68N0003XPB
no. 37
c. 3

Project to Improve Provincial Economic Statistics

Field 5 Task Force Report on Improving Generic Boards

Technical Series

Number 37

Projet d'amélioration des statistiques économiques provinciales

Rapport du Groupe de travail du secteur 5 sur l'amélioration de la dotation générique

Série technique

Numéro 37

STATISTICS CANADA STATISTIQUE CANADA
NOV 22 1999
LIBRARY BIBLIOTHÈQUE

Internet: www.statcan.ca
Intranet: http://pipes

Statistics Canada Statistique Canada

Canada

Field 5 Task Force Report
on
Improving Generic Boards

In the past number of years, Statistics Canada has moved increasingly towards the use of generic recruitment and development programs to hire and promote staff. A task force from Field 5 was assembled and given the mandate to examine generic hiring practices as they exist, in order to make recommendations on how these generic boards could be improved. This paper is a result of their findings. It illustrates concerns and problems relating to the generic hiring process, from the perspective of managers and candidates, and it lists a series of recommendations intended to resolve these issues. The ultimate goal of this report is to ensure that the best candidates are recruited on any given board, that competitions are standardized across the bureau and that the process is fair and equitable for everyone involved. These notions rest on the fundamental belief that our human resources are our most important asset.

Note of appreciation

Canada owes the success of its statistical system to a long-standing partnership between Statistics Canada, the citizens of Canada, its businesses, governments and other institutions. Accurate and timely statistical information could not be produced without their continued cooperation and goodwill.

For further information on the materials covered in this paper, please contact Bonnie Bercik (613) 951-6790, Diane Proulx (613) 951-7192 or Denis Poulin (613) 951-9991
Fax: (613) 951-0411

August 1999
Ottawa

The Field 5 Task Force Report on Improving Generic Boards

April 30th, 1999

Acknowledgements

The authors*[1] wish to express their appreciation for the many contributions received from individuals and groups within Field 5 who offered comments and suggestions leading to the final version of this report.

Preliminary Remarks

An electronic version of this document is available on the following shared drive: *documents on PIPES/ Coordination & Communications/ Communications/ Technical Series/ Serie 37 Generic Competitions.*

Table of Contents

1.Introduction.....1

2.Issues and Problems.....3

3.Recommendations.....5

4.Conclusion.....15

1. Introduction

Generic job descriptions followed-up by generic competitions were introduced as staffing practices here at Statistics Canada a number of years ago. The implementation has been a somewhat ad hoc, learn-as-you-go process. Despite some minor difficulties related to the implementation process, the committee

---

*[1] *Pierre-Paul Bellerose- TDD, François Bordé- Prices, Karen Duford- HRD, Terry Gnesko- HRD, Francine Hardy- Ag Div, Trish Hornicks- IOFD, Mel Jones-MCED (Chairperson), Philip Jorre de St. Jorre- HRD, Michel Labonté- ICSD, Ruth Martin- TD, Larry Murphy- ESD, Marlene Sterparn- ITD*

recognises the benefits of staffing through generic competitions. Through the recommendations included here, the committee seeks to identify ways to improve and expand the generic competition process in order to make it a uniform, bureau wide staffing practice. The objectives of these recommendations is not to speed up the competition process but instead, to standardise it, to make sure things are done right, fairly and efficiently.

The committee, in making its recommendations, has benefited from the input of all committee members, their home divisions as well as the work of other individuals, groups and committees. These include: the "Recommendations of the Human Resource Group" from the Cornwall Conference of 1998, the "Report on Generic Competitions Business and Trade Statistics Field" prepared by Steve Misener, the draft report from Human Resources Development Division entitled "Career Development and the Generic Competitions". The experiences derived from the implementation processes of recruitment and development programs in recent years have also contributed to this paper. As well, all the Divisions in Field 5 have been given the opportunity to contribute towards the recommendations presented in this document.

The department's goal in developing standardised recruitment processes is to hire "the cream of the crop". Likewise, the goal of the department concerning generic hiring should be to " identify and promote the best". In this regard, a candidate's performance on the job should play a key role in determining the best candidates. Comments from both staff and management indicate that competition methods and the tools used in the past have not sufficiently recognised the importance of track records in the weighting and scoring process. Consequently, the tools and procedures used to determine the best candidates have to be improved and updated.

As a result, we feel that a subcommittee of the departmental Human Resources Committee should be established to oversee and standardise the internal hiring process. Furthermore, Competition Review Boards for various groups and levels need to be established under this subcommittee. These subcommittees would review all competition plans put together by each board to ensure that the appropriate methods and tools are being used and that they meet the standards for the group and level of that competition.

Moreover, we recommend that Selection Committees be full time assignments with members relieved of their regular work until the end of the assignment. In order to minimise the disruption of the regular program; the subcommittees could be composed in part of recent retirees and staff approaching retirement. It would be imperative that these members have the appropriate skills and experience to get the job done.

Statistics Canada's human resource infrastructure is its greatest and most important asset. Unlike informatics technology, where old computers, software, wiring, hubs and routers are regularly discarded, great efforts have been made to

continually re-invest and up grade our personnel. Staffing decisions we make today, we will have to live with for many years. Therefore, it is critical to the department's success that the competition processes put the right people in the right job at the right time, all the time.

With the introduction of generic job descriptions, generic competitions, recruitment and development programs, supported with a significant emphasis on staff training programs, the department has come a long way in ensuring the quality of its human resource assets. The recommendations contained in this document are just another step toward refining and improving the process.

2. Issues and Problems

The following issues and problems were brought to the attention of the committee by both staff and management. The committee recognises that not everyone will agree with the problems and issues described below.

Logistics of the Selection Process

a) Selection boards take up an enormous amount of the members' time, effort and energy.

b) Candidates also spend an enormous amount of time preparing for boards and often the busiest and best employees are too busy or do not have the time to prepare for these competitions.

c) Board members are expected to carry out their normal work load plus participate on boards.

d) Some board members and candidates have expressed suspicions that candidates are divulging questions for written and oral boards.

e) The job specific second stage of the last ES-06/SI-07 board resulted in an enormous amount of resources being spent by the department and the candidates to staff only a few jobs.

Inadequate Professional Assistance

a) Assistance and support from Human Resources has been limited to tasks such as booking rooms, sending out notices, letters, etc.

b) Often, as a consequence of a lack of resources and/or time constraints, Human Resources do not assist in the development of tools and methods

used to test and evaluate candidates.

Inadequacy of Assessment Tools

a) Generally, we lack standards needed to determine the basic knowledge and skills required to qualify for each group and level.

b) It is perceived to be more difficult to qualify for recruitment level jobs in the SI and ES categories than it is for the levels above these recruitment programs.

c) Screening criteria fail to eliminate candidates who do not meet the minimum requirements.

d) The screening criteria and the questions asked in the written and oral exams do not always take candidates' practical experiences into account.

e) Members of selection boards often lack the necessary skills and expertise to develop appropriate screening criteria, questions and answers, or to evaluate the candidates' responses.

f) Reference checks often fail to identify candidates who have demonstrated questionable work habits and interpersonal skills or who do not have the appropriate prerequisite experience.

g) Questions failed to force the candidate to demonstrate or prove his/her abilities.

h) There is some question as to whether or not the process identifies the best candidate for the job or the most knowledgeable candidate on the test.

i) Some concerns have been raised as to the relative importance placed on the knowledge of the actual work for a given area, versus the demonstrated abilities and skills.

j) Mechanisms to determine an optimum balance between management, organisational skills and subject matter knowledge, at any given level, must be determined.

k) The degree to which staying in one division better positions candidates to be successful in dealing with the " job specific" stage II interviews and exams must be looked at.

Constraints for Line Managers

a) It takes too long from the time managers make their needs known to the time an employee is assigned to the position.

b) Lists of qualified staff are not available when needed.

c) Often, managers do not have confidence in the assessment tools used by the boards.

d) The process of allocating successful candidates among the participating divisions, once the lists are established is not smooth or consistent.

e) Some successful candidates on qualifying lists are perceived as being under qualified by all the divisions using the list but these candidates are eventually given promotions in order to free up the blockage on the list.

Negative Perceptions by Employees

a) The negative impact on unsuccessful candidates because they feel they missed "the chance".

b) Good staff members often do not qualify.

c) There is a perception that it is easier to get ahead:

- On the social statistics side of the department since their staffing policies are perceived as being less strict.
- For staff who are prepared to be generalists.

d) There is no career path for specialists at Statistics Canada.

e) The competition process can be very demoralising for candidates who qualify high on a list or lists and yet, do not receive an offer. In the second stage of the 1998 round of ES6/SI7 board, candidates qualifying second or third did not receive job offers, while in other competitions, candidates that qualified 20th or even 30th were offered jobs.

f) Many believe that an offer should be made to an employee who qualifies, regardless of his/her ranking on the list.

