



Université du Québec
École nationale d'administration publique

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

Etude au sujet de :

**L'impact de l'évaluation par l'APS -sélection sur l'évolution de
carrière des candidats**

&

**La satisfaction des responsables vis-à-vis des candidats recommandés
par l'ENAP suite à une évaluation par l'APS -sélection.**

Faite Par :

Asmaâ Boubekri

**En vue de l'obtention d'une Maîtrise en Analyse et développement des
organisations auprès de l'ENAP.**

**Montréal
Juillet 2009**

Dédicace

À mes parents et à ma grand mère

À mes frères et à toute ma famille

Pour leur soutien et leur amour que la distance n'a pas pu estomper

À mon professeur conseiller

À mes nouveaux amis Montréalais pour leur amitié

qui va au-delà des frontières et des origines

À mes anciens amis du Maroc

Table des matières

Remerciements.....	1
Introduction.....	2
I. Cadre Général	
1. L'ENAP en quelques mots.....	4
2. Présentation de la direction des services aux organisations (DSO) de l'ENAP	6
3. Le Service Développement des compétences (SEDEC)	7
3.1 Environnement interne	
3.2 La méthode de l'appréciation par simulation (APS)	
3.3 Environnement externe	
4. Le mandat.....	8
II. Cadre conceptuel	9
III. Cadre méthodologique.....	11
1. Les variables	
2. les échantillons	
3. Mode d'administration des questionnaires	
IV. Présentation et analyse des résultats.....	13
1. Identification des participants à l'étude.....	13
2. Résultats de l'enquête : Cheminement de carrière des candidats de l'APS -Sélection.....	14
3. Résultats de l'enquête : satisfaction des clients de l'APS- sélection.....	19
4. Réflexion sur le stage.....	24
V. Recommandations	24
Conclusion.....	26
Bibliographie.....	27
Annexes.....	28

09 SEP 2009

Remerciements

Le présent travail est le résultat d'un stage de trois mois auprès du service d'évaluation et de développement des compétences de l'ÉNAP. L'aboutissement de ce projet de stage revient en grande partie au personnel dudit service et aux responsables au niveau de la direction des services aux organisations, qui n'ont épargné aucun effort pour m'aider et me soutenir. Je tiens à remercier vivement :

Madame Madeleine Moreau, directrice de la direction des services aux organisations, qui m'a permis d'effectuer mon stage au sein de l'ÉNAP.

Monsieur Pierre Lavigne, qui m'a conseillé et qui a orienté ma recherche.

Madame Mélanie Boyer, responsable du service d'évaluation et de développement des compétences, d'avoir accepté d'encadrer mon stage et d'être toujours présente avec ses précieux conseils et ses orientations.

Madame Lyse Doyon et l'équipe du SEDEC pour leur accueil chaleureux et leur assistance.

Mes remerciements vont aussi à :

Madame Martine Quertier, responsable des stages au niveau du campus de Montréal pour les efforts qu'elle a déployés pour m'aider dans ma démarche de recherche de stage.

A Monsieur Michel Vachon, mon professeur conseiller pour ses orientations, son soutien et sa présence le long de mon stage.

A toute personne qui a contribué de près ou de loin à la bonne marche et à la réussite de mon projet de stage.

Introduction

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du stage effectué auprès du service d'évaluation et de développement des compétences de l'ENAP à Québec, en vue d'obtenir une maîtrise en administration publique avec une concentration en analyse et développement des organisations.

Ce stage s'avère d'une importance incontournable dans la mesure où il permet de mettre en exergue les connaissances théoriques acquises d'une part, et de s'ouvrir sur le milieu professionnel d'autre part.

Le service d'évaluation et de développement des compétences de L'ENAP est un service rattaché à la direction des services aux organisations. Le projet de ce stage a été élaboré par le dit service dans la perspective d'amélioration continue et d'ajustement aux attentes de ses clients vis-à-vis d'un outil de sélection du personnel: l'APS- sélection.

Il s'agit de mener une première enquête auprès des clients qui ont fait appel aux services de l'ÉNAP pour sélectionner leurs cadres afin de connaître leur degré de satisfaction. La deuxième enquête de cette étude concerne les candidats ayant été évalués par l'APS –sélection afin de connaître l'impact de leur évaluation sur leur carrière.

Le présent rapport sera scindé en cinq grandes parties; La première sera réservée à la présentation de la direction des services aux organisations de l'ÉNAP, du service d'évaluation et de développement des compétences (SEDEC), et de l'environnement interne et externe de ce dernier. Le mandat du stage sera exposé aussi lors de cette première partie, afin d'éclairer le lecteur sur les différentes facettes à étudier.

La deuxième section exposera le cadre conceptuel qui servira de base théorique à la présente étude, et qui nous guidera à travers ses différentes étapes.

La troisième partie sera consacrée à la description de la méthodologie poursuivie au niveau des deux enquêtes : les variables, la population et les échantillons.

Les résultats des deux enquêtes et leur analyse seront exposées lors de la quatrième section, avant de formuler les recommandations à la 5^{ème} et dernière partie.

I. Cadre général

1. L'ÉNAP en quelques mots :

L'école nationale d'administration publique a été créée le 26 juin 1969, pour former les cadres de l'administration publique québécoise, afin d'assurer la transition vers l'administration professionnelle et moderne que nous connaissons actuellement.

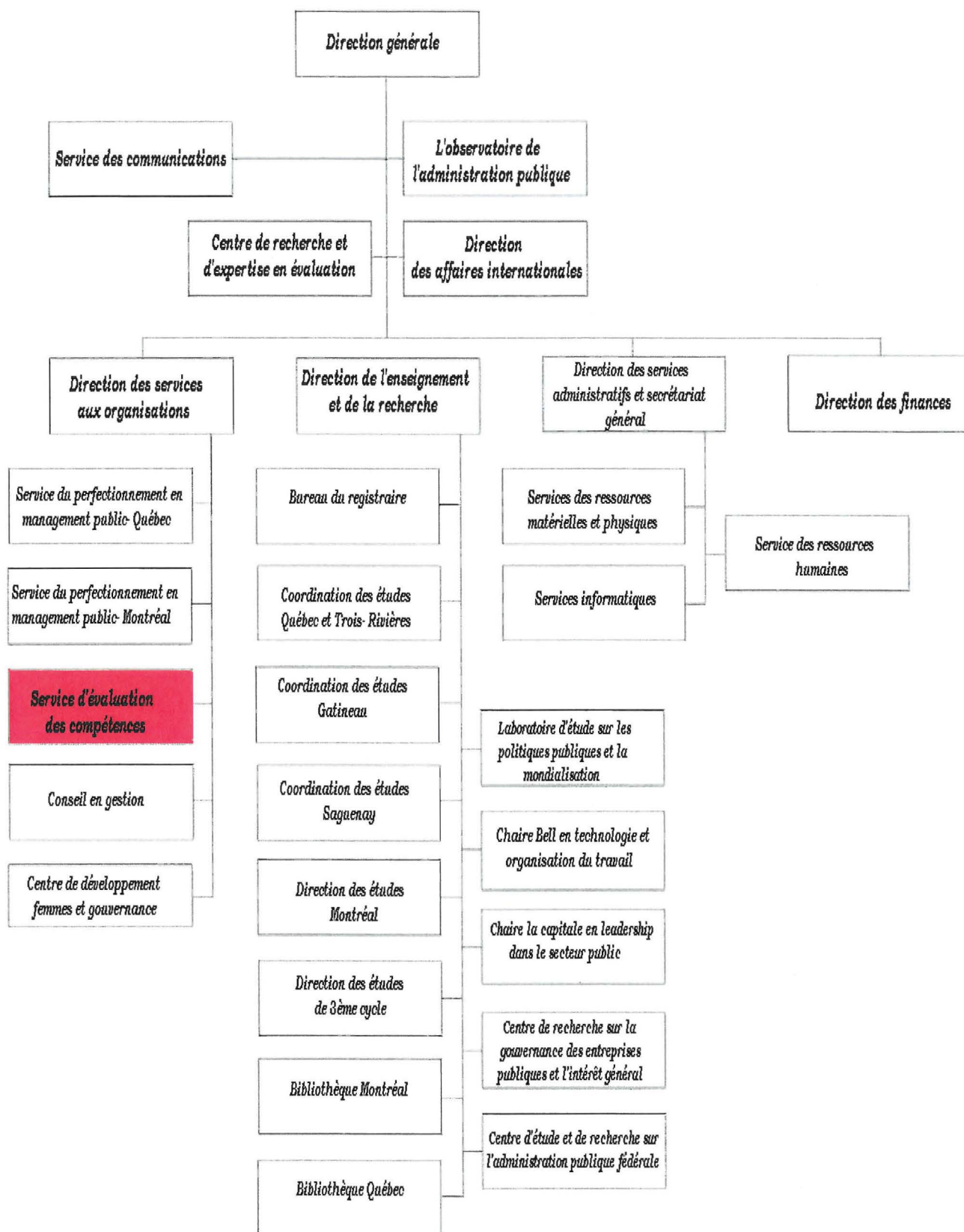
Au fil du temps l'ÉNAP a adapté ses programmes et ses services afin de répondre aux exigences qu'imposent les changements sociaux, culturels et politiques au Québec. De nos jours, elle mérite d'être considérée comme une référence en matière d'administration publique au Québec tout en « [...] alliant à la fois la tradition universitaire nord-américaine et la vocation professionnelle concrète »¹.

L'école nationale d'administration publique est une entité autonome, gérée par un directeur général et administrée par un conseil d'administration. Elle est dotée d'une commission des études et opère au sein du réseau de l'université du Québec pour répondre au besoin en formation des individus et des organisations dans le domaine de l'administration publique.

L'organigramme de l'ÉNAP :

L'ÉNAP s'organise suivant une structure fonctionnelle; son organigramme actuel se présente comme suit :

¹ <http://www.enap.ca/enap/fr/ecole.aspx?sortcode=1.20.21.21.23>



2. Présentation de la direction des services aux organisations de l'ÉNAP (DSO) :

La direction des services aux organisations englobe, en plus du centre de développement femmes et gouvernance, quatre services : Le service de perfectionnement en management public-Québec, Le service de perfectionnement en management public-Montréal, Le service de conseil en gestion, et le service d'évaluation et de développement des compétences.

La mission de la direction des services aux organisations rejoint celle de l'ÉNAP en ce qui concerne l'évaluation, le perfectionnement et le conseil en gestion. Elle met à la disposition de ses clients (individus et organisations) une expertise de plus de 30 ans dans plusieurs domaines de l'administration publique.

La DSO offre des services adaptés aux particularités de sa clientèle pour le coaching en gestion publique et l'appui au développement de carrière. Elle propose aux professionnels et aux gestionnaires des outils pour le développement professionnel et offre également aux organisations son soutien d'évaluation à des fins de sélection, de développement ou de relève.

Son service de conseil en gestion vise à accompagner les organisations et à leur proposer des solutions adaptées, en faisant appel dans l'accomplissement de ses mandats, aux compétences des professeurs des praticiens et des diplômés de l'ÉNAP².

Durant l'année 2007-2008, l'ÉNAP s'est autofinancée à 42,33 %. L'activité de la DSO qui regroupe l'ensemble des services destinés aux gestionnaires et aux organisations publiques, a contribué en grande partie à cet autofinancement, ses revenus atteignant 4,3 millions de dollars en hausse de près de 17 % par rapport à l'année précédente³.

² Site web de l'ÉNAP

³ Rapport annuel 2007-2008 de l'université du Québec et de ses établissements

3. Le service d'évaluation et de développement des compétences (SEDEC)

3.1 Environnement interne :

Le SEDEC est un service de la direction des services aux organisations; il a commencé son activité au milieu des années 1980 comme un centre d'évaluation des compétences de gestion. Après sa création, plusieurs améliorations du profil de compétences, construit préalablement, ont vu le jour dans le but de traduire avec fidélité, les compétences requises par l'administration publique pour l'exercice de la fonction de gestionnaire.

