



Les gens • Les partenariats • Le savoir

Compétences en milieu de travail

Classification nationale des professions

Descriptions de travail : Manuel à l'usage des employeurs

Comment les rédiger, comment les utiliser



Nous tenons à remercier monsieur Anil Verma, professeur de gestion des ressources humaines, Rotman School of Management and Centre for Industrial Relations, Université de Toronto, pour ses conseils et commentaires.

Cette publication est disponible en supports multiples (gros caractères, cassette audio, Braille et disquettes) en français et en anglais.

Pour commander des exemplaires additionnels, il suffit de communiquer avec le bureau ci-après en ayant soin d'indiquer le numéro de catalogue du ministère : HS4-33/2007.

Centre de renseignements

Ressources humaines et
Développement social Canada
140, Promenade du Portage
Phase IV, niveau 12
Gatineau (Québec)
K1A 0J9
Télécopieur : (819) 953-7260
Courriel : publications@hrsdcc-rhdcc.gc.ca

This publication is also available in English under the title "Job Descriptions: An Employers' Handbook".

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada 2007

No de cat. : HS4-33/2007
ISBN: 978-0-662-49992-3



DESCRIPTIONS DE TRAVAIL : MANUEL À L'USAGE DES EMPLOYEURS

Comment les rédiger, comment les utiliser

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Chapitre 1 Création de descriptions de travail correspondant à vos besoins opérationnels	4
Chapitre 2 Utilisation des descriptions de travail	8
A. Évaluer le rendement du personnel	8
B. Déterminer les besoins en formation du personnel	9
C. Recruter du personnel	10
D. Aider à établir les taux de salaire entre deux postes ou plus en comparant des facteurs comme les responsabilités, la charge de travail et la valeur relative par rapport à l'organisation	11
Autres sites Internet utiles	12
Annexe 1 Comment utiliser le moteur de recherche de la CNP accessible sur Internet	14
Annexe 2 Gabarits et outils	16
2.1 Description de travail	16
2.2 Formulaire d'évaluation du rendement et plan de formation du personnel	18
2.3 Contenu de l'annonce de recrutement	20
2.4 Établir les taux de salaire relatifs entre deux postes ou plus en comparant les charges de travail et leur valeur pour l'organisation	22
Foire aux questions	24

INTRODUCTION

Rédigé expressément à l'intention des petites organisations, ce manuel donne des précisions sur un aspect clé de la gestion des ressources humaines – les descriptions de travail. Il explique entre autres comment :

- créer des descriptions de travail adaptées à tous les besoins de votre entreprise;
- utiliser la CNP pour la rédaction des descriptions de travail;
- utiliser les descriptions de travail pour des tâches multiples reliées aux ressources humaines.

À propos de la Classification nationale des professions (CNP)

Le présent manuel repose sur l'utilisation de la CNP comme base de préparation des descriptions de travail. Créée au départ pour doter les analystes du marché du travail d'une compréhension commune des divers emplois constituant le monde du travail au Canada, la CNP est utilisée quotidiennement par des professionnels, notamment des conseillers en carrière et en emploi et des spécialistes en ressources humaines. Basée sur l'analyse des fonctions effectivement accomplies et formulées à l'aide de mots utilisés couramment dans le marché du travail au Canada, la CNP, comme vous le constaterez, est un outil important qui vous aidera à élaborer des descriptions de travail adaptées aux besoins de votre entreprise.

CRÉATION DE DESCRIPTIONS DE TRAVAIL CORRESPONDANT À VOS BESOINS OPÉRATIONNELS

En général, une description de travail inclut normalement un titre de poste, une description des tâches à accomplir et des renseignements sur les conditions de travail. Elle peut également comprendre d'autres qualités que l'employeur considère nécessaires pour le poste : études, connaissances, aptitudes et qualités personnelles.

Il peut être profitable pour une entreprise d'élaborer des descriptions de travail et de les tenir à jour car cela permet :

- de disposer d'un point de référence à partir duquel évaluer le rendement des employés.
- de déterminer les lacunes en matière de compétences afin d'assurer une formation plus efficace;
- de mettre sur pied un processus d'embauche effectif et bien planifié;
- de comparer les postes pour mieux établir les échelles salariales.

Comment la Classification nationale des professions peut aider à créer des descriptions de travail

Les profils professionnels que l'on trouve dans la CNP (www.rhdsc-hrsdc.gc.ca/cnp) englobent tous les emplois offerts sur le marché du travail au Canada et reposent sur des recherches et des entrevues auprès de travailleurs, d'employeurs et de spécialistes. Un exemple est présenté à la page 6 (tableau A). L'annexe 1 donne des précisions sur le moteur de recherche de la CNP accessible sur Internet.

