

COMMISSION DE LA FONCTION
PUBLIQUE DE MONTRÉAL

Document approuvé le 7 juillet 2015

**VÉRIFICATION DE LA DEUXIÈME ÉTAPE
DU PROCESSUS
D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES :
L'ENTREVUE**

PROFESSIONNELS ET CADRES CONSEIL

**ADMINISTRÉ PAR LE
SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES**

SOMMAIRE EXÉCUTIF

CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

En juin 2014, un processus d'évaluation des compétences a été mis en place pour le comblement des postes professionnels et cadres conseils. Ce processus, administré par le Service des ressources humaines (SRH), comporte deux étapes d'évaluation, soit les tests en ligne (TEL)¹ et une entrevue.

La présente vérification vise à **s'assurer, à sa face même, de la conformité de la 2^e étape du processus d'évaluation des compétences, soit l'entrevue**, aux valeurs d'équité, d'impartialité, de transparence et de compétence ainsi qu'à la *Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre* (PDGMO). Elle vise aussi à examiner sa complémentarité avec l'étape 1, soit l'administration de tests en ligne.

La CFPM précise que le présent rapport a pris en considération des changements récemment apportés par le SRH au processus d'évaluation des professionnels et cadres conseils.

Une description sommaire de l'ensemble du processus de dotation des emplois professionnels et cadres conseils est présentée à l'annexe 1.

DÉMARCHE

La vérification porte sur l'entrevue et s'est effectuée à partir des documents d'information rendus disponibles par le SRH et des données contenues dans les systèmes. La CFPM s'est aussi référée à l'avis professionnel de M. André Durivage, PhD, psychologue industriel et professeur à l'Université du Québec en Outaouais (UQO), lequel porte sur l'entrevue comportementale ; méthode d'évaluation maintenant utilisée pour les processus de dotation des professionnels et des cadres conseils. La CFPM a sollicité la collaboration de Mme Michelle Lacombe, consultante externe en ressources humaines, pour la vérification du volet de l'entrevue relatif à la connaissance du domaine d'expertise et à la capacité d'analyse. La CFPM a également obtenu de l'information à la suite d'une rencontre avec différents intervenants du SRH et à partir d'un échantillonnage restreint comportant 10 processus de dotation.

Avant de finaliser son rapport de vérification, la CFPM a procédé à une validation auprès du SRH afin de s'assurer que sa compréhension du processus d'entrevue est toujours conforme à leur pratique actuelle. C'est par cette démarche qu'elle a pu être informée des changements apportés à ce processus d'évaluation et qui, autrement, ne lui auraient pas été communiqués. La CFPM déplore le fait qu'elle n'ait pas été avisée de ces changements, dont certains étaient déjà en

¹ Le rapport de vérification relatif à l'administration des TEL et les recommandations afférentes sont disponibles sur le site officiel de la CFPM au www.ville.montreal.qc.ca/cfpm.

application, alors que la présente vérification était connue du SRH. Bien que la CFPM ait maintes fois demandé que lui soient communiquées les modifications des pratiques de dotation, conformément à l'article 7 du règlement de la CFPM, le SRH reste peu enclin à la collaboration.

AVIS DE LA CFPM

Cette vérification a permis à la CFPM de constater que le processus de dotation des postes professionnels et cadres conseils est structuré et que son administration est plus uniforme. Plus précisément, il a été observé le souci d'uniformiser l'étape d'entrevue par l'élaboration d'un répertoire de questions mesurant les compétences recherchées ainsi que par l'utilisation d'ancrages comportementaux (repères permettant d'attribuer une cote à la question) pour tendre vers une appréciation plus impartiale des réponses fournies par les candidats. De plus, les profils de compétences génériques contribuent à cette uniformisation de l'étape d'entrevue en assurant une cohérence quant aux compétences recherchées pour les emplois professionnels et cadres conseils. Ces profils, divisés en trois niveaux, sont les suivants :

- les professionnels juniors (niveau 1) ;
- les professionnels de carrière (niveau 2) ;
- les professionnels spécialistes (niveau 3) ;
- les chefs d'équipe (niveau 3).

Toutefois, la CFPM fait des constats préoccupants quant à la préservation des valeurs d'équité, d'impartialité et de compétence.

Le nombre restreint de questions d'entrevue, le volume considérable de processus de dotation tenus annuellement, les évaluations répétitives qui exposent, les candidats, plus d'une fois, aux mêmes questions, le risque élevé d'apprentissage qui en résulte et l'avantage que ceci procure à ces candidats relativement à ceux convoqués pour la première fois sont **tous des éléments qui fragilisent l'équité du processus d'évaluation et compromettent la justesse de la mesure de la compétence**. En outre, l'évaluation répétitive des mêmes compétences engendre sans contredit des coûts monétaires importants pour la Ville.

De plus, le mode de cotation des compétences présente des risques pour l'équité et l'impartialité. Ainsi, deux candidats ayant obtenu les mêmes cotes aux mêmes questions évaluant la même compétence peuvent se voir attribuer une cote différente pour cette même compétence. Par surcroît, la pauvreté et parfois même l'absence de commentaires pour justifier les cotes attribuées aux candidats ne permettent pas de démontrer l'équité et l'impartialité de celles-ci.

L'évaluation de la **connaissance du domaine d'expertise et de la capacité d'analyse** ne concorde pas avec le niveau de complexité inhérent à la plupart des emplois professionnels et cadres conseils, **ce qui ne répond pas adéquatement à la valeur «compétence»**.

En ce qui a trait à la capacité d'analyse, la CFPM rappelle que dans le cadre de sa vérification relative aux TEL, elle a considéré que le test d'analyse, bien que d'un niveau de base, pouvait être administré pour des emplois professionnels et cadres conseils de niveau plus élevé sous réserve que l'analyse soit de nouveau évaluée, à un niveau approprié, lors de l'entrevue. La CFPM constate que ce n'est pas le cas. Par conséquent, la recommandation déjà formulée à cet effet demeure.

De plus, la compétence «supervision d'équipe», laquelle est **essentielle** pour les emplois de chef d'équipe, n'est pas éliminatoire. Selon le mode de cotation utilisé pour les compétences, un candidat peut réussir l'entrevue pour un poste de chef d'équipe même si la compétence «supervision d'équipe» est insuffisamment démontrée.

Ainsi, la CFPM conclut la présente vérification en formulant les 11 recommandations et la bonification suivantes au SRH et à l'Administration afin de rendre l'étape d'entrevue plus conforme aux valeurs d'équité, d'impartialité et de compétence :

Recommandation 1

La CFPM recommande :

- *que la compétence «supervision d'équipe» soit éliminatoire pour le profil du professionnel «chef d'équipe» pour lequel elle est exclusive.*

Recommandation 2

La CFPM recommande :

- *que la connaissance du domaine d'expertise soit définie de façon détaillée pour permettre l'identification des dimensions nécessaires à l'emploi ainsi que le niveau de maîtrise requis pour chacune d'elles. Le document «Prise de besoin» devra être modifié en conséquence.*
- *que soit obligatoirement complété le document «Prise de besoin» de sorte que toutes les informations requises y soient consignées par écrit.*

Recommandation 3

Considérant :

- le risque élevé d'apprentissage compte tenu du nombre restreint de questions comportementales et de leur utilisation répétitive ;
- le nombre considérable de processus de dotation ayant cours à la Ville de Montréal ;
- la valeur prédictive de l'entrevue qui pourrait être améliorée notamment pour les candidats possédant peu d'expérience professionnelle à faire valoir en réponse aux questions comportementales ;

La CFPM recommande :

- d'inclure, au répertoire de questions évaluant les compétences génériques, des questions situationnelles lesquelles seraient utilisées en combinaison avec les questions comportementales lors de l'entrevue.

Recommandation 4

La CFPM recommande :

- D'exempter de l'évaluation des compétences génériques, les candidats qui se sont qualifiés à la suite d'un processus de dotation pour les emplois requérant ces mêmes compétences génériques. Ces candidats ne seraient soumis qu'à l'évaluation relative au domaine d'expertise.

Recommandation 5

La CFPM recommande :

- de rétablir, pour les emplois professionnels et cadres conseils de niveau 1, les questions alternatives mais de type mises en situations lesquelles permettraient de situer le candidat dans un contexte palliant l'expérience pertinente qui pourrait faire défaut.

Recommandation 6

La CFPM recommande :

- que les éléments contenus dans les questions comportementales soient en lien avec les ancrages pour permettre au candidat de choisir des exemples témoignant adéquatement des éléments recherchés et évalués.

Recommandation 7

La CFPM recommande :

- *d'attribuer systématiquement la moyenne des deux cotes obtenues aux questions comportementales d'une même compétence générique. Cette façon de procéder permettrait d'amoinrir le risque ou la perception de favoritisme que peut susciter une décision prise en fonction d'un jugement.*
-

Recommandation 8

La CFPM recommande :

- *de consigner systématiquement aux grilles d'évaluation, les justifications permettant de comprendre les cotes ayant été attribuées aux candidats lesquelles, de part leur qualité, attesteront de la rigueur de l'évaluation.*
-

Recommandation 9

La CFPM recommande :

- *que le niveau de la connaissance du domaine d'expertise soit rehaussé afin de correspondre adéquatement au niveau de maîtrise devant être exigé pour les emplois professionnels et cadres conseils plus particulièrement pour ceux des niveaux 2 et 3.*
-

Recommandation 10

La CFPM recommande :

- *d'ajuster la définition de l'analyse en fonction du niveau de complexité élevé inhérent aux emplois professionnels et cadres conseils.*

De plus, la CFPM réitère la recommandation 7 émise dans son rapport de vérification des TEL :

- *pour les emplois professionnels ou cadres conseils de niveaux supérieurs, s'assurer que la compétence d'analyse soit évaluée à un niveau approprié lors de l'entrevue ou par un autre test en ligne que celui utilisé, plus conforme au niveau de difficulté de ces emplois.*

Recommandation 11

La CFPM recommande :

- *d'élaborer des clés de correction dont les éléments de réponses sont suffisants en nombre et en précision pour permettre une évaluation juste et impartiale des candidats ;*
- *d'adapter les ancrages aux éléments de réponses.*

De plus, la CFPM préconise la bonification suivante :

- *de munir les évaluateurs d'un formulaire structuré pour la prise de notes dans lequel les réponses du candidat seraient consignées distinctement en fonction du contexte de l'exemple fourni, des actions qu'il a prises et des résultats qu'il a obtenus. Ce formulaire permettrait aux évaluateurs de rapidement constater si toute l'information été fournie et lorsque nécessaire, d'avoir recours aux questions d'approfondissement pour la compléter.*

RAPPORT DÉTAILLÉ

1. CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

En juin 2014, un processus d'évaluation des compétences a été mis en place pour le comblement des postes professionnels et cadres conseils. Ce processus, administré par le Service des ressources humaines (SRH), comporte deux étapes d'évaluation, soit les tests en ligne (TEL)² et une entrevue.

La présente vérification vise à **s'assurer, à sa face même, de la conformité de la 2^e étape du processus d'évaluation des compétences, soit l'entrevue**, aux valeurs d'équité, d'impartialité, de transparence et de compétence ainsi qu'à la *Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre* (PDGMO).

La CFPM souhaite préciser que le présent rapport a pris en considération des changements récemment apportés par le SRH au processus d'évaluation des professionnels et cadres conseils.

Ce rapport fait donc état des constats de la CFPM sur l'administration de cette 2^e étape.

Pour une description sommaire de l'ensemble du processus de dotation des emplois professionnels et cadres conseils, le lecteur doit se référer à l'annexe 1.