Dans ces débuts, la méthode d'appréciation par simulation (APS) était le seul outil utilisé pour l'évaluation des compétences. Plusieurs études effectuées durant les années 1990 et 2000 ont permis d'introduire des outils d'évaluation supplémentaires comme le PCG-360° et l'indicateur de tempérament Myers-Briggs, afin d'améliorer ses services offerts aux organisations et aux individus, tant pour le développement professionnel que pour la sélection du personnel.

Aujourd'hui, l'équipe du SEDEC est multidisciplinaire, elle regroupe huit professionnels appartenant à différents champs d'expertise; elle collabore étroitement avec des théoriciens et des praticiens, notamment en gestion et en mesure et évaluation, afin d'allier dans son service les connaissances théoriques au savoir-faire pratique.

3.2 La méthode de l'appréciation par simulation (APS)

Cette méthode, dite méthode des centres d'évaluation (Assessment Center), a été développée pour la première fois au sein de l'armée américaine. Elle consiste à évaluer une personne, à partir d'un profil de compétences, en l'observant agir dans un contexte similaire à la fonction pour laquelle elle est évaluée.

Cet outil d'évaluation est d'une grande équité, puisque le jugement ne porte pas sur les connaissances techniques ou sur les diplômes mais uniquement sur les comportements manifestés en lien avec la fonction à exercer.

L'APS –sélection offerte par l'ENAP, se base sur le même principe. Elle consiste à observer les comportements des candidats par le biais des mises en situations fictives adaptées au poste de gestion visé. A l'issue de l'évaluation, le rapport détaillé des résultats par compétence de chacun des participants à la session, est remis à l'organisation cliente.

3.3 Environnement externe

L'administration publique québécoise œuvre plus que jamais dans un environnement ouvert sur le monde. Le rythme des changements, tant au niveau économique que social, est donc très rapide et exige de la part de tous les organismes publics d'être efficaces et efficients. En ce sens, la qualité des services publics ne dépend pas uniquement des ressources financières engagées, mais dans une large mesure du capital humain qui va assurer une bonne gestion desdits services vers les résultats voulus.

L'État québécois s'est doté d'un Plan de modernisation avec trois grands objectifs : améliorer les services publics pour le mieux-être des citoyens, Accroître l'efficacité de l'appareil public et engager un nouvel essor de prospérité pour le Québec⁴.

La première étape a été de bâtir le Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007.⁵ Il est venu avec plusieurs changements mettant en valeur l'importance du développement des compétences dans l'amélioration de la qualité des services.

L'ÉNAP a donc amélioré depuis 2004 ses services offerts aux organisations, afin d'accompagner les nouvelles exigences de la modernisation de l'État. Au niveau de l'appréciation par simulation (APS), le profil de compétences existant a été aligné au profil de compétences du personnel d'encadrement de la fonction publique québécoise, ce qui a donné

⁴ Site web du Secrétariat du conseil du trésor : <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/modernisation/index.asp>

⁵ Plan de Gestion des ressources humaines 2004-2007, Secrétariat du conseil du trésor, Juin 2004.

naissance à de nouveaux comportements à observer. Aussi, l'adaptation des mises en situations à la description du poste fournie par le client est devenue systématique. Tous ces changements nous ont incité à considérer pour notre étude la clientèle qui a fait appel aux services du SEDEC à partir de l'année 2004.

4. Le mandat

Le mandat de ce stage a été proposé par la direction des services aux organisations, dans le but d'évaluer la satisfaction des responsables de concours par rapport aux candidats ayant été recommandés par l'ENAP suite à une évaluation par l'APS-sélection. D'autre part, il vise à recueillir l'appréciation des candidats sur leur expérience d'évaluation, et à connaître l'impact de leur participation aux sessions d'évaluation par l'APS- sélection sur le cheminement de leurs carrières.

Les résultats des enquêtes qui seront menées dans le cadre de ce mandat vont permettre au Service d'évaluation des compétences (SEDEC) d'évaluer la pertinence et la validité de cette méthode d'évaluation à travers l'expérience et la perception d'un échantillon représentatif de la clientèle globale.

Cette étude a été réalisée selon les étapes suivantes :

1. Préparation des questionnaires qui concernent les deux volets du mandat.
2. Identification de l'échantillon objet de l'étude.
3. Administration des questionnaires.
4. Collecte et compilation des données à l'aide du logiciel SPSS.
5. Analyse et présentation des résultats de l'étude.
6. Rédaction du rapport de stage.

Deux questionnaires ont donc été élaborés afin de pouvoir répondre aux questions de recherche suivantes :

- Comment les candidats apprécient-ils leur expérience d'évaluation par l'APS –sélection ?
- Quel est l'impact de la réussite du candidat dans une session d'évaluation par l'APS-sélection sur son cheminement de carrière?
- Quel est le degré de satisfaction des responsables de concours à l'égard des candidats recommandés par l'APS- sélection?

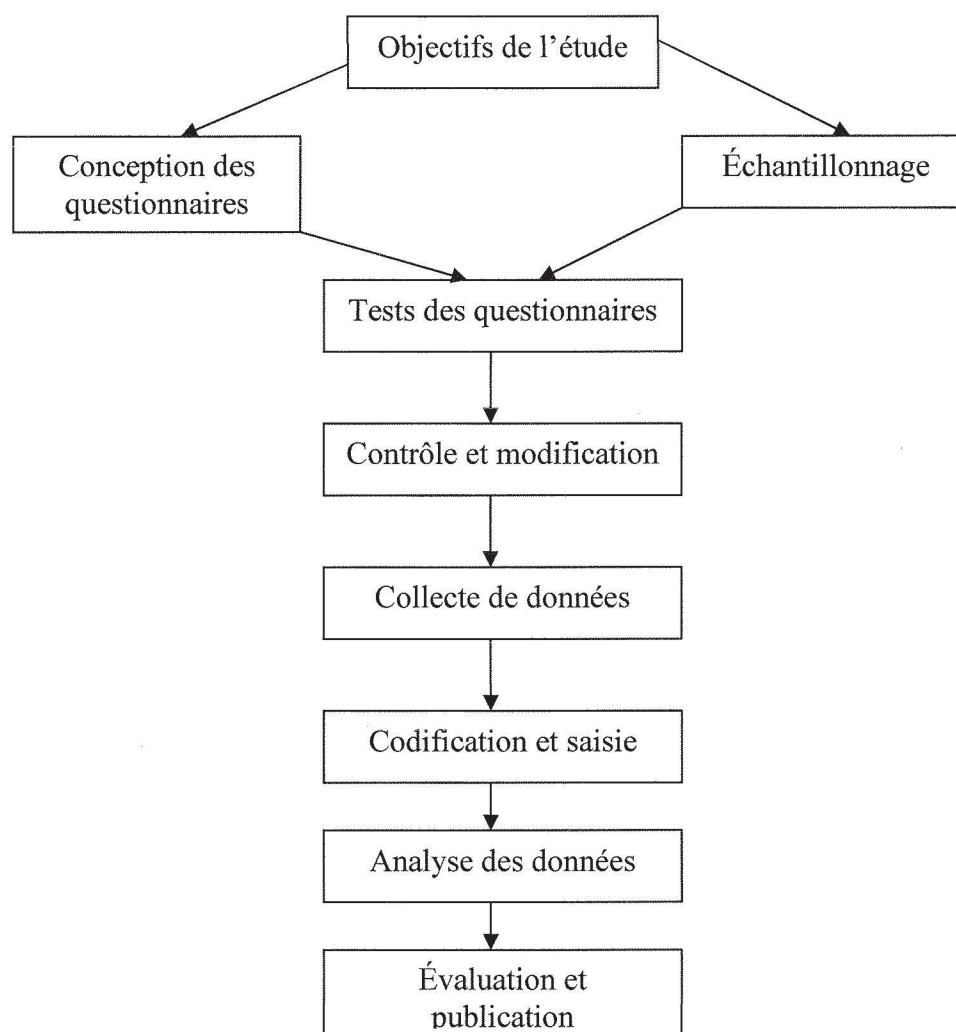
II .Cadre conceptuel :

Le cadre conceptuel de cette étude est construit en se basant sur le modèle théorique de Pascal Ardilly⁶. Ce dernier présente de façon détaillée, en 12 étapes, la démarche à suivre dans un sondage. Seul les deux étapes concernant l'estimation des erreurs n'ont pas été intégrées, compte tenu de la nature non probabiliste des deux enquêtes, et de l'objectif de ladite étude qui est plutôt descriptif.

La conduite de notre recherche suivra ainsi le processus suivant :

1. Définir les objectifs de l'étude et la base de sondage.
2. Élaborer les questionnaires et choisir l'échantillon
3. Tester sur un petit échantillon les questionnaires
4. contrôler et apporter les modifications nécessaires
5. Collecter les données tout en choisissant le mode le plus adapté
6. Codifier, saisir et contrôler les données.
7. Analyser les données
8. Procéder à une évaluation globale des résultats et produire un rapport.

⁶ Ardilly, Pascal. Les techniques de sondage. Paris : Éditions technip, c 2006.



En ce qui concerne l'élaboration des questionnaires, je me suis basée sur le guide publié par le gouvernement du Québec⁷, préparé par Claude Drapeau chargé de recherche en gestion des ressources humaines, qui présente étape par étape la démarche à emprunter pour construire un questionnaire. Elle consiste en la délimitation de l'objet principal de l'enquête, le choix et la formulation des questions dans un premier temps. Elle présente aussi comment réussir la mise en forme et l'agencement du questionnaire avant son pré expérimentation et sa mise au point définitive.

⁷ Drapeau, Claude (1987). Guide d'élaboration d'un questionnaire, Québec, Gouvernement du Québec, office des ressources humaines.

III. Cadre méthodologique

Cette partie présente la méthodologie poursuivie pour répondre aux trois questions de recherche, objet du mandat de mon stage au sein du SEDEC.

Tenant compte de l'objectif de l'étude qui concerne les candidats, et qui vise à étudier un échantillon selon des caractéristiques bien précises (les candidats appartenant uniquement à certains secteurs pour lesquels nous devons vérifier leurs résultats d'APS par exemple), nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage non probabiliste. Pour les responsables de concours on va procéder par recensement vu la taille réduite de la population.

1. Les variables :

L'enquête qui s'adresse aux candidats, et qui concerne les deux premières questions de recherche de cette étude (comment les candidats apprécient-ils leur expérience d'évaluation par l'APS –sélection ? et quel est l'impact de la réussite du candidat dans une session d'évaluation par l'APS- sélection sur son cheminement de carrière?), vise la connaissance de la réputation de l'APS –sélection d'une part, et la vérification de la corrélation entre la réussite à l'APS –sélection et la progression de carrière du candidat d'autre part.

L'enquête qui va nous aider à répondre à la troisième question (Quel est le degré de satisfaction des responsables de concours à l'égard des candidats recommandés par l'APS-sélection?) sera descriptive puisque nous ne cherchons pas à vérifier ou à confirmer des hypothèses sur la satisfaction des responsables de concours. Nous n'avons pas non plus une idée sur les variables indépendantes qui pourraient avoir un effet sur la variable dépendante : La satisfaction des responsables de concours.

2. Les échantillons

Dans cette étude nous avons deux populations distinctes, les candidats évalués par l'APS - sélection et les responsables de concours. Pour la première, la procédure du choix de l'échantillon est non probabiliste. La population globale est celle des candidats ayant participé à une session d'APS- sélection en 2004-2005 ou 2005-2006 et qui compte 584 personnes.