Lorsqu'il s'agit de préparer des descriptions de travail pour votre organisation, vous pouvez :

- adapter les renseignements contenus dans la CNP en choisissant vos propres mots pour décrire le travail des employés;
- combiner les renseignements provenant de différentes descriptions de la CNP pour mieux désigner le travail effectué par vos employés, notamment si certains postes de votre entreprise comportent des tâches relevant de plusieurs professions.

Pour bien définir les tâches des employés, les descriptions de travail pourraient indiquer des conditions de travail précises, non répertoriées dans la CNP. En voici quelques exemples :

- risques pour la santé ou la sécurité (exposition à des matières dangereuses);
- travail par équipes ou nombre élevé d'heures de travail (heures supplémentaires);
- travail dans des conditions inhabituelles (emplacements souterrains ou isolés);
- exigences physiques (soulever des charges, demeurer debout pendant de longues périodes);
- emplacement (au centre-ville ou à l'extérieur de la ville);
- déplacements fréquents.

À l'annexe 2, vous trouverez un exemple de description de travail (i.e. gabarit 2.1). Nous vous encourageons à l'utiliser et, si nécessaire, à le modifier selon vos besoins opérationnels. N'oubliez pas que les descriptions de travail peuvent être modulées selon vos critères.

Avec vos descriptions de travail détaillées en main, vous pouvez, comme on le verra au prochain chapitre, créer d'autres outils pour mieux gérer vos ressources humaines.

Voici une description de travail réelle du CNP.

Tableau A

Profil de la CNP pour secrétaires

Secrétaires (sauf domaines juridique et médical)

Les secrétaires effectuent des tâches administratives pour épauler les gestionnaires et les professionnels. Ils travaillent dans les secteurs privé et public.

Exemples d'appellations d'emploi

secrétaire (sauf domaine juridique et domaine médical)

[>> Consulter toutes les appellations d'emploi](#)

Fonctions principales

Les secrétaires exercent une partie ou l'ensemble des fonctions suivantes :

- préparer, saisir à l'ordinateur, réviser et relire de la correspondance, des factures, des présentations, des brochures, des publications, des rapports et d'autres documents connexes à partir de notes sténographiques, dictées ou manuscrites;
- ouvrir et distribuer le courrier postal et électronique et les autres documents reçus et coordonner la circulation des renseignements à l'interne et avec d'autres services et organismes;
- fixer et confirmer les rendez-vous et les réunions de l'employeur;
- commander les fournitures de bureau et en tenir l'inventaire;
- répondre aux demandes de renseignements reçues par téléphone et par courrier électronique et transmettre les appels téléphoniques et les messages;
- établir et tenir des systèmes manuels et informatisés de classement des dossiers d'information;
- formuler et mettre en oeuvre les modes de fonctionnement du bureau;
- accueillir les visiteurs, déterminer le but de leur visite et les diriger vers l'employeur ou la personne compétente;
- consigner et préparer les procès-verbaux des réunions;
- organiser les voyages et faire les réservations nécessaires;
- compiler, s'il y a lieu, des données, des statistiques et d'autres renseignements, et effectuer, si nécessaire, des recherches;
- organiser, s'il y a lieu, des conférences;
- surveiller et former, s'il y a lieu, d'autres employés en ce qui a trait aux méthodes de travail et à l'utilisation de logiciels courants.

Conditions d'embauche

- Diplôme d'études secondaires.
- Programme collégial d'un ou de deux ans en techniques de bureau
ou
expérience dans le travail de bureau.

Appellations à ne pas confondre

- *Adjoints/adjointes de direction* (1222)
- *Gestionnaires de bureau* (voir 1221 *Agents/agentes d'administration*)
- *Rapporteurs/rapporteuses judiciaires et transcripteurs médicaux/transcriptrices médicales* (1244)
- *Secrétaires juridiques* (1242)
- *Secrétaires médicaux/secrétaires médicales* (1243)

Structure de la CNP - 1

Le tableau B est un exemple d'une description de travail typique du poste de secrétaire occupé par une personne qui travaille aussi comme adjoint(e) administratif(ve). L'information en italiques provient de la CNP, tandis que les renseignements sans italiques ont été ajoutés pour fournir aux lecteurs une description de travail réaliste du poste de secrétaire.

Tableau B

Description de travail pour un poste de secrétaire

Date : 3 février 2006

Fonctions principales :

Travaillant au bureau central, le secrétaire seconde le propriétaire et assiste le directeur de production, quand l'horaire et le volume de travail le permettent.

