

PLANIFICATION EN DOTATION

La planification en dotation consiste à déterminer le nombre de postes et de personnes dont l'Université a besoin pour mener à bien ses activités, ainsi que leur profil de compétences.

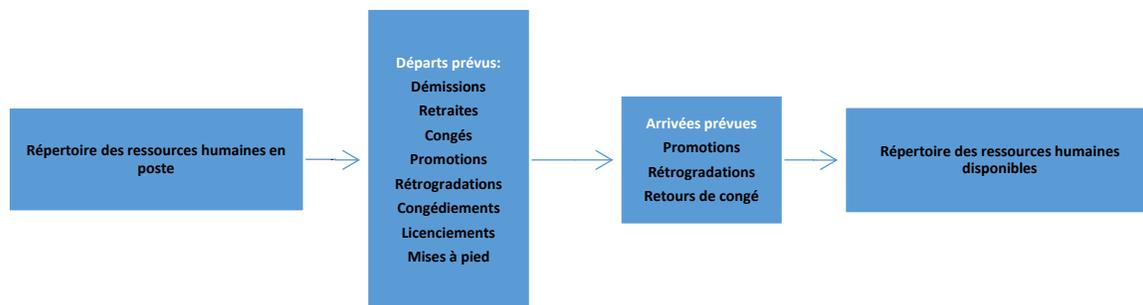
Tout processus de dotation comprend différentes étapes. Certaines étapes doivent être vérifiées pour comprendre les véritables besoins en main-d'œuvre :

1. Prévisions et planification des besoins en ressources humaines
2. Analyse de poste et la description de poste
3. Profil des exigences du poste et classification
4. Établissement de cibles en matière d'équité et de diversité
5. Réception de la demande d'embauche
6. Approbation budgétaire de la demande
7. Attribution d'un numéro de poste
8. Rédaction et révision de l'annonce
9. Affichage de l'annonce à l'interne et/ou à l'externe
10. Présélection et sélection des candidatures
11. Préparation du questionnaire d'entrevue et tests
12. Entrevue et tests
13. Vérification des références
14. Rapport d'équité en matière d'emploi
15. Sélection de la candidature et l'embauche
16. Accueil et l'intégration
17. Orientation et formation
18. Évaluation de la période d'essai

1. Prévisions et planification des besoins en ressources humaines

La planification quantitative des effectifs a pour objectif, d'une part, de déterminer le nombre de personnes dont l'organisation a besoin pour mener à bien ses activités et, d'autre part, d'évaluer le nombre de personnes qui seront effectivement disponibles.

La planification qualitative des effectifs consiste à décrire les tâches exercées par la ou le titulaire du poste. On peut ensuite déterminer les compétences ou les exigences requises pour mener à bien ces activités.



2. Analyse de poste et la description de poste

L'analyse de poste consiste à recueillir de l'information sur les tâches et les responsabilités liées à un poste ainsi que sur le contexte de travail, notamment sur les conditions physiques de travail, le matériel utilisé ou la place dans la hiérarchie. L'analyse de poste est une activité fondamentale en ressources humaines. L'information recueillie sur les tâches et les responsabilités liées à un poste servent à déterminer les attentes en matière de rendement, ainsi qu'à évaluer le poste en vue d'établir une rémunération.

Si on vous demande de rédiger une description de poste, il vous faut d'abord recueillir l'information désirée. Il est important de décrire le poste de façon objective tel qu'il est et tel qu'il est effectué par la ou le titulaire. La description de poste doit être précise et exhaustive puisqu'elle sera utilisée dans de nombreuses activités de gestion des ressources humaines comme la détermination de la rémunération et les besoins en formation.

À cette étape, il est important de s'assurer que les tâches du poste n'ont pas changé depuis la dernière description au dossier de poste. Le formulaire de description de tâches doit être utilisé pour en faire la rédaction.

[Formulaire - Description des tâches](#)

Le formulaire de description de poste doit être complété (tâches et responsabilités) et accompagné d'un organigramme si possible.