L'échantillon à étudier se compose de trois grands secteurs. Nous avons pris l'ensemble des candidats pour les deux premiers : l'Éducation (14 candidats) et le secteur municipal (141 candidats), puisque leur nombre est réduit. Pour le secteur public nous avons choisi 104 candidats en veillant à ce que le nombre de personnes ayant reçu un échec soit égal à celui des personnes qui ont réussi, et en distinguant les deux niveaux de cadres 2-3 (81 candidats) et 4-5 (23 candidats)). La taille de l'échantillon au total est 259 candidats.

Pour la deuxième population, nous avons convenu de faire un recensement et contacter tous les responsables de concours au niveau des organisations publiques ayant utilisé l'APS- sélection dispensée par l'ÉNAP, durant une période donnée, pour évaluer leurs candidats. Le choix de la période a porté sur l'année 2006-2007 afin de recueillir des informations qui traduisent la perception actuelle des responsables, et pour leur donner un intervalle de temps de 2 ans au minimum leur permettant de prendre connaissance et juger les compétences des candidats recommandés par l'ÉNAP.

La population des responsables des concours de l'APS -sélection se compose de 37 personnes appartenant à plusieurs organismes publics.

3. Mode d'administration des questionnaires

Pour les responsables de concours nous avons procédé par entrevue téléphonique structurée d'une durée approximative de quinze minutes. En ce qui concerne les candidats, vu la nature et le nombre de questions posées, nous avons opté pour une enquête auto administrée à l'aide d'un questionnaire envoyé par courriel.

IV. Présentation et analyse des résultats

1. Identification des participants à l'étude

Nous n'avons pas pu retracer toutes les personnes de l'échantillon en raison de leur mobilité. Ceci nous a empêché de procéder par recensement au niveau de la population des responsables de concours. Le tableau ci –après nous informe sur le nombre des participants, des données incomplètes, des non réponses et des caractéristiques de chaque catégorie :

Catégorie	Échantillon/ Population			Caractéristiques des participants				
	Non réponse	Donnée incomplète	Participants	Sexe	Secteur	Niveau cadre	Âge	Résultat
Candidats de l'APS-sélection	49	155	55	M : 76% F : 24%	Municipal : 51% Éducation : 4% Public : 45%	C.S : 44% C.Int : 46% Autre: 10%	Entre 35 et 49ans : 38% Entre 50 et 64ans : 62%	Échec 38% Succès 62%
	Non réponse	Donnée perdue	Participants	Sexe	Région	Nb de participants / secteur de travail		
Responsables de concours	13	12	12	M : 50 % F : 50 %	Mtl 8% Qc 75% Autre 17%	Sécurité publique (1), municipal (3), Éducation (2), Finance (1), ressources naturelles (1), santé (1), transport (1), travail (1), Autre (1)		

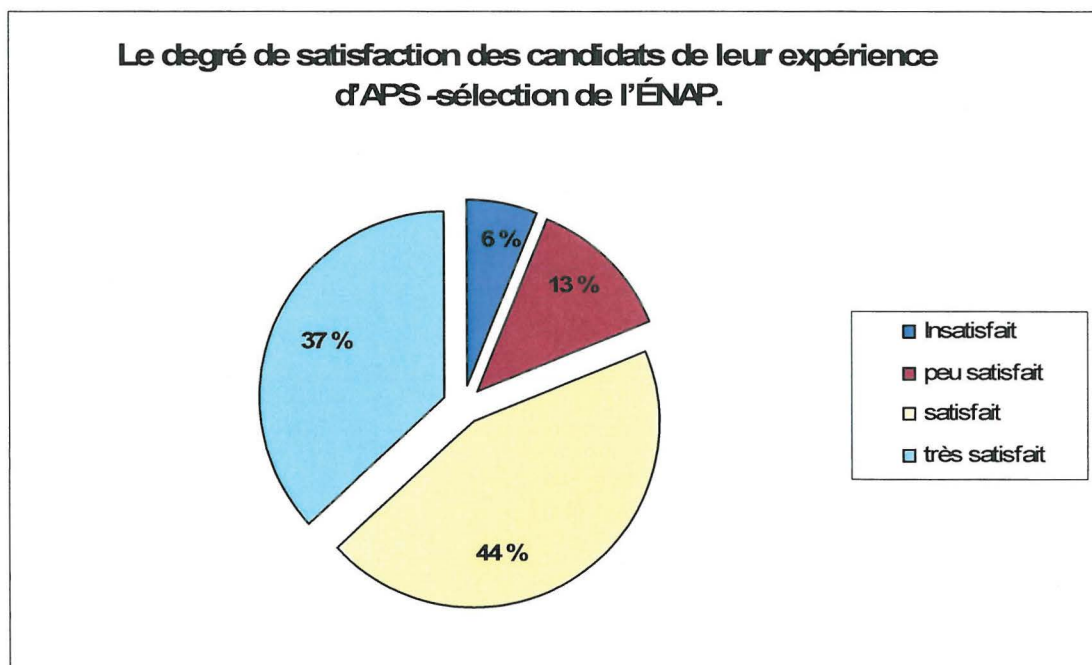
Les deux échantillons sont représentatifs, bien que le nombre de participants ne soit pas très grand du fait qu'ils couvrent plusieurs organisations et secteurs et différents niveaux d'encadrement.

2. Résultats de l'enquête : Cheminement de carrière des candidats de l'APS -Sélection

Comment les candidats apprécient-ils leur expérience d'évaluation par l'APS –sélection ?

Bilan de l'appréciation du candidat sur l'APS –sélection

Le bilan des données à propos de l'appréciation des candidats sur l'APS –sélection révèle que 81% des répondants sont satisfaits de leur expérience d'évaluation et que seul 19 % sont insatisfaits. La majorité d'entre eux (83%) n'ont pas recommandé l'APS après leur expérience d'évaluation mais si l'occasion s'était présentée, 66% l'aurait fait. Le détail de ses résultats en annexe 3 témoignent d'une appréciation très positive de l'APS –sélection par les répondants.



Le but de la première partie du questionnaire, est de connaître la perception du candidat sur l'APS- sélection dispensée par l'ÉNAP. En ce qui concerne le déroulement de la session d'APS, les résultats de l'enquête (Annexe1) Montrent que les répondants en général trouvent la session bien organisée, que les mises en situation sont accolées aux réalités de travail des

gestionnaires et que la présence des observateurs ne dérange pas au moment de l'évaluation. Les répondants perçoivent aussi qu'ils sont restés eux-mêmes pendant la session.

Le quart des 55 candidats qui ont répondu considèrent ne pas avoir pu pleinement mettre en œuvre leurs compétences pendant la session et n'avoir pas été évalué à leur juste valeur et 40% d'entre eux mentionnent que le stress a influencé leur performance. Nous avons examiné donc si les répondants qui ont de telles perceptions ont réussi ou échoué l'évaluation et le lien corrélationnel entre ces énoncés.

Les résultats des tests de l'intensité de liaison entre le fait de mentionner avoir pleinement mis en œuvre ses compétences et le résultat de la session d'APS –sélection montrent que la relation qui existe entre les deux est significative : affirmer ne pas avoir pleinement mis en œuvre ses compétences est lié à l'échec au concours. Aussi, considérer n'avoir pas été évalué à sa juste valeur est en lien avec l'échec au concours d'APS –sélection. Cependant, les personnes ayant considéré que le stress a influencé leur performance ne sont pas nécessairement celles qui ont échoué au test à l'APS- sélection.

55 % des répondants considèrent que la présence des autres a eu une influence sur leur performance dont 30% de façon positive.

Le traitement des informations recueillies concernant le rapport écrit et l'entrevue de rétroaction nous informe que les répondants ayant reçu un rapport écrit étaient satisfaits à 89% .Ils considèrent que les résultats correspondaient à leur performance, que les explications du rapport leur ont permis de comprendre leurs résultats et que le rapport était de qualité.

Pour l'entrevue de rétroaction, la satisfaction parmi les répondants qui l'on reçu est même plus grande (96 %). Ils considèrent tous que les explications données justifiaient leurs résultats, que l'intervenant a suscité leur confiance et que l'entrevue était enrichissante.

Le tableau de l'annexe 2 présente d'une façon détaillée les résultats commentés.

Sous cette même rubrique, et afin d'enrichir cette analyse par des témoignages concrets, les participants ont été invités à répondre aux deux questions ouvertes suivantes :

- Qu'avez-vous le plus apprécié de l'APS dispensée par l'ÉNAP?
- Qu'avez-vous le moins apprécié de l'APS dispensée par l'ÉNAP?

Et nous avons retenu dans le présent rapport les réponses les plus récurrentes.

Quarante répondants ont indiqué plusieurs points qu'ils ont apprécié de l'APS –sélection. On cite en premier lieu, l'objectivité de l'APS qui rassure le candidat quant au processus de sélection. Ils voient aussi que cette expérience d'évaluation leur a permis de saisir les valeurs et les qualités recherchées chez un futur gestionnaire, moyennant des mises en situation et des jeux de rôles bien organisés, de qualité et qui représentent très bien la réalité du travail au sein de leurs organisations. La rigueur et le professionnalisme des intervenants et évaluateurs ont suscité aussi l'intérêt des candidats. Ils trouvent aussi que le feedback de l'animateur était constructif et que le rapport écrit et l'entrevue de rétroaction étaient très utiles dans leur développement personnel.

En ce qui concerne les points les moins appréciés cités par 36 répondants, le temps alloué à chaque exercice est jugé trop court. Ils trouvent aussi que les exercices de groupe sont artificiels et que les personnes ayant déjà passé l'APS connaissent plus que d'autres les règles du jeu et peuvent donc performer mieux.

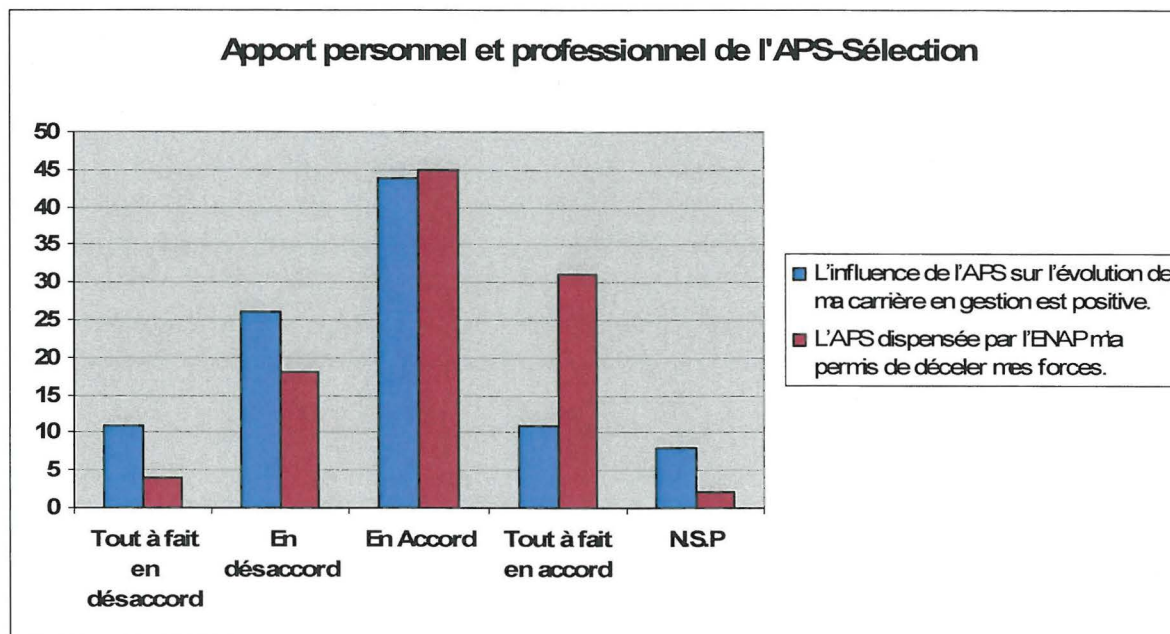
Ils reprochent aussi à leurs organisations de ne pas tenir compte des résultats révélés par l'APS –sélection.

