

4

Recrutement de personnel

Les personnes constituent la ressource la plus précieuse d'une organisation. L'efficacité d'une organisation dépend de son personnel. Un travail de bonne qualité exige des personnes de bonne qualité. Une organisation qui applique un processus de recrutement équitable et efficace est plus susceptible d'employer la bonne personne pour chaque poste. Une organisation qui a un mauvais processus de recrutement est peu susceptible de recruter les bonnes personnes. Cela pourrait mener à une mauvaise performance, à des projets de mauvaise qualité et à des risques éventuels dans des domaines tels que la protection de l'enfance.

Cette section examine le processus de recrutement du personnel, depuis l'identification d'un nouveau rôle jusqu'à la découverte et au recrutement de la bonne personne. En plus de son utilisation pour le personnel permanent, il est prudent d'utiliser aussi ce processus dans toute la mesure du possible pour le recrutement du personnel occasionnel et des bénévoles.

ÉTAPES	ACTIVITÉS COMPRISES DANS LE PROCESSUS
1	Identifier le besoin de recrutement
2	Décrire le poste (profil de poste)
3	Remplir un formulaire de demande de recrutement
4	Convenir du grade et du salaire pour le poste
5	Faire une annonce d'offre d'emploi
6	Sélectionner les candidats pour des entretiens
7	Organiser des entretiens avec les candidats
8	Rassembler des références pour le candidat retenu
9	Offrir le poste
10	Informers les candidats rencontrés qui n'ont pas été retenus
11	Ouvrir un dossier de personnel sur la nouvelle recrue

ÉTAPE 1 Identifier le besoin de recrutement

Le processus de recrutement commence quand un poste devient vacant. Il peut s'agir d'un nouveau poste ou d'un poste libéré suite au départ d'un membre du personnel qui quitte l'organisation. Pour chaque poste vacant, il est important qu'une personne ayant une vue d'ensemble de l'organisation réfléchisse aux aspects suivants :

- Le rôle s'inscrit-il dans la mission, les valeurs et l'objet de l'organisation ? S'inscrit-il dans la stratégie de l'organisation et dans sa structure actuelle ?
- Le rôle ajoute-t-il de la valeur à l'organisation ? Les organisations devraient investir des fonds là où l'impact sera le plus fort.
- Comment ce rôle sera-t-il financé ? Les organisations devraient toujours réfléchir au coût de l'emploi de personnel dans leur budget annuel. Ce coût comprend : les frais de recrutement, le salaire, les avantages sociaux, l'espace de bureau, le matériel (comme les ordinateurs), d'autres services.

Le supérieur hiérarchique devrait normalement identifier le poste vacant au sein de sa propre équipe ou de son propre service. Il devrait décrire ce poste en rédigeant un profil de poste. Un profil de poste devrait être élaboré pour chaque poste, qu'il soit destiné à une personne titulaire d'un contrat de travail ou à un personnel occasionnel et des bénévoles.

ÉTAPE 2 Décrire le poste – le profil de poste

Le profil de poste consiste habituellement en deux parties : une **description du poste** et un **cahier des charges** pour le futur titulaire. Pour décrire le travail, il faut se poser deux questions :

- Quels sont les principaux rôles et responsabilités du poste ? La réponse à cette question constitue la description du poste. Cette dernière donne les grandes lignes du poste et ce que l'on attend de la personne qui l'occupe. Elle indique aussi comment le poste s'inscrit dans le reste de l'organisation.
- De quelles compétences et qualités la personne aura-t-elle besoin pour assumer ce poste ? La réponse à cette question constitue le cahier des charges de la personne. Ce dernier définit le type de personne requis et joue un grand rôle dans le processus de sélection des personnes admises à un entretien. Il est important que les exigences inscrites dans le cahier des charges de la personne soient directement liées aux besoins du poste. Si les exigences sont supérieures à celles qui sont réellement requises pour le poste, quelqu'un pourrait être déçu et malheureux dans un nouveau poste quand il découvre qu'il ne peut pas pleinement utiliser ses dons.

Description de poste

Réfléchissez aux principaux rôles et responsabilités qu'implique le poste. Ensuite, rédigez une description de poste sur cette base. Ci-dessous, nous vous proposons une structure de description de poste.

Principal objet du poste

Deux phrases maximum indiquant pourquoi le poste existe. Par exemple, l'objet du poste pour un administrateur pourrait être : « Fournir un soutien administratif au Directeur des finances ».

Hiérarchie / Position dans l'organisation

Cela indique comment le poste s'inscrit dans l'organisation. Dans quel service le poste sera-t-il basé ? Qui sera le supérieur hiérarchique de la personne occupant le poste ? Le poste implique-t-il la gestion d'autres membres du personnel ? Dans l'affirmative, de quel personnel ? Avec qui le titulaire du poste travaillera-t-il étroitement ? Cette section devrait également mentionner les décisions que le titulaire du poste peut prendre sans en référer à son supérieur hiérarchique, comme :

- Peut-il recruter et renvoyer du personnel ?
- Combien peut-il dépenser ou permettre à d'autres membres du personnel de dépenser ?
- Peut-on lui confier des fonds ? Dans l'affirmative, de quel volume de fonds est-il responsable ?

Par exemple, pour un rôle d'Administrateur, cette section pourrait indiquer : « Ce rôle est basé dans le Service des finances et sera géré par le Directeur des finances. Le rôle consiste pour l'essentiel à exécuter des tâches administratives pour le Directeur des finances. Il implique aussi un appui administratif à accorder au Responsable de la paie au cours de la dernière semaine de chaque mois. »

Contenu du poste Cette section est utilisée pour identifier les principales activités du poste. Huit activités principales au maximum devraient être données. Elles devraient être classées par ordre de priorité relativement au temps que passera le titulaire du poste sur chacune d'elles, en commençant par l'activité réclamant le plus de temps. Cette section pourrait ne pas être nécessaire quand il n'y a qu'une activité majeure.

Par exemple, pour un rôle d'Administrateur, il pourrait y avoir deux activités clé : fournir un appui administratif au Directeur des finances et aider le Responsable de la paie relativement au paiement du personnel.

Devoirs et responsabilités Sous chaque activité principale, énumérez les devoirs et responsabilités spécifiques. Commencez chaque devoir ou responsabilité par un verbe. L'encadré ci-dessous donnant une liste de verbes pourrait être utile. Il n'est pas nécessaire de donner une description de la façon dont le travail doit être fait.