2. DÉMARCHE

La vérification porte sur l'entrevue et s'est effectuée à partir des documents d'information rendus disponibles par le SRH et des données contenues dans les systèmes. La CFPM s'est aussi référée à l'avis professionnel de M. André Durivage, PhD, psychologue industriel et professeur à l'Université du Québec en Outaouais (UQO), lequel porte sur l'entrevue comportementale ; méthode d'évaluation maintenant utilisée pour les processus de dotation des professionnels et des cadres conseils. La CFPM a sollicité la collaboration de Mme Michelle Lacombe, consultante externe en ressources humaines, pour la vérification du volet de l'entrevue relatif à la connaissance du domaine d'expertise et à la capacité d'analyse. La CFPM a également obtenu de l'information à la suite d'une rencontre avec différents intervenants du SRH et à partir d'un échantillonnage restreint comportant 10 processus de dotation.

Avant de finaliser son rapport de vérification, la CFPM a procédé à une validation auprès du SRH afin de s'assurer que sa compréhension du processus d'entrevue est toujours conforme à leur pratique actuelle. C'est par cette démarche qu'elle a pu être informée des changements apportés

² Le rapport de vérification relatif à l'administration des TEL et les recommandations afférentes sont disponibles sur le site officiel de la CFPM au www.ville.montreal.qc.ca/cfpm.

à ce processus d'évaluation et qui autrement ne lui auraient pas été communiqués. La CFPM déplore le fait qu'elle n'ait pas été avisée de ces changements, dont certains étaient déjà en application, alors que la présente vérification était connue du SRH. Bien que la CFPM ait maintes fois demandé que lui soient communiquées les modifications des pratiques de dotation, conformément à l'article 7 du règlement de la CFPM, le SRH reste peu enclin à la collaboration.

L'annexe 2 et le tableau 2 présentent respectivement la méthodologie et les processus échantillonnés.

3. LES PROFILS GÉNÉRIQUES DE COMPÉTENCES

Pour les fins de dotation, les postes de professionnels et de cadres conseils sont associés aux mêmes profils de compétences.

L'ensemble des emplois professionnels et cadres conseils de la Ville est divisé en trois niveaux :

- les professionnels juniors (niveau 1) ;
- les professionnels de carrière (niveau 2) ;
- les professionnels spécialistes et les chefs d'équipe (niveau 3).

Un profil de compétences génériques est apparié à chacun de ces niveaux d'emplois à l'exception du niveau 3 lequel en comporte deux ; celui du spécialiste et celui du chef d'équipe (voir le tableau 1 de l'annexe 1).

Le profil de niveau 2 se distingue de celui de niveau 1 par la complexité plus élevée des compétences recherchées. En ce qui concerne la différence entre le niveau 2 et le niveau 3, elle réside dans l'ajout de la compétence «vision systémique» aux deux profils de niveau 3 et de la compétence «supervision d'équipe» qui n'est requise que pour le profil de «chef d'équipe».

La connaissance du domaine d'expertise et la communication interpersonnelle sont les deux compétences communes à tous les profils de compétences. Seule l'évaluation de la connaissance du domaine d'expertise s'effectue de façon éliminatoire.

La CFPM est d'avis que ces profils contribuent à assurer une cohérence et une uniformisation quant aux compétences recherchées pour les emplois professionnels et cadres conseils ce qui ajoute à la qualité du processus de dotation. De plus, elle considère pertinent que soit éliminatoire la connaissance du domaine d'expertise. Cependant, **la CFPM est aussi d'avis que la compétence «supervision d'équipe» devrait être éliminatoire** pour les emplois de chef d'équipe puisqu'elle en est l'essence même, d'autant plus que le mode de cotation des compétences utilisé par le SRH fait en sorte qu'un candidat peut réussir l'entrevue pour un poste de chef d'équipe même si la compétence «supervision d'équipe» est insuffisamment démontrée.

Recommandation 1

La CFPM recommande :

- *que la compétence «supervision d'équipe» soit éliminatoire pour le profil du professionnel «chef d'équipe» pour lequel elle est exclusive.*

4. L'ENTREVUE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Tel que prescrit par les profils génériques de compétences, l'entrevue comprend deux volets : l'évaluation des compétences génériques et l'évaluation de la connaissance du domaine d'expertise. Ces deux volets sont distinctement présentés dans le présent rapport de vérification. Alors que les compétences génériques sont mesurées par des questions comportementales, l'expertise est principalement évaluée par l'entremise d'un exercice³ précédant l'entrevue dont les réponses sont présentées en cours d'entrevue.

Le nouvel outil d'évaluation est donc examiné en fonction de sa capacité à évaluer adéquatement ces deux volets de même que sous l'angle des conséquences possibles sur l'équité et la démonstration de la compétence.

4.1 La prise de besoin (étape préalable au processus d'évaluation)

En début du processus de dotation pour les postes professionnels et cadres conseils, une rencontre entre l'intervenant du SRH responsable du processus de dotation et le gestionnaire requérant est prévue. Selon la première documentation rendue disponible par le SRH, cette première étape, identifiée comme la «prise de besoin», a pour but de connaître les attentes du gestionnaire notamment en ce qui a trait aux connaissances que devra maîtriser le futur professionnel ou cadre conseil dans son domaine d'expertise ainsi que de procéder au choix, dans le «*Répertoire des professionnels – Questions comportementales*», des questions à être posées pour évaluer les compétences génériques. Cette «prise de besoin» se fait par l'entremise d'un document élaboré par le SRH et dans lequel les informations recueillies sont consignées.

La CFPM avait constaté que la section du document servant à définir les connaissances relatives à l'expertise ne permettait qu'une identification très sommaire de celles-ci. L'information recherchée ne se limitait qu'à la mention d'éléments, tels que les concepts, lois, procédures, sans autre précision quant au contenu spécifique de ces éléments devant être maîtrisé et le niveau de maîtrise requis.

³ La mise en situation est le type de questions utilisé pour l'exercice préparatoire.

Lors des récents changements apportés par le SRH au processus de dotation des professionnels et cadres conseils, le document «*Prise de besoin*» a été revu pour y inclure les volets «Parcours de carrière» et «Stratégies d'attraction», ce dernier volet étant réservé pour les postes affichés à l'externe. Ainsi, ce nouveau contenu cible principalement la rédaction de l'affichage et l'attraction de candidats.

En ce qui a trait à la compétence «Connaissance du domaine d'expertise», la **CFPM constate qu'elle demeure très peu définie dans le nouveau document «*Prise de besoin*»**; l'information recherchée se limitant à identifier des expertises spécifiques et des connaissances devant être présentes dès l'entrée en poste du candidat. Les modifications au document ne permettent pas de préciser quels sont les éléments de ces expertises et connaissances qui devront être maîtrisés ni le niveau de maîtrise requis.

Lors de la vérification des processus de dotation qui avaient été échantillonnés, l'ancien document pour la «prise de besoin» n'avait été complété que pour deux des 10 processus. L'un n'avait aucune information consignée relative au domaine d'expertise et ce, bien que l'emploi professionnel concerné était de niveau 2. Quant au second processus, seul le nom d'un système de gestion des loisirs y était mentionné. Dans trois autres processus, le SRH mentionne que les rencontres avec les gestionnaires requérants avaient eu lieu mais les informations recueillies n'avaient pas été consignées dans le document prévu à cet effet.

Quand l'objet de l'évaluation n'est pas défini de façon appropriée, la validité de l'outil et conséquemment la maîtrise de la compétence deviennent difficiles à démontrer. Aussi, la CFPM considère que ce document nécessite des ajustements permettant de mieux définir les connaissances requises. De plus, en se référant aux processus de dotation échantillonnés, la CFPM insiste sur l'obligation que soit complété soigneusement ce document, et tout particulièrement le volet se rapportant à l'expertise puisque les informations qui y seront consignées détermineront le contenu de l'outil d'évaluation de même qu'à le justifier en cas de contestation.

Recommandation 2

La CFPM recommande :

- *que la connaissance du domaine d'expertise soit définie de façon détaillée pour permettre l'identification des dimensions nécessaires à l'emploi ainsi que le niveau de maîtrise requis pour chacune d'elles. Le document «Prise de besoin» devra être modifié en conséquence.*
- *que soit obligatoirement complété le document «Prise de besoin» de sorte que toutes les informations requises y soient consignées par écrit.*

4.2 L'évaluation des compétences génériques

Le choix des questions à être posées pour évaluer les compétences génériques s'effectue à partir d'un répertoire qui est passé récemment de 33 à 42 questions comportementales. Ces questions sont réparties en fonction des compétences génériques propres aux trois niveaux d'emplois professionnels. Chacune de ces compétences est évaluée par deux questions comportementales à l'exception de la compétence «Communication interpersonnelle» laquelle est évaluée par une seule question.

4.2.1 LES TYPES DE QUESTIONS

QUESTIONS COMPORTEMENTALES

Seules les questions comportementales sont désormais utilisées dans le cadre des entrevues pour les emplois professionnels et cadres conseils. Ces questions, dites «principales» par le SRH, ciblent exclusivement l'expérience professionnelle du candidat. Le SRH appuie son choix sur une documentation scientifique qui conclut à une meilleure validité prédictive des questions comportementales quant à la performance pour des emplois dont le niveau de complexité est élevé. Ainsi, les questions situationnelles ne sont donc plus utilisées pour l'évaluation des compétences génériques des professionnels et des cadres conseil.

D'une portée assez large pour couvrir diverses expériences professionnelles, les questions comportementales sont globalement adéquates et en lien avec les compétences qu'elles évaluent. Des ajustements récents ont été apportés à la formulation de ces questions ce qui, de façon général, en facilite la compréhension. Cependant, pour certaines d'entre elles, un manque de précision subsiste. Cet élément sera abordé dans la partie portant sur les ancrages comportementaux.

En ce qui a trait à la compétence «orientation-client», propre au profil professionnel de niveau 1, et à celle «rôle-conseil», requise seulement pour le profil de niveau 2⁴, la CFPM observe que les questions permettent de différencier adéquatement la nature des interventions en fonction des deux niveaux d'emplois. Cette observation rassure la CFPM qui, dans son rapport de vérification portant sur les TEL, avait considéré acceptable l'administration du TEL «Service à la clientèle», lequel évalue essentiellement l'«orientation-client», pour un niveau d'emplois professionnels supérieur sous réserve que la dimension «rôle-conseil», requise pour ce niveau, soit adéquatement évaluée lors de l'entrevue.

Relativement à l'utilisation exclusive de questions comportementales en entrevue, la CFPM se réfère à l'avis professionnel qu'elle avait sollicité auprès de M. André Durivage, Ph.D. en psychologie industrielle et professeur à l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Dans cet avis, M. Durivage confirme le coefficient de validité prédictive légèrement plus élevé pour l'entrevue de nature comportementale que pour l'entrevue de nature situationnelle (Day & Carroll, 2003; Huffcutt & al., 2004; Taylor & Small, 2002; Klehe & Latham, 2006; Levashina & al.,

⁴ Lors des récents changements apportés par le SRH au processus de dotation des professionnels et cadres conseils, la compétence «rôle conseil» a été retirée du profil de compétences de niveau 3

2013), mais il précise que «*les différences observées sont relativement mineures. Sur le plan de la fidélité, les 2 types d'entrevues obtiennent des résultats similaires...*».

Selon M. Durivage : «*Cette légère supériorité observée pour les entrevues comportementales ne signifie pas qu'il faille uniquement utiliser ce type d'entrevue. En fait, plusieurs chercheurs recommandent l'utilisation des deux approches, et ce, en partie en fonction du fait que chacune de ces entrevues évalue des construits qui sont différents et complémentaires (Campion & al. 1997; Day & Carroll, 2003; Huffcutt & al., 2001; Krajewski & al. 2006). En effet, il semblerait que les entrevues situationnelles mesureraient plus spécifiquement la connaissance de l'emploi et les habiletés cognitives alors que les entrevues comportementales mesureraient plus spécifiquement l'expérience en emploi ainsi que quelques caractéristiques de personnalité (Conway & Peneno, 1999; Huffcutt & al., 2001; Day & Carroll, 2003; Krajewski & al, 2006). Il n'est donc pas exclu qu'une combinaison des deux types d'entrevues permette une prédiction du rendement plus élevée que l'utilisation unique d'une des deux formes de questions.* »

M. Durivage conclut : «*Ceci étant dit, nous devons nous rappeler que pour l'instant aucune étude ne s'est penchée spécifiquement sur l'utilisation combinée de ces deux approches. Par conséquent, l'état actuel des pratiques et des connaissances scientifiques indiquent que l'utilisation unique des questions de nature comportementales représente une façon de faire qui est acceptable. Pour faire suite à la recommandation de Levashina & al. (2013), nous recommanderions cependant l'utilisation des deux types de questions afin de maximiser potentiellement la valeur prédictive de l'entrevue.* »

Il précise que «*L'utilisation des deux types de questions dans une même entrevue est une pratique courante dans plusieurs organisations* ».