La relation entre participants lors de la session d'APS est vue comme très compétitive par plus d'un participant, et ne reflète pas la nature des échanges au sein de leurs organisations.

Les critiques ont porté aussi sur le processus d'évaluation qui ne respecte pas la confidentialité requise et aussi sur la formule de l'APS qui est toujours la même. Il va falloir donc tenir compte de ces critiques dans le processus d'amélioration continue des services et des outils utilisés par le SEDEC.

Quel est l'impact de la réussite du candidat dans une session d'évaluation par l'APS - sélection sur son cheminement de carrière?

Le bilan sur l'impact de l'évaluation par APS –sélection sur l'évolution de carrière du candidat révèle que les répondants reconnaissent l'apport positif de leur expérience au niveau personnel plus qu'au niveau professionnel.



Les bénéfices personnels de l'APS :

La deuxième partie du questionnaire vise à connaître les bénéfices personnels qu'un candidat peut tirer de son expérience d'évaluation par l'APS dispensée par l'ENAP.

De façon générale, les 55 répondants affirment que l'APS a permis de déceler leurs forces, leurs points à améliorer et leur a permis de mieux se connaître comme gestionnaires (Annexe4).

Leur position est plus mitigée concernant l'apport de l'APS au niveau de leurs compétences en gestion et de leur intérêt pour la gestion. Néanmoins, il demeure qu'environ 60% des répondants affirment que l'APS a permis de confirmer leur intérêt pour la gestion et a favorisé l'amélioration de leurs compétences.

Le lien corrélationnel entre le résultat du concours (succès ou échec) et le fait de reconnaître que l'APS –sélection a permis au candidat de confirmer son intérêt pour la gestion d'une part, et qu'elle a favorisé l'amélioration de ses compétences en gestion d'autre part, est significatif. Ceci peut nous traduire le taux de désaccord avec les deux énoncés : on va s'attendre donc à ce qu'un candidat qui a reçu un échec à l'APS va affirmer son désaccord avec les deux énoncés et inversement.

Il faut ajouter aussi que 68 % des personnes qui ont affirmés leur accord avec les deux énoncés cités plus haut, ont reçu une entrevue de rétroaction et en étaient satisfaits, ce qui nous confirme l'intérêt d'une telle entrevue après la session d'évaluation par l'APS –sélection tant pour l'individu que pour l'employeur.

L'impact de l'APS sur la vie professionnelle des candidats

La 3^{ème} partie est pour savoir si l'expérience d'évaluation par l'APS à l'ENAP a eu un impact positif sur la vie professionnelle du candidat.

Le traitement des données recueillies nous a permis de dresser le tableau des résultats de l'annexe 5.

Nonobstant leurs résultats ou en considérant uniquement leur expérience de passation, les candidats étaient invités à déterminer si l'APS a favorisé, d'une part, leur ascension dans leur cheminement de carrière et, d'autre part, leur mobilité. Bien que plus de la moitié des 55 répondants pensent que leur expérience n'a pas favorisé leur ascension dans leur carrière, il demeure que 41% d'entre eux pensent que cette expérience a favorisé leur ascension. Par contre, ils sont en général moins persuadés que cette expérience d'évaluation a eu un effet sur leur mobilité. Seulement 28% des répondants sont de cet avis.

Un peu moins de la moitié des candidats qui ont répondu pensent que l'expérience d'évaluation par APS a été un levier dans leur cheminement de carrière.

Un peu plus de la moitié des répondants pensent que l'influence de l'APS sur l'évolution de leur carrière est positive.

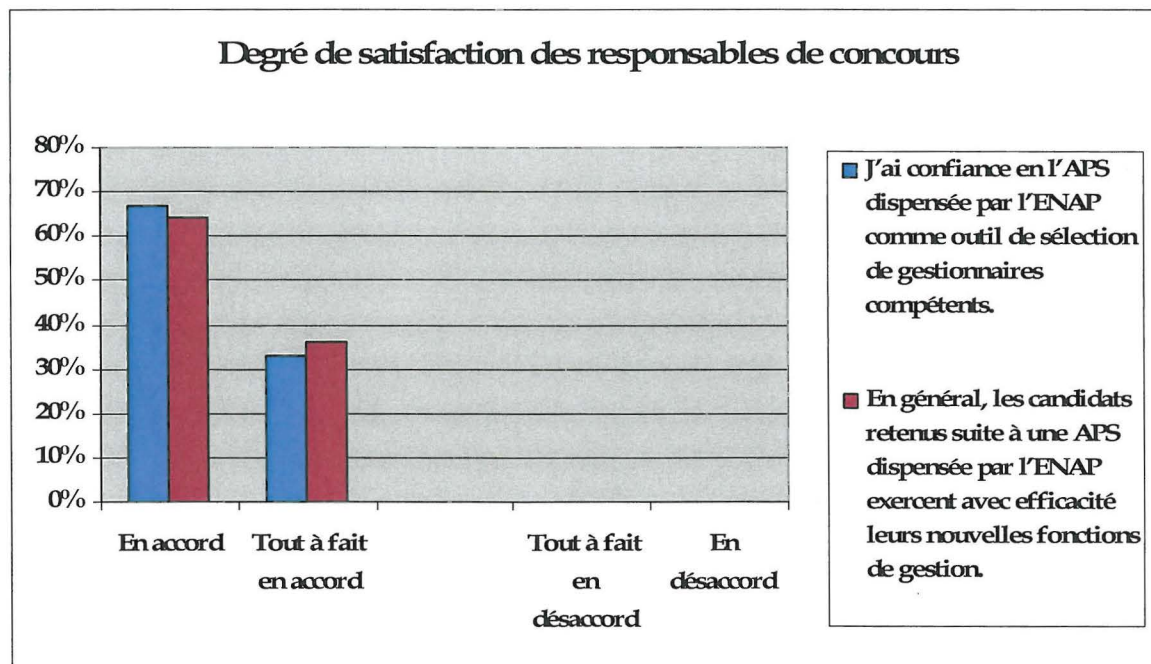
Leurs commentaires à ce sujet, nous ont apporté un nouvel éclairage à propos de l'apport de l'APS –sélection au niveau personnel et professionnel.

Les 50 répondants ont indiqué que l'APS les a aidé à se familiariser avec les exercices de mise en situation, d'avoir une expérience de travail en comité de gestion et de se sentir plus à l'aise à s'exprimer et à interagir avec les membres d'un groupe qu'ils connaissent peu ou pas. Plusieurs ont affirmé aussi que l'APS les a encouragé à postuler pour des postes de niveaux supérieurs puisqu'ils ont pu avoir une connaissance meilleure de leurs capacités et des éléments personnels à améliorer. Les participants ressentent plus de confiance et de satisfaction dans l'exécution du travail après leur expérience d'évaluation; ils peuvent aussi mieux planifier leur développement personnel et adapter leur cheminement de carrière à leur style de gestion.

3. Résultats de l'enquête : satisfaction des clients de l'APS- sélection

Quel est le degré de satisfaction des responsables de concours à l'égard des candidats recommandés par l'APS- sélection?

La satisfaction des responsables de concours ayant participé à cette étude est unanime vis-à-vis des candidats retenus suite à une sélection par l'APS dispensée par l'ÉNAP. C'est ce que montre la représentation graphique des données recueillies auprès de cet échantillon.



L'objet de la première partie est de connaître les pratiques organisationnelles de la clientèle de l'ÉNAP en ce qui concerne l'évaluation des compétences.

Les résultats ont montré que les 12 organisations qui ont participé à cette enquête, font appel à la fois à l'ÉNAP, au Centre des Services Partagés du Québec, à leurs directions des ressources humaines et aux firmes privées pour la sélection de leurs cadres.

Les exigences du poste et le niveau de cadre sont parfois déterminants dans le choix de l'entité qui prendra en charge ce mandat de sélection.

Selon certains responsables, le recours aux firmes privées se fait dans des cas exceptionnels ; pour d'autres ils font appel à leurs services pour certains outils comme les tests psychométriques. Les firmes privées mentionnées par les participants sont les suivantes : Ressources ARISTA (essentiellement pour les tests psychométriques), Groupe perspective, Raymond Chabot, EPSI

Les réponses des participants ont donné les résultats suivants :

La firme à laquelle on confie le mandat de sélection	Nombre des répondants
ENAP	1
ENAP et DRH de l'organisation	3
ENAP et Firmes privées	2
ENAP, DRH de l'organisation et Firmes privées	2
ENAP, CSPQ, DRH et Firmes privées	2
ENAP, CSPQ et DRH	1
ENAP, CSPQ et Firme privée	1
Total	12

Les répondants ont été invités à faire la comparaison entre l'ÉNAP et les autres firmes au niveau de l'évaluation des compétences et citer les éléments qui distinguent l'ÉNAP. Les commentaires de tous les responsables ont mis en valeur l'expérience et le professionnalisme des cadres et professionnels de la direction des services aux organisations de l'ÉNAP d'une

part. D'autre part, l'efficacité la rapidité et la sensibilité aux besoins des clients ont été mentionnées à plusieurs reprises.

Certains responsables font confiance à la qualité des services de l'ÉNAP, parce que cette dernière est un pôle d'expertise en matière de gestion publique, qui maîtrise et connaît parfaitement les besoins des organisations publiques.

Les commentaires ont porté aussi sur la qualité des rapports et des outils d'évaluation, et la possibilité d'adapter ces derniers aux besoins de chacun, tout en respectant le profil gouvernemental de compétences.

La connaissance et la collaboration de longue date avec l'ÉNAP sont aussi deux éléments qui font la différence avec les autres firmes.

Les responsables ont précisé la fréquence d'utilisation des outils d'évaluation pour les deux niveaux de cadres (2-3 et 4-5) au sein de leurs organisations, les résultats obtenus sont comme suit :

L'outil d'évaluation	Nb de réponses	Effectifs des réponses suivant l'échelle de mesure			
		Jamais	Quelques fois	Souvent	La plupart du temps
Les cadres de niveau 2-3					
L'APS	12		2	4	6
Le panier de gestion		1	4	2	5
L'entrevue de sélection		2	1		9
L'examen de planification stratégique		5	3	3	1
Tests psychométriques		6	3	2	1
Les cadres de niveau 4-5					
L'APS	10*	1	3		6
Le panier de gestion		1	2	1	6
L'entrevue de sélection		3	2		5
Tests psychométriques		5	3	1	1

() Deux réponses manquantes*

L'APS, le panier de gestion et l'entrevue de sélection sont les outils d'évaluation les plus utilisés par les organisations participantes pour les concours de sélection dans les deux niveaux de cadre.

Les résultats ont montré que le candidat qui obtient le résultat le plus élevé, est rarement celui qui est recruté par l'organisation. C'est ce que traduit le tableau suivant :

L'énoncé	Nb de réponses	Effectifs des réponses suivant l'échelle de mesure	
		Oui	Non
Selon votre expérience, est ce que le candidat qui obtient le résultat le plus élevé à l'APS dispensée par l'ENAP est celui qui est recruté par votre organisation?	12	2	10

La deuxième partie de cette enquête, vise à évaluer la satisfaction des responsables par rapport aux candidats, recrutés après avoir passé l'APS- Sélection dispensée par l'ENAP.

Les chiffres relatifs aux résultats de la première question, nous donnent une première idée au sujet du niveau de satisfaction des organisations participantes vis-à-vis des candidats recommandés par l'ENAP. Ceux de la deuxième question nous informent que pratiquement tous les répondants connaissent suffisamment ces derniers pour pouvoir se prononcer sur leurs compétences, chose qui donne de la fiabilité aux informations recueillies auprès d'eux.