Par exemple, les devoirs et responsabilités d'un Administrateur pourraient inclure :

- Tenir à jour l'agenda du Directeur des finances
- Dresser des procès-verbaux précis lors des réunions d'équipe et les distribuer
- Faire les réservations de voyage pour les membres de l'équipe.

Exemples de verbes à utiliser quand vous rédigez les devoirs et les responsabilités

Actualiser	Coordonner	Former	Présenter / soumettre	S'assurer/Assurer
Aider	Créer	Fournir	Planifier	S'occuper de
Approuver	Diriger	Gérer	Préparer	Sélectionner
Assumer la prise en charge	Élaborer	Inspecter	Produire	Soutenir
Assurer un contact	Émettre	Mener	Réaliser	Superviser
Compiler	Établir	Mettre en œuvre	Recevoir	Surveiller
Concevoir	Évaluer	Mettre en place	Recruter	Tenir à jour
Conseiller	Exécuter	Organiser	Remplir	Vérifier
	Faire des recherches sur	Orienter	Représenter	
		Participer		

Cahier des charges du titulaire du poste

Cette partie du profil de poste est utilisée pour apprécier si une personne possède les qualités et l'expérience appropriées pour le poste. Le tableau de la page 12 peut être utilisé pour le cahier des charges du titulaire du poste.

- La colonne « Essentiel » contient les qualités et l'expérience minimum requises pour le poste. Tous les candidats devraient être jugés par rapport à elles. Si certaines d'entre elles ne sont pas satisfaites par le candidat, ce dernier pourrait ne pas être pris en considération pour le poste.
- La colonne « Souhaitable » énumère les qualités et l'expérience qui ne sont pas nécessaires pour le poste mais qui seraient utiles. Si de nombreux candidats satisfont les exigences essentielles, la colonne « Souhaitable » peut être utilisée pour identifier un plus petit nombre de candidats qui peuvent être conviés à un entretien.

CAHIER DES CHARGES DU TITULAIRE DU POSTE		
	ESSENTIEL	SOUHAITABLE
Qualifications C'est le degré d'éducation formelle qui permettrait à quelqu'un de remplir le rôle efficacement.	<i>Inscrivez ici les qualifications essentielles pour le poste.</i>	<i>Inscrivez ici les qualifications qui seraient utiles pour le poste.</i>
Expérience C'est la quantité d'expérience pertinente qui permettra à quelqu'un de bien remplir son rôle. Soyez aussi spécifique que possible. Par exemple, un Coordinateur de projet d'eau et d'assainissement pourrait nécessiter une expérience en qualité d'ingénieur en hydrologie et assainissement ayant travaillé sur des puits creusés à la main dans un contexte communautaire.	<i>Inscrivez ici l'expérience essentielle pour le poste.</i>	<i>Inscrivez ici l'expérience qui serait utile pour le poste.</i>
Compétences et aptitudes Il s'agit de compétences dans des domaines tels que la communication, les présentations et l'informatique, les langues étrangères, les compétences en matière de hiérarchisation prioritaire des tâches, d'organisation et d'administration. Les aptitudes seraient la capacité de résister à la pression, de travailler en équipe, de prendre des initiatives et de travailler avec d'autres personnes.	<i>Inscrivez ici les compétences et aptitudes essentielles pour le poste.</i>	<i>Inscrivez ici les compétences et aptitudes qui seraient utiles pour le poste.</i>
Qualités personnelles Ce sont les aspects du caractère d'une personne, comme la maturité dans sa foi chrétienne, le fait qu'elle soit d'un abord facile ou non et celui qu'elle soit accommodante ou non.	<i>Inscrivez ici les qualités personnelles essentielles pour le poste.</i>	<i>Inscrivez ici les qualités personnelles qui seraient utiles pour le poste.</i>

Étude biblique

Lisez 1 Corinthiens 12:1-11, Romains 12:6-8 et 1 Pierre 4:10.

- Quelles sortes de don donne le Saint-Esprit ?
- Est-ce que chaque chrétien a des dons ?
- Est-ce que tous les chrétiens ont les mêmes dons ?
- À quoi sont destinés ces dons ?
- Comment notre organisation peut-elle mieux bénéficier des dons que possède le personnel ?

- Dans notre organisation, quels sont les rôles qui pourraient bénéficier de dons particuliers ?

Remarquez que certains des dons sont liés au caractère plutôt qu'à l'aptitude.

- Pourquoi le caractère est-il aussi important que l'aptitude ?
- Comment pouvons-nous recruter du personnel chrétien qui démontre à la fois des aptitudes et un bon caractère ?

Une fois que le brouillon de la description de poste et du cahier des charges du titulaire a été préparé, examinez le profil et posez-vous les questions suivantes :

- Est-il réaliste ?
 - Réfléchissez et demandez-vous s'il est possible qu'une seule personne assume ces tâches et responsabilités.
 - Assurez-vous qu'il n'y a ni trop ni trop peu à faire.
 - Demandez-vous s'il sera possible de trouver quelqu'un pour occuper le poste. Si la gamme des tâches est trop vaste, il pourrait être très difficile de trouver du personnel possédant l'ensemble des compétences nécessaires.

- Est-il clair ?
 - Demandez-vous si quelqu'un qui ne connaît pas l'organisation sera capable de comprendre ce qu'implique le poste.
 - Une description de poste claire devrait attirer les bonnes personnes vers le poste.
- Y a-t-il une égalité des chances pour tous ?
 - Assurez-vous du fait que ce qui est demandé dans le cahier des charges du titulaire peut s'appliquer également à tous les groupes, dans la mesure du possible. Par exemple, vérifiez que le cahier des charges du titulaire ne contient aucune discrimination relative au genre ou au handicap.

ÉTAPE 3 Remplir un formulaire de demande de recrutement

Une fois que le profil de poste a été rédigé, il est important d'avoir un processus où les supérieurs hiérarchiques présentent officiellement une nouvelle demande de poste au Service des ressources humaines ou à la direction de l'organisation. Nous suggérons ci-dessous un modèle de demande de recrutement.