3. Recommendations

These Recommendations should be Adopted and Applied by the Entire Agency

a) These recommendations should be implemented bureau wide, not just in Field 5, in order to ensure a consistent and fair process across the department.

b) A subcommittee of the departmental Human Resources Committee should be established to oversee and standardize the internal staffing process.

Staff should be assigned to Selection Committees on a Full Time Basis

a) Assign people to work full-time on competition boards for the period of time necessary to complete the process. The boards could be made up of the following:

1) Managers who devote themselves to the task full-time.

2) Near-retirees on assignment for 1 to 2 years.

3) Retirees brought back on contract.

4) Recognised experts from the Public Service Commission.

5) Private firms with expertise in hiring.

6) Staff members from Human Resources with expertise in hiring, personnel evaluation, etc.

7) Administrative support staff, who could look after the entire administrative aspect of competitions, such as: making room reservations, photocopying, scheduling interviews, supervision of examinations, etc.

Competition Review Boards should be established

a) Review boards should be established to assess and approve all questions and answers for all levels of competitions.

b) The review boards would preferably be group specific (ES, SI, CR, etc.).

c) Board members should be semi-permanent with only a gradual rotation of members to ensure consistency (similar to classification boards).

d) Board membership should include a senior personnel officer, senior person from the training center, senior staff from subject matter areas, plus potentially, a professional recruiter (4 to 6 members).

Introduce Two Stage Generic Competitions for All Groups and Levels

a) A two stage generic competition should be implemented across the

department for all levels below assistant director. This recommendation would have to be phased in over a period of time. Most boards have been two staged combining a written exam, to pare down the number of candidates, and an interview. This recommendation is to improve the process so those good candidates are not screened out solely based on a written knowledge exam. Rather, candidates would be screened in or out, based on an assessment that would determine whether or not they have the basic skills required for this group and level.

b) The first stage would:

1) Evaluate the basic knowledge, experience and skills required at a particular group and level.

2) Create a pool of candidates qualified for a particular level.

Candidates qualifying for stage I would only have to re-qualify after three years. In order to refresh the pool, stage I testing would be held immediately prior to each stage II process. Finally, there would be no exemptions from the stage one phase. Even candidates applying for job specific boards would have to have qualified in stage one.

c) The second stage would:

1) Group jobs with similar requirements into job families to be run together during this second stage. Job families should be sub-populations of career streams; for example the SI-02 has technical, production and subject matter career streams. The career streams, when appropriate, could be split into job families. Accounting principles may be critical for one family of jobs while analytical experience might be essential for another.

2) Job families should clearly indicate which groups fit into a particular job. For example, if a systems chief job is included in a chief level board this should be clear to the CS staff.

3) Use testing which forces the candidates to demonstrate their abilities, skills and knowledge required by this job family.

4) Use questions that would make it difficult for the "professional competitor" to qualify by just studying and memorising the study material.

5) Require substantial experience in some fields as a prerequisite and demand the candidate clearly demonstrate that he/she has the required qualifications (as in the case of ES-06/SI-07 and ES-07/ SI-08 competitions, where candidates must demonstrate in writing that they meet the selection criteria).

6) Allow Directors to declare a small number or a percentage of the jobs in

their divisions to be reserved for specialists. These jobs can then be staffed on a job specific basis at the second stage of the process. Candidates would have to qualify for stage I to compete for a specialist position. The proposed Competition Review Board would review requests for these exemptions and make recommendations to Gatekeepers.

Under normal circumstances, stages I and II would take place one after the other, as in the last two ES-06/SI-07 competitions.

Increase the Effort and Time Spent in Preparation for Boards

More time and effort need to be spent in preparing competitions. This would ensure positive results by minimising wasted time and effort as well as by reducing conflict in handling appeals.

a) Special training should be developed, not so much related to procedures but mainly on how to define the desired results, in all its dimensions, and the steps needed to attain them.

b) Make greater use of the tools developed by the Public Service Commission Personnel Psychology Centre and by private enterprise. The goal would be to find off-the-shelf measures of generic skills and abilities that are relevant to our needs.

- Some testing tools customising may be necessary to accommodate the Statistics Canada corporate environment. New tools should be developed where existing tools do not fit the department's needs.
- Better tools are required for judging and evaluating candidates since board members in generic competitions do not always know the potential recruits personally.
- Candidates should be placed in role-play situations where they have to handle different situations such as:
  - Meeting with an under performing staff member.
  - Dealing with an irate respondent.
  - Explaining to a supervisor that his or her demands are unreasonable.
  - Carrying out an In-Basket exercise.
  - Making a presentation.

c) More professional assistance needs to be provided by Human Resources at all stages including:

- Determining basic requirements for stage I, for all groups and levels.
- Developing screening criteria including job experience.

- Improving reference check tools.
- Developing and evaluating questions.
- Finding, developing and implementing the use of these tools.
- Using results of appeals and grievances to improve future boards.

d) Reading material required by candidates to prepare for boards must be accessible. With large numbers of staff competing for each board, new ways of making this material available to all candidates, including using the ICN, need to be developed.

e) All the steps of stage I and II of any given competition should be clearly described in the staffing announcement so that all the candidates know what to expect and what to prepare for.

Competitions should be Held on a Regular Established Schedule

a) Generic competitions should be held on a regular basis and on a pre-established schedule (with start and end dates) built on a coherent Human Resource Planning and Forecasting Model for the department. Competitions to be held in the coming 12 months should be officially announced (stating groups and levels) at least 6 months in advance. This would help managers plan their workload and also help employees in planning their careers. It would also encourage those who were unsuccessful in obtaining a promotion in the last competition to continue their efforts.

b) Qualifying lists would be maintained from the stage II process which would allow managers to staff unexpected vacancies quickly. The complete list of qualified candidates need not be released all at once but could be extended as need be. These lists would be maintained for a specified length of time. The following round of stage II results for a particular job family should commence in time so results would be available soon after the active list expires. There should not be any expectations or guarantees that all qualified candidates on a list would receive an offer. This should be pointed out to candidates in writing when the lists are released.

c) Limiting the number of qualified candidates on a list to the number of approved positions should not be used as a method to control staffing. Gatekeepers should control staffing actions.

The Screening Process should be strengthened

a) Standardised screening criteria need to be established for each group, level and job family.

b) Screening should be used to eliminate applicants that do not meet the requirements, rather than depending on written boards to do this.

c) As part of the application process candidates should be asked to demonstrate, using examples of previous experience, why they should be considered for the position.

d) The application process should require significant efforts on the part of the applicants, such as:

- Explaining in 500 words or less how his/her education and work experience qualify him/her for the job.
- Describing the most significant work done in his/her career that meets one of the major requirements of the job.

e) Raise minimum requirements and make the criteria very clear and definitive, for example:

- Several years experience or equivalent supervising 3 or more people.
- Demonstrated experience in managing a large multi-disciplinary project.

f) Job competition posters should indicate that communication with supervisors or references would be part of the screening process in order to substantiate résumé claims with examples.

g) The group and level of the candidate should be clearly indicated for each position they have listed on their resume.

The Importance of References should be Re-affirmed

Reference tools over the last few years have improved significantly, however, additional improvements are required. Selection committees have a number of options available to them concerning reference checks. The selection committee can decide which references they want to use and are at liberty to consult whomever they wish in order to arrive at a fair assessment of the candidate. The tools or mix of tools and procedures used may vary depending on the competition.