3. Profil des exigences du poste et classification

Le profil des exigences énumère une liste qui favorise la performance au travail. Il comprend généralement trois sortes de savoirs : les connaissances (le savoir), les habiletés (le savoir-faire) et les attitudes (le savoir-être).

4. Établissement de cibles en matière d'équité d'emploi et de diversité

L'Université est tenue d'établir des cibles en matière d'équité d'emploi et de diversité afin d'assurer une représentation adéquate des personnes des cinq groupes désignés (femmes, hommes, personnes handicapées, Autochtones et personnes de minorités visibles) pour chaque poste affiché à l'externe. Toute annonce de poste devra préciser que l'Université de Moncton s'engage à atteindre l'équité en matière d'emploi pour ces groupes :

- les femmes;
- les hommes;
- les Autochtones ;
- les personnes handicapées, c'est-à-dire les personnes qui ont une déficience durable ou récurrente affectant leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, leur état psychiatrique ou leur faculté d'apprentissage et qui considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi ou qui pensent qu'elles risquent d'être perçues comme ayant des aptitudes réduites par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison de leur déficience, ainsi que les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation dans le cadre de leur emploi ou dans leur milieu de travail;
- les minorités visibles.

La *Loi sur les droits de la personne* du Nouveau-Brunswick protège contre la discrimination (et implicitement le harcèlement) fondée sur 16 motifs : âge, état matrimonial, la situation de famille, croyance (religieuse), incapacité physique, incapacité mentale, race, couleur, ascendance, lieu d'origine, origine nationale, condition sociale, convictions ou activité politiques, orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre et sexe, y compris l'état de grossesse.

[Loi sur les droits de la personne](#) (Nouveau Brunswick)

5. Réception et approbation de la demande d'embauche

S'il est jugé qu'un poste doit être comblé, une demande d'embauche est alors complétée et signée par une requérante ou un requérant. La demande, ainsi qu'une description des tâches du poste, doivent être envoyées au Service des ressources humaines qui se chargera de confirmer les attributs du poste.

https://www.umoncton.ca/umcm-humaines/files/umcm-humaines/wf/wf/pdf/demande_embauche_ou_de_reconduction_personnel_non_enseignant_2019_01.pdf.

6. Approbation budgétaire de la demande

Une fois la demande d'embauche reçue, le Service des ressources humaines sollicitera l'approbation financière de la part du Service des finances. À la suite de la confirmation des fonds, la requérante/supérieure hiérarchique ou le requérant/supérieur hiérarchique sera contacté par le Service des ressources humaines afin de discuter des modalités du processus de dotation. On discutera de l'annonce et sa révision ainsi que de la composition du comité de sélection qui comprendra une représentation du Service des ressources humaines, entre autres.

7. Attribution d'un numéro de poste

Ce numéro est attribué par le Service des ressources humaines et est nécessaire pour l'affichage du poste.

8. Rédaction et révision de l'annonce

Le choix des critères de sélection revient à désigner, à partir du profil, ceux qui seront utilisés aux fins de sélection, puis à déterminer comment ils seront mesurés. Il faut se poser trois questions :

- L'exigence en éducation, formation et expérience est-elle importante ?
- L'exigence est-elle nécessaire avant l'entrée en fonction ?
- L'exigence permet-elle d'évaluer et aider à faire la présélection des candidatures reçues ?

Si l'exigence est peu, ou pas importante ou si elle n'est pas requise dès l'entrée en fonction, il n'est pas indispensable de la voir figurer sur la liste des critères de sélection, car les candidates et les candidats pourront être formés ultérieurement. Si elle est requise dès l'entrée en fonction, il faut alors se demander si cette exigence peut être évaluée durant le processus de sélection. S'il n'est pas possible de l'évaluer, la personne embauchée devra être formée immédiatement dès l'entrée en fonction. Si la compétence est requise dès l'entrée en fonction et qu'elle peut être évaluée lors de la sélection, elle doit figurer parmi les critères de sélection.