DEMANDE DE RECRUTEMENT			
Intitulé du poste			
Lieu d'affectation			
Supérieur hiérarchique			
Requis à partir de	Date de commencement	Date de fin (s'il ne s'agit pas d'un contrat à durée illimitée)	
Motif de la demande (indiquez le motif dans la case concernée)	Remplacement pour un poste existant	Nouveau poste, avec motifs	
Financement (cochez, le cas échéant)	Fonds généraux	Fonds provenant d'un donateur spécifique (veuillez donner les détails)	
Profil de poste	Joint ?		
Protection de l'enfance	Le poste implique-t-il de travailler avec des enfants ?		
Annonce de l'offre d'emploi	Suggestions d'endroits appropriés où faire l'annonce d'offre d'emploi		
Demandé par	Nom	Signature	Date
Approuvé	Nom	Signature	Date

ÉTAPE 4 Convenir du grade et du salaire pour le poste

Une fois que le profil du poste a été élaboré et approuvé, il est nécessaire de convenir de ce que devraient être le grade et le salaire correspondants. Pour trouver des informations détaillées à ce sujet, veuillez consulter la Section 2.

ÉTAPE 5 Faire une annonce d'offre d'emploi

Une fois que la description du poste, le cahier des charges du titulaire et le salaire ont été finalisés, il est temps de faire savoir aux gens qu'il y a un poste vacant.

Il y a plusieurs façons de faire une annonce d'offre d'emploi. Envisagez d'envoyer une annonce par courriel au personnel ou à d'autres organisations, de placer une annonce sur le panneau d'affichage d'un bureau ou de la communauté et de la publier sur Internet ou dans les journaux. Il vaut la peine de réfléchir attentivement au ciblage des endroits où les personnes possédant les compétences et les qualités personnelles voulues seront susceptibles de voir l'annonce. Par exemple, une organisation chrétienne pourrait envoyer son annonce aux églises locales. Il pourrait y avoir des sites Internet particuliers qui publient les annonces d'offres d'emploi dans le domaine de l'aide humanitaire, du développement et des travaux de plaidoyer. Le bouche-à-oreille est souvent la meilleure méthode.

Partout où que le poste fait l'objet d'une annonce, les principes d'élaboration de cette annonce sont les mêmes. L'annonce d'offre d'emploi devrait être claire et bien présentée car il se pourrait que ce soit la première fois que les personnes entrent en contact avec l'organisation. Elle devrait comprendre les informations suivantes :

- **Breve description de l'organisation** : quelle sorte de travail elle fait et où ; valeurs de l'organisation.
- **Comment le rôle s'inscrit** dans les travaux de l'organisation.
- **Localisation** du poste.
- **Ce qu'implique le rôle** : cela est tiré de la description du poste. Pour attirer l'attention des personnes, cela pourrait être rédigé d'une façon personnalisée, comme : « Vous possédez d'excellentes compétences en communication ... ». L'introduction de l'annonce pourrait être rédigée sous forme de question, comme : « Aimez-vous travailler avec les enfants ? ».
- **Quelle est la sorte de personne** recherchée par l'organisation : cela a déjà été identifié dans le cahier des charges du titulaire. Si une organisation chrétienne recherche quelqu'un qui soit un chrétien engagé, cela devrait être mentionné dans l'annonce s'il est légal et sûr de ce faire.
- **Salaire** : la fourchette des salaires pour ce poste.
- **La date de commencement** si le poste vacant doit être pourvu d'urgence.
- **Date de clôture pour la réception des candidatures** : certaines organisations invitent les candidats à un entretien quel que soit le moment où ils présentent leur candidature pour le poste, mais il est utile de fixer une date limite pour la réception des candidatures et de soumettre plusieurs candidats à la fois.
- **Comment présenter sa candidature** : certaines organisations fournissent un formulaire de présentation de candidature alors que d'autres demandent un curriculum vitæ (CV) avec une lettre de motivation. D'autres permettent aux gens de présenter leur candidature en utilisant l'Internet. D'autres enfin préfèrent recevoir les candidatures par messagerie électronique ou par la poste.
- Si le poste implique de travailler avec des enfants, il faudrait faire référence à la politique de l'organisation concernant la protection de l'enfance.



Étude biblique

Lisez Genèse 1:26-27.

- *Qu'est-ce que ces versets nous disent sur la façon dont Dieu apprécie les êtres humains ?*

Lisez Galates 3:26-28.

- *Comment Dieu voit-il les gens dans son royaume ? Quelle est leur identité ?*
- *Que pouvons-nous apprendre à partir de cela quand nous recrutons du personnel ?*

Lisez Jacques 2:1-13.

- *Qu'est-ce que ce passage nous apprend sur la discrimination ?*
- *Pourquoi devrions-nous veiller à ne pas favoriser une personne par rapport à d'autres ?*
- *Que pouvons-nous apprendre quand nous recrutons du nouveau personnel ou quelle leçon pouvons-nous tirer de la façon dont nous traitons actuellement notre personnel ?*

Formulaire de présentation de candidature

Il pourrait être utile de fournir un formulaire de présentation de candidature parce qu'il est plus facile de comparer les candidats et de sélectionner les personnes à inviter à un entretien si les candidatures sont toutes présentées sur le même modèle.

Comme les personnes fournissent des informations personnelles sur ces formulaires de candidature, ces informations devraient toujours être traitées comme privées et confidentielles. Cela devrait être clairement indiqué en haut du formulaire pour rassurer les candidats. Quand un poste est pourvu, les formulaires présentés par les candidats non retenus ne devraient être conservés que si ces candidats ont souhaité être contactés au cas où un poste leur convenant deviendrait ultérieurement vacant. Autrement, ces formulaires devraient être détruits pour protéger leur nature confidentielle.

Contenu des formulaires de présentation de candidature

Le tableau présenté à la page 42 suggère une structure et un contenu pour le formulaire de présentation de candidature.

Toutes les candidatures reçues devraient faire l'objet d'un accusé de réception. Par exemple, un courriel normalisé pourrait être rédigé pour accuser réception des demandes de candidatures et un autre modèle de courriel pourrait être préparé pour informer ultérieurement les candidats non retenus. Cependant, si les courriels ne sont pas couramment utilisés et qu'il est probable que de nombreuses personnes présenteront leur candidature à un poste, il pourrait être utile de mentionner dans l'annonce que les candidats devraient se considérer comme non retenus s'ils n'ont pas reçu de réponse de la part de l'organisation dans les deux semaines suivant la date de clôture de la période de présentation des candidatures.