Rating a candidate's performance or track record should be a key element of the reference check. When determining how to do reference checks the competition board should keep in mind the following:

a) Since much of the work within the department is carried out via project teams in a matrix management mode, competition boards should ask candidates to supply co-workers and team members as references where appropriate.

b) Skip level supervisors are also useful as references.

c) At least one reference should be someone the candidate has worked for in the last 3 years for a minimum of 6 months.

d) The Selection Board has the option to check references not supplied by the candidate.

e) The Board could ask that one reference be the candidate's immediate or former immediate supervisor, in the case where the candidate has been working with the present supervisor for less than 4 months.

f) Where supervision is a significant component of the new job, reference checks, where appropriate, could include 360-degree evaluations.

g) Responsibilities of the referee to supply a fair and honest appraisal of the candidate should be clearly indicated in the package to referees.

h) Referees should be asked to give examples that demonstrate the candidate's abilities, skills, experience, track record, etc.

i) References should be asked to assess not only their personal suitability but also abilities and experience applicable to the new group and level.

j) The board member conducting the reference check should ensure the referee is assessing the candidate for the group and level of the present board and not for the group and level of the position the candidate held before. This former position could have been held a number of years previously, several levels below the current competition or even in another group altogether.

k) In special cases individuals from outside the department should do reference checks to ensure impartiality.

l) Reference checks should be conducted in person unless this is not feasible.

m) It is the responsibility of the board member doing the reference check to assess the candidate's rating and not the referee. If, after conducting the planned references for a given candidate, the board member does not feel he/she has a fair assessment, then additional references should be checked. Also, where two referees give very different assessments of a candidate, additional references should be contacted.

n) The idea put forward in the draft report on " Career Development and the Generic Competitions" of using Reference Boards instead of individual reference checks should be tested. In this proposal all referees are brought together and the reference check is carried out on a consensus basis. A discussion in carried out allowing each referee to express his or her views on each point of the reference criteria. This procedure has the potential to overcome some of the problems and issues concerning the effectiveness of reference checks in the past.

o) References should be asked:

- Would you recommend that your director hire this person at this group and level?

All Staff should be assessed on Second Language Ability

Assessing candidates' ability to learn the second language often creates long delays in the release of board results. It is therefore, recommended that:

a) Language should be considered along with all other forms of training when developing a training plan for staff during the annual appraisal. Language training should be included in the career plan for all staff just as it is now in the ES development program.

b) A plan should be put together immediately to assess all non-bilingual Statistics Canada employees' ability to learn the second language. This assessment should be kept current to avoid delays during the staffing process.

c) All non-bilingual candidates who have applied for stage I or II of a bilingual competition should be given priority in scheduling for assessment.

d) Unilingual staff who do not want to be considered for bilingual positions should have the option to opt out of the assessment with the knowledge this makes them ineligible for bilingual boards.

The Allocation Process of Successful Candidates should be standardised

Initial deployments for successful candidates should be allocated based on the following criteria:

a) The successful candidate's home division should have precedence over other divisions in making the candidate an offer of appointment.

b) Candidates may decline an offer without prejudicing subsequent offers.

c) Candidates who have declined offers and those who have not received offers should participate in a mutual selection process with divisions that have remaining positions to be filled.

d) Candidates will list their choices, in order of preference, among the remaining positions to be filled (first, second, third, etc). Likewise, divisions will list in order of preference (first, second, third, etc.) the remaining candidates for each position they are staffing. Offers will be made at the discretion of the

divisions based on their priorities.

e) Higher-ranking candidates must be offered jobs before those candidates placed below them on the list. Negotiations between participating divisions and higher-ranking candidates may be required to resolve any non-matches. A director general should chair these sessions.

f) The initial list for allocation should be restricted to the number of positions approved (i.e. if there are 23 positions approved then the divisions must select from the first 23 candidates, no other names should be released).

g) Candidates who remain after the initial allocation process would be placed on an open eligibility list. This list would be posted and all the divisions in the department would have access to it. As always, candidates must be selected in the order in which they appear on the list.

h) The staff allocation process would be handled by directors or assistant directors and should not be the responsibility of the selection committee.

Assistance should be extended to Unsuccessful Candidates

Procedures should be developed in consultation with Advisors in Human Resources Development Division, to assist candidates who are unsuccessful or who require assistance in preparing for boards. Often a candidate's work performance far exceeds his or her performance in the competition process. The procedures could include:

a) Offering and encouraging one on one debriefing sessions.

b) Coaching.

c) Training.

d) Counselling.

e) Corporate assignments.

Development Programs for All Groups should be introduced

Lower level promotion procedures for all groups should be fair and equitable. Development Programs used in CS, ES, and MA groups should be implemented in SI, AS, CR, etc. groups. This would require the establishment of a working level for each group.

Procedures should be established to Ensure Fairness

1) There should be only one exam writing session for any given generic board, even if this requires the use of more than one room. Exceptions from writing the test at the announced time and date should be limited to those candidates with doctor's certificates, death in the family or other justifiable reasons.

2) All written competitions should use the candidates PRI#, not their name.

3) Candidates participating in any written or oral board, test, etc should be asked to sign a statement before each board stating that they will not discuss the questions or divulge any information relating to the content of the test. This statement should explain that divulging information could cause the board to be cancelled or appealed. As well, the statement should indicate how the practice of sharing information is inherently unfair.

4) Incidents of suspected question sharing (written or oral boards) should be investigated. If it is legal to have penalties, they should be established and presented to all participants in the statement for signature at the time of the competition.

5) Competition Review Board members should also be asked to sign a similar document.

The Possibility of Recording Interviews

The legal implications as well as the pros and cons of taping all oral interviews should be investigated. Taping would allow board members to review responses and would be useful as a reference tool in any appeal process.

A Task Force on Career Planning for Specialists and Generalists should be established

A task force under the departmental Human Resources sub-committee should be established to develop a plan for clear career paths for both generalists and specialists. There are concerns across many divisions that we are losing our subject matter specialists, and that the generic staffing process leaves specialists at a disadvantage for promotions. Career paths for both specialists and generalists have to be established to ensure a proper balance.

Review of Generic Boards should be On-Going and Integrated with Departmental Human Resources Committees

a) The appropriate Human Resources committee or sub-committees should implement the recommendations brought forward by this group.

b) A clear link needs to be established between the Career Streams Document and the generic staffing process.

c) Improvements to generic competitions should be an ongoing process undertaken by an appropriate Human Resources Committee using input from:

   1) Debriefing sessions including notes, suggestions and concerns.

   2) Debriefing with each competition board.

   3) Staff survey results relating to competitions.

   4) Findings from any appeals.

Consultation with Staff and Management

a) Further consultations with both staff and management should take place in order to seek everyone's input, comments, suggestions, concerns and frustrations.

b) Suggestions and concerns from candidate debriefing sessions should be recorded and used to improve future generic competitions.

c) This consultation should be held on a regular basis.

d) Latest results from the Employee Opinion Survey would suggest that a survey on the issue of competitions should be carried out with all staff.

4. Conclusion

Since generic staffing practices are becoming the preferred method of hiring, it is imperative that the bureau establishes standardized norms, mechanisms and procedures in order to address key issues. We feel the most effective way to improve the generic internal hiring process is to establish a sub-committee of the departmental Human Resources Committee. This sub-committee would be responsible for implementing the recommendations brought forth in this report. It would also oversee, standardize and ultimately, ensure the continued success of internal generic staffing practices. Furthermore, we feel Competition Review Boards should be created under the sub-committee to assess all competition plans. They would make sure the methods; tools and questions being used in a competition meet the standards for that group and level.

Finally, the importance of our human resources cannot be understated. It is in everyone's interest that the best candidates be selected in a process that is fair and equitable for all. We hope that in creating these two bodies to manage the

hiring process, the bureau will be able to react, not only to issues that have been identified in this report, but also to issues that will confront our hiring practices in the future.

Technical Series - Index

August 24, 1999

PIPES has a series of technical paper reprints primarily for internal purposes. A list of the reprints currently available is presented below. For copies, contact Bonnie Bercik at (613) 951-6790 or Diane Proulx at (613) 951-7192, fax number (613) 951-0411 or write to Statistics Canada, 13th Floor, Jean Talon Building, Tunney's Pasture, Ottawa, Ontario, K1A 0T6

1. Unified Enterprise Statistics Program – Project to Improve Provincial Economic Statistics – May 5, 1997 – PIPES Project Managers.

2. PIPES Evaluation Framework – September 15, 1997 – Philip Smith.

3. Report on the Unified Enterprise Survey & Reporting Arrangements Business Consultations – August 1997 – Larry Murphy, Guy Gellatly and Junior Smith.

4. Update on PIPES Progress: Notes for a Briefing for Federal and Provincial Finance Officials, Halifax, Nova Scotia, March 12, 1997 – Philip Smith.

5. An Overview of The Project to Improve Provincial Economic Statistics – November 1997 – Don Royce, Francine Hardy and George Beelen.

6. Using Databases to Design, Generate and Store Business Questionnaires at Statistics Canada – November 5, 1997 – Alana M. Boltwood.