9. Affichage à l'interne et à l'externe

L'annonce constitue le premier contact avec les candidates ou candidats. Elle doit attirer l'attention des candidatures potentielles, susciter leur intérêt et les inviter à postuler. L'annonce ne peut, en aucun cas, contrevenir à la loi sur les droits de la personne du Nouveau-Brunswick. Elle doit contenir une présentation générale de l'Université ou du secteur d'activité, le titre du poste, une description des tâches principales ou des responsabilités, les exigences

minimales ou essentielles, les atouts, les conditions de travail particulières et la façon de postuler. À ces renseignements, nous pouvons également inclure la rémunération où cela s'applique ainsi que l'engagement de l'Université envers l'équité en matière d'emploi, de diversité et d'inclusion. Si la convention collective s'applique, l'affichage se fait à l'interne pour une durée déterminée pour les postes syndiqués seulement. Si le poste n'est pas comblé à l'interne, l'affichage sera publié à l'externe. Tous les postes non syndiqués sont affichés tout de suite à l'externe.

10. Comité de sélection

Le comité de sélection est normalement composé des personnes suivantes :

- Une conseillère ou un conseiller en ressources humaines qui assume la présidence du comité;
- Une ou un doyen, une ou un gestionnaire ou une requérante ou requérant, supérieure ou supérieur hiérarchique, supérieure immédiate ou supérieur immédiat;
- Une troisième personne jugée appropriée pour évaluer les qualifications des candidatures (qui n'est pas une ou un collègue) et qui a des connaissances par rapport au poste en question ;
- Il se peut également qu'une ou deux autres personnes s'ajoutent au comité selon le poste à pouvoir comme par exemple un poste réseau;
- Une fiche de confidentialité est signée par les membres du comité avant les entrevues.

11. Présélection et la sélection des candidatures

La présélection consiste à prendre connaissance des curriculums vitae et éliminer ceux qui ne répondent pas aux exigences minimales recherchées. Elle se fonde sur les critères de sélection établis pour le poste. Le premier tri se fonde sur des éléments concrets dans le CV : l'éducation, la formation ou les équivalences, la durée et la nature de l'expérience professionnelle, les différents milieux de travail, la maîtrise ou la connaissance du français ou l'anglais, etc.

Comme première étape, les membres du comité de sélection indiquent leurs commentaires par rapport à chaque candidature sur le site d'emploi interne. Ensuite, le comité, en collaboration avec le Service des ressources humaines, classe les candidatures à l'aide d'une grille. Les candidatures doivent rencontrer ou dépasser les exigences/critères du poste et doivent être validées par le Service des ressources humaines avant que les personnes candidates peuvent être invitées aux entrevues.

Note : On peut également choisir de recommencer l'ensemble du processus de dotation s'il est jugé que les candidatures ne répondent pas aux exigences du poste.

12. Préparation du questionnaire et choix des tests

Les questions d'entrevue :

- Questions, les mêmes pour tous les candidates ou candidats, découlant des tâches et des responsabilités du poste.
- Questions, élaborées de façon systématique, visant à cerner les compétences spécifiques requises pour le poste y inclus les questions d'ordre technique.
- Les réponses des candidates et des candidats sont évaluées sur la base de critères préétablis.

Au cours de l'entrevue, vous pouvez poser plusieurs types de questions selon les compétences que vous cherchez à mesurer. Certaines questions sont plus appropriées que d'autres.

- Les questions comportementales sont précises et portent sur des comportements passés. Ces questions visent à vérifier les compétences de la personne à travers la façon dont elle s'est comportée par le passé dans une situation, un contexte ou une tâche semblable à celles du poste à pourvoir.
- Les questions complémentaires permettent de demander plus de précisions séance tenante pour être en mesure de mieux évaluer le contexte de la situation, la tâche de la candidate ou du candidat, les actions effectuées et le résultat qui en a découlé.
- La mise en situation est une description d'une situation de travail fictive dans le but d'évaluer la réaction de la candidate ou du candidat. La mise en situation s'inscrit dans un contexte précis du poste et offre à la personne un exemple de type d'incident qu'on pourrait rencontrer au travail.
- Les tests servent généralement à recueillir des informations complémentaires à l'entrevue et peuvent aider dans la prise de décision quant à la sélection. Le but des tests est de mesurer plus exactement les compétences des candidatures par rapport au profil établi pour le poste. Les tests peuvent avoir lieu avant ou immédiatement après l'entrevue, de sorte que la personne ne se déplace qu'une fois et que le résultat est rapidement disponible au comité de sélection.