La CFPM ne remet pas en question la valeur prédictive des questions comportementales. Cependant, dans une organisation telle que la Ville de Montréal où s'administre annuellement un nombre considérable de processus de dotation, les questions comportementales, dont la diversification est limitée, ont tôt fait d'être utilisées à répétition ; surexposant les candidats à celles-ci puisqu'il est possible pour un candidat de se faire évaluer plusieurs fois au cours de la même année⁵. La CFPM considère que ce contexte spécifique à la Ville peut affecter la valeur prédictive réelle des questions comportementales ; la bonne performance des candidats pouvant être en partie tributaire de la connaissance qu'ils ont de ces questions plutôt que de la présence des compétences.

Ainsi, en s'appuyant sur l'avis de Durivage ainsi que de ses propres experts, la **CFPM est d'avis que la valeur prédictive de l'entrevue serait rehaussée** si les 2 types de questions étaient inclus au répertoire de questions pour l'évaluation des compétences génériques. En effet, les questions situationnelles utilisées en combinaison avec les questions comportementales lors de l'entrevue pourrait avoir une valeur prédictive supérieure pour certains candidats notamment pour ceux ayant peu ou pas d'expérience de niveau professionnel.

De plus, et selon M. Durivage, lorsque les deux types de questions sont utilisés dans une même entrevue «*...chaque question est évaluée séparément et il est normal que les grilles d'évaluation*

⁵ Un candidat peut réussir un processus d'évaluation mais ne pas être choisi pour le poste à combler.

soient différentes». Suivant cette approche, une attention particulière doit être portée aux ancrages car ils diffèrent selon le type de questions. Ainsi, les questions comportementales sont souvent associées à des ancrages comportementaux (références à des comportements attendus) au contenu plus générique et celles situationnelles à des comportements plus concrets.

Le nombre de questions comportementales

Lors des affichages, il est un peu plus souvent précisé que le processus de dotation servira à combler d'autres postes du même emploi dont les exigences sont les mêmes. Il peut en être déduit que les processus de dotation s'orientent de plus en plus vers la qualification par emploi plutôt que par poste réduisant ainsi le nombre de ces processus. Cependant, bien que la majorité des emplois professionnels et cadres conseils regroupent plusieurs postes, ceux-ci ont souvent des particularités qui font en sorte qu'un affichage par poste s'avère nécessaire ce qui occasionne plus de processus de dotation et des évaluations répétitives.

Ainsi, la probabilité s'avère élevée qu'un nombre important de gestionnaires identifient des besoins semblables et, par conséquent, sélectionnent les mêmes questions comportementales lesquelles deviendront rapidement connues des candidats. À titre d'exemple, parmi les cinq processus de dotation échantillonnés concernant des emplois professionnels de niveau 2, une même question comportementale se rapportant au rôle-conseil a été sélectionnée pour quatre d'entre eux.

Dans son avis professionnel, M. Durivage rejoint cette observation de la CFPM en soulignant que *«ce risque est encore plus grand si le choix des questions posées n'est pas aléatoire, ce qui semble être le cas présentement. En effet, dans ce contexte, il est probable que certaines questions soient choisies plus fréquemment que d'autres. Le risque que leur contenu devienne connu de la part des candidats est donc d'autant plus grand.»*

Les candidats déjà reçus en entrevue auront un avantage sur ceux qui seront convoqués pour une première fois puisqu'ils pourront mieux se préparer pour l'entrevue en choisissant judicieusement les expériences professionnelles qu'ils feront valoir. Par conséquent, le nombre restreint de questions du répertoire comporte un risque d'apprentissage qui pourrait avoir des conséquences pour l'équité.

Ainsi, bien que la CFPM accueille favorablement l'augmentation récente du nombre de questions comportementales, elle invite le SRH à poursuivre l'enrichissement du répertoire de questions.

Recommandation 3

Considérant :

- *le risque élevé d'apprentissage compte tenu du nombre restreint de questions comportementales et de leur utilisation répétitive ;*
- *le nombre considérable de processus de dotation ayant cours à la Ville de Montréal ;*
- *la valeur prédictive de l'entrevue qui pourrait être améliorée notamment pour les candidats possédant peu d'expérience professionnelle à faire valoir en réponse aux questions comportementales ;*

La CFPM recommande :

- *d'ajouter, au répertoire de questions évaluant les compétences génériques, des questions situationnelles lesquelles seraient utilisées en combinaison avec les questions comportementales lors de l'entrevue.*

La CFPM constate aussi que les mêmes compétences peuvent être réussies et réévaluées plus d'une fois. Il est courant qu'un candidat postule à plus d'un processus de dotation mais qu'il ne soit pas retenu pour le poste à combler. Bien que, par sa réussite, il ait démontré les compétences génériques recherchées, celles-ci seront à nouveau évaluées lors d'un affichage pour un autre poste, parfois du même emploi, mais dont les exigences diffèrent du poste pour lequel il vient de se qualifier. Ce qui distingue ces postes, ce sont les particularités reliées au domaine d'expertise et non pas les compétences génériques. Il est vrai que la compétence est évaluée par deux questions choisies parmi celles se rattachant à celle-ci mais c'est de la même compétence dont il s'agit. La CFPM considère que les compétences génériques devraient être reconnues au candidat lorsque celui-ci s'est qualifié à un processus d'évaluation. Dans le cas où ce candidat postulerait à un autre processus de dotation requérant les mêmes compétences génériques, il ne devrait être évalué que pour les exigences relatives au domaine d'expertise.

La CFPM observe, qu'en plus de présenter un risque d'apprentissage important pour les candidats, l'évaluation répétitive des mêmes compétences occasionne sans contredit des coûts monétaires importants, ce qui ne respecte pas la valeur d'efficacité exprimée dans la PDGMO.

Recommandation 4

La CFPM recommande :

- *D'exempter de l'évaluation des compétences génériques, les candidats qui se sont qualifiés à la suite d'un processus de dotation pour les emplois requérant ces mêmes compétences génériques. Ces candidats ne seraient soumis qu'à l'évaluation relative au domaine d'expertise.*

QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT

Au besoin, des questions d'approfondissement peuvent être posées au candidat en cours d'entrevue. Celles-ci permettent d'obtenir les précisions qui s'imposent relatives à l'exemple présenté par le candidat c'est-à-dire, sur le contexte, les actions qu'il a mises de l'avant ou décisions qu'il a prises ainsi que les conséquences ou résultats de celles-ci sur la suite des choses.

Dans la documentation relative à chacun des processus de dotation échantillonné, la prise de notes des membres des comités d'évaluation permet assez aisément d'identifier le contexte de l'exemple du candidat ainsi que les principales actions entreprises. Cependant, les notes font peu mention des conséquences ou des résultats obtenus. De plus, dans presque la totalité des processus, **il n'y a pas d'indication à savoir si les questions d'approfondissement ont été utilisées.**

La CFPM considère que les entrevues à questions comportementales exigent un niveau de concentration élevé et soutenu de la part des évaluateurs et que des éléments de réponse peuvent involontairement leur échapper car ce n'est que subséquemment, lors de l'analyse des réponses, que les évaluateurs pourront constater qu'elles sont incomplètes ou imprécises.

Ainsi, des candidats pourraient ne pas avoir la possibilité de mettre en valeur leurs expériences professionnelles, et ce, malgré la bonne intention des évaluateurs. Par conséquent, fournir un formulaire qui permet à ces évaluateurs de s'assurer qu'ils auront en main toute l'information requise pour effectuer une évaluation juste du candidat renforcerait l'équité du processus de dotation. L'utilisation d'un tel formulaire aurait l'avantage de faciliter le repérage des réponses qui nécessiteraient d'être approfondies par les questions déjà prévues à cette fin.

En conséquent, la CFPM préconise la bonification suivante :

- *de munir les évaluateurs d'un formulaire structuré pour la prise de notes dans lequel les réponses du candidat seraient consignées distinctement en fonction du contexte de l'exemple fourni, des actions qu'il a prises et des résultats qu'il a obtenus. Ce formulaire permettrait aux évaluateurs de rapidement constater si toute l'information été fournie et lorsque nécessaire, d'avoir recours aux questions d'approfondissement pour la compléter.*

4.2.2 ÉVALUATION DES CANDIDATS N'AYANT PAS OU PEU D'EXEMPLES PERTINENTS

Dans la première version transmise à la CFPM du «*Répertoire des professionnels – Questions comportementales*», des questions dites «alternatives» avaient été prévues pour les candidats dont l'expérience professionnelle restreinte ne leur permettait pas de présenter un exemple pertinent en réponse à la question comportementale posée.

Dans les récents changements apportés par le SRH, les questions alternatives ont été retirées de la seconde version du répertoire de questions comportementales. Selon les explications obtenues de la part du SRH, les questions alternatives n'ont pratiquement pas été utilisées

depuis la mise en place du présent processus pour les professionnels et cadres conseils. Lors de l'affichage, l'expérience préalablement exigée pour que la candidature puisse être admissible au processus d'évaluation des compétences fait en sorte, selon le SRH, que ces questions ne sont pas avérées nécessaires.

De plus, le SRH a élaboré un guide pour aider le candidat à se préparer adéquatement à l'entrevue notamment pour les questions comportementales. Ce guide, transmis au moment de la convocation à l'entrevue, précise au candidat les divers éléments qu'il devra décrire lors de la présentation de son exemple au comité d'évaluation et donne un exemple d'une question comportementale. Ces éléments sont les suivants :

- le contexte et ses particularités ;
- son rôle, sa fonction, son mandat et, selon le cas, les tâches devant être réalisées par le candidat ;
- les autres personnes impliquées et leur rôle respectif s'il y a lieu ;
- les actions posées par le candidat ;
- les résultats obtenus.

D'emblée, la CFPM accueille positivement le guide du candidat «*Préparation à l'entrevue*» lequel est un élément qui vient bonifier le processus d'évaluation des compétences.

En ce qui a trait au retrait des questions alternatives, la CFPM comprend la position du SRH lorsqu'il est question d'emplois professionnels et cadres conseils de niveau 2 et 3 lesquels requièrent respectivement 4 et 6 années d'expérience au préalable. Cependant, **elle émet une réserve** quant aux emplois de niveau 1 qui sont souvent des emplois d'entrée pour lesquels 2 années d'expérience sont demandées. Il est probable que les candidats postulant à ces emplois présentent un vécu professionnel peu diversifié ne leur permettant pas de fournir un exemple répondant pertinemment à la question comportementale posée ; ce qui ne signifie pas pour autant que le candidat ne possède pas la compétence recherchée.

Dans le cas des emplois professionnels et cadres conseils de niveau 1, la CFPM considère que l'utilisation de questions situationnelles serait une approche appropriée. Ces dernières peuvent être plus aisément diversifiées que les questions alternatives actuelles tout en permettant une évaluation adéquate des compétences génériques ainsi que du niveau de maîtrise exigé pour celles-ci.