7. The How and Why of Business Statistics – January 1999 – Elise Mennie. *(Not for external dissemination)*

8. An update on PIPES Fifteen Months into the Project – April 24, 1998 – Philip Smith.

9. Key Provider Manager (KPM) – 1997-98 Annual Report – May 1998 – Vicki Crompton.

10. A Framework for Planning Unified Enterprise Survey Data Collection – October 28, 1998 – Alana Boltwood.

11. Impact of the PIPES Funding on the Services Division Programme and Achievements in 1997-98 – April 1998 – Gordon Baldwin. *(Not for external dissemination)*

12. PIPES Organization and Decision-Making Structure – August 17, 1998 – Philip Smith. *(Not for external dissemination)*

13. The Central Goal of PIPES – November 17, 1997 – Philip Smith.

14. The Terminology and Framework of the Unified Enterprise Questionnaire – Revised March 1999 – Philip Smith.

15. Realizing and Measuring Quality Improvements in Provincial Economic Accounts – August 1998 – Philip Smith.

16. Annual Report 1997-98 – Ombudsman for Small Business Response Burden – July 1998, – Michael Issa. *(Not for external dissemination)*

17. Decision Making in PIPES – October 1, 1998 – Philip Smith.

18. Task Force on Electronic Data Reporting – April, 1998 – Guy Parent, Monique Gaudreau, Joe Wilkinson, Doug Zinnicker, Laurie Hill, Denis Leblanc, Mario Ménard, Anne Ladouceur, George Andrusiak.

19. PIPES Information Package – October 1998 – Philip Smith.

20. UES and the Non-Business Sectors – September 17, 1997 – Art Ridgeway.

21. CATS User Guide – April 1998 – Janet Howatson. *(Not for external dissemination)*

22. Report on Collection and Data Capture Operation OID for UES 1997 – September 3, 1998 – Anne Ladouceur. *(Not for external dissemination)*

23. SDD Contribution to PIPES 1998-1999 – September 1998 – Shirley Dolan.

24. The Harmonized Sales Tax Revenue Allocation Formula – August 1998 – Karen Hall. *(Not for external dissemination)*

25. Data Acquisition Strategy Report – July 22, 1998 – François Maranda and Don Royce.

26. Roles and Responsibilities in the Unified Enterprise Statistics Program – December 15, 1998 – George Andrusiak, Richard Barnabé, Albert Meguerditchian, Ray Ryan and Philip Smith. *(Not for external dissemination)*

27. Paper on the Project to Improve Provincial Economic Statistics from the Joint IASS/IAOS Conference – July 22, 1998 – Don Royce.

28. Respondent Relations Task Force – March 5, 1999 – Wayne Smith.

29. Response Analysis Follow-up Survey – March 1999 – Kristen Underwood.

30. Data Sharing Information Package – March 1999 – John Crysdale. *(Not for external dissemination)*

31. Coherence Analysis – Case Study from the Key Provider Manager Program – April 23, 1999 – Julie Mandeville and Rachel Bernier.

32. Evaluation of Collection Support Material used during the 1997 Unified Enterprise Survey – November 16, 1998 – Yvele Paquette.

33. Waiver Information Package – May 1999 – John Crysdale. *(Not for external dissemination)*

34. The PIPES Plan for 1999-00 – June 14, 1999 – Philip Smith. *(Not for external dissemination)*

35. BTS + Forum Post-conference Actions – July 1999 – Cornwall Conference Participants.

36. Report of the Task Force on Sources of Business Information – March 1999 – Vicki Crompton and Mark Marcogliese.

37. Field 5 Task Force Report on Improving Generic Boards – August 1999 – Mel Jones.

Projet d'amélioration des statistiques économiques provinciales

Rapport du Groupe de travail du secteur 5 sur l'amélioration de la dotation générique

Série technique

Numéro 37

Project to Improve Provincial Economic Statistics

Field 5 Task Force Report on Improving Generic Boards

Technical Series

Number 37

Internet : www.statcan.ca
Intranet : http://pasep

Statistique Canada Statistics Canada

Canada

Rapport du Groupe de travail du secteur 5 sur l'amélioration de la dotation générique

Le 30 avril 1999

Remerciements

Les auteurs*[1] tiennent à remercier les nombreux particuliers et groupes au sein du secteur 5 qui ont formulé des remarques et des suggestions en vue de la version définitive du présent rapport.

Remarques préliminaires

On trouvera une version électronique du présent document dans l'unité de disque commune : *documents on PIPES/ Cordination & Communication/ Communications/ Technical Series/ Serie 37.*

Tables des matières

1.Introduction.....1

2.Enjeux et *problèmes*.....3

3.Recommendations.....5

4.Conclusion.....16

1. Introduction

Les énoncés de fonctions normalisés suivis de concours de dotation générique ont été introduits à Statistique Canada il y a déjà plusieurs années. La mise en œuvre s'est faite de façon plutôt ponctuelle et empirique. Malgré certaines difficultés mineures liées à la mise en œuvre, le comité reconnaît les avantages des concours de dotation générique. Dans les recommandations énumérées

---

*[1] *Pierre-Paul Bellerose de la DDF, François Bordé de la Division des prix, Karen Duford de la DPRH, Terry Gnesko de la DPRH, Francine Hardy de la Division de l'agriculture, Trish Horricks de la DOFI, Mel Jones de la DFCE (président), Philip Jorre de St. Jorre de la DPRH, Michel Labonté de la DISC, Ruth Martin de la Division des transports, Larry Murphy de la DSE et Marlene Sterparn de la DCI.*

ci-dessous, le comité cherche à améliorer et à élargir le processus de dotation générique afin d'en faire un outil uniforme à l'échelle du Bureau. Il ne s'agit pas d'accélérer le processus des concours, mais bien de le normaliser et d'en assurer le déroulement rationnel, équitable et efficace.

En formulant ses recommandations, le comité a bénéficié de la participation de tous ses membres, des divisions d'attache et du travail d'autres particuliers, groupes et comités. Mentionnons, à titre d'exemple, les recommandations du Groupe des ressources humaines présentées à la conférence tenue à Cornwall en 1998, le rapport sur les concours de dotation générique du secteur de la statistique du commerce et des entreprises, préparé par Steve Misener, ainsi que le rapport provisoire de la Division du perfectionnement des ressources humaines (DPRH) sur le cheminement professionnel et les concours de dotation générique. L'expérience acquise au cours de la mise en œuvre des programmes de recrutement et de perfectionnement depuis quelques années a également facilité la préparation du présent document. Toutes les divisions du secteur 5 ont eu l'occasion d'examiner les recommandations formulées dans le présent document.

En s'efforçant de normaliser le processus de recrutement, le Bureau cherche à embaucher une élite. De plus, l'objectif de la dotation générique devrait être de cerner et de favoriser l'excellence. À cet égard, le rendement au travail devrait être un élément clé du recrutement des meilleurs candidats. Des remarques formulées tant par le personnel que par la direction indiquent que les méthodes et outils de dotation utilisés dans le passé n'ont pas suffisamment reconnu l'importance des antécédents au moment d'établir les poids et la notation. Par conséquent, les outils et les procédures servant à déterminer les meilleures candidatures doivent être améliorés et mis à jour.

Nous estimons donc qu'il y a lieu de charger un sous-comité du Comité des ressources humaines du Bureau de surveiller et de normaliser le processus de recrutement interne. De plus, ce sous-comité devrait établir des commissions d'examen des concours pour divers groupes et niveaux. Le sous-comité examinerait tous les plans de concours présentés par chaque commission afin de s'assurer que l'on utilise des méthodes et outils appropriés répondant aux normes pour le groupe et le niveau du concours en question.

Nous recommandons également la mise sur pied de comités de sélection à temps plein. Les membres seraient libérés de leurs tâches ordinaires jusqu'à la fin de leur mandat. Afin de minimiser les perturbations, le sous-comité serait constitué en partie de personnes récemment retraitées et de membres du personnel qui comptent prendre leur retraite sous peu. Il est essentiel que ces personnes possèdent les compétences et l'expérience requises.

Le personnel de Statistique Canada est sa ressource la plus importante et la plus précieuse. Pour ce qui est de la technologie de l'informatique, le matériel, le logiciel et les accessoires dépassés sont régulièrement éliminés. En ce qui concerne le personnel, par contre, de grands efforts ont été déployés pour

assurer un perfectionnement continuel. Les décisions en matière de dotation prises aujourd'hui auront des répercussions pendant de nombreuses années. Il est donc très important pour le succès du Bureau que les concours de dotation permettent aux bonnes personnes d'occuper les bons emplois au bon moment, tout le temps.

Grâce à l'introduction des énoncés de fonction normalisés, des concours de dotation générique, des programmes de recrutement et de perfectionnement, appuyés de programmes rationnels de formation du personnel, le Bureau a largement rehaussé la qualité de ses ressources humaines. Les recommandations énumérées ci-dessous représentent un élément de plus dans le processus de perfectionnement et d'amélioration.