L'énoncé à supprimer	Nb de réponses	Effectifs des réponses suivant l'échelle de mesure		
		Oui	Non	Ne sait pas
En général, les supérieurs sont satisfaits de la performance d'un employé engagé suite à une recommandation par l'APS de l'ENAP.	12	11		1
Votre position dans l'organisation vous permet-elle de connaître suffisamment les candidats retenus à un concours de sélection pour vous prononcer sur leurs compétences?	12	11	1	

Le tableau de l'annexe 6 témoigne d'une très grande satisfaction des responsables participants. Ils jugent que les résultats obtenus par un candidat à l'APS –sélection correspondent à leur perception de ses compétences et que les candidats retenus en général, suite au concours de sélection par APS exercent avec efficacité leurs nouvelles fonctions de gestion.

Les responsables de concours qui ont participé à cette enquête ont affirmé aussi qu'ils ont confiance à l'APS –sélection pour sélectionner des gestionnaires compétents et qu'ils recommanderaient sans hésitation cet outil.

Les témoignages des responsables de concours nous permettent de déclarer qu'ils ont une perception positive de l'APS- sélection dispensé par l'ÉNAP. Les éléments positifs cités concernent à la fois le contenu de la session, le rapport des résultats ainsi que les avantages que présente cet outil d'évaluation en tant qu'élément essentiel d'aide à la décision. Ils estiment que l'APS est adaptée à leurs besoins et que les rapports fournis sur les résultats, donnent de façon objective une idée sur les compétences des candidats. Ils voient aussi que cet outil d'évaluation, par l'entremise des jeux de rôles, leur permet de vérifier certaines habiletés non détectables au niveau d'une simple entrevue, et à déceler les forces et les faiblesses du candidat en matière de gestion. Cet outil est utilisé non seulement pour la sélection et le recrutement, mais aussi pour le coaching et le développement des compétences au sein de leurs organisations.

Les points à améliorer ne sont pas nombreux. Ils portent sur le temps de production du rapport des résultats qu'un répondant a jugé un peu long, et sur le seuil de réussite à l'APS qui permet le passage de beaucoup de candidats.

Par souci de protection de la vie privée des candidats, un des responsables a proposé de revoir la programmation des sessions afin de ne pas réunir le même jour des personnes qui se connaissent, essentiellement surtout lorsqu'il s'agit d'une petite agglomération.

L'adaptation des mises en situation aux différents niveaux de responsabilités en gestion est aussi parmi les points à améliorer cités par l'un des répondants.

4. Réflexion sur le stage

Le stage s'est déroulé dans de bonnes conditions; l'équipe du SEDEC a mis à ma disposition le matériel et les fournitures nécessaires pour assurer un environnement favorable au travail. Le personnel de soutien technique et administratif au niveau du campus de Montréal était toujours présent pour m'aider et me soutenir. Cependant, il était très souhaitable de constater la même présence chez l'équipe du perfectionnement de Montréal dans une étude qui concerne la DSO et sa clientèle, étant donné que l'évaluation est une étape inséparable de toute activité ou processus de perfectionnement.

L'étape de la collecte de données et de la recherche de l'information était laborieuse, bien que l'équipe du SEDEC n'a épargné aucun effort dans ce sens. Par conséquent, le temps consacré à cette étape était plus long que prévu.

Il serait donc nécessaire d'informatiser les données existantes et tenir une actualisation régulière de la base de données propres à la clientèle de la DSO.

Le stage s'est déroulé à distance et ceci n'a pas affecté la qualité des échanges, de suivi et de supervision. Néanmoins, j'aurai aimé participer à quelques activités parallèlement à mon stage auprès de l'équipe qui m'a parrainé (formation ou autre...).

V. Recommandations :

A la lumière de l'analyse des données recueillies lors des deux enquêtes, et tenant compte des résultats obtenus, la satisfaction des participants vis-à-vis de l'APS –sélection est très grande. Ceci témoigne de la validité de cet outil d'évaluation.

Les pistes d'amélioration à proposer doivent répondre en grande partie aux critiques récurrentes des répondants. On a retenu surtout de revoir le temps alloué à chaque exercice de la session d'évaluation, augmenter le nombre des sessions sans interaction afin de respecter la confidentialité requise dans ce type d'exercices, réduire le temps de production du rapport des résultats et publiciser les séances d'APS –développement pour une meilleure préparation et familiarisation des candidats avec le processus d'évaluation.

Aussi, les rôles de l'observateur et de l'animateur sont très importants pour démystifier le concept d'APS et de son intérêt auprès des candidats.

Pour assurer la qualité de l'APS –sélection, il est fortement recommandé d'établir des questionnaires électroniques accessibles sur le site web du SEDEC aux candidats, afin de connaître leurs avis juste après l'évaluation, éviter les oublis et faire un suivi permanent qui permet de détecter l'origine réelle de certaines insatisfactions. Il serait ainsi plus facile de trouver les solutions adéquates et ajuster ce qu'il y a à ajuster au moment opportun.

En considérant l'analyse des résultats à propos de l'entrevue de rétroaction, il serait essentiel d'inciter les organisations clientes de l'ENAP à offrir à leurs candidats ce type d'entrevues pour que cette expérience d'évaluation soit bénéfique au niveau personnel et professionnel.

A la fin, il est essentiel de programmer des séminaires, des rencontres avec les directeurs et les responsables au niveau des administrations dans un but informatif et promotionnel des nouvelles pratiques et des améliorations du service du SEDEC.

Conclusion

Le mandat de mon stage au sein du SEDEC avait pour objectifs de mener une enquête auprès de deux populations qui ont utilisé différemment l'APS –sélection. La première est celle des candidats qui ont passé un concours de sélection par APS, pour connaître leur appréciation générale sur cet outil de sélection et recueillir leurs avis concernant l'impact de cette expérience d'évaluation sur le cheminement de carrière de chacun d'eux. La deuxième est celle des responsables de concours qui ont fait appel aux services de l'ENAP pour sélectionner leurs gestionnaires, afin de savoir ce qu'ils pensaient des compétences de ces derniers comparées aux résultats obtenus à l'APS –sélection.

Le nombre des participants n'était pas très grand en raison des informations personnelles manquantes (numéro de téléphone, adresse courriel, organisme employeur actuel) et des non réponses de certains. Néanmoins, l'intérêt des résultats analysés des deux enquêtes ne se limite pas uniquement à savoir si les répondants sont satisfaits ou non, mais réside aussi dans les commentaires, les critiques et les propositions de chacun.

Étant donné que l'objectif du présent projet n'était pas de généraliser les résultats des deux sondages, il va falloir donc exploiter les résultats de l'analyse et les données qualitatives recueillies dans l'amélioration des pratiques et de l'offre de service du SEDEC.

Bibliographie

Plan de développement stratégique 2004-2010 de l'ENAP

Lemire, Louise; Proulx, Denis; Cooremans, Luc (2005). « Modernisation de l'État et gestion des ressources humaines, Bilan et perspectives Québec-Belgique », Athéna Éditions, Ch. 12, p 213-234.

Drapeau, Claude (1987). Guide d'élaboration d'un questionnaire, Québec, Gouvernement du Québec, office des ressources humaines.

Ardilly, Pascal. Les techniques de sondage. Paris : Éditions technip ,c 2006.

Rapport annuel 2007-2008 de l'université du Québec et de ses établissements

Plan de Gestion des ressources humaines 2004-2007, Secrétariat du conseil du trésor, Juin 2004.

Site web du Secrétariat du conseil du trésor :

<http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/modernisation/index.asp>

Site web de l'ENAP:

<http://www.enap.ca/enap/fr/ecole.aspx?sortcode=1.20.21.21.23>

http://www.enap.ca/enap/fr/evaluation_V2_liste.aspx?sortcode=1.16.17.18.23.26

Fernando Ouellet, Gérald Baillargeon. Analyse de données avec SPSS pour Windows version 12.0, 2005 les éditions SMG.

Annexes

Annexe 1

L'énoncé	Nb de réponses	Pourcentage des réponses valides suivant l'échelle de mesure				
		Tout à fait en désaccord	En désaccord	En accord	Tout à fait en accord	N.S.P
La session d'évaluation était bien organisée.	55		2 %	27 %	71 %	
Les mises en situation de la session d'évaluation reflétaient la réalité du travail d'un gestionnaire.	55		7 %	47 %	46 %	
La présence des observateurs ne m'a pas dérangée lors de la session d'évaluation.	55		13 %	44 %	40 %	3 %
Je considère avoir pu pleinement mettre en œuvre mes compétences lors de la session d'évaluation.	55	6 %	18 %	60 %	16 %	
Je suis resté moi-même lors de la session d'évaluation.	55		9 %	51 %	40 %	
Le stress a influencé ma performance lors de la session d'évaluation.	55	4 %	36 %	51 %	9 %	
Je pense avoir été évalué à ma juste valeur lors de la session d'évaluation.	55	2 %	22 %	46 %	25 %	5 %
	Nb de réponses	Positivement	Négativement		Il n'y a pas eu d'influence	
La présence des autres candidats a influencé ma performance lors de la session d'évaluation.	53	30 %	25%		45 %	

Annexe 2

L'énoncé	Nb de réponses	Pourcentage des réponses valides suivant l'échelle de mesure				
		Tout à fait en désaccord	En désaccord	En accord	Tout à fait en accord	N.S.P
Rapport écrit						
Les résultats correspondaient bien à la performance que j'ai livrée lors de la session d'APS.	43		9 %	51%	30 %	10 %
Les explications du rapport m'ont permis de comprendre mes résultats.		2 %	9 %	44 %	33 %	12 %
Le rapport qui m'a été remis était de qualité.			5 %	42 %	37 %	16 %
Entrevue						
Les explications données quant à ma performance justifiaient mes résultats obtenus à l'APS.	31			36 %	48 %	16 %
L'intervenant a suscité ma confiance.				32 %	55 %	13 %
L'entrevue a été enrichissante.				26 %	61 %	13 %
		Insatisfait	Peu satisfait	satisfait	Très satisfait	
Le degré de satisfaction concernant le rapport écrit.	37	3 %	8 %	54 %	35 %	
Le degré de satisfaction concernant l'entrevue.	28			43 %	57 %	

Annexe 3

L'énoncé	Nb de réponses	Pourcentage des réponses valides suivant l'échelle de mesure			
		Insatisfait	Peu satisfait	satisfait	Très satisfait
Évaluer votre degré de satisfaction de votre expérience de passation d'une APS dispensée par l'ÉNAP.	54	6 %	13 %	44 %	37 %
	Nb de réponses	Oui		Non	
Avez-vous déjà obtenu l'emploi convoité après avoir passé une APS dispensée par l'ÉNAP?	54	46%		54%*	
Depuis le moment où vous avez passé l'évaluation par APS, avez-vous recommandé l'APS de l'ÉNAP pour le recrutement d'employés?	53	17 %		83 %	
Recommanderiez-vous l'APS de l'ÉNAP pour le recrutement d'employés?		66 %		34 %	
Selon vous, le recours à l'APS dispensée par l'ÉNAP est fortement recommandé pour le recrutement des employés de votre organisation?		49 %		51 %	

Annexe 4

L'énoncé	Nb de réponses	Pourcentage des réponses suivant l'échelle de mesure				
		Tout à fait en désaccord	En désaccord	En accord	Tout à fait en accord	N.S.P
L'APS dispensée par l'ENAP m'a permis de déceler mes forces.	55	4 %	18 %	45 %	31 %	2 %
L'APS dispensée par l'ENAP m'a aidé à connaître les points que je dois améliorer.	55	2 %	16 %	44 %	34 %	4 %
L'APS dispensée par l'ENAP m'a permis de confirmer mon intérêt pour la gestion.	55	5 %	26 %	35 %	29 %	5 %
L'APS dispensée par l'ENAP a favorisé l'amélioration de mes compétences en gestion.	55	7 %	27 %	42 %	20 %	4 %
L'APS dispensée par l'ENAP m'a permis de mieux me connaître comme gestionnaire.	55	5 %	18 %	42 %	33 %	2 %