TITRES	EXEMPLES DE QUESTIONS ou D'INFORMATIONS REQUISES
Poste sollicité	Intitulé du poste
Renseignements personnels	Nom complet, adresse postale, adresse de messagerie électronique, date de naissance, nationalité
Disponibilité	<i>Si vous êtes sélectionné(e) pour ce poste, quand seriez-vous disponible pour commencer ?</i>
Éducation et formation	<i>Veillez fournir les détails de vos diplômes et qualifications professionnelles. Pour chacun(e) d'entre eux/elles, donnez les dates, le nom de l'école/de l'université, la qualification et le niveau correspondants.</i>
Postes occupés antérieurement	<i>Veillez donner les détails des emplois antérieurs. Pour chacun d'eux, veuillez préciser les dates, l'employeur, le détail des attributions et responsabilités et la raison pour laquelle vous avez quitté cet emploi.</i>
Autres compétences pertinentes	<i>Veillez fournir les détails des autres compétences pertinentes que vous possédez, comme des connaissances en informatique et en langues étrangères.</i>
Centres d'intérêt	<i>Veillez citer vos centres d'intérêts, activités et passe-temps en dehors du travail.</i>
Références	Il est utile de demander deux ou trois références, y compris une provenant de l'employeur actuel ou le plus récent. Les organisations chrétiennes pourraient souhaiter que l'une de ces références provienne du chef de l'église du candidat.
Santé	<i>Votre santé est-elle généralement bonne ? Bonne, passable, mauvaise. Combien de jours de maladie avez-vous pris au cours de l'année dernière ?</i>
Vie et expérience chrétiennes (pour les organisations chrétiennes)	<i>Décrivez le commencement et la croissance de votre foi chrétienne, votre participation à l'église locale et la façon dont vous cherchez à vivre votre foi chez vous, au travail, à l'église et dans votre vie sociale. Comment abordez-vous les problèmes et les défis que vous rencontrez dans votre vie ?</i>
Acte de candidature pour le poste	<i>Pourquoi souhaitez-vous travailler pour cette organisation ? Pourquoi pensez-vous que vos antécédents, votre formation, vos compétences et votre expérience vous permettent de répondre aux exigences de ce poste ? Que considérez-vous comme vos atouts et vos faiblesses dans votre candidature à ce poste ?</i>
Déclaration	Je confirme que, pour autant que je le sache, tous les faits mentionnés dans le présent acte de candidature sont exacts. Signé : _____ Date : _____ Les organisations chrétiennes pourraient aussi utiliser cette section pour demander aux candidats de mentionner s'ils sont d'accord ou non avec l'énoncé de foi de l'organisation.

Candidatures libres

Certaines personnes pourraient souhaiter faire enregistrer leur envie de travailler pour l'organisation sans pour autant présenter leur candidature à un poste spécifique. Cela s'appelle une candidature libre. Il pourrait être demandé à ces personnes de remplir un formulaire de candidature général de façon qu'elles puissent être contactées quand un poste leur convenant devient vacant. Cela peut être utile dans les endroits où il est parfois difficile de trouver le personnel qui convient.

ÉTAPE 6 Sélectionner les candidats pour des entretiens

Quand la date limite de présentation des candidatures est passée, il est temps d'examiner ces candidatures pour sélectionner les candidats à inviter pour un entretien. Il ne convient pas d'inviter à un entretien toutes les personnes qui font acte de candidature pour un poste parce que :

- Le formulaire de candidature montre souvent que les personnes ne conviennent pas au poste. Donc, plutôt que de demander à ces candidats de participer à un entretien, on devrait leur dire que leur demande n'a pas été retenue.
- On a rarement le temps de soumettre à un entretien tous les candidats. Un entretien dure habituellement une heure, il n'est donc possible de mener que six entretiens le même jour. Il convient donc de ne sélectionner que quatre ou cinq personnes pour les convier à un entretien.

Les personnes qui sélectionnent les candidats pour un entretien devraient idéalement être celles qui mèneront ces entretiens. Pour éviter toute partialité, les candidats invités aux entretiens devraient être sélectionnés par plus d'une seule personne.

Pour sélectionner ces candidats, comparez chaque candidature au cahier des charges du titulaire du poste. Pour ce faire, vous pouvez utiliser le formulaire ci-après.

Reportez les critères « Essentiels » et « Souhaitables » du cahier des charges du titulaire sur le formulaire. Ajoutez de nouvelles rangées pour les critères supplémentaires. Dans la colonne suivante, mentionnez si ces critères sont essentiels ou souhaitables. Puis, réservez une colonne à chaque candidat. Il pourrait être utile de donner un numéro à chaque candidat pour éviter toute confusion si des candidats portent le même nom. Le formulaire ci-dessous a été rempli en utilisant un cahier des charges simple pour un(e) infirmier/infirmière.

Intitulé du poste : <i>Infirmier/Infirmière</i>			CANDIDATS		
			1 <i>Alice</i>	2 <i>David</i>	3 <i>Ruth</i>
CRITÈRES DU CAHIER DES CHARGES DU TITULAIRE DU POSTE		ESSENTIEL / SOUHAITABLE			
Éducation	<i>Diplôme d'infirmier/infirmière</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
	<i>Diplôme universitaire</i>	<i>S</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2</i>
Expérience	<i>Travail avec des patients victimes d'un traumatisme</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>F</i>	<i>2</i>
	<i>Gestion de personnes</i>	<i>S</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
Compétences	<i>Parle l'anglais</i>	<i>E</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
	<i>Compétences en informatique</i>	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
Qualités personnelles	<i>Accommodant(e)</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
	<i>Bon(ne) communicateur / communicatrice</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
NOTE TOTALE : Essentiel			<i>9</i>	<i>X</i>	<i>9</i>
NOTE TOTALE : Souhaitable			<i>1</i>	<i>X</i>	<i>4</i>

Examinez tous les formulaires de candidature et mettez une note dans la colonne de chaque candidat en face de chaque critère en utilisant le système de notation ci-dessous :

Note	Description
2	Supérieur aux critères
1	Répond absolument aux critères
0	Inférieur(e) aux critères mais peut probablement être formé(e)
F	Inférieur aux critères
?	Aucune preuve fournie, identification impossible à partir des détails fournis

Quand vous notez, il est important d'être strict. Il n'y a aucun intérêt à soumettre à un entretien des personnes qui pourraient ne pas convenir au poste. Si personne n'est assez bon pour être invité à un entretien, il est préférable de publier de nouveau l'offre d'emploi.

Une fois que chaque candidat et sa note ont été ajoutés au formulaire, barrez tout candidat ayant un « F » ou un point d'interrogation en face de l'un quelconque des critères essentiels. Ces candidats ne devraient plus être pris en considération. Dans l'exemple précédent, la candidature de David devrait être rejetée parce qu'il n'a aucune expérience dans le travail avec des patients victimes d'un traumatisme. Bien qu'Alice ne possède pas de compétences en informatique, sa candidature est quand même prise en considération car ces compétences ne sont pas essentielles pour le poste. Pour les candidats restants, faites la somme des notes de chaque personne pour les critères « essentiels », puis faites la somme des notes de chaque personne pour les critères « souhaitables ».