2. Enjeux et problèmes

Des membres du personnel et de la direction ont présenté au comité les enjeux et problèmes décrits ci-dessous. Les membres du comité reconnaissent que ces problèmes et enjeux ne font pas l'unanimité.

Aspects logistiques du processus de sélection

a) Les jurys de sélection exigent beaucoup de temps, d'efforts et d'énergie de la part des membres.

b) Les candidats consacrent évidemment beaucoup de temps à se préparer; souvent, les employés les plus occupés et les plus compétents n'ont pas le temps de se préparer pour un concours.

c) Les membres d'un jury doivent tout de même accomplir leur charge de travail ordinaire.

d) Certains candidats et membres de jury soupçonnent que les questions d'examen écrit et oral sont parfois divulguées par les candidats.

e) La deuxième étape du dernier concours propre au poste ES-06/SI-07 a exigé beaucoup de ressources de la part du Bureau et des candidats pour le recrutement de quelques personnes seulement.

Assistance professionnelle insuffisante

a) L'assistance et le soutien du personnel de Ressources humaines se limitent à des tâches comme la réservation des salles, l'envoi d'avis et la correspondance.

b) Souvent, faute de ressources ou à cause des contraintes de temps, le personnel de Ressources humaines ne participe pas à l'élaboration des outils

et des méthodes qui servent à évaluer les candidats.

Outils d'évaluation insuffisants

a) De façon générale, nous n'avons pas suffisamment de normes pour déterminer les connaissances et les compétences de base nécessaires à chaque groupe et niveau.

b) Le recrutement semble être plus rigoureux pour les catégories SI et ES qu'il ne l'est pour les niveaux supérieurs.

c) Les critères de présélection ne permettent pas d'éliminer certaines candidatures qui ne répondent pas aux exigences minimales.

d) Les critères de présélection et les questions des examens écrit et oral ne tiennent pas toujours compte de l'expérience concrète des candidats.

e) Les membres des jurys de sélection n'ont souvent pas la compétence nécessaire pour élaborer des critères de présélection et des questions et réponses appropriés, ni pour évaluer les réponses des candidats.

f) La vérification des références ne permet pas toujours d'identifier les candidatures douteuses du point de vue des habitudes de travail, de l'entregent et de l'expérience.

g) Certaines questions n'obligent pas les candidats à manifester leur compétence.

h) Il n'est pas sûr que le processus permet d'identifier les meilleures candidatures et les personnes les plus compétentes.

i) On s'interroge sur l'importance relative accordée à la connaissance d'un travail donné comparativement aux compétences et aptitudes manifestées.

j) Il y a lieu de définir des mécanismes permettant d'établir un équilibre optimal entre les compétences gestionnaires, organisationnelles et spécialisées à un niveau donné.

k) Il y a lieu d'examiner à quel point le fait de rester dans une division aide les candidats à réussir la deuxième étape « propre au poste » des entrevues et des examens.

Contraintes des cadres hiérarchiques

a) Il y a trop de temps qui s'écoule entre la communication des besoins des gestionnaires et l'affectation d'une personne au poste.

b) Une liste du personnel compétent n'est pas disponible lorsqu'on en a besoin.

c) Souvent, les gestionnaires n'ont pas confiance dans les outils d'évaluation utilisés par les jurys.

d) La répartition des candidats reçus parmi les divisions participantes, une fois les listes établies, n'est pas uniforme et harmonieuse.

e) Certains candidats reçus dont le nom figure dans les listes d'admissibilité sont considérés comme sous-qualifiés par toutes les divisions qui utilisent la liste, mais à terme ils sont promus afin de débloquer la liste.

Impressions négatives des employés

a) Les candidats non reçus gardent une impression négative parce qu'ils ont « raté leur chance ».

b) Souvent, de bons employés ne sont pas jugés admissibles.

c) On a l'impression qu'il est plus facile d'avancer :

- du côté de la statistique sociale, dont les politiques de dotation sont jugées moins rigoureuses;
- pour les membres du personnel qui acceptent d'être des généralistes.

d) Il n'y a pas de cheminement de carrière pour les spécialistes à Statistique Canada.

e) Un concours peut être très démoralisant pour un candidat dont le nom figure au sommet d'une liste d'admissibilité, mais qui ne reçoit aucune offre. Lors de la deuxième étape du concours ES6/SI7 de 1998, des candidats occupant le deuxième ou le troisième rang dans la liste d'admissibilité n'ont pas reçu d'offre d'emploi, tandis que pour d'autres concours des candidats occupant le 20^{e} ou même le 30^{e} rang ont reçu des offres.

f) De nombreuses personnes estiment que l'on devrait offrir un emploi à un candidat admissible peu importe le rang qu'il occupe dans la liste.

3. Recommandations

Que les présentes recommandations soient adoptées et appliquées à l'échelle du Bureau

a) Les présentes recommandations devraient être mises en œuvre à l'échelle du Bureau, et non pas seulement dans le secteur 5, de façon que le processus soit uniforme et équitable partout.

b) Un sous-comité du Comité des ressources humaines du Bureau devrait être chargé de surveiller et de normaliser le processus de recrutement interne.

Que des employés soient affectés à plein temps aux comités de sélection

a) Les personnes nommées à un jury de sélection devraient travailler à plein temps durant tout le processus. Les jurys pourraient être constitués de :

1) gestionnaires recrutés à plein temps,

2) personnes approchant le temps de la retraite, qui travailleraient pendant un an ou deux,

3) personnes retraitées engagées par contrat,

4) spécialistes reconnus de la Commission de la fonction publique,

5) représentants de compagnies privées se spécialisant dans le recrutement,

6) membres du personnel de Ressources humaines spécialisés dans le recrutement, l'évaluation du personnel, etc.,

7) membres du personnel de soutien administratif qui pourraient s'occuper du volet administratif des concours, par exemple la réservation des locaux, la photocopie, le calendrier des entrevues, la supervision des examens.

Que l'on établisse des commissions d'examen des concours

a) Il y a lieu d'établir des commissions d'examen pour évaluer et approuver les questions et réponses pour tous les concours.

b) De préférence, les commissions d'examen devraient être axées sur des groupes particuliers (ES, SI, CR, etc.).

c) Les membres des commissions devraient être semi-permanents; le renouvellement devrait être graduel par souci d'uniformité, comme c'est le cas pour les commissions de classification.

d) Les commissions devraient compter un agent supérieur du personnel, un représentant supérieur du centre de formation, un cadre supérieur d'un secteur spécialisé et possiblement un recruteur professionnel (4 à 6 membres au total).

Que l'on introduise des concours génériques en deux étapes pour tous les groupes et niveaux

a) On devrait mettre en œuvre à l'échelle du Bureau un mécanisme de concours générique en deux étapes pour tous les niveaux inférieurs à celui de directeur adjoint. Cette recommandation devra être adoptée graduellement. La plupart des concours se font en deux étapes, combinant un examen écrit de présélection et une entrevue. La recommandation permettrait d'améliorer le processus en évitant que de bonnes candidatures soient éliminées uniquement en fonction de l'examen écrit. Les candidatures seraient plutôt filtrées en fonction d'une évaluation indiquant la présence ou non des compétences de base requises pour le groupe et le niveau.

b) La première étape permettrait :

1) d'évaluer les connaissances de base, l'expérience et les compétences requises selon le groupe et le niveau;

2) d'établir une liste de candidatures admissibles à un niveau particulier.

Les candidatures admissibles à la première étape n'auraient à être confirmées qu'après trois ans. Afin de renouveler la liste, on organiserait une évaluation de première étape juste avant la tenue de chaque deuxième étape. Enfin, il n'y aurait aucune exemption pour la première étape. Il faudrait que même les personnes s'inscrivant à un concours propre au poste deviennent admissibles à la première étape.

c) La deuxième étape permettrait de :

1) Regrouper des emplois comportant des exigences semblables pour en faire des familles d'emplois organisées conjointement en fonction de la deuxième étape. Les familles d'emplois seraient des sous-populations de cheminement de carrière; ainsi la catégorie SI-02 comporte des parcours de carrière technique, de production et spécialisé. Au besoin, les parcours de carrière pourraient être répartis en familles d'emplois. Il se peut que des principes comptables soient essentiels pour une famille d'emplois, et une expérience analytique pour une autre.

2) Les familles d'emplois devraient indiquer clairement quels groupes correspondent à un emploi particulier. Si un poste de chef de systèmes est compris dans un concours prévu au niveau des chefs, il faudrait l'indiquer clairement.