Supérieur hiérarchique :

Propriétaire

Fonctions :

Le secrétaire effectue les fonctions suivantes :

- *répondre aux demandes de renseignements reçues par téléphone et par courrier électronique et transmettre les appels téléphoniques et les messages;*
- *accueillir les visiteurs, déterminer le but de leur visite et les orienter vers l'employeur ou la personne compétente;*
- *fixer et confirmer les rendez-vous et les réunions de l'employeur;*
- *ouvrir et distribuer le courrier postal et électronique et les autres documents reçus et coordonner la circulation des renseignements à l'interne et avec d'autres services et organismes;*
- ouvrir et gérer le courrier régulier et électronique pour le propriétaire et assurer le suivi nécessaire du courrier d'arrivée;
- *préparer, saisir à l'ordinateur, réviser et relire la correspondance, les factures, les présentations, les brochures, les publications, les rapports et d'autres documents connexes à partir de notes sténographiques, dictées ou manuscrites;*
- *formuler et mettre en oeuvre les modes de fonctionnement du bureau;*
- *commander les fournitures de bureau et en tenir l'inventaire;*
- *organiser les voyages et faire les réservations nécessaires;*
- s'acquitter de toute autre fonction liée au poste de secrétaire, suivant les instructions du propriétaire et PDG, ainsi que du directeur de production quand l'horaire et le volume de travail le permettent.

Conditions de travail :

- Les semaines de travail sont de 5 jours, du lundi au vendredi, 8 heures par jour, à partir de 8 h 30.
- Le secrétaire a droit à une heure pour le déjeuner.
- Le secrétaire est souvent exposé au bruit et à une circulation régulière de personnes autour du bureau
- Le secrétaire doit souvent faire face à des priorités changeantes.
- Le secrétaire peut être appelé à travailler des heures supplémentaires rémunérées.

Conditions d'embauche :

- *Diplôme d'études secondaires.*
- *Programme collégial d'un ou de deux ans en techniques de bureau ou n'expérience dans le travail de bureau.*
- Cinq ans d'expérience
- *Capacité de communiquer efficacement en anglais à l'oral et à l'écrit*
- Ponctualité, minutie et fiabilité
- Attitude courtoise envers le public

UTILISATION DES DESCRIPTIONS DE TRAVAIL

Suite logique du chapitre *Création des descriptions de travail*, ce chapitre décrit l'art d'utiliser les descriptions de travail comme outil pour :

- A. évaluer le rendement du personnel;
- B. déterminer les besoins en formation du personnel;
- C. recruter du personnel;
- D. aider à établir les taux de salaire entre deux postes ou plus en comparant des facteurs comme les responsabilités, la charge de travail et la valeur relative par rapport à l'organisation.

Nous avons inclus à l'annexe 2 un certain nombre de gabarits à utiliser comme guide afin d'intégrer dans votre organisation quelques activités de gestion de ressources humaines.

A. Évaluer le rendement du personnel

La création de descriptions de travail détaillées peut permettre de communiquer clairement les objectifs professionnels que vous fixez à vos employés. En évaluant ces derniers, vous pouvez d'autre part plus facilement :

- repérer les employés les plus performants donc admissibles à une promotion ou ceux qui sont prêts à relever un nouveau défi au sein de l'entreprise;
- fournir une documentation d'appoint pour reconnaître l'apport des travailleurs ou pour établir les lacunes à combler;
- évaluer les progrès des employés par suite d'une formation, et relever toute lacune qui reste à combler.
- resserrer les liens entre l'organisation et les employés, surtout si ces derniers sont invités à participer à l'établissement du niveau de rendement attendu et à la notation de la qualité de leur travail.

Voici un exemple des étapes à suivre pour mettre à contribution vos descriptions de travail aux fins d'évaluation de vos employés :

- Étape 1. À partir de la description de travail, énumérez les tâches à évaluer;
- Étape 2. Décrivez le niveau de rendement attendu de manière mesurable (qualité du travail ou volume de travail accompli) pour chacune des fonctions à évaluer;
- Étape 3. Précisez le calendrier d'évaluation : annuel, mensuel ou autre;

- Étape 4. Fournissez une rétroaction concrète à l'employé à l'aide d'une simple échelle de notation du type « n'a pas atteint les objectifs », « a atteint les objectifs » et « a dépassé les objectifs » ;
- Étape 5. Suggérez des façons concrètes dont l'employé peut s'améliorer. Cela pourrait inclure de la formation en cours d'emploi, une accréditation ou une modification des comportements.
- Étape 6. Si vos employés dépassent régulièrement leurs objectifs professionnels, discutez quelles sortes de travail les intéressent ou qu'ils sont qualifiés à faire, afin d'encourager leur motivation et aider du même coup à la prospérité de votre entreprise.

B. Déterminer les besoins en formation du personnel

Les organisations peuvent plus facilement relever de nombreux défis opérationnels comme l'avènement de nouvelles technologies, ou l'intensification de la concurrence commerciale, lorsque les employés sont bien préparés et dotés des compétences nécessaires.