Recommandation 5

La CFPM recommande :

- *de rétablir, pour les emplois professionnels et cadres conseils de niveau 1, les questions alternatives mais de type mises en situations lesquelles permettraient de situer le candidat dans un contexte palliant l'expérience pertinente qui pourrait faire défaut.*

4.2.3 LES ANCRAGES COMPORTEMENTAUX (réponses sous forme de comportements attendus)

Le niveau de maîtrise de chaque compétence est évalué à l'aide de quatre ancrages comportementaux définis en termes de comportements attendus. Une cote variant de «1» à «4» est attribuée aux réponses obtenues selon les ancrages qui y sont associés.

La plupart des termes contenus dans les ancrages comportementaux sont généralement définis. Cependant, la CFPM constate que, dans les changements récents apportés par le SRH, certains exemples qui clarifiaient davantage les comportements attendus dans les ancrages comportementaux ont été retirés ou sont devenus plus généraux. Selon la CFPM, ces exemples permettaient aux évaluateurs d'avoir une meilleure compréhension commune des ancrages et auraient dû être conservés. La CFPM constate aussi que les comportements attendus dans les ancrages de certaines questions nouvellement introduites au répertoire de questions comportementales nécessiteraient de tels exemples. Quelques-uns de ces cas sont présentés à l'annexe 4.

La CFPM constate aussi, qu'en raison d'un manque de précision, certaines questions comportementales ne sont pas toujours en lien avec les ancrages définis. L'ajout d'un élément permettant de mieux préciser la question peut faire une différence entre l'obtention d'une cote «3» ou d'une cote «4» pour le candidat. Ce manque de précision met à risque l'équité de l'évaluation. En conséquence, il est important d'identifier clairement ce qui est recherché pour que le candidat puisse bien sélectionner l'exemple pertinent qu'il fera valoir au comité d'évaluation. Des exemples sont présentés à l'annexe 3.

Recommandation 6

La CFPM recommande :

- *que les éléments contenus dans les questions comportementales soient en lien avec les ancrages pour permettre au candidat de choisir des exemples témoignant adéquatement des éléments recherchés et évalués.*

4.2.4 LE MODE DE COTATION

Tel que mentionné précédemment, chaque compétence générique est évaluée par deux questions comportementales excepté la «communication interpersonnelle». En fonction des ancrages, une cote de «1» à «4» est attribuée à chacune de ces questions. Quant à la cote globale, qui inclut l'évaluation des compétences génériques et de la connaissance du domaine d'expertise, elle varie entre le «A» et le «D» ; les cotes «A» et «B» indiquant une réussite à l'entrevue, tandis que les cotes «C» et «D» résultent en un échec.

Dans la «Grille d'évaluation», l'échelle de cotation est définie de la façon suivante :

Cote attribuée à la compétence générique

- la cote attribuée à la compétence générique est déterminée par la moyenne des cotes obtenues aux deux questions comportementales s'y rattachant⁶ ;
- lorsque des cotes de «1» et de «4» sont respectivement obtenues aux deux questions, la cote attribuée à la compétence générique est de «2» ;
- lorsque des cotes consécutives sont inscrites aux deux questions (par exemple, cotes «2» et «3»), la détermination de la cote de la compétence générique relève du jugement du comité d'évaluation ;

Cote globale obtenue à l'entrevue

- l'attribution d'une cote «1» à au moins une compétence générique résulte automatiquement en un échec pour le candidat (cote «D») ;
- les cotes «A», «B» (réussite) et «C» (échec) sont attribuées en fonction d'une échelle d'évaluation précise. Par exemple, la cote «A» sera inscrite si le candidat obtient une cote de «4» à trois des quatre compétences évaluées **dont** la connaissance du domaine d'expertise **et** aucune cote «2».
- l'obtention d'une cote «2» ou d'une cote «1» à la compétence «connaissance du domaine d'expertise» se conclut automatiquement par un échec à l'entrevue.

Un exemple d'une grille d'évaluation laquelle inclut notamment l'échelle de cotation globale est présentée à l'annexe 5.

La CFPM considère que le mode d'évaluation n'est pas adéquat lorsqu'il s'agit de déterminer la cotation d'une compétence générique dont les deux questions s'y rattachant obtiennent des cotes consécutives, d'autant plus pour les emplois professionnels. Pour ceux-ci, tel que stipulé à la convention collective, la nomination à des postes permanents se fait en fonction de la compétence ; la cote globale «A» ayant priorité sur la cote «B».

La décision que prendra le comité d'évaluation peut faire basculer la cote globale de l'entrevue dans le «B» plutôt que dans le «A» ou vers l'échec (cote «C») plutôt que la réussite «B». L'annexe 6 présente un exemple dans lequel deux candidats ayant obtenu les mêmes cotes aux mêmes questions évaluant la même compétence peuvent se voir attribuer une cote différente pour cette même compétence résultant ainsi en une réussite à l'entrevue pour l'un mais à un échec pour l'autre.

⁶ La cote attribuée à la compétence «communication interpersonnelle» est déterminée par la moyenne des cotes obtenues à la question comportementale et à la «communication orale»

Un cas a été constaté dans l'un des processus de dotation échantillonné. Les deux questions avaient été respectivement cotées «3» et «4». Le comité d'évaluation ayant décidé d'attribuer la cote «3» à la compétence générique, la cote globale à l'entrevue s'est conclut par un «B». Si le choix du comité avait été la cote «4», le cote globale aurait été «A» ce qui aurait positionné la candidate dans la première étape du processus de nomination permanente au lieu de la seconde. La CFPM constate aussi qu'aucun commentaire pouvant permettre de comprendre cette décision n'avait été consigné à la grille d'évaluation qui, par ailleurs, était plus que laconique pour l'ensemble des autres compétences.

Compte tenu des risques que peuvent particulièrement comporter ces décisions quant à l'équité et l'impartialité d'un processus d'entrevue, **la CFPM est d'avis** que l'attribution systématique de la moyenne des deux cotes consécutives atténuerait ces risques et par conséquent, la perception de favoritisme. Ceci s'applique aussi dans le cas où les cotes «1» et «4» sont attribuées pour les deux questions relatives à une même compétence. Pour renforcer l'impartialité de l'évaluation, cette moyenne devra être considérée au moment de la détermination de la cote globale à l'entrevue. Ainsi, il appartient au SRH de décider comment sera intégrée une cote «2,5» (moyenne) à l'échelle de cotation globale. À titre d'exemple, l'attribution de la cote «2,5» à deux compétences pourrait résulter en un échec à l'entrevue.

La CFPM constate aussi que pour la moitié des processus échantillonnés, la qualité des commentaires justifiant l'évaluation est absente ; ces commentaires étant des plus sommaires dans certains processus (une phrase ou deux au contenu très général) et totalement absents pour d'autres. Cette absence de rigueur risque d'entacher considérablement la perception d'impartialité et de transparence à l'égard de l'évaluation et rend difficile la rétroaction sur la performance du candidat laquelle ne peut pas s'appuyer sur des notes justificatives bien documentées.

Recommandation 7

La CFPM recommande :

- *d'attribuer systématiquement la moyenne des deux cotes obtenues aux questions comportementales d'une même compétence générique. Cette façon de procéder permettrait d'amoinrir le risque ou la perception de favoritisme que peut susciter une décision prise en fonction d'un jugement.*

Recommandation 8

La CFPM recommande :

- *de consigner systématiquement aux grilles d'évaluation, les justifications permettant de comprendre les cotes ayant été attribuées aux candidats lesquelles, de part leur qualité, attesteront de la rigueur de l'évaluation.*

4.3 L'évaluation de la connaissance du domaine d'expertise

Tel que précisé précédemment, la connaissance du domaine d'expertise est la seule compétence éliminatoire parmi celles évaluées en entrevue c'est-à-dire, que l'attribution de la cote «2» ou de la cote «1» conduit automatiquement le candidat à l'échec. C'est lors de l'évaluation de cette compétence que s'effectue aussi l'évaluation de la capacité d'analyse. Bien que n'étant pas inscrite aux profils de compétences génériques des professionnels, l'analyse est cependant distinctement identifiée et évaluée par des éléments qui lui sont propres.

La présente partie du rapport aborde donc le second volet de l'évaluation soit, le domaine d'expertise et l'analyse.

4.3.1 LA MÉTHODE D'ÉVALUATION

La connaissance du domaine d'expertise est principalement évaluée par un exercice administré immédiatement avant l'entrevue. Cet exercice dit «préparatoire» consiste généralement à présenter au candidat une question, situation, problème ou cas pour lequel il devra préparer des réponses et les présenter, par la suite, au comité d'évaluation.

Pour la presque totalité des processus de dotation échantillonnés, l'exercice préparatoire contient minimalement deux questions. En général, l'exercice préparatoire demande au candidat comment il réalisera un mandat qui lui est présenté. Il doit spécifier les principales étapes lesquelles sont souvent générales et communes à plusieurs autres mandats. Cette tâche ne confronte pas le candidat à une situation complexe qu'il devra analyser, puis proposer des recommandations ou des solutions comme c'est le cas pour les professionnels et les cadres conseils, particulièrement pour ceux des niveaux 2 et 3.

Il est précisé dans le «*Répertoire des professionnels – questions comportementales*», que le professionnel de niveau 2 **constitue une référence dans son domaine d'expertise** tandis que pour le niveau 3, le professionnel spécialiste dispose d'une **expertise particulièrement pointue** alors que le chef d'équipe encadre **une équipe composée de professionnels** lesquels peuvent souvent être de niveau 2.

La connaissance du domaine d'expertise

La CFPM constate que, pour la moitié des processus de dotation échantillonnés, **le niveau de l'expertise évaluée n'est pas adéquat pour les emplois professionnels concernés, plus particulièrement pour ceux des niveaux 2 et 3.**

Parfois, l'expertise recherchée est nettement insuffisante. À titre d'exemple, les questions pour évaluer la connaissance du domaine d'expertise pour un emploi professionnel de niveau 3 (chef d'équipe) limitent le candidat à la simple tâche de nommer ou d'identifier des éléments. Il va sans dire que ce type de question ne suscite aucune analyse de la part du candidat.

Il a aussi été observé qu'un certain nombre de questions n'évaluent pas ou peu le domaine d'expertise mais réfèrent plutôt à des compétences autres que celle-ci. Ainsi, lorsqu'il est

demandé au candidat de décrire la démarche qu'il doit faire pour réaliser un mandat, c'est principalement l'organisation qui est évaluée comme peuvent en témoigner les éléments de réponses suivants : «*rencontrer le client*», «*obtenir une soumission*», «*faire approuver l'échéancier*», «*coordonner les activités*» et «*faire participer les employés*». De même, lorsqu'il est demandé au candidat d'expliquer quelle sera son approche auprès d'un partenaire ou d'un gestionnaire, c'est l'orientation-client qui est évaluée.

Antérieurement dans le présent rapport, il a été mentionné qu'au moment de la «prise de besoin», les connaissances du domaine d'expertise devant être évaluées ne sont pratiquement pas définies. Quand l'objet de l'évaluation n'est pas défini de façon appropriée, la validité de l'outil et par conséquent, la maîtrise de la compétence deviennent difficiles à démontrer. **La CFPM est d'avis** qu'une définition rigoureuse des connaissances requises pour le professionnel et le cadre conseil dans le domaine d'expertise est essentielle à la qualité de l'évaluation.

Recommandation 9

La CFPM recommande :

- *que le niveau de la connaissance du domaine d'expertise soit rehaussé afin de correspondre adéquatement au niveau de maîtrise devant être exigé pour les emplois professionnels et cadres conseils plus particulièrement pour ceux des niveaux 2 et 3.*

La capacité d'analyse

Dans le cadre de l'évaluation du domaine d'expertise, la définition de l'analyse est très limitative. Elle se résume à identifier «*les informations, données, rapports ou personnes que le candidat doit consulter pour répondre à la question*». Ainsi, pour qu'une analyse soit considérée complète, le candidat devra avoir démontré au comité d'évaluation qu'il a consulté plusieurs sources et experts reconnus ainsi que s'être appuyé sur des données objectives.