3) Il faudrait que les candidats soient obligés de manifester leurs compétences, leurs aptitudes et leurs connaissances pour une famille d'emplois donnée.

4) Il faudrait prévoir des questions qui rendraient le concours difficile pour le « postulant professionnel » qui ne fait qu'étudier et mémoriser la

documentation.

5) Il faudrait exiger une solide expérience dans certains secteurs comme condition préalable et exiger que le candidat manifeste clairement les qualités requises (comme c'est le cas pour les concours ES-06/SI-07 et ES-07/SI-08, où les candidats doivent montrer par écrit qu'ils répondent aux critères de sélection).

6) Il faudrait permettre aux directeurs d'affecter un petit nombre ou un pourcentage des emplois de leur division à des spécialistes. Ces emplois pourraient dès lors être comblés en fonction du poste à la deuxième étape du processus. Il faudrait que les candidats soient admissibles à la première étape pour postuler un emploi de spécialiste. La commission d'examen des concours étudierait les demandes d'exemption et formulerait des recommandations.

Normalement, les étapes 1 et 2 auraient lieu une après l'autre, comme pour les deux derniers concours ES-06/SI-07.

Que l'on augmente le temps et les efforts consacrés à la préparation des concours

Il y a lieu de consacrer plus de temps et d'efforts à la préparation des concours. On pourrait ainsi minimiser les démarches inutiles et réduire les conflits liés aux appels.

a) On devrait assurer une formation spéciale, liée moins aux procédures et davantage aux résultats escomptés, dans toute leur complexité, et à la façon d'y arriver.

b) On devrait utiliser davantage les outils élaborés par le Centre de psychologie du personnel de la Commission de la fonction publique et par le secteur privé. Il s'agirait de trouver des mesures existantes des compétences et aptitudes génériques qui correspondent à nos besoins :

- Certains outils d'évaluation doivent être adaptés à la situation de Statistique Canada. De nouveaux outils devraient être mis au point lorsque les outils existants ne répondent pas aux besoins du Bureau.
- Il faut disposer de meilleurs outils pour évaluer les candidatures puisque les membres du jury d'un concours de dotation générique ne connaissent pas toujours les personnes qui posent leur candidature.
- Les candidats devraient se trouver dans des situations de simulation; exemples :
  - la rencontre d'un membre du personnel dont le rendement laisse à désirer;
  - une prise de contact avec un répondant fâché;

- la rencontre d'un superviseur pour expliquer que ses attentes ne sont pas raisonnables;
- un exercice de la corbeille;
- la présentation d'un exposé.

c) Une assistance plus professionnelle doit être fournie par le personnel de Ressources humaines pour toutes les étapes, y compris :

- l'établissement des exigences de base pour la première étape, pour tous les groupes et niveaux;
- la préparation de critères de présélection, y compris l'expérience de travail;
- l'amélioration des outils de vérification des références;
- la préparation et l'évaluation des questions;
- l'élaboration et la mise en œuvre de ces outils;
- l'utilisation des cas d'appel et de grief pour améliorer les concours à venir.

d) La documentation permettant aux candidats de se préparer pour un concours doit être disponible. Compte tenu du nombre de candidatures pour chaque concours, il faut trouver de nouvelles façons de mettre la documentation à la disposition des candidats, y compris le Réseau de communications internes.

e) Les étapes 1 et 2 des concours devraient être décrites en détail dans les avis de recrutement, afin que les candidats sachent à quoi s'attendre.

Que les concours aient lieu en fonction d'un calendrier fixe

a) Les concours de dotation générique devraient avoir lieu régulièrement en fonction d'un calendrier (avec dates de début et de fin) fondé sur un modèle cohérent de prévision et de planification des ressources humaines pour le Bureau. Les concours prévus au cours des douze prochains mois devraient être annoncés officiellement (groupes et niveaux) au moins six mois à l'avance. Les gestionnaires pourraient ainsi planifier leur charge de travail et les employés pourraient songer à leur plan de carrière. De plus, les candidats non reçus pourraient mieux poursuivre leurs efforts.

b) Les listes d'admissibilité retenues à la deuxième étape pourraient aider les gestionnaires à combler rapidement les vacances imprévues. Il ne serait pas nécessaire de diffuser la liste complète des candidats admissibles, mais seulement selon les besoins. La liste serait tenue à jour pendant une période déterminée. On devrait prévoir la deuxième étape suivante pour une famille d'emplois donnée de façon que les résultats soient disponibles peu après l'expiration de la liste active. Il ne faudrait susciter aucune attente ou garantie que les candidats admissibles recevront tous une offre d'emploi. Il faudrait

communiquer cette réalité par écrit aux candidats lorsque les listes sont diffusées.

c) Le contrôle du recrutement ne devrait pas se faire en limitant le nombre de candidatures admissibles inscrites sur la liste au nombre de postes approuvés. Ce sont les contrôleurs qui doivent orienter les démarches de recrutement.

Que le processus de présélection soit renforcé

a) Il y a lieu d'établir des critères de présélection normalisés pour chaque groupe et niveau et pour chaque famille d'emplois.

b) Il convient d'avoir recours à la présélection, et non pas aux concours écrits, pour éliminer les candidatures ne répondant pas aux exigences.

c) Les personnes qui posent leur candidature devraient confirmer qu'elles sont admissibles en citant leur expérience antérieure.

d) Les personnes qui posent leur candidature devraient déployer des efforts appréciables, par exemple :

- expliquer en 500 mots ou moins comment leur formation et leur expérience les rendent admissibles;
- décrire le travail le plus important de leur carrière qui répond à l'une ou l'autre des principales exigences du poste.

e) Il y a lieu d'accroître les exigences minimales et de rendre les critères très clairs et précis, par exemple :

- plusieurs années d'expérience ou l'équivalent à titre de superviseur de trois personnes ou plus;
- une expérience confirmée à titre de gestionnaire d'un important projet pluridisciplinaire.

f) Les avis de concours devraient indiquer que la communication avec les superviseurs et la vérification des références font partie du processus de présélection, les affirmations du curriculum vitae devant s'appuyer sur des exemples.

g) Le curriculum vitae devrait indiquer clairement, pour chaque emploi, le poste et le niveau.

Que l'importance des références soit de nouveau soulignée

Pour ce qui est des références, la situation s'est nettement améliorée depuis quelques années, mais il ne faut pas s'arrêter là. Les comités de sélection, au

moment de vérifier les références, restent libres du choix des références à vérifier et des personnes à consulter pour évaluer la candidature. Les démarches et les procédures peuvent varier selon le concours.

Le rendement ou les antécédents d'un candidat devraient être un élément clé de la vérification des références. Au moment de déterminer la façon de vérifier les références, il convient de tenir compte des considérations ci-dessous.

a) Puisqu'une bonne partie du travail accompli au sein du Bureau relève d'équipes de projet encadrées par une structure de gestion matricielle, il convient, dans la mesure du possible, de demander aux candidats de nommer des collègues et d'autres membres de l'équipe comme répondants.

b) Un superviseur non immédiat peut également servir de répondant.

c) Au moins un répondant devrait être une personne avec laquelle le candidat a travaillé pendant au moins six mois au cours des trois dernières années.

d) Le comité de sélection peut vérifier des références qui n'ont pas été fournies par le candidat.

e) Le jury peut demander que le superviseur immédiat du candidat soit répondant, ou encore l'ancien superviseur immédiat si le candidat relève du superviseur actuel depuis moins de quatre mois.

f) Si la supervision est un élément important du nouveau poste, la vérification des références devrait dans la mesure du possible comporter des évaluations « de 360 degrés ».

g) Les responsabilités du répondant (évaluation honnête et équitable du candidat) devraient être indiquées clairement dans la documentation adressée aux répondants.

h) Les répondants devraient être priés de fournir des exemples indiquant les aptitudes, les compétences, l'expérience et les antécédents du candidat.

i) Les répondants devraient être priés d'évaluer non seulement l'aptitude personnelle du candidat, mais également ses compétences et son expérience relativement au nouveau groupe et niveau.

j) Le membre du jury qui vérifie les références devrait s'assurer que le répondant évalue le candidat en fonction du groupe et du niveau de l'emploi postulé et non du poste occupé antérieurement par le candidat. Il est possible que ce poste antérieur ait été occupé il y a plusieurs années, à un niveau nettement inférieur ou dans un groupe différent.

k) Dans certains cas spéciaux, des personnes à l'extérieur du Bureau pourront se charger de la vérification des références, par souci d'impartialité.

l) La vérification des références devrait se faire en personne dans la mesure du possible.

m) C'est le membre du jury chargé de vérifier les références qui est responsable de l'évaluation du candidat et non pas le répondant. Si, après avoir vérifié les références, le membre du jury n'estime pas avoir une juste évaluation du candidat, il doit vérifier d'autres références. Lorsque deux répondants fournissent des évaluations très différentes d'un candidat, il importe de vérifier d'autres références.

n) L'idée présentée dans le rapport provisoire sur le cheminement de carrière et les concours de dotation générique, suivant laquelle on aurait recours à des comités de référence au lieu de mener une vérification ponctuelle des références, devrait être mise à l'essai. Suivant cette idée, on réunirait tous les répondants pour ensuite mener la vérification et atteindre un consensus. Une discussion permettrait à chaque répondant d'exprimer son opinion sur chacun des éléments de l'évaluation. Cette façon de procéder permettrait peut-être de surmonter certaines difficultés associées à la vérification des références dans le passé.

o) Il convient de poser aux répondants la question ci-dessous :

- Recommanderiez-vous à votre directeur de recruter cette personne dans ce groupe et à ce niveau?