Les descriptions de travail détaillées vous permettent de **comparer les tâches réelles des employés aux fonctions à exécuter dans l'organisation**. Vous pouvez ainsi cerner facilement les aspects cruciaux dont il faut tenir compte, en vous assurant d'avoir une vue globale des forces et des faiblesses de votre organisation et, parallèlement, une vue détaillée des points forts de chaque employé ainsi que ses aptitudes susceptibles d'amélioration ou de changement.

D'autre part, cette façon de procéder pourrait contribuer à resserrer les liens entre l'organisation et ses employés et aider l'entreprise à maintenir en poste les meilleurs d'entre eux. Voici d'autres motifs pour lesquels les plans d'apprentissage peuvent être profitables, à long terme, pour votre entreprise.

- **Changement technologique** : Lorsque les exigences professionnelles évoluent, la comparaison de la description de travail actuelle aux nouvelles exigences du poste peut aider un gestionnaire à cerner les lacunes en matière de compétences et à déterminer la formation dont les employés ont besoin pour les combler, ce qui facilite la transition vers l'utilisation efficace des nouvelles technologies.
- **Planification de la relève** : Partant des description de travail pour déterminer les exigences des postes essentiels au succès de l'organisation, le gestionnaire peut plus facilement cerner les compétences requises pour tel ou tel poste stratégique à pourvoir le cas échéant.

- **Amélioration et innovation constantes** : Il importe que les organisations soient au courant des nouveautés touchant leur champ d'activités. Une entreprise qui appuie le perfectionnement des compétences de ses effectifs selon les besoins courants et éventuels ne manquera pas d'augmenter ses chances de ne pas se laisser dépasser par la concurrence.

Le gabarit modèle utilisé pour évaluer vos employés (gabarit 2.2) peut servir également à déterminer leurs besoins en formation.

C. Recruter du personnel

Grâce aux éléments d'information spécifiques contenus dans une description de travail (fonctions et tâches, qualifications, études, expérience et qualités personnelles), le processus de recrutement peut se lancer plus aisément et plus efficacement étant donné que les données à évaluer sont déjà disponibles et qu'ils ont déjà fait l'objet d'une bonne réflexion.

Les descriptions de travail peuvent servir à la rédaction d'offres d'emploi détaillées, contenant les éléments suivants :

- le titre du poste;
- un résumé de la description de travail;
- les exigences du poste (études, formation, qualifications et compétences) c'est-à-dire les critères de sélection au niveau d'entrée, et éventuellement les compétences à acquérir par la suite;
- les conditions d'emploi (temps plein ou temps partiel, travail par équipes, exposition à des matières dangereuses).

À l'annexe 2, gabarit 2.3, vous trouverez divers éléments d'information à inclure dans une description de travail détaillée. À toutes fins utiles, une annonce de recrutement typique de guichetemplois.gc.ca est également jointe.

D. Aider à établir les taux de salaire entre deux postes ou plus en comparant des facteurs comme les responsabilités, la charge de travail et la valeur relative par rapport à l'organisation

Les descriptions de travail peuvent aider à établir les taux de salaire entre des postes qui semblent similaires, d'après les exigences que vous aurez établies, notamment : fonctions, expérience, connaissances précises, accréditation, résultats d'évaluation ou examens de clients.

Le gabarit 2.4 à l'annexe 2 est fourni comme exemple pour vous aider à comparer des postes afin d'établir les taux de salaire; il vous faudra attribuer à chaque tâche et chaque rôle une valeur en fonction de la difficulté, de la responsabilité et de l'incidence du poste sur le succès de l'organisation. N'hésitez pas à l'adapter pour répondre à vos besoins opérationnels précis.

Il n'existe aucune méthode scientifique ou précise pour déterminer exactement la valeur de tel ou tel poste pour une entreprise. Votre jugement et ce que vos concurrents offrent pour un poste comparable sont des facteurs déterminants dont vous devrez tenir compte au moment d'essayer d'attribuer une valeur monétaire aux activités qui se déroulent dans votre organisation.

AUTRES SITES INTERNET UTILES¹

Ressources humaines et Développement social Canada et Service Canada ont en place divers programmes et services qui peuvent appuyer vos objectifs opérationnels. Visitez les sites aux adresses suivantes : **www.rhdsc.gc.ca** et **www.servicecanada.gc.ca**

Le portail Entreprises Canada peut vous informer et vous aider par rapport à divers sujets liés aux affaires. Visitez le site Web à **www.entreprisescanada.gc.ca**

Les profils des compétences essentielles peuvent vous aider à élaborer des programmes de formation et des plans d'apprentissage adaptés à votre entreprise. Visitez le site Web à **www.rhdsc.gc.ca/competencesessentielles**

Pour afficher vos offres d'emploi gratuitement sur le plus grand réseau d'offres d'emploi sur le Web accessible aux Canadiens, visitez le site **www.guichetemplois.gc.ca**

Pour obtenir de l'information sur le marché du travail national, régional et local, y compris sur les salaires, consultez le site **www.labourmarketinformation.ca**