À partir de ces totaux, on peut voir qui satisfait fortement les critères essentiels et qui satisfait fortement les critères souhaitables. Consacrez un moment à discuter des informations données dans le tableau pour décider quel(s) candidat(s) devrai(en)t être convié(s) à un entretien pour le poste.

- Assurez-vous, quand vous faites cela, de ne discuter que de la capacité des candidats à satisfaire les critères. Veillez à ce qu'aucune discrimination ne soit manifestée à l'égard des personnes du fait de leur genre, de leur race, de leur handicap, etc.
- Examinez soigneusement la section du formulaire sur les emplois antérieurs. Vérifiez qu'il n'y a pas de périodes prolongées entre deux emplois. Il pourrait y avoir des raisons valables pour expliquer de telles périodes, mais elles ne peuvent être élucidées qu'au cours de l'entretien.
- Demandez-vous dans quelle mesure il est probable que le candidat restera dans le poste. Par exemple, si une personne a occupé de nombreux emplois au cours de ces quelques dernières années et n'est jamais restée dans un emploi plus que quelques mois, il est peu probable qu'elle restera longtemps dans ce poste. Cela signifie qu'il faudrait de nouveau consacrer du temps et de l'argent au recrutement d'un(e) remplaçant(e) dans quelques mois.

Si une personne seulement satisfait tous les critères « essentiels », et qu'il s'agit donc de la seule personne qui puisse être invitée à un entretien, il faudrait quand même que cet entretien ait lieu. Certains formulaires de candidature donnent l'impression que les personnes sont parfaites pour le poste, mais il pourrait apparaître, au cours de l'entretien, qu'en fait le candidat ne convient pas.

- Il se pourrait que les qualités personnelles, comme avoir une attitude positive et être un élément solide dans une équipe, soient plus importantes que le fait de posséder l'expérience et les compétences correctes. Les formulaires de candidature ne montrent pas cela, mais les entretiens le peuvent.
- Il est courant que les personnes exagèrent leurs compétences et leur expérience sur un formulaire de candidature. L'entretien offre l'occasion d'interroger le candidat face-à-face.

Quand vous recrutez du personnel, faites en sorte que le processus soit équitable et transparent. Prenez soin de ne pas écrire de pensées ou d'opinions personnelles sur les formulaires de candidature et assurez-vous que tout ce qui est écrit est basé sur des faits et équitable. Il est important d'être préparé pour expliquer la raison pour laquelle certains candidats n'ont pas été retenus.

Une fois que les candidats ont été sélectionnés en vue d'un entretien, contactez-les pour les inviter à venir pour cet entretien ou pour leur dire que leur candidature n'a pas été retenue. Assurez-vous que les lettres d'invitation à l'entretien adressées aux candidats comprennent :

- la date et lieu de l'entretien, avec une carte.
- les détails de tous tests et présentations qui seront attendus de leur part dans le cadre de l'entretien. Ils devraient être informés de la durée de ces tests et présentations.
- les documents qu'ils devront apporter avec eux, comme leur passeport, leur permis de travail et leurs diplômes.

ÉTAPE 7 Organiser des entretiens avec les candidats

L'objectif d'un entretien est de découvrir à quel point une personne convient à un poste. L'entretien offre une occasion de rencontrer le candidat et d'explorer de façon plus approfondie ce qu'il a écrit sur son formulaire de candidature.

Les entretiens devraient normalement être menés une semaine ou deux après la sélection des candidats. Identifiez une date à laquelle toutes les personnes devant mener les entretiens seront présentes et faites en sorte qu'une salle appropriée soit retenue.

Il relève de la bonne pratique qu'au moins deux personnes soient présentes lors de chaque entretien. Il devrait s'agir habituellement du supérieur hiérarchique de la personne qui occupera le poste vacant et d'un membre du Service des ressources humaines. Pour garantir l'équité des entretiens, les candidats ne devraient pas être interrogés par un membre de leur famille. Pour les rôles d'encadrement, ce serait une bonne idée de renforcer le nombre de personnes constituant le comité chargé de l'entretien, y compris par la présence d'un autre cadre supérieur.

Préparation à l'entretien

Chaque personne chargée de l'entretien devrait s'assurer qu'elle a lu et s'est familiarisée avec les documents d'entretien, y compris les formulaires de présentation de candidature des personnes à interroger et leurs références, si elles sont disponibles. Le comité chargé de l'entretien devrait se réunir avant les entretiens pour préparer les questions qui seront posées. Ces questions devraient concerner la description du poste, le cahier des charges du titulaire du poste et les formulaires de candidature. Au cours des entretiens, essayez d'en savoir plus sur :

- Les périodes entre les emplois
- L'expérience pertinente pour le poste
- Les raisons pour lesquelles le candidat a quitté un poste particulier
- Les aptitudes personnelles.
- Les diplômes et titres pertinents

Pour garantir l'équité et la cohérence, tâchez de faire en sorte que les mêmes questions soient posées à chaque candidat, mais sachez qu'il pourrait être nécessaire de poser des questions supplémentaires pour explorer les sujets soulevés dans les réponses des candidats ou dans leur formulaire de candidature. Des conseils pratiques sur la façon de poser les questions sont donnés dans l'encadré de la page 47.

Explorer différents points lors d'un entretien

Expérience professionnelle Quand vous explorez l'expérience professionnelle d'un candidat, demandez des exemples spécifiques. Essayez de comprendre la façon dont le travail était effectué et l'attitude du candidat à cet égard.

Compétences et aptitudes Demandez au candidat de fournir des exemples spécifiques démontrant qu'il possède les compétences et aptitudes nécessaires.

Travail en équipe Cherchez à découvrir si le candidat s'insérerait bien dans un environnement d'équipe. Par exemple :

- *Dans quelle mesure trouvez-vous facile de vous adapter aux styles de travail des autres, surtout quand ils s'opposent à la façon dont vous préférez travailler ?*
- *Au cours de votre expérience antérieure, comment avez-vous démontré votre capacité de communiquer de façon efficace ?*

Motivation Cherchez à en savoir plus sur l'engagement du candidat à l'égard de l'organisation et du rôle en lui demandant pourquoi il veut travailler pour l'organisation.