Que la connaissance de la langue seconde soit évaluée pour tous les membres du personnel

Puisque l'évaluation de l'aptitude des candidats à apprendre la langue seconde suscite souvent de longs retards, on recommande ce qui suit :

a) Il convient de grouper la formation linguistique avec tous les autres types de formation lors de l'établissement d'un plan de formation pour le personnel au cours de l'évaluation annuelle. La formation linguistique devrait faire partie du plan de carrière de tous les membres du personnel, comme c'est le cas actuellement pour le programme de perfectionnement ES.

b) Il convient d'établir dès maintenant un plan d'évaluation de l'aptitude de tous les employés non bilingues de Statistique Canada à apprendre la langue seconde. Une telle évaluation devrait être tenue à jour afin que l'on puisse éviter les retards au moment du processus de recrutement.

c) Pour ce qui est de l'évaluation linguistique, il y a lieu d'accorder la priorité aux candidats non bilingues qui sont inscrits à l'étape 1 ou 2 d'un concours bilingue.

d) Les employés unilingues qui ne veulent pas que leur candidature soit considérée pour des postes bilingues devraient avoir le choix de ne pas subir l'évaluation, reconnaissant qu'ils sont dès lors inadmissibles à un concours

bilingue.

Que l'on normalise le processus de répartition des candidats reçus

Le déploiement initial des candidats reçus devrait se faire en fonction des critères ci-dessous :

a) La division d'attache du candidat reçu devrait avoir le premier choix lorsqu'il s'agit d'offrir un poste au candidat.

b) Les candidats doivent pouvoir refuser une offre sans porter atteinte à leurs chances de recevoir d'autres offres.

c) Les candidats qui ont refusé une offre et ceux qui n'ont pas reçu d'offre devraient participer à un processus de sélection réciproque avec les divisions qui ont encore des postes à combler.

d) Les candidats devraient énumérer leurs choix, dans l'ordre de préférence, parmi les postes non comblés (premier, deuxième, troisième choix). De même, les divisions devraient énumérer dans l'ordre de préférence (premier, deuxième, troisième choix), les candidatures qui restent pour chaque poste à combler. Les offres seraient présentées à la discrétion des divisions selon leurs priorités.

e) Les candidats qui occupent un rang supérieur doivent recevoir une offre d'emploi avant les candidats qui occupent un rang inférieur. Des négociations entamées entre les divisions participantes et les candidats occupant un rang supérieur pourraient être nécessaires pour surmonter les cas non résolus. Un directeur général devrait présider ce genre de séance.

f) La liste initiale devrait se limiter au nombre de postes approuvés (si 23 postes ont été approuvés, les divisions devraient choisir parmi les 23 premières candidatures, les autres noms n'étant pas diffusés).

g) Les candidatures qui restent après la répartition initiale devraient constituer une liste d'admissibilité ouverte. Cette liste serait affichée dans toutes les divisions. Comme d'habitude, les candidatures seraient considérées dans l'ordre d'apparition sur la liste.

h) La répartition des membres du personnel devrait relever des directeurs ou des directeurs adjoints, et non pas du comité de sélection.

Qu'une assistance soit offerte aux candidats non reçus

Il y a lieu d'élaborer, en collaboration avec des conseillers de la Division du perfectionnement des ressources humaines, des procédures permettant de venir

en aide aux candidats non reçus ou ayant besoin d'assistance pour se préparer à un concours. Il arrive souvent que le rendement d'un candidat dépasse de beaucoup les résultats obtenus lors d'un concours. Ces procédures engloberaient ce qui suit :

a) séances d'information individuelles;

b) encadrement;

c) formation;

d) orientation professionnelle;

e) affectations spéciales.

Que l'on introduise des programmes de perfectionnement pour tous les groupes

Les procédures d'avancement aux niveaux inférieurs devraient être justes et équitables pour tous les groupes. Les programmes de perfectionnement destinés aux groupes CS, ES et MA devraient être mis en œuvre pour les groupes SI, AS, CR, etc. Cela supposerait l'établissement d'un niveau de travail pour chaque groupe.

Des procédures devraient être établies pour assurer l'équité

1) Il ne devrait y avoir qu'une seule séance d'examen écrit pour un concours générique donné, même s'il faut prévoir plus d'une salle. Les candidats ne devraient avoir le droit d'écrire l'examen à une date autre que celle qui a été annoncée que pour des raisons médicales (certificat d'un médecin), personnelles (décès dans la famille) ou autres (justification).

2) Un concours écrit devrait mentionner le CIDP du candidat et non pas son nom.

3) Les candidats qui participent à une épreuve écrite ou orale devraient être priés de signer chaque fois une déclaration dans laquelle ils s'engagent à ne divulguer aucune information au sujet du contenu de l'épreuve. Cette déclaration devrait préciser que toute divulgation du contenu risque d'entraîner une annulation ou un appel. De même, la déclaration devrait expliquer que le partage d'information est essentiellement injuste.

4) Toute divulgation présumée des questions (examen écrit ou oral) devrait donner lieu à une enquête. S'il est légal d'établir des pénalités, celles-ci devraient être décrites dans la déclaration que les candidats signeraient au moment de l'épreuve.

5) Les membres d'une commission d'examen des concours devraient être priés de signer un document semblable.

Que l'on examine la possibilité d'enregistrer les entrevues

Les répercussions juridiques de même que les avantages et les inconvénients de l'enregistrement des entrevues orales devraient être considérées. Un tel enregistrement permettrait aux membres des jurys de passer en revue les réponses et constituerait en cas d'appel un outil précieux.

Que l'on charge un groupe de travail d'étudier le plan de carrière des spécialistes et des généralistes

Un groupe de travail relevant du sous-comité des ressources humaines du Bureau devrait être chargé d'élaborer un plan rationnel de parcours de carrière pour les généralistes et les spécialistes. De nombreuses divisions s'inquiètent de la perte de nos spécialistes; elles estiment que le processus de dotation générique risque de nuire à l'avancement des spécialistes. Il faut établir des parcours de carrière pour les spécialistes aussi bien que pour les généralistes afin d'assurer un sain équilibre.

La surveillance des concours génériques devrait être permanente et intégrée au travail des comités des ressources humaines du Bureau

a) Des comités ou sous-comités des ressources humaines appropriés devaient mettre en œuvre les recommandations formulées par le groupe.

b) Il y a lieu d'établir une relation précise entre le document des cheminements de carrière et le processus de dotation générique.

c) L'amélioration des concours de dotation générique devrait être un processus permanent relevant d'un comité des ressources humaines approprié et se fondant sur :

   1) des séances d'information, y compris des notes, suggestions et préoccupations;

   2) des séances d'information pour chaque jury de sélection;

   3) des enquêtes auprès du personnel au sujet des concours;

   4) les résultats de tout appel.

Que l'on consulte les membres du personnel et de la direction

a) Les consultations auprès de membres du personnel et de la direction devraient se poursuivre afin de recueillir les remarques, les suggestions, les préoccupations et les frustrations de tous et chacun.

b) Les suggestions et préoccupations recueillies lors de séances d'information menées avec les candidats devraient être enregistrées et utilisées afin d'améliorer le processus de dotation générique.

c) Ce genre de consultation devrait avoir lieu régulièrement.

d) Les derniers résultats du Sondage d'opinion auprès des employés indiquent que l'on devrait organiser une enquête sur les concours auprès de tous les membres du personnel.