13. L'entrevue de sélection et tests

L'entrevue a pour objectif de déterminer si la personne possède les compétences nécessaires pour occuper le poste que vous cherchez à pourvoir. La meilleure façon de faire ceci est de préparer une entrevue structurée.

14. Vérification des références :

À la fin de l'entrevue, on demandera aux personnes invitées aux entrevues de fournir le nom et les coordonnées d'anciens employeurs. Le comité de sélection doit obtenir le consentement de la candidate ou du candidat avant de faire la vérification des références. Pour une candidature interne, deux références seront vérifiées et pour une candidature externe, ce sera trois références. Vous devez vous servir du guide et du questionnaire de vérification de références de l'Université.

[Guide de vérification des références](#)

[Formulaire de vérification des références](#)

15. Rapport d'équité en matière d'emploi

L'Université de Moncton encourage l'établissement de conditions de travail qui suppriment les inégalités à l'endroit des quatre groupes désignés du Canada : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles. L'Université élabore, met en œuvre et évalue des politiques et des programmes visant à faciliter l'emploi et l'éducation des membres de ces groupes. Le Service des ressources humaines veille à ce que la politique d'équité en matière d'emploi de l'Université soient appliquées de façon appropriée à ces groupes.

Il sera nécessaire de fournir le lien pour remplir le rapport d'équité à la personne à qui est confiée la décision finale d'embauche. Le rapport d'équité complété devra être envoyé au Service des ressources humaines, à l'attention de la personne responsable du programme d'équité en matière d'emploi. Dans l'éventualité où la candidature recommandée ne fait pas partie des groupes ciblés, le comité d'équité se prononcera sur le cas avant qu'une offre d'emploi ne puisse être faite.

- [Politique d'équité en matière d'emploi](#)
- [Rapport d'équité en matière d'emploi](#)

16. Sélection de la candidature et l'embauche par le Service des RH

Une fois que vous avez fait un choix de candidate ou de candidat et que vous avez complété la vérification des références, il ne reste qu'à faire l'offre d'emploi. Vous devez faire parvenir toute la documentation reliée aux entrevues (questionnaires d'entrevue complétés, formulaires de

vérification des références, rapport d'équité) au Service des ressources humaines qui se chargera ensuite de faire l'offre d'emploi. Le Service des ressources humaines informera les candidates et les candidats non retenus par courriel.

17. L'accueil et l'intégration

Un guide a été développé pour vous aider à bien orienter le nouveau personnel. Il propose des marches à suivre avant l'arrivée de la personne, lors de sa première journée, de sa première semaine et de son premier mois de travail ainsi que pendant la période qui suit. La personne embauchée rencontrera également le Service des ressources humaines afin de faire la révision des modalités de sa lettre d'engagement et des procédures administratives en ressources humaines.

18. Orientation et formation

[Normes d'accueil](#)

[Guide d'accueil des nouvelles personnes employées \(à l'intention des gestionnaires\)](#)

19. Évaluation de la période d'essai

Un contrat de travail débute généralement par une période d'essai. Cette période donne le temps à l'employeur d'évaluer les aptitudes professionnelles de la personne nouvellement embauchée ou promue, en même temps qu'elle permet à la personne de juger si le poste de travail lui convient. La période d'essai est de six (6) mois et peut être prolongée jusqu'à douze (12) mois. Ceci s'applique lors des mutations, des promotions et de l'embauche de nouvelles employées ou nouveaux employés de l'Université. Nous vous suggérons de bien documenter ces discussions (en rédigeant un bref compte-rendu) au fur et à mesure que vous rencontrez la personne embauchée. L'employeur doit s'assurer de l'accueil (l'orientation), de la formation et de l'accompagnement (coaching), de l'assistance technique et de la communication (incluant la rétroaction positive et constructive) tout au long de la période d'essai de l'employée ou l'employé.

[Formulaire évaluation du personnel - Période d'essai](#)