Protection de l'enfance (pour un rôle impliquant un contact avec des enfants) Il est important d'être assuré que le candidat est peu susceptible de maltraiter les enfants. Les questions à poser comprennent :

- *Quelle expérience de l'interaction avec des enfants avez-vous ?*
- *Quels types de comportement particuliers éviteriez-vous quand vous vous trouvez avec des enfants qui ne sont pas les vôtres ?*
- *Que feriez-vous si vous étiez inquiet à propos du comportement d'une autre personne à l'égard des enfants ?*

Il pourrait être utile de dresser les grandes lignes d'une situation de protection de l'enfance imaginaire pour découvrir comment un candidat réagirait et identifier tout besoin d'apprentissage.

Questions spirituelles (pour les organisations chrétiennes) Demandez aux candidats chrétiens de décrire leur relation avec Dieu, leur connaissance de la Bible et leur vie dans l'église. Pour les candidats qui ne sont pas chrétiens, cherchez à connaître leur sentiment à l'égard d'un emploi éventuel dans une organisation chrétienne.

Avant les entretiens, le comité qui en est chargé devrait convenir de l'attribution des responsabilités suivantes :

- présidence de l'entretien
- accueil du candidat
- présentation du comité chargé de l'entretien
- veiller au respect du temps alloué pour l'entretien
- poser les questions : chacun des membres du comité pourrait être chargé de poser une série de questions.

Au cours de l'entretien

Souvenez-vous qu'un entretien fonctionne dans les deux sens. Alors que l'organisation évalue si le candidat conviendra ou non au poste, le candidat décide s'il veut travailler pour l'organisation. Ce candidat sera généralement nerveux, il est donc important de le mettre à l'aise. Si le candidat est détendu, il sera plus susceptible de donner des réponses honnêtes et réalistes aux questions. Voici quelques conseils :

- Offrez une boisson au candidat.

- Vérifiez que le candidat peut s'asseoir confortablement.
- Assurez-vous que les personnes chargées de l'entretien ont été présentées.
- Expliquez la manière dont l'entretien va se dérouler, y compris le moment où le candidat fera sa présentation, le cas échéant.
- Il convient, pour les organisations chrétiennes, de commencer l'entretien par une prière demandant à Dieu d'accorder à chacun sagesse et conseils.
- Faites en sorte que la première question concerne une chose dont le candidat sera susceptible de parler sans gêne, comme les passe-temps, par exemple.
- Au cours de l'entretien, manifestez de l'intérêt pour ce que le candidat a à dire. Ne l'interrompez que s'il commence à donner des réponses trop longues ou qui ne sont pas directement liées à la question.

Conseils sur la façon de poser les questions

Il y a différents types de questions :

- **Les questions ouvertes** encouragent le candidat à parler, comme :
 - *Qu'est-ce qui vous a conduit à solliciter ce poste ?*
 - *Décrivez une situation où ... Comment avez-vous abordé cette situation et quel en a été le résultat ?*
 - *Donnez des exemples de ...*
 - *Où avez-vous appris le plus au sujet de ... ?*
 - *Pourquoi avez-vous fait ce choix ?* (Sachez que les questions commençant par le mot « pourquoi » peuvent parfois paraître agressives)
- **Les questions fermées** peuvent être utiles pour obtenir des informations spécifiques et précieuses si le candidat ne cesse de donner des réponses longues et hors sujet par rapport aux questions. Les questions fermées appellent habituellement une réponse en un seul mot comme « oui » ou « non ». Par exemple :
 - *Aimez-vous travailler seul(e) ?*
- **Les questions de suivi** sont utiles pour explorer un sujet de façon plus approfondie, comme :
 - *Vous avez dit que vous étiez familier avec les programmes informatiques. Quels sont ceux que vous avez utilisés ?*
 - *Quels sont ceux que vous connaissez le mieux ?*
 - *Quelle a été la tâche la plus difficile que vous ayez accomplie dans ce poste ?*
- **Résumer les questions** permettra à la personne qui interroge de vérifier qu'elle a bien compris ce qu'a dit le candidat, par exemple :
 - *Vous avez dit que vous préféreriez travailler dans le cadre d'une équipe. Dois-je comprendre ... ?*

Choses à faire et à ne pas faire lors des entretiens

À FAIRE

- Laissez le candidat assurer la plus grande partie de la conversation.
- Posez des questions supplémentaires si des éclaircissements ou des détails sont nécessaires.
- Demandez des exemples concrets.

À NE PAS FAIRE

- N'interprétez pas et n'espérez pas que les autres personnes chargées de l'entretien aient compris une chose que le candidat aura dite si vous-même ne l'avez pas comprise. En cas de doute, posez d'autres questions.
- Ne dites pas au candidat qu'il/elle a donné une « mauvaise » réponse. Si nécessaire, posez-lui d'autres questions.
- Ne posez pas de questions sur la famille du candidat, sauf si elles sont directement liées au rôle, par exemple : chercher à savoir si la famille accompagnera le candidat quand un déménagement est nécessaire.
- Ne posez pas de questions suggestives car ce type de question tend à reposer sur des suppositions et peut pousser les candidats à donner une réponse qu'ils n'auraient pas forcément donnée. Par exemple :
 - *Vous n'aimiez pas votre dernier supérieur hiérarchique, n'est-ce pas ?*
- Ne posez pas plus d'une seule question à la fois car cela pourrait troubler le candidat. Par exemple :
 - *Qu'est-ce qui vous a décidé(e) à quitter ce travail et pourquoi avez-vous présenté votre candidature ici ?*

Il est important que chaque personne chargée de l'entretien prenne des notes pendant son déroulement et que ces notes contiennent ce qui est dit plutôt que l'avis de ceux qui interrogent. Par exemple, il serait préférable d'écrire « N'a démontré aucune expérience en matière de procédures comptables » plutôt que « Ne convient pas à un poste comptable ».

Chaque personne chargée de l'entretien peut utiliser une liste de contrôle pour enregistrer les réponses du candidat, comme celle qui est proposée ci-dessous. Les critères sont tirés d'une spécification de titulaire de poste.

LISTE DE CONTRÔLE DES PERSONNES CHARGÉES DES ENTRETIENS						
Nom du candidat :						
Critères	Faible	Passable	Bon	Très bon	Non démontré	Notes
Expérience en comptabilité		✓				Aide parfois le responsable de la comptabilité dans ses fonctions actuelles.
Compétences en informatique				✓		Utilise Microsoft® Word. Ses collègues demandent souvent au candidat de les aider à utiliser ce programme.
Etc.						
Etc.						