Pour obtenir les perspectives d'emploi, visitez **www.emploiavenir.ca**

Le certificat du Sceau rouge permet aux ouvrières et ouvriers qualifiés d'exercer leur métier dans n'importe quelle province ou n'importe quel territoire au Canada où le métier est désigné sans devoir subir d'autres examens. Pour de plus amples renseignements, visitez le site **www.sceau-rouge.ca**

Pour en savoir plus sur la façon de mener un processus d'embauche libre de plaintes, consultez le *Guide de présélection et de sélection des employés* de la Commission canadienne des droits de la personne à **www.chrc-ccdp.ca/publications/screening_employment-fr.asp**

¹ Éléments d'information exacts au moment de la publication

Annexes

The screenshot shows the 'Recherche CNP' (CNP Search) page. At the top, there are navigation links for 'English', 'Contactez-nous', 'Aide', 'Recherche', and 'Site du Canada'. Below this is a menu with 'Accueil', 'Commander nos produits', 'FAQ', 'Libre commerce', and 'Ouvrir/généraliser nos PMS'. The main heading is 'Recherche CNP' and the sub-heading is 'Recherche dans l'index des appellations d'emploi'. There are two main search sections: 'Recherche dans l'index des appellations d'emploi' and 'Recherche dans la CNP - descriptions des professions'. The first section has filters for 'Liste alphabétique', 'Mot(s)-clé(s)', 'Code de la CNP (4 chiffres)', and 'Groupe et niveau de compétence'. The second section has a text input for 'Mot(s)-clé(s) :', a dropdown for 'Dans quelle(s) section(s) souhaitez-vous rechercher pour ce ou les mot(s)-clé(s) ?', and several checkboxes for filters: 'Code du groupe de base', 'Titre de groupe', 'Énoncé principal', 'Exemples d'appellations d'emploi', 'Fonctions principales', 'Conditions d'accès à la profession', 'Renseignements supplémentaires', 'Spécialistes', and 'Appellations à ne pas confondre'. There is a 'Recherche rapide' section with an 'Alter' button and a text input for 'Entrez le code de quatre chiffres de la CNP pour voir sa description.'. At the bottom, there is a 'Chercher' button and a 'Nouveaux paramètres' link.

Recherche selon les fonctions

Si vous ne connaissez pas la désignation d'une profession ou que vous ne parvenez pas à trouver une profession en effectuant une interrogation à partir de son appellation, vous pourriez effectuer une recherche selon les fonctions. Pour ce faire :

- Sélectionnez les cases « **Énoncé principal** » et « **Fonctions principales** ».
- Tapez la fonction dans la case rectangulaire.
- Cliquez sur le bouton « Chercher ». Les résultats de votre interrogation seront affichés automatiquement.

Si vos résultats de recherche ne vous donnent aucune profession, modifiez votre mot-clé. Par exemple, vous pourriez utiliser **base de données** si vous êtes à la recherche de professions comprenant des fonctions telles que l'utilisation de statistiques, ou **paiements** si vous recherchez des professions qui requièrent l'administration de l'argent.

Annexe 2 : Gabarits et outils

2.1 Description de travail

Nom de l'organisation / entreprise
Date :
Titre du poste :
Nom de l'employé(e) :
Fonctions principales :
Supérieur hiérarchique :
Fonctions : <ul style="list-style-type: none">•••••
Conditions de travail : <ul style="list-style-type: none">•••••
Conditions d'emploi : <ul style="list-style-type: none">•••••

2.1.1 Exemple d'une description de travail réussie

Impression et distribution ABC	
Titre du poste : Secrétaire	
Nom de l'employé(e) : Dominique Lafleur	Date : le 22 mars 2006
Fonctions principales : Travaillant au siège social, le secrétaire seconde le propriétaire et assiste le directeur de production, quand l'horaire et le volume de travail le permettent.	
Supérieur hiérarchique : Propriétaire.	
Fonctions : <ul style="list-style-type: none"> • Répondre au téléphone et transmettre les appels et les messages. • Accueillir les visiteurs, s'enquérir de la nature de leur requête et les orienter vers la bonne personne. • Fixer et confirmer les rendez-vous et les rencontres avec le propriétaire. • Ouvrir et distribuer le courrier général et d'autre matériel de l'entreprise, et coordonner l'acheminement de l'information au sein de l'entreprise. • Ouvrir et administrer le courrier ordinaire et électronique pour le propriétaire et faire un suivi, au besoin, pour s'assurer que la bonne mesure est prise relativement au courrier d'arrivée. • Rédiger et réviser la correspondance, les factures et le matériel connexe. • Déterminer et établir les procédures administratives du bureau, après l'approbation du propriétaire. • Coordonner et gérer les services de bureau, comme les locaux, le matériel et les fournitures, ainsi que l'entretien général du bureau. • Fixer le calendrier de déplacements du propriétaire. • S'acquitter de toute autre fonction liée au poste de secrétaire, suivant les instructions du propriétaire, ainsi que du directeur de production quand l'horaire et le volume de travail le permettent. 	
Conditions de travail : <ul style="list-style-type: none"> • Les semaines de travail sont de 5 jours, du lundi au vendredi, 8 heures par jour, à partir de 8 h 30. • Les secrétaires ont droit à une heure payée pour le déjeuner. • Les secrétaires sont souvent exposés au bruit et à une circulation régulière de personnes autour du bureau. • Les secrétaires doivent souvent faire face à des priorités changeantes. • Les secrétaires peuvent être appelés à faire des heures supplémentaires rémunérées. 	
Conditions d'emploi : <ul style="list-style-type: none"> • Diplôme d'études postsecondaires à l'intention des secrétaires ou adjoints administratifs. • Cinq années d'expérience en tant que secrétaire ou adjoint administratif. • Capacité de communiquer efficacement en anglais à l'oral et à l'écrit. • Ponctualité, minutie et fiabilité. • Attitude courtoise envers le public. 	