Annexe 5

L'énoncé	Nb de réponses	Pourcentage des réponses suivant l'échelle de mesure				
		Oui	Non		N.S.P	
Nonobstant les résultats que vous avez obtenus à l'APS dispensée par l'ENAP, croyez-vous que cette expérience d'évaluation a favorisé votre ascension dans votre cheminement de carrière ?	54	41 %	54 %		6 %	
Nonobstant les résultats que vous avez obtenus à l'APS dispensée par l'ENAP, croyez-vous que cette expérience d'évaluation a favorisé votre mobilité?	54	28 %	69 %		3%	
	Nb de réponses	Tout à fait en désaccord	En désaccord	En accord	Tout à fait en accord	N.S.P
Mon expérience d'évaluation par l'APS dispensée par l'ENAP a été un levier dans mon cheminement de carrière.	53	13 %	36 %	32 %	10 %	9 %
Globalement, l'influence de l'APS sur l'évolution de ma carrière en gestion est positive.	53	11%	26 %	44 %	11 %	8 %

Annexe 6

L'énoncé	Nb de réponses	Effectifs des réponses suivant l'échelle de mesure				
		Tout à fait en désaccord	En désaccord	En accord	Tout à fait en accord	N.S.P
En général, les résultats obtenus par un candidat à l'APS dispensée par l'ENAP correspondent à ma perception de ses compétences.	11			6	5	
En général, les candidats retenus suite à une APS dispensée par l'ENAP exercent avec efficacité leurs nouvelles fonctions de gestion.	11			7	4	
J'ai confiance en l'APS dispensée par l'ENAP comme outil de sélection de gestionnaires compétents.	12			8	4	
Les candidats ayant été évalués par l'APS dispensée par l'ENAP parlent positivement de leur expérience.	12			8	4	
Je recommanderais sans hésitation l'APS dispensée par l'ENAP pour la sélection des gestionnaires.	12			5	7	
En général, l'APS dispensée par l'ENAP est positivement perçue au sein de mon organisation.	12			5	7	

Annexe 7 : Liste textuelle des commentaires des répondants à l'enquête-candidats

La présente liste rapporte d'une façon exhaustive les commentaires et les remarques recueillis lors de l'enquête menée auprès des candidats de l'APS- sélection.

Les témoignages apparaissent tels qu'ils étaient formulés par les répondants, hormis quelques idées qui ont été regroupées du fait qu'ils ont le même sens.

Ce que les candidats ont le plus apprécié de l'APS :

Ça m'a permis de saisir quelles sont les valeurs ou les qualités qu'on recherche chez les candidats pour davantage me préparer pour les concours ultérieurs bien que je sois d'avis que souvent ce que l'on recherche comme qualités relève davantage du "wishfull thinking" que des besoins réels et pragmatiques de nos organisations.
Les mises en situation et les exercices présentent bien la réalité.
Le jeu de rôle des acteurs engagés par l'ENAP
La mise en scène avec un employé difficile (observateur de L'ENAP)
D'avoir à réagir avec des intervenants pour les simulations
L'APS m'a permis de montrer mes véritables habilités relationnelles et en gestion.
La qualité et la justesse des mises en situation et la qualité des représentants de l'ÉNAP.
Le côté objectif de l'APS est un élément rassurant lorsque je postule pour un emploi. Cela m'assure que l'employeur a en main un outil objectif (parmi d'autres) lui permettant de discriminer avec justesse entre divers candidats d'une part et de s'assurer que le candidat retenu correspond au profil qu'il recherche d'autre part. Ainsi, dans la mesure où on a confiance dans cet outil, l'employeur et les candidats (retenus ou non) sont rassurés quant aux résultats.
Les mises en situation et même l'évaluation en présence d'autres candidats. Les rencontres de rétroaction furent très appréciées et m'ont fait comprendre la dynamique des processus de sélection qui vont bien au-delà des outils développés par l'ÉNAP. Les rapports écrits sont à mon avis très utiles.
Le fait que l'APS n'est pas organisée par l'organisme qui recrute.
La qualité des outils d'évaluation et la rigueur des animateurs.
L'expérience d'auto-évaluation en elle-même.
L'aspect pratico-pratique des sessions (mise en situation, observation...)
La rencontre en face à face avec un employé
L'approche globale
Le professionnalisme des évaluateurs et des intervenants.
Les discussions avec l'intervenant
Sa rigueur et son réalisme
Le rapport et l'entrevue de rétroaction m'ont été fort utiles pour mon développement personnel. Aussi, la diversité des activités et des éléments de mesure
La présence d'observateurs expérimentés et leur feedback
L'expérience a été très stimulante dans l'ensemble. Un vrai défi pour quelqu'un qui n'a jamais pratiqué ce genre d'activité. Conclusion, très enrichissant. J'ai beaucoup

apprécié même si j'ai trouvé cela difficile.
C'est le genre d'évaluation qui est très complète et qui se rapproche vraiment de la réalité et du quotidien... Ça fait maintenant quelques années, mais à mon souvenir j'ai tout apprécié.
L'organisation
J'ai vraiment eu l'impression que mes compétences étaient évaluées à leur juste valeur

Ce que les candidats ont le moins apprécié de l'APS :

Je trouve que les exercices de groupe sur le développement de plan ou de stratégie étaient pour le moins artificiels. Le temps est trop court, le rapport entre participants trop compétitif alors que tous étaient pour le moins en concurrence avec les autres participants. La réalité est souvent davantage de l'ordre de la collaboration et marginalement de l'ordre de la compétition car nous œuvrons pour la même organisation et pour une même fin. Cela à mon avis laissait par ailleurs peu de place à l'expression pleine et entière des participants sans compter que l'obligation d'un seul choix sans adaptation possible pour un modèle parmi tous les modèles proposés ne correspond pas du tout à la réalité.
Je crois que le processus d'évaluation devrait être bonifié d'une entrevue entre chacun des candidats et les évaluateurs, avant que ceux-ci terminent l'évaluation du candidat. Cela permettrait au candidat d'expliquer pourquoi il a réagi de telle façon lors de telle situation, ... permettant ainsi aux évaluateurs de mieux juger de la performance du candidat.
Le comportement d'autres candidats croyant qu'il faille abaisser les autres pour bien paraître.
Les tests, juste crayon-papier!
L'APS ne devrait pas être obligatoire pour les postes de cadre de niveau 3 et plus. Seulement pour le niveau 4 et inférieur. La raison étant que certains participants ont alors eu l'occasion de passer plusieurs fois l'APS et savent comment performer. L'APS devient alors inutile et pas représentative des capacités de chaque individu. Certains individus, experts en APS, vont mieux performer que les autres. L'APS devrait être jumelée à des tests individuels. Ou encore, on devrait intégrer dans les activités des groupes qui font l'APS des « acteurs », dans une proportion de 50 %. Les participants ne sauraient pas qui est un acteur et qui est un vrai participant. Chaque « acteur » jouerait un rôle particulier pour apporter un élément particulier à l'exercice. Par exemple un fauteur de trouble, un ti-jo connaissant, etc. Une chose très importante, un groupe qui suit un APS ne devrait jamais être composé uniquement des participants à un même concours. Je crois que les résultats sont faussés par le fait que cela devient une guerre de tranchée, une bande de loups affamés. Si en plus quelques-uns ont passé 3 ou 4 APS, ce qui n'est pas rare, la guerre risque d'être féroce.
Pas d'élément négatif à présenter.
L'entrevue suite aux résultats d'un test psychométrique.
Le fait que l'organisme qui recrute tient peu compte de ces résultats. Les concours sont organisés à 97 %. Depuis 2000, les règles de recrutement des organismes

publiques ont changé. On recrute en fonction des connaissances personnelles (On recrute un ami ou l'ami d'un ami) et non en fonction du rendement des personnes. La plupart du temps la personne recrutée est celle qui réussit à peine les examens écrits ou celui de l'ENAP. On organise un concours de sélection par entrevue verbale par la suite et on s'organise pour recruter son ami. On tient plein de concours jusqu'à ce qu'on finisse par y arriver. C'est du beau gaspillage des fonds publics. J'ai réussi plein de concours et l'un deux a même été annulé car l'ami convoité n'avait pas réussi l'ensemble des étapes. À mon avis on se retrouve avec une faible qualité de gestionnaires et en privilégiant ainsi le recrutement d'ami on affaiblit sévèrement la structure managerielle.
La formule est toujours la même. Lorsqu'on a passé déjà un APS, nous avons l'impression de répéter le même exercice.
Je n'ai absolument pas apprécié ce genre d'expérience. Premièrement, nous n'avions pas été informés du déroulement de ces entrevues. En second lieu, j'ai trouvé assez peu délicat de me retrouver avec tout un groupe de candidats potentiels; je considère que le fait qu'un individu s'implique dans un processus d'emploi devrait demeurer confidentiel. En dernier lieu, le contact humain qui survient lors d'une entrevue conventionnelle était tout à fait absent.
la discussion de groupe
Pas d'explication obtenue sur les résultats : je n'ai pas reçu de feedback au sujet de mes forces et mes faiblesses. Les mises en situation sont correctes, quoique le temps alloué soit non réaliste.
J'ai un doute par rapport aux qualités de gestion des candidats que je connais professionnellement qui ont réussi, ce qui remet en question la valeur de l'outil d'évaluation.
Je n'aime pas le principe de fonctionnement d'un APS en général
Beaucoup d'efforts pour peu de résultats, en terme de sélection de personnel, puisque les organisations ne basent pas beaucoup leurs choix sur cet outil en favorisant, par exemple, des candidats à l'interne, etc.
C'était la première fois que je participais à une entrevue de groupe, j'ai trouvé cela intimidant et je ne connaissais pas trop les règles.
L'APS met beaucoup en valeur les personnes extraverties comme si c'était un critère essentiel à la fonction. Nous sommes évalués sur les interactions orales à court terme comme si c'était un match d'improvisation. Je peux bien jouer le jeu au moment de l'APS mais est-ce que ça reflète ce que je fais dans la réalité?
Le stress du débutant. La frustration ou déception de prendre conscience de lacunes importantes, même si ce n'était qu'une impression. Les vraies déficiences sont plutôt ressorties lors de l'entrevue.
Je participais à cet exercice avec deux autres collègues du même ministère que moi. Je crois sincèrement qu'il serait préférable que les gens ne se connaissent pas pour faire cet exercice..... La confidentialité est habituellement requise dans ce type de démarche.
La froideur inhérente à un tel exercice
De ne pas savoir si j'étais filmé ou non dans la salle lorsque j'étais seul.
Les mises en situation faisaient beaucoup trop artificielles pour que je puisse vraiment jouer le jeu. Mon cas de mauvais employé ressemblait plus à un cas de

mauvais comédien. Je peux comprendre je suis moi-même très mauvais comédien.
En entrevue de groupe certains commentaires inappropriés et tendancieux de la part des membres du comité.
L'absence de retour sur un suivi d'entrevue et ce, malgré trois appels. Ce point m'a laissé un gout amer de la part d'une institution comme l'ENAP.
Il s'agissait de ma première participation à un APS. La plupart, sinon la totalité, des autres candidats avaient passé au moins un APS, ce qui rendait le jeu inégal. Il est difficile de bien performer lorsqu'il y a plusieurs joueurs d'expérience autour de la table. C'est assurément quelque chose à revoir au niveau du recrutement...Je suis certain que je vais nettement être meilleur lors de la prochaine APS parce que j'en ai déjà passé une!...
Le manque de préparation
Les exercices étaient réalisés beaucoup trop rapidement pour être valides. La dynamique d'interaction entre les participants était faussée par le manque d'écoute et l'agressivité de certains participants qui monopolisaient les rôles. Dans la vraie vie, on connaît les gens à qui on a affaire dans les jeux de rôle et on peut orienter nos interventions sur une base connue. Un exercice théorique avec des "compétiteurs" qui essaient tous de mieux paraître les uns que les autres n'a pas de sens réel; par exemple, jamais on n'attendrait d'un gestionnaire responsable et sérieux de régler des cas de problème structurel ministériel en une heure et quart, sans connaissance et appréciation préalable de la réalité et des autres intervenants. Ce n'est pas cela de la gestion mais un spectacle qui ne donne même pas le temps de dégager une dynamique humaine dirigée vers un consensus éclairé. La gestion fait appel à une sensibilité, une recherche d'objectivité et un respect des autres que je n'ai pas vu ce jour là. La gestion est une activité trop sérieuse pour juger les gens sur la base d'une approche par "combat de coqs".