Tâches et tests

Les tâches et les tests sont des méthodes utiles pour évaluer les candidats, en plus de l'entretien. Les évaluations choisies devraient dépendre des compétences requises pour le rôle. Les évaluations pourraient comprendre des tests d'informatique, des présentations orales, des exercices en langue écrite, la rédaction d'une lettre et des tests financiers. Il n'est pas nécessaire d'utiliser tous ces types d'évaluation pour un seul rôle, mais cela vaut la peine d'en envisager un ou deux.

Choix du candidat à retenir

N'offrez jamais le poste à un candidat à l'issue de l'entretien. Même si un seul candidat est invité à un entretien pour le poste, il est important que toutes les personnes chargées de cet entretien se réunissent pour s'assurer qu'elles sont toutes satisfaites du recrutement de cette personne pour remplir le rôle. Il se pourrait aussi que le candidat ait besoin de temps pour réfléchir et décider, si le poste lui est offert, s'il est disposé à l'accepter ou non. Si plus d'un candidat est invité à un entretien, il est préférable d'attendre que le dernier candidat soit passé avant de discuter de la personne qui conviendra au poste. Chaque membre du comité chargé des entretiens devrait se reporter à sa liste de contrôle lors de la discussion sur les candidats et le comité devrait remplir une liste de contrôle commune pour chaque candidat.

Si deux candidats ou plus conviennent pour le poste, les résultats des tâches ou tests d'évaluation devraient être pris en considération. Si le comité chargé des entretiens ne peut toujours pas choisir l'un d'entre eux, il pourrait être nécessaire de les inviter de nouveau à un deuxième entretien. Si aucun des candidats ne convient, il faudra publier de nouveau l'offre d'emploi.

Il est important d'indiquer clairement sur la liste de contrôle d'entretien commune les raisons pour lesquelles un candidat a été retenu ou non. Le comité chargé de l'entretien devrait noter par écrit les domaines où une formation ou un soutien sont requis pour le candidat retenu.

ÉTAPE 8 Rassembler des références

Les références jouent un rôle très important dans le processus de recrutement. Les renseignements donnés par les anciens employeurs sont souvent le meilleur moyen de comprendre comment un nouveau membre du personnel s'inscrira dans le rôle et dans l'organisation. Les références devraient aussi permettre de soulever tout sujet de préoccupation.

Les références sont souvent recueillies après l'entretien pour le(s) candidat(s) ayant le mieux réussi. Bien qu'il soit utile de disposer des références avant l'entretien, elles pourraient demander longtemps pour les obtenir.

Les références peuvent être recueillies sous forme écrite ou par téléphone. Sachez que les références écrites disent rarement quelque chose de mal sur les gens car ceux qui les fournissent sont souvent diplomates et réfléchissent soigneusement à ce qu'ils écrivent. Quand vous examinez des références, il vaut la peine de noter si ceux qui les ont données ont évité de répondre à une/des question(s) quelconque(s). Demandez-vous si cela pourrait être dû au fait qu'ils ont des doutes au sujet du candidat à cet égard. Il est important de téléphoner à ceux qui ont fourni une référence écrite pour confirmer que la référence est authentique. Les références données au téléphone pourraient donner une image plus réaliste de ce qu'est le candidat puisque les personnes fournissant ces références n'ont pas beaucoup de temps pour réfléchir à des réponses diplomatiques aux questions. Il est important de prendre des notes détaillées de la conversation téléphonique de façon à pouvoir les consulter ultérieurement.

Assurez-vous que des questions relatives aux enfants soient posées aux personnes fournissant les références si le poste implique de travailler avec des enfants. Cela aidera à garantir qu'aucune personne maltraitant les enfants n'essaie de profiter de tels postes.

Questions à poser à ceux qui fournissent les références

La référence devrait d'abord confirmer la relation du candidat avec celui/celle qui fournit la référence : comment ils se connaissent et depuis combien de temps.

Voici une gamme de questions qu'on peut poser aux personnes fournissant des références :

- Certaines questions devraient concerner le **poste spécifique** postulé. Assurez-vous que les personnes fournissant les références disposent des renseignements concernant le poste et les critères de sélection. Il pourrait être demandé aux personnes fournissant les références de donner leur avis sur la capacité du candidat relativement à chacun des critères ou on pourrait leur poser une question plus générale sur ses atouts et ses faiblesses en relation avec le poste.
- Certaines questions devraient concerner le **caractère** du candidat, comme son honnêteté, son assiduité, ses relations avec les autres membres du personnel, sa réponse face aux critiques et ses absences.
- Il devrait y avoir une question demandant à la personne fournissant la référence si elle **recommanderait** le candidat pour le poste.

Assurez-vous que toutes les références ont été reçues et examinées avant d'offrir le poste.

ÉTAPE 9 Offrir le poste

Quand cela est possible, le supérieur hiérarchique devrait téléphoner au candidat retenu pour lui offrir le poste. On ne devrait pas attendre du candidat une décision immédiate sur son acceptation ou son refus du poste, mais un délai devrait être convenu. Si le travail exige spécifiquement une personne en bonne santé, l'offre du poste pourrait être conditionnée par une visite médicale positive. Si le candidat n'accepte pas le poste, il se pourrait qu'il y ait un second choix de candidat à qui on pourrait proposer ce poste. S'il n'y a pas d'autre candidat convenable, il sera nécessaire de publier une nouvelle annonce d'offre d'emploi.

Quand un candidat retenu accepte un poste, la date de démarrage devrait être convenue. Un dossier d'emploi devrait alors être préparé et envoyé au candidat.

Dossier d'emploi

Le dossier d'emploi contient tous les documents nécessaires pour que le candidat retenu commence son travail dans l'organisation.

Les documents suivants, contenus dans le dossier d'emploi, devraient être signés et renvoyés à l'organisation où ils seront conservés dans le dossier du personnel :

FORMULAIRE D'ACCEPTATION

Ce formulaire constitue une acceptation officielle du poste.

CONTRAT DE TRAVAIL

Les organisations devraient utiliser un modèle de contrat normalisé qui a été vérifié par un juriste qualifié pour garantir qu'il répond à toutes les exigences légales nationales. Tous les contrats de travail doivent être signés par la nouvelle recrue et par son supérieur hiérarchique et tous deux devraient en conserver un exemplaire. Le cas échéant, ces contrats devraient être rédigés dans la langue locale en plus de la langue nationale officielle. Le contrat devrait être lu aux nouvelles recrues qui ne savent pas lire. Veuillez consulter la Section 3 pour trouver des conseils sur ce qui doit être inclus dans un contrat.