La CFPM est d'avis que cette définition limitative de l'analyse est inadéquate pour les emplois professionnels et cadres conseils particulièrement pour ceux des niveaux 2 et 3. La cueillette de l'information ne constitue que l'étincelle du processus d'analyse lequel s'enclenche lorsque tous les éléments d'information recueillis sont mis en lien les uns avec les autres pour donner lieu à un diagnostic de la situation, puis aux solutions et aux recommandations appropriés. Pour un emploi professionnel, une analyse complète devrait exiger, de la part du candidat, qu'il soit en mesure de:

- cerner les enjeux et les éléments clés d'une situation ou d'une problématique;
- distinguer les éléments essentiels des éléments secondaires ou accessoires;
- faire un constat ou un diagnostic après considération d'un ensemble d'informations;
- tenir compte d'un certain nombre de variables ou de contraintes et faire des liens entre celles-ci;
- proposer ou mettre en perspective différents scénarios potentiels;

- évaluer les avantages, les désavantages, les limites ou les risques associés à un scénario par rapport à un autre;
- formuler des recommandations et les justifier.

Par conséquent, **la CFPM est d'avis que, pour la plupart des processus de dotation échantillonnés, l'outil d'entrevue ne permet pas d'évaluer, de façon adéquate, l'analyse requise pour des emplois professionnels.** Dans son rapport de vérification portant sur les TEL, la CFPM considérait que le test d'analyse, bien que d'un niveau de base, pouvait être administré pour les emplois professionnels de niveau plus élevé sous réserve que l'analyse soit de nouveau évaluée, à un niveau approprié, lors de l'entrevue. La CFPM constate que ce n'est manifestement pas le cas.

Toutefois, pour deux⁷ des 10 processus de dotation échantillonnés, la CFPM souhaite souligner la pertinence et la qualité de l'exercice préparatoire dont un était une étude de cas très bien élaborée. D'un niveau de complexité en conformité avec les emplois concernés (niveau 2 et 3), ces exercices permettaient de clairement distinguer et d'évaluer la connaissance du domaine d'expertise ainsi que l'analyse.

Recommandation 10

La CFPM recommande :

- *d'ajuster la définition de l'analyse en fonction du niveau de complexité élevé inhérent aux emplois professionnels et cadres conseils.*

De plus, la CFPM réitère la recommandation 7 émise dans son rapport de vérification des TEL :

- *pour les emplois professionnels ou cadres conseils de niveaux supérieurs, s'assurer que la compétence d'analyse soit évaluée à un niveau approprié lors de l'entrevue ou par un autre test en ligne que celui utilisé, plus conforme au niveau de difficulté de ces emplois.*

4.3.2 LES ANCRAGES ASSOCIÉS À L'ÉVALUATION DE L'EXPERTISE

L'exercice préparatoire est évalué en fonction d'une clé de correction qui contient les éléments de réponses relatifs à la connaissance du domaine d'expertise et ceux rattachés à l'analyse.

La clé de correction est généralement constituée d'éléments de réponses faisant référence à des actions concrètes attendues de la part du candidat. Cette clé est ensuite «transposée» en ancrages génériques.

En général, la CFPM constate que les éléments de réponses relatifs à l'analyse sont en nombre limité et peu élaborés. En l'absence de repères précis, le risque qu'il y ait des différences dans

⁷ IVT-14-CONC-451020-50402-59390 Ingénieur(e) – Ouvrages d'art
CH-14-CONC-215260-49620 Responsable corporatif – politique de Respect de la personne

l'interprétation des réponses des candidats par les membres du comité d'évaluation augmente et laisse place à la partialité lors de l'évaluation.

Tout comme pour les compétences génériques, le SRH utilise les ancrages comportementaux pour évaluer le niveau connaissance du domaine d'expertise et l'analyse. Les cotes de ces ancrages s'échelonnent aussi de «1» à «4».

La CFPM observe aussi que les clés de correction ne sont pas suffisamment en lien avec les ancrages génériques.

Par exemple, l'ancrage pour l'obtention de la cote «4» se définit comme suit : «**Analyse détaillée de la situation et compréhension approfondie du domaine d'expertise**». Les éléments de réponses de la clé de correction étant peu élaborés, il est difficile de voir la concordance de ceux-ci avec l'analyse détaillée requise par l'ancrage.

De même, une «*compréhension fonctionnelle*» du domaine d'expertise «*requiert de mentionner les principaux éléments attendus et de fournir une justification claire et pertinente*». Pour répondre adéquatement aux termes utilisés pour la cote «3», les clés de correction devraient identifier, parmi les éléments de réponses identifiés, ceux qui sont considérés comme les «principaux», ce qui n'est pas le cas pour aucun des processus de dotation échantillonnés.

En ce qui a trait à l'évaluation de l'expertise et de l'analyse, il aurait été approprié d'adapter les repères des ancrages aux éléments de réponses attendus. Cette adaptation a, par ailleurs, été judicieusement faite dans le cadre de l'un des deux processus de dotation dont la CFPM a précédemment souligné la qualité de l'exercice préparatoire. Dans ce cas, les éléments de réponses recherchés ont été utilisés comme ancrages. L'exercice préparatoire portait sur la recevabilité d'une plainte pour harcèlement et sur les critères justifiant la décision. À titre d'exemple, l'ancrage pour l'obtention de la cote «4» se formulait ainsi :

■ «

»⁸

Les critères pertinents sont clairement précisés pour les membres du comité d'évaluation ainsi que la définition du harcèlement et de la civilité.

Dans l'ancrage **générique**, la définition des termes est très générale. Par exemple, le terme «analyse détaillée» signifie la consultation de plusieurs sources, données objectives et experts reconnus mais sans clairement les identifier en fonction de l'exercice préparatoire. Ainsi, en comparaison au libellé de l'ancrage **générique**, l'ancrage composé d'éléments de réponses plus concrets en lien direct avec la tâche demandée par l'exercice préparatoire permet de renforcer la justesse, l'équité et l'impartialité de l'évaluation.

⁸ Texte caviardé en fonction de la «Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et de la protection des renseignements personnels».

Recommandation 11

La CFPM recommande :

- *d'élaborer des clés de correction dont les éléments de réponses sont suffisants en nombre et en précision pour permettre une évaluation juste et impartiale des candidats ;*
- *d'adapter les ancrages aux éléments de réponses.*

ANNEXES

ANNEXE 1 - Description du processus de dotation administré par le SRH

Le processus de dotation comporte une étape d'analyse des candidatures et une ou deux étapes d'évaluation des compétences, le nombre d'étapes variant selon les regroupements d'emplois de professionnels⁹.

En effet, les emplois de professionnels sont associés à l'un ou l'autre des trois regroupements suivants : emplois de type 'volume' regroupant ceux dont le bassin de candidats externes est élevé, 'spécifique' regroupant ceux dont les responsabilités peuvent varier significativement d'un poste à l'autre, ou 'pénurie' soit les emplois pour lesquels il y a peu de candidats admissibles ou pénurie sur le marché.

Pour ce qui est des cadres conseils, les documents d'information obtenus font état que les deux étapes d'évaluation des compétences sont systématiquement administrées.

De plus, le processus de dotation prévoit un traitement différent pour le **comblement temporaire des postes** qui attirent un grand bassin de candidatures (volume) ou dont la récurrence des affichages est élevée. Dans le but de réduire le volume de ces bassins, une étape de pré-qualification est réalisée à partir d'affichages prévisionnels suivis de l'analyse des candidatures et de tests en ligne (TEL). À la suite d'une demande de service (DDS), les candidats pré-qualifiés et qui répondent le mieux aux besoins du gestionnaire requérant sont convoqués à une entrevue d'évaluation des compétences.

Cette méthodologie permet la constitution de banques prévisionnelles de candidatures pré-qualifiées pour le comblement temporaire de postes professionnels et cadres conseils.

Pour les **complements permanents de postes**, dans les cas de fort volume de candidatures et pour les emplois spécifiques, l'affichage pour une fonction, un profil de postes ou pour un poste spécifique est initié par une DDS. Par la suite, deux étapes d'évaluation des compétences sont réalisées, la première au moyen des tests en ligne (TEL), la seconde, par le biais d'une entrevue structurée.

Une liste d'éligibilité des candidats qualifiés est créée pour une durée de 24 mois lorsqu'il s'agit des emplois professionnels. En conformité avec la convention collective des professionnels, tant qu'elle n'est pas épuisée ou échue, les gestionnaires doivent y recourir pour combler de façon permanente un poste.

Dans le cas d'un comblement temporaire d'un poste spécifique professionnel ou cadre conseil ou de tout autre poste dont le comblement serait de courte durée, il est prévu d'évaluer les candidats en entrevue seulement. Les TEL sont facultatifs.

⁹ Références : « Répertoire des Professionnels - Questions comportementales », Avril 2014 / « Présentation du nouveau processus d'évaluation des professionnels », Janvier 2014, Service des ressources humaines, Direction de la dotation et de la main-d'œuvre

De même, pour le comblement d'un poste de professionnel scientifique ou d'un poste qui a pour exigence l'appartenance à un ordre professionnel ainsi que pour un poste dans un secteur d'activité où il y a pénurie de main-d'œuvre, les tests en ligne (TEL) ne sont généralement pas administrés. Pour tous ces candidats, leurs compétences sont évaluées au moyen de l'entrevue uniquement.

Font exception à ces règles les comblements permanents de postes en technologie de l'information (TI) pour lesquels un seul test sera administré en ligne, soit «l'habileté d'analyse», et sera suivi de l'entrevue d'évaluation des compétences.

Dans tous les cas, le processus de dotation se termine par une décision de sélection. Celle-ci est la prérogative du gestionnaire pour les postes de cadres conseils ou guidée par la convention collective dans le cas des postes syndiqués.

Le Service des ressources humaines (SRH) est responsable de la tenue de tous les processus de dotation pour les postes professionnels et cadres conseils, sauf dans certains cas d'exception où les unités peuvent embaucher directement.

Tous les employés permanents qui occupent déjà un poste professionnel ou cadre conseil dans l'organisation doivent être évalués de nouveau sur ces compétences de base s'ils soumettent leur candidature à un poste permanent de niveau supérieur.

Les tests en ligne (TEL)¹⁰

Trois tests sont administrés en ligne par le SRH et visent à mesurer le sens de la clientèle, l'analyse et les connaissances linguistiques (pouvant prendre la forme d'un test objectif de connaissance linguistique ou d'une rédaction française).

Les deux premiers tests d'habileté, soit ceux de « sens de la clientèle » et « analyse » sont nouveaux et ont été élaborés par des firmes externes spécialisées en ressources humaines en suivant une démarche structurée. Les tests de connaissances linguistiques sont des tests existants depuis plusieurs années à la Ville ; ils ont été, quant à eux, révisés par un expert externe de la langue française. Ces tests sont administrés dans le cadre de processus tenus pour doter des postes professionnels ou cadres conseils, quel que soit le niveau d'emploi. Ils s'avèrent tous utiles pour évaluer les compétences retenues.

Un score variant de «1» à «4» est attribué aux compétences évaluées par les TEL. La note de passage est «2» pour chaque test. Les résultats à chacun de ces tests, pour tous les candidats à un emploi professionnel ou cadre conseil, sont interprétés selon une échelle en 4 points correspondant à des quartiles. Le seuil de réussite a été déterminé au 25^e percentile.

¹⁰ Le rapport de vérification relatif à l'administration des TEL et la validité de ceux-ci est disponible sur son site officiel au www.ville.montreal.qc.ca/cfpm.

L'entrevue d'évaluation des compétences

En début du processus de dotation pour les postes professionnels et cadres-conseils, une rencontre entre l'intervenant du SRH responsable du processus de dotation et le gestionnaire requérant est prévue. Cette rencontre, que le SRH identifie comme la «prise de besoin», a pour objectif de connaître les attentes du gestionnaire notamment en ce qui a trait aux connaissances que devra maîtriser le futur professionnel dans son domaine d'expertise ainsi que de procéder au choix des questions à être posées pour évaluer les compétences génériques. Ce choix s'effectue à partir d'un répertoire regroupant 42 questions comportementales réparties en fonction de ces compétences génériques. Pour les fins de dotation, les postes de professionnels et de cadres conseils sont associés aux mêmes profils de compétences.