L'apport de l'APS sur le plan personnel

Des contacts personnels avec des candidats sympathiques sans plus.
Rien en particulier, sauf d'avoir démystifié ce que ça peut être de vivre une APS.
Obtenir un rapport écrit très bien détaillé que je peux à ma guise
Confiance accrue et meilleure connaissance de mon potentiel et de mes capacités.
Elle m'a permis d'avoir une promotion et d'améliorer ma satisfaction au travail.
M'a fait découvrir que je pouvais m'exprimer avec facilité devant des gens que je ne connaissais pas
Hormis l'objectif recherché par l'employeur, l'APS m'a permis de mieux me connaître, de prendre conscience des éléments personnels à améliorer ou à corriger et surtout m'a conforté dans mes décisions de poser ma candidature pour certains postes de haut niveau.
Identification des points forts et des aspects à développer. De pouvoir apprivoiser l'APS comme étant un outil d'évaluation et non pas exclusivement un processus de sélection... M'a permis de prendre plus de confiance en mes moyens.
Elle a démontré objectivement que j'avais les compétences.
Rien de positif.

M'a permis d'identifier et de confirmer mes forces et mes faiblesses en regard des compétences recherchées par mon organisation de ses gestionnaires supérieures
De formaliser mes acquis et apprentissages ainsi que de voir les points à améliorer
une expérience enrichissante pour mon avenir et des outils supplémentaires pour comprendre le rôle à tenir en tant que gestionnaire.
Un peu de frustration par le manque de rétro information. Même quand on m'a dit que j'avais eu un bon résultat.
Rien de nouveau au point de vue gestion
Expérience de travail en comité de gestion ou comité de travail
Portrait d'une réalité
Une expérience de plus lors d'entrevue future
Découvrir certaines habiletés que je ne connaissais pas
Une meilleure connaissance de mon profil de gestionnaire et une façon de corriger mes lacunes
Familiarisation avec les exercices de mise en situation
m'a permis de me voir évoluer de façon objective.
M'a permis d'identifier certaines lacunes dans mes compétences et d'identifier des cibles sur lesquelles travailler. L'entrevue m'a beaucoup aidé dans ce sens, elle est même essentielle. Maintenant je me sens plus à l'aise en groupe car j'ai davantage confiance en mes moyens et que je connais mes principales faiblesses.
Une sécurité à exécuter mon travail
Ça m'a permis de constater que j'étais prêt à un tel poste. J'ai obtenu un des 4 postes offerts mais je l'ai refusé, car mon employeur actuel m'a offert cette même promotion finalement.
J'ai obtenu le poste convoité
L'APS m'a donné la confiance pour appliquer sur un poste de cadre supérieur dans mon organisation... et j'ai obtenu ce poste.
J'orienterais ma prochaine expérience plus vers la forme que vers le contenu (show de vendeur). Paradoxalement, j'ai vécu à la même époque une expérience par simulation chez RCGT dans laquelle j'ai réussi facilement à me mobiliser. Les cas étaient beaucoup plus réalistes et intéressants.
mieux me connaître et faciliter mon développement
Étant donné qu'il s'agissait d'un concours de recrutement, j'ai simplement eu un rapport présentant mon résultat. Je n'ai pas eu le détail de mes forces et faiblesse. Je n'ai pas eu de rencontre avec un professeur m'indiquant mes points à améliorer. Par conséquent, cet exercice ne m'a pas rapporté rien d'intéressant sur le plan personnel, sauf une expérience d'APS...

L'apport de l'APS dans le cheminement de carrière

Rien en particulier.
De mieux planifier mon développement personnel pour renforcer mes points à améliorer
un emploi de cadre
Une bonne pratique pour faire un APS de niveau cadre 3

Des pistes d'améliorations
Mise à part ma promotion, rien de particulier.
Elle m'a permis de satisfaire positivement au concours pour un poste de gestionnaire.
Une plus grande confiance en mes capacités.
Ces expériences (j'ai passé l'APS à quelques reprises) me permettent de mieux sélectionner les postes pour lesquels j'ai les compétences nécessaires et le désir de postuler. Cela m'a aidé à déterminer le cheminement de carrière le mieux adapté à mon style de gestion et à mes goûts.
L'identification de futures formations afin d'améliorer mes qualités de gestionnaire.
Elle a démontré objectivement que j'avais les compétences.
Une meilleure connaissance de mes habiletés de gestion
L'APS était une condition pour obtenir une promotion.
De cheminer un peu plus et de pouvoir trouver des pistes d'amélioration comme gestionnaire.
des outils pour mon cheminement personnel
La continuité en poste
Rien d'autre que d'être sur des Lda
L'assurance de pouvoir réussir ce genre d'exercice
De mieux me faire connaître (mon potentiel) dans l'organisation
une nouvelle expérience
une sensibilisation aux principes de gestion
à la suite des résultats de l'APS et de mon entrevue de sélection j'ai été nommé Directeur général et depuis 3 ans je n'ai pas changé de poste
Une meilleure compréhension de mon rôle de gestionnaire et des défis que sa représente...
Amélioration de certains points faibles. Toutefois, ces points faibles auraient pu être abordés par un coach ou un supérieur immédiat dans l'exercice de mes fonctions habituelles.
M'a surtout permis d'être plus confortable dans mes activités de gestion comme chef d'équipe. Je porte attention aux cibles de correction que je me suis fixées et cela améliore ma performance.
Comme gestionnaire, nous devons agir assez rapidement pour certaines décisions. Bien sûr, nous devons être en mesure de faire une bonne analyse de la situation mais j'ai réalisé qu'il faut se faire confiance.
Une promotion à mon travail actuel, une assurance supplémentaire confirmant mes compétences.
J'ai obtenu le poste convoité
m'a permis de mieux me positionner par rapport à l'évolution de ma carrière
Une confirmation de ce que je suis sans plus.
Ma situation et mon âge ne m'ont pas permis de me replacer malgré un APS très ,très positif...je garde le souvenir d'une excellente entrevue très appropriée au poste postulé... malheureusement je n'ai pas eu le poste.

Annexe 8 :

**Questionnaire de l'enquête : Cheminement de carrière des candidats de
l'APS –Sélection**

1

APPRÉCIATION GÉNÉRALE

L'objectif de cette partie est de connaître la perception du candidat sur l'APS dispensée par l'ENAP.

Le déroulement de la session d'évaluation par APS

1. En regard de votre expérience de l'APS dispensée par l'ENAP, veuillez évaluer les énoncés suivants à partir de l'échelle proposée.

- | | |
|---|-------------|
| a) La session d'évaluation était bien organisée. | Cliquez ici |
| b) Les mises en situation de la session d'évaluation reflétaient la réalité du travail d'un gestionnaire. | Cliquez ici |
| c) La présence des observateurs ne m'a pas dérangée lors de la session d'évaluation. | Cliquez ici |
| d) Je considère avoir pu pleinement mettre en œuvre mes compétences lors de la session d'évaluation. | Cliquez ici |
| e) Je suis resté moi-même lors de la session d'évaluation. | Cliquez ici |
| f) Le stress a influencé ma performance lors de la session d'évaluation. | Cliquez ici |
| g) Je pense avoir été évalué à ma juste valeur lors de la session d'évaluation. | Cliquez ici |
| h) La présence des autres candidats a influencé ma performance lors de la session d'évaluation. | Cliquez ici |

Résultats et rapport écrit

Veillez répondre à cette section uniquement si vous avez reçu vos résultats ou un rapport écrit sur vos résultats suite à une APS dispensée par l'ENAP

2. En regard du rapport écrit qui vous a remis, veuillez évaluer les énoncés suivants à partir de l'échelle proposée.

- a) Les résultats correspondaient bien à la performance que j'ai livrée lors de la session d'APS. [Cliquez ici](#)
- b) Les explications du rapport m'ont permis de comprendre mes résultats. [Cliquez ici](#)
- c) Le rapport qui m'a été remis était de qualité. [Cliquez ici](#)

3. Évaluez votre degré de satisfaction concernant le rapport écrit?[Cliquez ici](#)**Entrevue**

Veillez répondre à cette section uniquement si vous avez déjà reçu une entrevue de rétroaction suite à une APS dispensée par l'ENAP

4. En regard de l'entrevue de rétroaction qui vous a été donnée, veuillez évaluer les énoncés suivants à partir de l'échelle proposée.

- a) Les explications données quant à ma performance justifiaient mes résultats obtenus à l'APS. [Cliquez ici](#)
- b) L'intervenant a suscité ma confiance. [Cliquez ici](#)
- c) L'entrevue a été enrichissante. [Cliquez ici](#)

5. Évaluez votre degré de satisfaction concernant l'entrevue?[Cliquez ici](#)

Bilan de mon appréciation sur l'APS

6. Évaluez votre degré de satisfaction de votre expérience de passation d'une APS dispensée par l'ENAP? [Cliquez ici](#)
7. Avez-vous déjà obtenu l'emploi convoité après avoir passé une APS dispensée par l'ENAP? [Cliquez ici](#)
8. Depuis le moment où vous avez passé l'évaluation par APS, avez-vous recommandé l'APS de l'ENAP pour le recrutement d'employés? [Cliquez ici](#)
9. Recommanderiez-vous l'APS de l'ENAP pour le recrutement d'employés? [Cliquez ici](#)
10. Selon vous, le recours à l'APS dispensée par l'ENAP est fortement recommandé pour le recrutement des employés de votre organisation? [Cliquez ici](#)
11. Qu'avez-vous le plus apprécié de l'APS dispensée par l'ENAP?
Écrire ici ►
12. Qu'avez-vous le moins apprécié de l'APS dispensée par l'ENAP?
Écrire ici ►

2

APPORT PERSONNEL

L'objectif de cette partie est de connaître les bénéfices personnels que peut retirer un candidat qui assiste à l'APS dispensée par l'ENAP.

13. Sur le plan personnel, qu'est-ce que l'APS dispensée par l'ENAP vous a apporté?

Écrire ici ►

14. En considérant ce que vous avez vécu lors de votre session d'évaluation par l'APS dispensée par l'ENAP, veuillez évaluer les énoncés suivants à partir de l'échelle proposée.

- | | |
|--|-----------------------------|
| a) L'APS dispensée par l'ENAP m'a permis de déceler mes forces. | Cliquez ici |
| b) L'APS dispensée par l'ENAP m'a aidé à connaître les points que je dois améliorer. | Cliquez ici |
| c) L'APS dispensée par l'ENAP m'a permis de confirmer mon intérêt pour la gestion. | Cliquez ici |
| d) L'APS dispensée par l'ENAP a favorisé l'amélioration de mes compétences en gestion. | Cliquez ici |
| e) L'APS dispensée par l'ENAP m'a permis de mieux me connaître comme gestionnaire. | Cliquez ici |

3

APPORT PROFESSIONNEL

L'objectif de cette partie est de connaître les bénéfices que peut retirer un candidat qui assiste à l'APS dispensée par l'ENAP au niveau de sa carrière.

15. Dans votre cheminement de carrière, qu'est-ce que l'APS dispensée par l'ENAP vous a apporté?

Écrire ici ►

16. Nonobstant les résultats que vous avez obtenus à l'APS dispensée par l'ENAP, croyez-vous que cette expérience d'évaluation a favorisé votre ascension dans votre cheminement de carrière ?