4. Conclusion

Vu la préférence accordée aux pratiques de dotation générique comme méthode de recrutement, il est essentiel que le Bureau établisse des normes, des mécanismes et des procédures permettant d'aborder les questions clés. Nous estimons que la façon la plus efficace d'améliorer le processus de recrutement interne générique est d'établir un sous-comité du Comité des ressources humaines du Bureau. Un tel sous-comité serait chargé de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le présent rapport. Il serait également chargé de surveiller, de normaliser et, à terme, d'optimiser les pratiques de recrutement interne générique. De plus, nous estimons que des commissions d'examen des concours relevant de ce sous-comité devraient évaluer tous les plans de concours. De telles commissions s'assureraient que les méthodes, les outils et les questions utilisés dans un concours répondent aux normes applicables selon le groupe et le niveau.

Enfin, on ne saurait exagérer l'importance de nos ressources humaines. Il y va de l'intérêt de tous que les meilleures candidatures soient retenues dans le cadre d'un processus à la fois juste et équitable pour tout le monde. Nous espérons que l'établissement de ces deux entités pour la gestion du processus de recrutement permettra au Bureau d'aborder non seulement les questions soulevées dans le présent rapport, mais également des points qui pourraient être soulevés à l'avenir au sujet de nos pratiques de recrutement.

Série technique - Index

26 août, 1999

Dans le cadre du PASEP, on a réimprimé une série de documents techniques, principalement pour usage interne. Voici la liste des réimpressions disponibles. Pour obtenir des copies communiquez avec Bonnie Bercik au (613) 951-6790 ou Diane Proulx au (613) 951-7192, numéro de télécopieur (613) 951-0411 ou écrire à Statistique Canada, 13^{e} étage, Immeuble Jean Talon, Parc Tunney, Ottawa, Ontario, K1A 0T6

1. Programme unifié des statistiques sur les entreprises – Projet d'amélioration des statistiques économiques provinciales – le 5 mai 1997 – Programme de Gestionnaire du PASEP.

2. Cadre d'évaluation du PASEP – le 15 septembre 1997 – Philip Smith.

3. Rapport de l'Enquête unifiée sur les entreprises et les modalités de déclaration – Consultations auprès des entreprises – août 1997 – Larry Murphy, Guy Gellatly et Junior Smith.

4. Bilan de l'évolution du PASEP : Notes d'une séance d'information à l'intention des représentants fédéral et provinciaux des finances, qui a eu lieu à Halifax (Nouvelle-Écosse), le 12 mars 1997 – Philip Smith.

5. Aperçu du Projet d'amélioration des statistiques économiques provinciales – novembre 1997 – Don Royce, Francine Hardy et George Beelen.

6. Des bases de données pour la conception, la génération et le stockage des questionnaires-entreprises à Statistique Canada – le 5 novembre 1997 – Alana M. Boltwood.

7. La statistique des entreprises : sa raison d'être – janvier 1999 – Elise Mennie. *(Diffusion interne seulement)*

8. Bilan du PASEP 15 mois après son lancement – le 24 avril 1998 – Philip Smith.

9. Programme des gestionnaires des répondants clés (GRC) – Rapport annuel pour 1997-1998 – mai 1998 – Vicki Crompton.

10. Un cadre de planification de la collecte des données de l'Enquête unifiée sur les entreprises – le 28 octobre 1998 – Alana Boltwood.

11. Répercussions du financement du PASEP sur le programme et les réalisations de la Division des services en 1997-1998 – avril 1998 – Gordon Baldwin. *(Diffusion interne seulement)*

12. L'organisation et la structure décisionnelle du PASEP – le 17 août 1998 – Philip Smith. *(Diffusion interne seulement)*

13. Les buts principaux du PASEP – le 17 novembre 1997 – Philip Smith.

14. Terminologie et cadre de référence du questionnaire de l'Enquête unifiée sur les entreprises – Révisé en mars 1999 – Philip Smith.

15. Amélioration de la qualité des statistiques économiques provinciales et mesure des changements apportés – août 1998 – Philip Smith.

16. Rapport annuel 1997-1998 – Médiateur – Fardeau de réponse de la petite entreprise – juillet 1998 – Michael Issa. *(Diffusion interne seulement)*

17. Le processus décisionnel du PASEP le 1er octobre 1998 – Philip Smith.

18. Groupe de travail sur la déclaration électronique des données (DED) – avril 1998 – Guy Parent, Monique Gaudreau, Joe Wilkinson, Doug Zinnicker, Laurie Hill, Denis Leblanc, Mario Ménard, Anne Ladouceur, George Andrusiak.

19. Trousse d'information sur le PASEP – octobre 1998 – Philip Smith.

20. L'EUE et les secteurs non commerciaux – le 17 septembre 1997 – Art Ridgeway.

21. Le guide de l'utilisateur du SASC – avril 1998 – Janet Howatson. *(Diffusion interne seulement)*

22. Compte rendu de la collecte et la saisie de données DOI pour l'EUE de 1997 – le 3 septembre 1998 – Anne Ladouceur. *(Diffusion interne seulement)*

23. Contribution prévue de la DDS au PASEP, 1998-1999 – septembre 1998 – Shirley Dolan.

24. La formule de répartition des recettes de la taxe de vente harmonisée – août 1998 – Karen Hall. *(Diffusion interne seulement)*

25. Groupe de travail sur l'acquisition des données auprès des entreprises – le 22 juillet 1998 – François Maranda et Don Royce.

26. Rôles et responsabilités dans le cadre du Programme unifié des statistiques sur les entreprises – le 15 décembre 1998 – George Andrusiak, Richard Barnabé, Albert Meguerditchian, Ray Ryan et Philip Smith. *(Diffusion interne seulement)*

27. Document sur le Projet d'amélioration des statistiques économiques Provinciales de la conférence mixte de l'AISE/AISO – le 22 juillet 1998 – Don Royce.

28. Groupe de travail sur les relations avec les répondants – le 5 mars 1999 – Wayne Smith.

29. Enquête de suivi et d'analyse des réponses – mars 1999 – Kristen Underwood.

30. Dossier d'information sur le partage des données – mars 1999 – John Crysdale. *(Diffusion interne seulement)*

31. Analyse de cohérence – Étude de cas du programme des Gestionnaires des répondants clés – le 23 avril 1999 – Julie Mandeville et Rachel Bernier.

32. Évaluation des documents de soutien de la collecte utilisés durant l'Enquête unifiée sur les entreprises de 1997 – le 16 novembre 1998 – Yvele Paquette.

33. Trousse d'information sur les renonciations – mai 1999 – John Crysdale. *(Diffusion interne seulement)*

34. Plan du PASEP pour 1999-2000 – le 14 juin 1999 – Philip Smith. *(Diffusion interne seulement)*

35. Forum SCE + Mesures de suivi de la conférence – juillet 1999 – Participants de la conférence de Cornwall.

36. Rapport du groupe d'étude des sources d'information sur les entreprises – mars 1999 – Vicki Crompton et Mark Marcogliese.

37. Rapport du Groupe de travail du secteur 5 sur l'amélioration de la dotation générique – août 1999 – Mel Jones.

Rapport du Groupe de travail du secteur 5 sur l'amélioration de la dotation générique

Depuis quelques années, Statistique Canada se dirige vers l'adoption de programmes de dotation et de perfectionnement génériques pour le recrutement et l'avancement de son personnel. Un groupe de travail du secteur 5 a été chargé d'examiner les pratiques de recrutement générique existantes et de formuler des recommandations en vue d'améliorations éventuelles. Le présent document est le résultat du travail de ce groupe. On y trouve une description des préoccupations et des difficultés se rapportant au processus de dotation générique, du point de vue des gestionnaires et des candidats ; on y trouve également une liste de recommandations portant sur ces enjeux. Il s'agit en définitive de s'assurer que les meilleures candidatures sont retenues lors de chaque concours, que ceux-ci sont normalisés à l'échelle du Bureau et que le processus est juste et équitable pour tous les participants. Ces propos se fondent sur le principe fondamental que les membres de notre personnel sont notre ressource la plus importante.

Note de reconnaissance

Le succès du système statistique du Canada repose sur un partenariat bien établi entre Statistique Canada et la population, les entreprises, les administrations canadiennes et les autres organismes. Sans cette collaboration et cette bonne volonté, il serait impossible de produire des statistiques précises et actuelles.

Pour plus de renseignements sur ce document, veuillez communiquer avec Bonnie Bercik (613) 951-6790, Diane Proulx (613) 951-7192 ou Denis Poulin (613) 951-9991
Télécopieur : (613) 951-0411

Juillet 1999
Ottawa

10102943 76
STATISTICS CANADA LIBRARY
BIBLIOTHÈQUE STATISTIQUE CANADA
Ca OOS