Le tableau ci-après permet de distinguer les cinq compétences communes à tous les niveaux de celles propres à chacun des niveaux. À ces compétences communes à tous les profils s'ajoutent deux autres pour les postes de niveau 1, deux autres pour les postes de niveau 2 et trois autres pour les postes de niveau 3.

Le SRH a établi les distinctions entre les profils du niveau 1 et 2 essentiellement en fonction de la 'complexification' des compétences recherchées tandis qu'entre les niveaux 2 et 3, par l'ajout de deux compétences spécifiques aux postes de niveau 3.

Chaque compétence est évaluée en entrevue par le biais de deux questions sauf pour une d'entre elles. Le niveau de maîtrise de chaque compétence est évalué à l'aide de quatre ancrages comportementaux définis en termes de comportements attendus. Un score variant de «1» à «4» est attribué aux réponses obtenues selon les ancrages qui y sont associés.

Tableau 1 – Profil générique de compétences

Niveaux	Compétences	Mode d'évaluation
Tous les niveaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissances linguistiques ▪ Sens de la clientèle ▪ Habilité d'analyse 	Tests en ligne (TEL)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance du domaine d'expertise (éliminatoire)¹¹ ▪ Communication interpersonnelle 	Entrevue
Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientation client ▪ Rigueur et sens de la méthode 	
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rôle conseil 	
Niveaux 2 et 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sens de l'organisation (sauf chef d'équipe) 	
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision systémique ▪ Supervision d'équipe (chef d'équipe) 	

¹¹ L'analyse n'est pas inscrite au profil générique des compétences devant être évaluées en entrevue. Cependant, elle est incluse dans l'évaluation de l'expertise où elle y est distinctement identifiée et évaluée par des éléments de réponses et des repères qui lui sont propres.

De plus, la connaissance du domaine d'expertise n'est pas évaluée pour l'emploi d'agent de ressources humaines.

ANNEXE 2 – Méthodologie

La vérification porte sur l'entrevue et s'est effectuée à partir des documents d'information rendus disponibles par le SRH et des données contenues dans les systèmes. . La CFPM a basé son analyse notamment sur les documents suivants :

- ❑ *Répertoire des professionnels – Questions comportementales*, Direction de la dotation et de la gestion de la main-d'œuvre, Service des ressources humaines, Montréal.
- ❑ *Document «Prise de besoin» et les «Grilles d'évaluation»*, Direction de la dotation et de la gestion de la main-d'œuvre, Service des ressources humaines, Ville de Montréal.
- ❑ *Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre de la Ville de Montréal (PDGMO)*.

La CFPM s'est aussi référée à l'avis professionnel de M. André Durivage, PhD, psychologue industriel et professeur à l'UQO, portant sur l'entrevue comportementale laquelle est maintenant utilisée pour les processus d'évaluation des professionnels et des cadres conseils.

La CFPM a également obtenu de l'information à la suite d'une rencontre de prise d'informations tenue le 17 juin 2014 avec différents intervenants du SRH, dont la directrice de la dotation et gestion de la main-d'œuvre du SRH.

La CFPM a sollicité la collaboration de Mme Michelle Lacombe, consultante externe en ressources humaines, pour la vérification du volet de l'entrevue relatif à la connaissance du domaine d'expertise et à l'analyse.

La CFPM a procédé à un échantillonnage restreint de processus visant les compléments permanents et temporaires de postes appartenant aux différents niveaux d'emplois professionnels et cadres conseils. À cet effet, la CFPM a retenu 10 processus de dotation, affichés entre les mois de mars et juin 2014, ayant conduit à la qualification d'employés pour les postes à combler. L'analyse des processus échantillonnés avait pour but de permettre une meilleure compréhension du nouveau processus et de formuler des recommandations pertinentes.

Avant de finaliser son rapport de vérification, la CFPM a procédé à une validation auprès du SRH afin de s'assurer que sa compréhension du processus d'entrevue est toujours conforme à leur pratique actuelle.

Tableau 2 – Processus de dotation échantillonnés :

Emplois professionnels

1. Agent de développement d'activités culturelles, physiques et sportives	<i>RPP-14-CONC-700700-56322</i>
2. Conseiller en télécommunications et équipements (Gestion des demandes de changements)	<i>TI-14-CONC-304350-CHANGEMENT</i>
3. Conseiller en système de gestion (Profil processus)	<i>TI-14-CONC-433820-PROCES</i>
4. Conseiller analyse – contrôle de gestion (Profil gestion du changement)	<i>CONCA-14-TPTI-400010-60251</i>
5. Commissaire – développement économique	<i>VM-14-CONC-305110-54061</i>
6. Conseiller en développement de l'habitation – chef d'équipe	<i>MEVT-14-CONC-400650-58348</i>
7. Ingénieur – Ouvrages d'art	<i>IVT-14-CONC-451020-59402-59390</i>
8. Vérificateur principal	<i>SPO-14-CONC-400600-EN CRÉATION</i>

Emplois cadres conseils

9. Agent-conseil en ressources humaines (Dotation)	<i>RH-14-TEMP-211310-58027</i>
10. Responsable corporatif – Politique de respect de la personne	<i>CH-14-CONC-215260-49620</i>

ANNEXE 3 – Exemples des liens à renforcer entre certaines questions et leurs ancrages comportementaux

NOTE : Des parties du contenu de cette annexe ont été caviardées en fonction de la «Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et de la protection des renseignements personnels». L'annexe intégrale pourra être fournie, sur demande, aux élus et aux fonctionnaires pour qui ces renseignements sont nécessaires dans le cadre de leurs fonctions.

Question :

Extrait des ancrages	Cote
	4
	3

Commentaire : La question telle que formulée apparaît susciter naturellement des exemples répondant à une cote «3». , qui distingue la cote «4» de la cote «3» devrait être précisée au candidat pour le guider dans le choix de l'exemple à faire valoir au comité d'évaluation.

Question :

Extrait des ancrages	Cote
	4
	3

Commentaire : La question devrait, au départ, préciser que la tâche doit être d'une certaine complexité pour aider le candidat à choisir un exemple pertinent.

De plus, l'ancrage de la cote «4» paraît difficilement réalisable dans un contexte où les employés sont syndiqués, particulièrement si ceux-ci sont des membres du même syndicat.

Question :

Extrait des ancrages	Cote
	4
	3

Commentaire : La question ne permet pas au candidat de faire la distinction entre
alors que cette distinction est déterminante pour l'attribution de la
cote.

Question :

Extrait des ancrages	Cote
	4
	3

Commentaire : La question ne précise pas
alors que ceci détermine le
score qui sera attribué au candidat selon l'exemple qu'il présentera.

ANNEXE 4 – Exemples lesquelles permettraient de mieux clarifier les comportements attendus dans les ancrages comportementaux

NOTE : Des parties du contenu de cette annexe ont été caviardées en fonction de la «Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et de la protection des renseignements personnels». L'annexe intégrale pourra être fournie, sur demande, aux élus et aux fonctionnaires pour qui ces renseignements sont nécessaires dans le cadre de leurs fonctions.

Question relative à « _____ »

Extrait de l'ancrage	Cote
	3

Commentaire explicatif pour le comité d'évaluation :

« _____ »

- Rétablir les exemples de paramètres de la demande qui ont été retirés lors des récents changements (_____).

Question relative à « _____ »

Extrait des ancrages	Cote
	4
	3

Commentaire explicatif pour le comité d'évaluation :

« _____ »

« _____ »

- Rétablir les exemples relatifs au contenu (_____) et au format (_____) de _____ qui ont été retirés lors des récents changements.

Question relative à « _____ »

Extrait des ancrages

Cote

	4
	3

Commentaire explicatif pour le comité d'évaluation :

«

»

«

»

- Rétablir les exemples qui ont été retirés lors des récents changements et qui illustrent un (_____) et (_____) sur le travail.

Question relative à « _____ »

Extrait de l'ancrage

Cote

	4
--	---

Commentaire explicatif pour le comité d'évaluation :

«

»

- Il serait important de donner quelques exemples de comportements attendus lorsqu'il est question « _____ ». Le qualificatif « _____ » ne permet pas de préciser ce qu'est un _____.

Question relative à « _____ »

Extrait de l'ancrage

Cote

	3
--	---

Commentaire explicatif pour le comité d'évaluation :

« _____ »

- Il serait important d'identifier quelques arguments

De plus, il est difficile de comprendre comment des arguments qui ne sont pas adaptés ou orientés en fonction de l'intérêt ou du besoin de l'autre partie peuvent

Question relative à « _____ »

Extrait de l'ancrage

Cote

	4
--	---

Commentaire explicatif pour le comité d'évaluation :

« _____ »

- Des exemples de ce que pourrait être considéré un « _____ » permettraient aux membres du comité d'évaluation d'avoir une compréhension commune de cette _____

Question relative à « »

Extrait des ancrages

Cote

	4
	3

Commentaire explicatif pour le comité d'évaluation :

Seuls des exemples ont été fournis :

- Les exemples illustrent clairement les types de facteurs qui sont recherchés dans l'exemple fourni par le candidat. Cependant, il serait pertinent d'identifier, parmi ces facteurs, ceux considérés complexes et de préciser le nombre minimal de facteurs devant être mentionnés pour obtenir la cote «4». Ces ajustements contribueraient à la valeur d'équité de l'évaluation.

ANNEXE 5 – Exemple d’une grille d’évaluation incluant l’échelle de cotation globale

**Grille
d’évaluation**

Professionnel
Niveau 1

Nom du candidat : _____

N° d’affichage : _____ Date : _____

Titre du poste : _____

*SCORE: Faire la moyenne aux deux questions de la compétence, sauf:
- si candidat obtient un score de « 1 » à une question et un score de « 4 » à la seconde, le score est « 2 »;
- si le candidat obtient des scores consécutifs aux deux questions (p.ex. : 2 et 3), utilisez votre jugement.

Section éliminatoire	Questions		Score*	Justification
CONNAISSANCE DU DOMAINE D'EXPERTISE Connaissances liées à un champ d'expertise qui sont nécessaires à l'exercice d'une fonction de travail.	<u>Q1</u>	<u>Q2</u>		
RIGUEUR ET SENS DE LA MÉTHODE Capacité d'utiliser des méthodes et des outils de travail efficaces et efficaces afin d'atteindre les résultats attendus.	<u>Q3</u>	<u>Q4</u>		
ORIENTATION CLIENT Capacité d'orienter ses actions afin de fournir des services de qualité, de répondre aux besoins de la clientèle et de projeter une image positive de l'organisation.	<u>Q5</u>	<u>Q6</u>		
COMMUNICATION INTERPERSONNELLE Capacité de communiquer avec les autres afin de développer et de maintenir des relations interpersonnelles positives.	<u>Q7</u>	Com. orale		
Aide décisionnel. Section complétée si le candidat réussit la section éliminatoire.				
Parcours de carrière				
Test de connaissance linguistique				
Test de sens de la clientèle				
Test d'analyse				
Cote finale				
	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
	- Score de « 4 » à <u>au moins</u> trois compétences de l'entrevue dont la <u>connaissance du domaine</u> - Aucun score inférieur à « 3 » à l'entrevue	- Score minimal de « 3 » à <u>au moins</u> trois compétences de l'entrevue dont la <u>connaissance du domaine</u> - Aucun score de « 1 » aux compétences de l'entrevue	- Score minimal de « 3 » à <u>moins</u> de trois compétences de l'entrevue <u>OU</u> - Score de « 2 » à la <u>connaissance du domaine</u>	- Score de « 1 » à une ou plusieurs compétences de l'entrevue

Seuil atteint Le candidat obtient une cote finale de A ou B à la section éliminatoire.

Seuil non-atteint Le candidat obtient une cote finale de C ou D à la section éliminatoire.