2.2 Formulaire d'évaluation du rendement et plan de formation du personnel

Nom de l'employé :				
Titre du poste :				
Évaluation du _____ 200_ au _____ 200_				
SECTION 1 – Évaluation				
Objectifs professionnels	Norme attendue	Activités nécessaires	Évaluation	Améliorations possibles
Dans cette section, énumérez les objectifs professionnels à évaluer, provenant directement de la description de travail.	Énumérez les moyens dont les objectifs seront mesurés. Vous pouvez inclure les résultats basés sur la qualité, la quantité, la rapidité d'exécution, etc.	Énumérez les activités nécessaires à la réalisation des objectifs. Cette information est particulièrement utile lorsqu'une amélioration s'impose. Pour faciliter la réalisation des objectifs professionnels, ce module peut inclure des activités de formation et de mise à jour des compétences.	Fournissez une rétroaction concrète. Une simple échelle de notation peut être appliquée : 1. N'a pas atteint les objectifs. 2. A atteint les objectifs. 3. A dépassé les objectifs.	Suggérez des moyens par lesquels l'employé peut s'améliorer. Ces renseignements peuvent comprendre une formation structurée ou en cours d'emploi, la supervision par un collègue, une modification du comportement, etc.
SECTION 2 – Discussion avec l'employé et établissement des cibles pour la prochaine évaluation.				
1. Quelles sont les principales réalisations du dernier/ de la dernière _____? (insérez le délai : trimestre, année, etc.)				
2. Quels éléments de votre emploi trouvez-vous les plus difficiles?				
3. Quelle mesure pourrait être prise pour vous aider avec ces questions? (la réponse pourrait comprendre une formation, un encadrement, une modification à l'horaire de travail, etc.).				
4. L'objectif ou les objectifs fixés pour la prochaine évaluation (d'après les commentaires de l'employé et les besoins de l'organisation).				

² Les trois premières colonnes sont remplies au début de la période d'évaluation. Les deux dernières le sont à la fin du délai énoncé, en même temps que la Section 2.

2.2.1 Exemple de formulaire d'évaluation du rendement et de plan de formation du personnel

Nom de l'employé : Jeanne LeBlanc				
Titre du poste : Secrétaire				
Évaluation de mars 2005 à mars 2006				
SECTION 1 – Évaluation				
Objectifs professionnels	Norme attendue	Activités nécessaires	Évaluation	Améliorations possibles
1. Établir et réviser les factures.	1. Réduire de 20 p. 100 le nombre d'erreurs financières dans la facturation.	1. Un nouveau système de classement électronique ou automatisé sera créé, et toutes les factures seront numérotées par activité et parafées par l'agent responsable.	1. N'a pas atteint les objectifs.	1. Un cours (certificat en administration de bureau) sera suivi afin de mettre en œuvre un système de classement efficace et professionnel pour la facturation.
2. Coordonner et gérer les services de bureau comme les locaux, l'achat de matériel et de fournitures.	2. Réduire de 15 p. 100 le montant des frais généraux liés aux fournitures de bureau, y compris au papier.	2a. Les nouveaux contrats portant sur la « livraison juste à temps » seront négociés avec les fournisseurs. 2b. Les agents communiqueront mensuellement leurs besoins prévus en matière d'ameublement de bureau.	2. A dépassé les objectifs. Le montant des frais généraux a été réduit de 17 p. 100.	2. Ne s'applique pas
SECTION 2 – Discussion avec l'employé et établissement des cibles pour la prochaine évaluation.				
1. Quelles sont vos principales réalisations de l'année écoulée? - La création d'un système de gestion des fournitures de bureau – réalisation accueillie favorablement. - La réduction des frais de déplacement par la signature d'ententes avec les chaînes d'hôtels et les services de location de voitures.				
2. Quels éléments de votre emploi trouvez-vous les plus difficiles? - Le fait d'avoir un rôle lié à l'entrée de l'information détaillée sur les factures.				
3. Quelle mesure pourrait être prise pour vous aider avec ces questions? - Tous les agents devraient créer, à partir d'un système commun, les factures qui relèvent de leur responsabilité. Je devrais seulement être responsable du dépôt des factures.				
4. L'objectif ou les objectifs fixés pour la prochaine évaluation sont : - La création d'un nouveau système pour classer et organiser les documents juridiques et gouvernementaux (y compris les taxes) afin d'aider le cabinet d'expertise comptable. - La création d'un guide sur « les règles et les procédures d'administration » à l'intention du personnel.				