FICHE DE DONNÉES MÉDICALES EN CAS D'URGENCE

Cette fiche peut être consultée si des renseignements médicaux sont requis en cas d'urgence.

FORMULAIRE DE DÉCLARATION SUR L'HONNEUR

En l'absence d'une vérification policière/d'un extrait de casier judiciaire pour savoir si la nouvelle recrue a fait l'objet de condamnations, cette nouvelle recrue devrait signer un formulaire de déclaration sur l'honneur. Elle signe ce formulaire pour certifier qu'elle n'a fait l'objet d'aucune condamnation.

FICHE DE RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Les renseignements demandés pourraient inclure : des détails sur la famille et sur le plus proche parent, des détails du passeport ou de l'identité, les coordonnées bancaires si le salaire doit être viré directement sur un compte en banque, les détails de l'église à laquelle appartient la recrue.

Les documents suivants, contenus dans le dossier d'emploi, ne sont fournis à la nouvelle recrue qu'à titre d'information seulement :

LETTRÉ D'OFFRE D'EMPLOI

Cette lettre devrait donner à la nouvelle recrue tous les détails pratiques concernant son emploi, comme son rôle, son lieu de travail, son salaire et ses avantages sociaux.

GUIDE À L'INTENTION DU PERSONNEL

Le guide à l'intention du personnel donne un aperçu des modalités et conditions générales d'emploi ainsi qu'une explication de l'environnement de travail de l'organisation. Si les modalités et conditions sont différentes pour un rôle spécifique, cela devrait être mentionné dans le contrat de travail.

Veuillez consulter la Section 3 pour trouver plus de détails sur la rédaction d'un guide à l'intention du personnel.

ÉTAPE 10 Informer les candidats non retenus

Il faut informer les candidats qui n'ont pas été retenus dès que le candidat retenu a accepté le poste. Il n'est pas nécessaire de mentionner pourquoi ils n'ont pas été retenus, mais soyez prêt(e) à fournir un retour d'information constructif si la question est posée. Les notes d'entretien et les tests effectués par les candidats non retenus devraient être conservés dans un dossier aussi longtemps que la loi locale l'exige. Ce dossier pourrait être utile si la décision est contestée par le candidat ou si le candidat demande un retour d'information sur son entretien.

ÉTAPE 11 Ouvrir un dossier de personnel

Un dossier de personnel devrait être ouvert pour chaque nouveau membre du personnel. Ce dossier est confidentiel et seuls le Service des ressources humaines et le supérieur hiérarchique y ont accès. Il devrait donc être conservé dans une armoire fermée à clé. Le dossier du personnel devrait contenir toutes les informations concernant le membre du personnel. Il est important de le tenir à jour et il incombe à la responsabilité du Service des ressources humaines ou du supérieur hiérarchique de s'assurer qu'il est tenu à jour conformément à la loi locale.

Chaque dossier du personnel devrait contenir, pour chaque membre du personnel, certains des éléments suivants ou tous ces éléments à la fois. La quantité des renseignements détenus dépendra du rôle de la personne considérée.

DÉTAILS PERSONNELS	
<ul style="list-style-type: none"> • Situation de famille et nombre d'enfants avec leur âge, le cas échéant • Date et pays de naissance • Adresse du domicile • Numéro de téléphone • Adresse de messagerie électronique personnelle • Détails de la carte d'identité, des documents d'immigration, du passeport, du visa et du permis de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonnées de la personne à contacter d'urgence et plus proche parent • Église du domicile / coordonnées du responsable de l'église • Photographie • Détails du permis de conduire
INFORMATIONS SUR LE RECRUTEMENT	
<ul style="list-style-type: none"> • Formulaire de présentation de candidature ou curriculum vitæ • Note d'entretien préalable à l'emploi • Références 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats des tests de sélection • Contrat de travail et lettre d'offre d'emploi • Résultats de la vérification policière / extrait de casier judiciaire
RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'EMPLOI	
<ul style="list-style-type: none"> • Emplois antérieurs • Rapports et notes médicaux et psychologiques • Notes d'évaluation et de perfectionnement • Dossier disciplinaire • Notes et correspondances sur des points liés à l'emploi, comme les demandes de congé sans solde • Dossier de congé de maladie et d'absence 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier de salaire • Dossier de frais • Coordonnées bancaires • Détails de sécurité sociale et d'impôt sur le revenu • Correspondance avec des agences et sociétés externes, comme les banques, les avoués • Congé annuel

RÉFLEXION

- De quel processus de recrutement notre organisation dispose-t-elle ?
- Quels sont les avantages d'un processus clair ?
- Est-ce que tous les postes de notre organisation s'inscrivent dans la mission, la vision et la stratégie de l'organisation ?
- Est-ce qu'il y a une description de poste pour chaque poste de notre organisation ? Dans la négative, qui serait responsable de s'assurer que chaque membre du personnel en a une ?
- Où notre organisation publie-t-elle ses annonces d'offres d'emploi ? Y a-t-il d'autres endroits où nous pourrions les publier ?
- Comment les gens postulent-ils un emploi dans notre organisation ? Devrions-nous produire un formulaire de présentation de candidature normalisé si nous n'en avons pas déjà un ? Quels renseignements demanderait-il ?
- Quels sont les inconvénients liés à la conduite d'entretiens pour tous les candidats à un poste ? Si nous ne sélectionnons que quelques candidats pour les convier à un entretien, comment pouvons-nous nous assurer que nous faisons cela d'une manière équitable et cohérente ?
- De quelles manières pouvons-nous améliorer nos processus d'entretien ? Le personnel présent dans les comités d'entretien pourrait-il bénéficier d'une formation pour garantir que nous obtenons les personnes appropriées ?
- Quels sont les avantages liés à la collecte de références pour les candidats retenus ? Y a-t-il des façons dont nous pourrions améliorer ce processus ?
- Quelles informations donnons-nous aux candidats retenus avant leur premier jour de travail ? Devrions-nous mettre au point un dossier d'emploi et le leur envoyer ?
- Quels sont les renseignements que l'organisation conserve à propos de son personnel ? Sont-ils sous clé ? Est-ce que certains de ces renseignements sont inutiles ? Y a-t-il des renseignements quelconques qu'il serait utile que l'organisation connaisse à propos de son personnel ?