Évaluateur 1 : _____
Nom Signature

Évaluateur 2 : _____
Nom Signature

Évaluateur 3 : _____
Nom Signature

ANNEXE 6 – Exemple illustrant les risques que comportent, pour l'équité, une décision prise en fonction d'un jugement.

Dans le cadre d'un même processus de dotation, bien que des scores identiques aient été obtenus par deux candidats à chacune des questions comportementales, l'un obtient une réussite et l'autre un échec au score global de l'entrevue.

Grille d'évaluation		Nom du candidat :		Date :					
Professionnel Niveau 2		N° d'affichage :		Titre du poste :					
<p>Section éliminatoire</p> <p>CONNAISSANCE DU DOMAINE D'EXPERTISE Connaissances liées à un champ d'expertise qui sont nécessaires à l'exercice d'une fonction de travail.</p> <table border="1"> <tr> <th>Questions</th> <th>Score*</th> </tr> <tr> <td>$\frac{4}{Q1}$ $\frac{4}{Q2}$</td> <td>4</td> </tr> </table>				Questions	Score*	$\frac{4}{Q1}$ $\frac{4}{Q2}$	4	<p>Justification</p>	
Questions	Score*								
$\frac{4}{Q1}$ $\frac{4}{Q2}$	4								
<p>SENS DE L'ORGANISATION Capacité de planifier, coordonner et contrôler efficacement les ressources matérielles, financières et humaines dans le cadre de projets ou d'activités.</p> <table border="1"> <tr> <td>$\frac{2}{Q3}$ $\frac{2}{Q4}$</td> <td>2</td> </tr> </table>		$\frac{2}{Q3}$ $\frac{2}{Q4}$	2						
$\frac{2}{Q3}$ $\frac{2}{Q4}$	2								
<p>RÔLE-CONSEIL Capacité d'offrir un soutien professionnel à une personne ou à un groupe afin de l'aider à prendre des décisions éclairées sur ses besoins d'affaires, à solutionner des problèmes ou à orienter des travaux.</p> <table border="1"> <tr> <td>$\frac{3}{Q5}$ $\frac{2}{Q6}$</td> <td>3</td> </tr> </table>		$\frac{3}{Q5}$ $\frac{2}{Q6}$	3						
$\frac{3}{Q5}$ $\frac{2}{Q6}$	3								
<p>COMMUNICATION INTERPERSONNELLE Capacité de communiquer avec les autres afin de développer et de maintenir des relations interpersonnelles positives.</p> <table border="1"> <tr> <td>$\frac{3}{Q7}$ $\frac{3}{\text{Com. orale}}$</td> <td>3</td> </tr> </table>		$\frac{3}{Q7}$ $\frac{3}{\text{Com. orale}}$	3						
$\frac{3}{Q7}$ $\frac{3}{\text{Com. orale}}$	3								
<p>Aide décisionnel. Section complétée si le candidat réussit la section éliminatoire.</p> <p>Parcours de carrière</p> <p>Test de connaissance linguistique</p> <p>Test de sens de la clientèle</p> <p>Test d'analyse</p>				<p>Cote finale</p> <p><input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Score de « 4 » à <u>au moins</u> trois compétences de l'entrevue dont la connaissance du domaine - Aucun score inférieur à « 3 » à l'entrevue - Score minimal de « 3 » à au moins trois compétences de l'entrevue dont la connaissance du domaine - Aucun score de « 1 » aux compétences de l'entrevue - Score minimal de « 3 » à moins de trois compétences de l'entrevue - Score de « 2 » à la connaissance du domaine - Score de « 1 » à une ou plusieurs compétences de l'entrevue 					
<p><input checked="" type="checkbox"/> Seuil atteint Le candidat obtient une cote finale de A ou B à la section éliminatoire.</p> <p><input type="checkbox"/> Seuil non-atteint Le candidat obtient une cote finale de C ou D à la section éliminatoire.</p>		<p>Évaluateur 1 : _____</p> <p>Évaluateur 2 : _____</p> <p>Évaluateur 3 : _____</p>							

Grille d'évaluation		Nom du candidat :		Date :					
Professionnel Niveau 2		N° d'affichage :		Titre du poste :					
<p>Section éliminatoire</p> <p>CONNAISSANCE DU DOMAINE D'EXPERTISE Connaissances liées à un champ d'expertise qui sont nécessaires à l'exercice d'une fonction de travail.</p> <table border="1"> <tr> <th>Questions</th> <th>Score*</th> </tr> <tr> <td>$\frac{4}{Q1}$ $\frac{4}{Q2}$</td> <td>4</td> </tr> </table>				Questions	Score*	$\frac{4}{Q1}$ $\frac{4}{Q2}$	4	<p>Justification</p>	
Questions	Score*								
$\frac{4}{Q1}$ $\frac{4}{Q2}$	4								
<p>SENS DE L'ORGANISATION Capacité de planifier, coordonner et contrôler efficacement les ressources matérielles, financières et humaines dans le cadre de projets ou d'activités.</p> <table border="1"> <tr> <td>$\frac{2}{Q3}$ $\frac{2}{Q4}$</td> <td>2</td> </tr> </table>		$\frac{2}{Q3}$ $\frac{2}{Q4}$	2						
$\frac{2}{Q3}$ $\frac{2}{Q4}$	2								
<p>RÔLE-CONSEIL Capacité d'offrir un soutien professionnel à une personne ou à un groupe afin de l'aider à prendre des décisions éclairées sur ses besoins d'affaires, à solutionner des problèmes ou à orienter des travaux.</p> <table border="1"> <tr> <td>$\frac{3}{Q5}$ $\frac{2}{Q6}$</td> <td>2</td> </tr> </table>		$\frac{3}{Q5}$ $\frac{2}{Q6}$	2						
$\frac{3}{Q5}$ $\frac{2}{Q6}$	2								
<p>COMMUNICATION INTERPERSONNELLE Capacité de communiquer avec les autres afin de développer et de maintenir des relations interpersonnelles positives.</p> <table border="1"> <tr> <td>$\frac{3}{Q7}$ $\frac{3}{\text{Com. orale}}$</td> <td>3</td> </tr> </table>		$\frac{3}{Q7}$ $\frac{3}{\text{Com. orale}}$	3						
$\frac{3}{Q7}$ $\frac{3}{\text{Com. orale}}$	3								
<p>Aide décisionnel. Section complétée si le candidat réussit la section éliminatoire.</p> <p>Parcours de carrière</p> <p>Test de connaissance linguistique</p> <p>Test de sens de la clientèle</p> <p>Test d'analyse</p>				<p>Cote finale</p> <p><input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Score de « 4 » à <u>au moins</u> trois compétences de l'entrevue dont la connaissance du domaine - Aucun score inférieur à « 3 » à l'entrevue - Score minimal de « 3 » à au moins trois compétences de l'entrevue dont la connaissance du domaine - Aucun score de « 1 » aux compétences de l'entrevue - Score minimal de « 3 » à moins de trois compétences de l'entrevue - Score de « 2 » à la connaissance du domaine - Score de « 1 » à une ou plusieurs compétences de l'entrevue 					
<p><input checked="" type="checkbox"/> Seuil atteint Le candidat obtient une cote finale de A ou B à la section éliminatoire.</p> <p><input type="checkbox"/> Seuil non-atteint Le candidat obtient une cote finale de C ou D à la section éliminatoire.</p>		<p>Évaluateur 1 : _____</p> <p>Évaluateur 2 : _____</p> <p>Évaluateur 3 : _____</p>							



Réponse au rapport de vérification
Dossier V-15-003

**Service des ressources humaines
Direction de la dotation et de la gestion de la main-d'œuvre**

Septembre 2015

Contexte de la vérification

Au cours de 2014, un nouveau processus d'évaluation des compétences a été mis en place pour le comblement des postes de professionnels et de cadres-conseils par le Service des ressources humaines (SRH) de la Ville. La Commission de la fonction publique (CFPM) a réalisé la vérification de la seconde étape de ce processus, soit l'entrevue. Elle vise aussi à examiner sa complémentarité avec la première étape, soit les tests en ligne.

Réponses aux recommandations

Recommandation 1

La CFPM recommande que la compétence «supervision d'équipe» soit éliminatoire pour le profil du professionnel «chef d'équipe» pour lequel elle est exclusive.

La « supervision d'équipe » est déjà éliminatoire, car un seuil de passage de « 2 » a été établi pour cette compétence. Le SRH ne souhaite pas changer les attentes établies par rapport à cette compétence. L'établissement du seuil de passage constitue une prérogative de l'Employeur.

Recommandation 2

La CFPM recommande :

- a) que la connaissance du domaine d'expertise soit définie de façon détaillée pour permettre l'identification des dimensions nécessaires à l'emploi ainsi que le niveau de maîtrise requis pour chacune d'elles. Le document «Prise de besoin» devra être modifié en conséquence.**
- b) que soit obligatoirement complété le document «Prise de besoin» de sorte que toutes les informations requises y soient consignées par écrit.**

- a) Le SRH accueille favorablement cette recommandation et enrichira le document de prise de besoin.
- b) Un rappel sera effectué auprès des recruteurs afin de les sensibiliser à l'importance de compléter rigoureusement le document lors de la rencontre avec le gestionnaire requérant.

Recommandation 3

La CFPM recommande d'ajouter, au répertoire de questions évaluant les compétences génériques, des questions situationnelles lesquelles seraient utilisées en combinaison avec les questions comportementales lors de l'entrevue.

Le SRH a fait le choix d'élaborer des guides d'entrevue incluant uniquement des questions comportementales et cette approche est acceptable selon l'expert consulté par la CFPM :

« Par conséquent, l'état actuel des pratiques et des connaissances scientifiques indiquent que l'utilisation unique des questions de nature comportementales représente une façon de faire qui est acceptable »¹.

Le SRH appuie son choix sur des articles scientifiques (Huffcutt, Conway, Roth et Klehe, 2004; Krajewski, Goffin, McCarthy, Rothstein et Johnston, 2006; Pulakos et Schmitt, 1995). De plus, les candidats doivent disposer de deux années d'expérience pour être considérés admissibles à un emploi de professionnel du groupe 1 ; ils devraient donc être en mesure de répondre à des questions comportementales.

Recommandation 4

La CFPM recommande d'exempter de l'évaluation des compétences génériques, les candidats qui se sont qualifiés à la suite d'un processus de dotation pour les emplois requérant ces mêmes compétences génériques. Ces candidats ne seraient soumis qu'à l'évaluation relative au domaine d'expertise.

Au printemps 2015, le SRH a enclenché un projet d'optimisation du processus d'évaluation des professionnels et des cadres-conseils qui répondra à cette recommandation. Parmi les changements qui seront apportés, le SRH souhaite dorénavant recourir aux entrevues génériques.

Pour plus d'informations relatives aux entrevues génériques, la CFPM peut se référer au document intitulé « *optimisation du processus d'évaluation des professionnels et des cadres-conseils* » transmis en pièce jointe.

¹ Voir page 13 du document de vérification V-15-003.

Recommandation 5

La CFPM recommande de rétablir, pour les emplois professionnels et cadres conseils de niveau 1, les questions alternatives mais de type mises en situations lesquelles permettraient de situer le candidat dans un contexte palliant l'expérience pertinente qui pourrait faire défaut.

Le niveau de difficulté des questions comportementales tient compte du niveau d'expérience des candidats postulant à un emploi de professionnel de niveau 1. Le taux de réussite à l'entrevue témoigne d'ailleurs de la capacité des candidats à répondre à ces questions. Il n'est donc pas requis de recourir aux questions alternatives.

Recommandation 6

La CFPM recommande que les éléments contenus dans les questions comportementales soient en lien avec les ancrages pour permettre au candidat de choisir des exemples témoignant adéquatement des éléments recherchés et évalués.

Le SRH retient certaines suggestions spécifiques proposées par la CFPM.