- Les trois premières colonnes sont remplies au début de la période d'évaluation. Les deux dernières le sont à la fin du délai énoncé, en même temps que la Section 2.
- L'évaluation a fait ressortir des besoins de formation.
- L'objectif décrit dans la Section 2 doit être inclus dans la Section 1 d'une nouvelle évaluation pour la prochaine période et ainsi de suite.

2.3 Contenu de l'annonce de recrutement

Vous trouverez ci-dessous les éléments d'information à inclure dans une annonce d'emploi. N'oubliez pas que plus les renseignements sont détaillés, plus il est facile pour les employés éventuels de déterminer si le poste correspond à leur qualification et à leurs besoins.

1. Titre du poste
2. Conditions d'emploi (poste permanent, temps plein, temps partiel, le jour, la nuit, exposition à des matières dangereuses, etc.)
3. Salaire / traitement (annuel / horaire)
4. Date de début
5. Lieu de l'emploi
6. Études
7. Expérience
8. Langues (communication orale et écrite)
9. Cadre de travail (secteur privé ou public, organisme à but non lucratif)
10. Équipement de bureau utilisé [logiciel (base de données, comptabilité, traitement de textes), matériel électronique (agenda et courriel sans fil)]
11. Exigences spécifiques (s'agissant d'un secrétaire, le nombre de mots à la minute par exemple)
12. Connaissances techniques
13. Domaines de spécialisation dans la profession
14. Autres compétences précises
15. Conditions liées à la sécurité des personnes et des biens
16. Transport
17. Conditions de travail et capacités physiques
18. Compétences essentielles (se référer au www.rhdsc.gc.ca/competencesessentielles)

2.3.1 Annonce de recrutement typique de guichetemplois.gc.ca

Annonce de recrutement

Numéro d'offre : 851065

Titre : Conducteur/conductrice (camion porteur) (CNP : 7411)

Conditions d'emploi : poste permanent, plein temps

Date prévue de début : Dès que possible

Lieu de l'emploi : Nepean, Ontario (2 postes vacants)

Compétences requises :

Études : Sans objet

Titres de compétence (certificats, permis, affiliations, cours, etc.) : permis de conduire (classe 3 ou D), autorisation (Z) d'utiliser les freins à air comprimé, certificat d'opération d'un chariot élévateur à fourche.

Expérience : 0-6 mois

Langues : anglais (parler, lire et écrire)

Genre de camionnage et d'équipement : Camion porteur (4600 kg+ ou 10,000 lb+ avec 3+ axes)

Compétences particulières : Opérer et conduire un camion porteur ou articulé pour transporter les marchandises et le matériel, empotage et dépotage de marchandises

Conditions de travail et capacités physiques : Ce travail demande beaucoup de force physique

Information de transport et de voyage : Permis de conduire valide

Autres informations: Livraison de matériaux de construction. (Matériau de couverture). Inventaire et contrôle des stocks. Bon dossier de conduite.

Employeur : Matériaux de construction ABC

Comment postuler :

Par télécopieur : (613) 555-3222

Profil d'entreprise : Matériaux de construction en gros et en détail

À paraître jusqu'au : 2006/12/02

Cette offre a été fournie par un employeur externe. Service Canada décline toute responsabilité quant à l'exactitude, l'authenticité et la fiabilité du contenu.

2.4 Établir les taux de salaire relatifs entre deux postes ou plus en comparant les charges de travail et leur valeur pour l'organisation

Pour chaque fonction et exigence, ainsi que pour l'évaluation, déterminez une valeur allant de 1 à 5 et ajoutez le nombre total de points attribués à chacun des éléments évalués.

Titre du poste	Note (de 1 à 5)	Title of Position	Note (de 1 à 5)
Fonctions principales	1	Fonctions principales	1
•		•	
•		•	
•		•	
•		•	
Total		Total	
Conditions d'emploi	2	Conditions d'emploi	2
•		•	
•		•	
Total		Total	
Total général		Total général	

- ① Pour chaque fonction, attribuez une note de 1 à 5 d'après le degré de difficulté et l'importance de la fonction pour l'organisation.
- ② Pour chaque condition, attribuez une note de 1 à 5 d'après l'importance des connaissances ou de l'expertise technique, les exigences en matière de gestion (participation aux réunions de la direction, nombre de membres du personnel à superviser) et les incidences du poste sur la vie personnelle (heures supplémentaires fréquentes, déplacements, délais serrés, attestation, etc.).

Poste 1 <i>Gestion de la production et du contrôle de la qualité</i>	Note (de 1 à 5)
Fonctions principales	
• Rencontrer la clientèle pour déterminer les besoins et évaluer la ligne de conduite.	5
• Établir les feuilles de travail en fonction du cahier des charges et créer l'ordre de travail.	3
• Faire fonctionner les machines pour créer les produits.	3
• Faire des essais aléatoires des produits générés pour assurer la qualité.	1
• Assumer la responsabilité de la gestion du budget de chaque projet.	4
Total	16
Conditions d'emploi	
• Participer aux réunions du conseil de gestion.	4
• Superviser deux membres du personnel.	2
• Faire souvent des heures supplémentaires et composer avec des délais très serrés.	3
Total	9
Total général	25

Poste 2 <i>Gestion de l'expédition, de la réception et de l'entrepôt</i>	Note (de 1 à 5)
Fonctions principales	
• Déterminer la méthode d'expédition et arranger l'expédition; préparer les lettres de transport, les formulaires des douanes, les factures et d'autres documents d'expédition.	2
• Assembler, déballer et emballer les produits, consigner le contenu et apposer les vignettes.	1
• Inspecter les produits à l'arrivée en fonction des documents, consigner les articles manquants et rejeter les produits endommagés.	2
• Surveiller l'opération de chargement et de déchargement et acheminer les produits reçus au bon endroit.	3
• Gérer l'entrepôt et assurer la propreté de l'aire de travail.	2
Total	10
Conditions d'emploi	
• Participer aux réunions du conseil de gestion.	4
• Superviser un membre du personnel.	2
• Certificat de conduite de chariot élévateur à fourche.	1
Total	7
Total général	17

Conclusion

La comparaison des fonctions principales et des conditions de travail fait ressortir deux facteurs déterminants de la différence de salaire entre les deux postes : rencontre de la clientèle et gestion du budget.

Foire aux questions

1. Je ne parviens pas à trouver la désignation d'un de mes postes ou La description de travail utilisée dans la CNP ne correspond nullement aux tâches qu'effectue mon employé. Que dois-je faire?

L'appellation d'emploi que vous utilisez peut être propre à votre entreprise, tandis que les désignations contenues dans la CNP sont plus générales. Essayez de rechercher des titres similaires, mais génériques. Vous pouvez également faire une interrogation selon les « Fonctions principales » en entrant des mots clés tels que **téléphone** si votre employé répond aux appels téléphoniques ou **clientèle** si votre employé est chargé des relations avec la **clientèle**. Vérifiez la description de la CNP pour voir si elle se rapproche des tâches effectuées dans votre entreprise.

En outre, comme l'indique le chapitre 1, il vous faudra peut-être combiner des renseignements issus de différentes descriptions de la CNP afin de capter avec plus de précision les aspects particuliers de votre entreprise.

2. Le moteur de recherche m'a donné trop de résultats. Vous attendez-vous vraiment à ce que j'examine chacune de ces possibilités?

Bon nombre des professions sont reliées, par exemple, au service à la clientèle. Si vous avez interrogé la base de données de la CNP au moyen d'un mot-clé tel que **clients**, il est possible que vous ayez obtenu plus de 100 résultats. Essayez de préciser votre interrogation en identifiant d'autres fonctions.

3. Chaque profession énumérée dans la CNP comporte un code à quatre chiffres. Que signifie-t-il?

La CNP a été conçue à titre d'outil normalisé de description et de compréhension du monde du travail. La codification sert à classer les professions selon le type de compétence (nature du travail réalisé) et le niveau de compétence (études ou formation). Pour en apprendre davantage sur la codification et la manière dont elle est utilisée dans d'autres applications, visitez le site de la CNP à www.rhdsc-hrsc.gc.ca/cnp.

4. Je ne peux pas trouver de réponse à ma question. Pouvez-vous m'aider?

Envoyez un courriel à noc-cnp@hrdc-drhc.gc.ca en ayant soin de préciser que vous utilisez le présent manuel. Vous recevrez une réponse dans un délai de cinq jours ouvrables.

5. Pouvez-vous m'aider à utiliser les gabarits et/ou à créer des outils et des procédures de gestion des RH?

Pour obtenir les meilleurs conseils sur des questions liées à la gestion des ressources humaines, nous vous conseillons de communiquer avec un spécialiste des RH dans votre région.