Recommandation 7

La CFPM recommande d'attribuer systématiquement la moyenne des deux cotes obtenues aux questions comportementales d'une même compétence générique. Cette façon de procéder permettrait d'amoindrir le risque ou la perception de favoritisme que peut susciter une décision prise en fonction d'un jugement.

Lorsque les membres du comité évaluent la réponse d'un candidat à une question et lui attribuent une cote, ils utilisent leur jugement. Le SRH ne souhaite pas diminuer l'utilisation du jugement des évaluateurs, mais plutôt l'encadrer de manière à en assurer l'objectivité. C'est d'ailleurs pour cette raison que le SRH a instauré l'utilisation des ancrages comportementaux à la Ville de Montréal.

Le jugement des membres du comité fait partie prenant d'un processus d'évaluation et il ne peut pas être remplacé par un calcul mathématique se limitant à une simple moyenne. Procéder de façon mathématique, en excluant le jugement d'expert des membres du comité risquerait d'amoindrir la richesse de l'évaluation.

Recommandation 8

La CFPM recommande de consigner systématiquement aux grilles d'évaluation, les justifications permettant de comprendre les cotes ayant été attribuées aux candidats lesquelles, de part leur qualité, attesteront de la rigueur de l'évaluation.

Le SRH est en accord avec la CFPM au regard de l'importance de justifier correctement les cotes ayant été attribuées aux candidats. Un rappel sera effectué auprès des recruteurs et les gestionnaires procéderont à des suivis plus réguliers à cet égard.

Recommandations 9, 10 et 11

La CFPM recommande :

- **que le niveau de la connaissance du domaine d'expertise soit rehaussé afin de correspondre adéquatement au niveau de maîtrise devant être exigé pour les emplois professionnels et cadres conseils plus particulièrement pour ceux des niveaux 2 et 3 ;**
- **d'ajuster la définition de l'analyse en fonction du niveau de complexité élevé inhérent aux emplois professionnels et cadres conseils ;**
- **d'élaborer des clés de correction dont les éléments de réponses sont suffisants en nombre et en précision pour permettre une évaluation juste et impartiale des candidats ;**
- **d'adapter les ancrages aux éléments de réponses.**

L'approche actuellement privilégiée par le SRH pour évaluer la compétence « connaissance du domaine d'expertise » est similaire à celle qui était privilégiée par les arrondissements avant la centralisation des activités de dotation.

L'évaluation du domaine d'expertise et de la capacité d'analyse requiert une implication significative des experts de contenu. La CFPM souligne la pertinence et la qualité de l'exercice préparatoire de deux processus échantillonnés. Or, il s'agit de deux processus pour lesquels les gestionnaires requérants étaient prêts à investir du temps et des ressources.

Le SRH est conscient du rôle qu'il doit jouer dans l'optimisation de l'évaluation de la compétence « connaissance du domaine d'expertise ». Un tel changement nécessite une réflexion importante et du temps. Le SRH débutera un nouveau chantier d'optimisation concernant l'évaluation du domaine d'expertise à la fin de l'automne 2015.



Pour une embauche
juste et équitable

NOTE

Destinataire : Madame Diane Bouchard
Directrice du Service des ressources humaines

Expéditeur : Christian Ruelland
Secrétaire exécutif

Copies conformes: M. Alain Marcoux
Directeur général

Mme Josée Lapointe
Directrice de la dotation et de la gestion de la main-d'œuvre

Date : Le 9 octobre 2015

Objet : **Commentaires de la CFPM à la réponse du SRH**
Rapport de vérification de la 2^e étape du processus d'évaluation
des compétences : l'entrevue
N/dossier : V-15-003

Lors de sa séance tenue le 8 octobre dernier, la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM) a pris connaissance de votre réponse faisant suite au rapport de vérification susmentionné. La CFPM a également pris connaissance des informations transmises relativement à l'optimisation du processus d'évaluation des professionnels et des cadres conseils dont elle prend acte et laquelle pourrait répondre à plusieurs des recommandations formulées lors de la vérification des deux étapes de ce processus d'évaluation, soit les tests en ligne et l'entrevue.

En ce qui a trait à la 2^e étape du processus d'évaluation des compétences, c'est-à-dire l'entrevue, la CFPM constate que sept des 11 recommandations sont prises en considération. Ainsi, elle accueille favorablement vos intentions relatives aux recommandations 2, 6 et 8 visant à bonifier la «prise de besoins», le lien entre les questions comportementales et les ancrages de même que la qualité des commentaires justificatifs devant être consignés aux grilles d'évaluation.

La CFPM accueille aussi favorablement la réponse à la recommandation 4 ; le SRH modifiera l'étape de l'entrevue pour y introduire une entrevue qui évaluera les compétences génériques distinctement de l'expertise. Cette entrevue dite «générique» permettra d'exempter les candidats qui se seront qualifiés lors d'autres processus de dotation évaluant ces mêmes compétences

génériques. Quant aux recommandations 9,10 et 11 lesquelles ont trait à l'évaluation de la « connaissance du domaine d'expertise », la CFPM prend acte du rôle accru que le SRH entend assumer dans l'optimisation de l'évaluation de cette compétence et de l'importante réflexion qu'il entamera, dès l'automne, à cet effet.

La CFPM suivra avec intérêt l'implantation de la phase 2 de l'optimisation du processus d'évaluation des professionnels et des cadres conseils et l'intégration de ses recommandations.

La réponse du SRH aux recommandations 1, 3, 5 et 7 amène la CFPM à formuler les commentaires suivants :

Recommandation 1

- **que la compétence « supervision d'équipe » soit éliminatoire pour le profil du professionnel « chef d'équipe » pour lequel elle est exclusive.**

Le SRH mentionne que « la « supervision d'équipe » est déjà éliminatoire, car un seuil de passage de « 2 » a été établi pour cette compétence. ».

Dans les ancrages rattachés aux questions comportementales évaluant cette compétence, la cote « 2 » est définie par des qualificatifs indiquant que l'élément recherché est peu présent ou d'un niveau de complexité peu élevé. La « supervision d'équipe » est une compétence essentielle pour un emploi de chef d'équipe et doit donc revêtir la même importance que la « connaissance du domaine d'expertise » ; compétence clairement identifiée comme « éliminatoire » au profil de compétences des emplois professionnels et laquelle exige une cote « 3 » comme seuil de passage.

Par conséquent, la CFPM reformule la recommandation comme suit :

Recommandation 1

- **que la compétence « supervision d'équipe » soit identifiée comme une compétence éliminatoire au profil de compétences du « chef d'équipe » et que le seuil de passage pour celle-ci soit établi à la cote « 3 ».**

Recommandation 3

Considérant :

- **le risque élevé d'apprentissage compte tenu du nombre restreint de questions comportementales et de leur utilisation répétitive ;**
- **le nombre considérable de processus de dotation ayant cours à la Ville de Montréal ;**
- **la valeur prédictive de l'entrevue qui pourrait être améliorée notamment pour les candidats possédant peu d'expérience professionnelle à faire valoir en réponse aux questions comportementales ;**
- **d'inclure, au répertoire de questions évaluant les compétences génériques, des questions situationnelles lesquelles seraient utilisées en combinaison avec les questions comportementales lors de l'entrevue.**

Le SRH précise qu'il « a fait le choix d'élaborer des guides d'entrevue incluant uniquement des questions comportementales et cette approche est acceptable selon l'expert consulté par la CFPM... ».

Bien que l'utilisation unique de questions comportementales soit une méthode d'évaluation qui est acceptable, le SRH ne cite qu'une partie de cet extrait de l'avis de l'expert consulté par la CFPM lequel se complète ainsi: « Pour faire suite à la recommandation de Levashina & al. (2013), nous recommanderions cependant l'utilisation des deux types de questions afin de maximiser potentiellement la valeur prédictive de l'entrevue. ». De plus, l'expert y précise aussi que « L'utilisation des deux types de questions dans une même entrevue est une pratique courante dans plusieurs organisations ».

Tel que spécifié dans son rapport de vérification, la CFPM n'a jamais remis en cause la valeur métrique des questions comportementales, ni leur utilisation. La CFPM a formulé cette recommandation en tenant compte des trois points du « Considérant » qui y étaient précisés.

Cependant, l'introduction d'une entrevue générique, prévue dans la phase 2 de l'optimisation du processus d'évaluation des professionnels et des cadres conseils répondrait à la préoccupation ayant conduit la CFPM à formuler cette recommandation c'est-à-dire, la surexposition des candidats à un nombre restreint de questions d'entrevue et la possibilité, pour ceux-ci, d'être évalués plusieurs fois dans une même année. Cette entrevue permettra d'exempter, pour une durée de cinq années, les candidats s'étant qualifiés pour les mêmes compétences génériques diminuant ainsi sensiblement le risque d'apprentissage.

Par conséquent et compte tenu des changements à venir en raison de l'optimisation du processus d'évaluation des professionnels et des cadres conseils, la CFPM retire cette recommandation afin que son contenu soit considéré comme une bonification du processus d'évaluation.

Recommandation 5

- *de rétablir, pour les emplois professionnels et cadres conseils de niveau 1, les questions alternatives mais de type mises en situations lesquelles permettraient de situer le candidat dans un contexte palliant l'expérience pertinente qui pourrait faire défaut.*

La préoccupation de la CFPM sous jacente à cette recommandation était la probabilité que ces candidats n'aient qu'une expérience professionnelle peu diversifiée qui ne leur permet pas de fournir un exemple répondant pertinemment à la question comportementale.

Selon le SRH, «Le taux de réussite à l'entrevue témoigne d'ailleurs de la capacité des candidats à répondre à ces questions. Il n'est donc pas requis de recourir aux questions alternatives».

La CFPM prend acte de cette réponse en retirant cette recommandation. Cependant, elle la soumet à titre de bonification puisqu'il demeure toujours possible que des candidats puissent être pénalisés en raison d'un vécu professionnel ne comportant pas encore la situation demandée par la question et non parce que la compétence recherchée est absente.

Recommandation 7

- *d'attribuer systématiquement la moyenne des deux cotes obtenues aux questions comportementales d'une même compétence générique. Cette façon de procéder permettrait d'amoinrir le risque ou la perception de favoritisme que peut susciter une décision prise en fonction d'un jugement.*

Le SRH explique que lors de l'évaluation d'une réponse et de l'attribution d'une cote, le comité exerce son jugement ; jugement que le SRH ne souhaite pas diminuer mais, plutôt, encadrer par l'utilisation d'ancrages comportementaux pour assurer l'objectivité de l'évaluation.

La CFPM est d'accord avec le SRH à l'effet d'encadrer le jugement des membres du comité d'évaluation par l'utilisation des ancrages comportementaux. Cependant, ces ancrages sont utilisés pour déterminer les **cotes à chacune des deux questions comportementales** rattachées à une compétence.

Bien que le SRH invoque que de «*Procéder de façon mathématique, en excluant le jugement d'expert des membres du comité risquerait d'amoinrir la richesse de l'évaluation.*», la CFPM est d'avis que la moyenne de deux cotes apparaît plus représentative du niveau de maîtrise réelle de la compétence que d'accorder l'une des deux cotes obtenues aux questions. La richesse de l'évaluation n'en serait pas amoindrie mais, au contraire, plus juste. L'utilisation de la moyenne doit aussi s'appliquer dans les cas où les cotes « 1 » et « 4 » sont attribuées aux deux questions évaluant la même compétence. La CFPM est aussi d'avis qu'il appartient au SRH de déterminer, à l'échelle de cotation globale, si une cote de « 2.5 », soit la moyenne, obtenue à une des compétences évaluées conduira ou non à un échec à l'entrevue.

Ainsi, tel que précisé dans son rapport, la CFPM considère que le mode d'évaluation actuel n'est pas adéquat pour la cotation d'une compétence.

Par conséquent, la CFPM maintient donc cette recommandation.

La CFPM demeure disponible pour toute autre précision ou échange relativement à la présente note.

Veuillez accepter nos cordiales salutations.