Cliquez ici

17. Nonobstant les résultats que vous avez obtenus à l'APS dispensée par l'ENAP, croyez-vous que cette expérience d'évaluation a favorisé votre mobilité?

Cliquez ici

18. En vous appuyant sur votre expérience de l'APS dispensée par l'ENAP, veuillez évaluer les énoncés suivants à partir de l'échelle proposée.

a) Mon expérience d'évaluation par l'APS dispensée par l'ENAP a été un levier dans mon cheminement de carrière.

Cliquez ici

b) Globalement, l'influence de l'APS sur l'évolution de ma carrière en gestion est positive.

Cliquez ici

19. En considérant votre cheminement de carrière après votre dernière évaluation par l'APS dispensée par l'ENAP, veuillez choisir l'énoncé qui correspond à votre situation de travail actuelle.

- ☐ Je suis au même niveau d'encadrement avec le même employeur.
- ☐ J'ai changé d'employeur tout en restant au même niveau d'encadrement.
- ☐ J'ai changé d'employeur et je suis à un niveau d'encadrement supérieur.

3 INFORMATIONS PERSONNELLES

20. Pour des fins de statistiques, spécifiez votre âge.

☐ Moins de 25 ans

☐ 25-34 ans

☐ 35-49 ans

☐ 50-64 ans

21. Pour des fins statistiques, spécifiez votre sexe.

☐ Masculin

☐ Féminin

22. Quel est votre niveau de cadre?

☐ Cadres supérieurs (1 à 3)

☐ Cadres intermédiaires (4 à 5)

☐ Autres ▶

23. Quel est votre secteur de travail?

Cliquez ici

24. Quel est le nom de votre organisation?

Écrire ici ▶

25. Quel poste occupez-vous actuellement?

Écrire ici ▶

Annexe 9 :

Questionnaire de l'enquête: satisfaction des clients de l'APS- sélection.

1**Les pratiques organisationnelles**

L'objectif de cette partie est connaître les pratiques organisationnelles en matière d'évaluation des compétences.

1. Dans votre ministère ou organisme, à qui avez-vous l'habitude de confier les mandats de sélection des cadres?

- ☐ L'ENAP
- ☐ Centre des services partagés (CSPQ) de la fonction publique québécoise
- ☐ La Direction des ressources humaines de mon ministère ou organisme
- ☐ Firmes privées, précisez :

2. Selon vous, qu'est-ce qui distingue l'ENAP des autres firmes au niveau de l'évaluation des compétences en gestion à des fins de sélection?

Écrire ici ►

3. En vous référant aux pratiques de votre organisation, veuillez indiquer quels outils vous utilisez dans les concours des cadres à la classe 2-3? Pour chaque outil utilisé, veuillez préciser la fréquence d'utilisation.

- a) L'APS Sélectionnez
- b) Le panier de gestion Sélectionnez
- c) L'entrevue de sélection Sélectionnez
- d) L'examen de planification stratégique Sélectionnez
- e) Les tests psychométriques Sélectionnez
- f) Autre, précisez :

4. En vous référant aux pratiques de votre organisation, veuillez indiquer quels outils vous utilisez dans les concours des cadres à la classe 4-5? Pour chaque outil utilisé, veuillez préciser la fréquence d'utilisation.

- a) L'APS Sélectionnez
- b) Le panier de gestion Sélectionnez
- c) L'entrevue de sélection Sélectionnez
- d) Les tests psychométriques Sélectionnez
- f) Autre, précisez :

5. Selon votre expérience, est ce que le candidat qui obtient le résultat le plus élevé à l'APS dispensée par l'ENAP est celui qui est recruté par votre organisation?

- ☐ Oui
- ☐ Non, indiquez les raisons :

6. Je connais d'autres outils offerts par le SEDEC pour l'évaluation des compétences :

- ☐ Oui, lesquels :

Par quels moyens avez-vous pris connaissance de ces outils?

- ☐ Non

2**Appréciation générale**

L'objectif de cette partie est d'évaluer la satisfaction des responsables de concours par rapport à la session d'APS dispensée par l'ENAP.

1. En général, les supérieurs sont satisfaits de la performance d'un employé engagé suite à une recommandation par l'APS de l'ENAP.

☐ Oui

☐ Non

☐ Ne sais pas

2. Votre position dans l'organisation vous permet-elle de connaître suffisamment les candidats retenus à un concours de sélection pour vous prononcer sur leurs compétences?

☐ Oui (allez à la question n° 10)

☐ Non (allez à la question n° 12)

2.1 Validité de l'APS

Veillez encercler la réponse la plus appropriée à l'égard des énoncés suivants :

- 2.1.1** En général, les résultats obtenus par un candidat à l'APS dispensée par l'ENAP correspondent à ma perception de ses compétences. Cliquez ici

- 2.1.2** En général, les candidats retenus suite à une APS dispensée par l'ENAP exercent avec efficacité leurs nouvelles fonctions de gestion. Cliquez ici

2.2 Perception de l'APS

- 2.2.1** A votre avis, quels sont les éléments positifs de l'APS dispensée par l'ENAP?

Écrire ici ►

- 2.2.2** A votre avis, quels sont les points à améliorer de l'APS dispensée par l'ENAP?

Écrire ici ►

Veillez encercler la réponse la plus appropriée à l'égard des énoncés suivants :

- 2.2.3** J'ai confiance en l'APS dispensée par l'ENAP comme outil de sélection de gestionnaires compétents. Cliquez ici
- 2.2.4** Les candidats ayant été évalués par l'APS dispensée par l'ENAP parlent positivement de leur expérience. Cliquez ici
- 2.2.5** Je recommanderais sans hésitation l'APS dispensée par l'ENAP pour la sélection des gestionnaires. Cliquez ici
- 2.2.6** En général, l'APS dispensée par l'ENAP est positivement perçue au sein de mon organisation. Cliquez ici

2.3 Informations sur l'accessibilité aux services du SEDEC

Veillez encercler la réponse la plus appropriée.

2.3.1 Par quel moyen avez-vous connu l'APS dispensée par l'ENAP?

- ☐ Téléphone
- ☐ Internet
- ☐ Bouche à oreille
- ☐ Autres, précisez :

2.3.2 De quelle façon aimeriez-vous être informé des produits et services d'évaluation de l'ENAP?

Écrire ici ►

3 Informations personnelles

1. Pour des fins statistiques, spécifiez votre sexe.

☐ Masculin

☐ Féminin

2. Quel est votre secteur de travail?

Cliquez ici

3. Quel est le nom de votre organisation?

Écrire ici ▶

4. Quel poste occupez-vous actuellement?

Écrire ici ▶

5. Quel est votre région de résidence?

☐ Montréal

☐ Québec

☐ Autres

Annexe 10 :
Mandat du stage

Projet d'offre de stage

Service d'évaluation des compétences

Appréciation par simulation (APS)

Sondage auprès des candidats et des
responsables de concours

27 janvier 2009

Contexte

Le SEDEC souhaite entreprendre une étude dans le but de connaître le cheminement de carrière des candidats qui ont passé l'Appréciation par simulation (APS). D'une part, le projet consiste à réaliser un sondage auprès de la clientèle ayant participé à l'APS sélection au SEDEC pour en connaître davantage sur les apports de l'APS dans leur carrière. D'autre part, le projet vise à reprendre contact avec les responsables des concours (fonction publique) ou avec les supérieurs immédiats (réseaux) afin de connaître leur satisfaction quant aux candidats qui ont été recommandés. En finalité, le projet consiste à utiliser les données recueillies pour publiciser l'outil.

Description de l'APS

Depuis le milieu des années 80, le SEDEC offrait aux gestionnaires et aux professionnels du secteur public et parapublic la possibilité d'évaluer leurs compétences de gestion par la méthode d'APS. Cette méthode vise à évaluer les compétences en gestion d'un individu par l'observation de comportements manifestés dans des tâches de travail similaires à celles qui doivent être effectuées par un gestionnaire dans le cadre de ses fonctions. Les comportements manifestés par le candidat sont observés par un groupe d'observateurs-évaluateurs qui infèrent, par consensus, du degré de maîtrise de certaines compétences ciblées du Référentiel de compétences en gestion du SEDEC. L'APS permet d'évaluer précisément la capacité du candidat à exercer avec efficacité des tâches de gestionnaire. Ce type d'instrument d'évaluation, de par sa proximité avec l'emploi, est reconnu comme étant l'un des plus valides dans le domaine de la sélection de personnel. Des études statistiques confirment d'ailleurs les qualités métriques de l'instrument dont un accord inter-juges élevé.

Compréhension du mandat

Dans un premier temps, le projet de stage vise à retracer les candidats qui ont passé l'APS à des fins de sélection de 2001 à 2006. L'objectif est de mieux connaître leur cheminement de carrière depuis l'APS et recueillir leur appréciation de leur expérience d'évaluation. Dans un second temps, l'objectif de l'intervention consiste à retracer les responsables des concours dans les ministères pour connaître leur appréciation sur la session d'évaluation, notamment quant aux candidats qui leur avaient été recommandés. Enfin, l'ENAP souhaite que les données recueillies et les constats réalisés puissent permettre de contribuer à publiciser cette méthode d'évaluation sous formes d'articles, de conférences ou de fiches publicitaires.

Voici les questions qui pourraient être posées :

- Quel est le cheminement de carrière des candidats qui ont passé une APS à l'ENAP ?
- Est-ce que la performance à l'APS a une influence sur la progression de carrière des candidats ?
- Est-ce que les candidats qui ont passé l'APS ont utilisé par la suite cette méthode en sélection ?
- Est-ce que les personnes recommandées ont été choisies et, le cas échéant, quelle est le degré de satisfaction par rapport à ces personnes ?

Sommaire des étapes de réalisation

1. Identifier l'échantillon à contacter dans la banque de données du SEDEC.
2. Préparer les questionnaires qui seront utilisés pour interroger les candidats et les responsables de concours.
3. Contacter et administrer les questionnaires.
4. Effectuer la collecte et la compilation des données à l'aide du logiciel SPSS.
5. Analyser et présenter les résultats de l'étude.

Offre de service

6. Rédiger les résultats à des fins de publicisation de l'outil.
7. Rédiger un rapport de stage.

Superviseurs

Madame Mélanie Boyer, responsable du développement
Monsieur Pierre Lavigne, responsable du développement des affaires

Modalités de réalisation

Durée du mandat

Le stage durera quinze semaines et permettra à l'étudiante d'obtenir douze crédits. Les stages devraient ainsi débuter le 2 février 2009 et terminer le 15 mai 2009.

Salaire

Le stage est rémunéré.

Déroulement du stage

Bien que certaines rencontres soient nécessaires, le stage peut s'effectuer à distance à partir de Montréal. Une structure d'accueil sera offerte de manière à faciliter l'intégration du stagiaire et à mettre à sa disposition le matériel nécessaire à la réalisation de son stage, de faciliter l'accès à l'information et aux personnes nécessaires à la réalisation du stage.

Responsables du projet

ENAP

Mélanie Boyer
Service d'évaluation des compétences
555, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 9E5
(418) 641-3000 poste 6535
melanie.boyer@enap.ca

ENAP

Pierre Lavigne
Service d'évaluation des compétences
555, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 9E5
(418) 641-3000 poste 6534
pierre.lavigne@enap.ca

ENAP

Madame Madeleine Moreau
Directrice des services aux organisations
555, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 9E5
(418) 641-3000 poste 6448
madeleine.moreau@enap.ca

**FORMULAIRE D'APPROBATION DE STAGE/TRAVAIL DIRIGÉ**

AVIS : Les renseignements contenus dans ce formulaire sont confidentiels, sous réserve des dispositions prévues à la Loi sur l'accès à l'information.

I- ÉTUDIANT

Nom et prénom : Asmaâ Boubekri
Courriel : boubekriasmaa@yahoo.fr
Champ de spécialisation : Analyse et Développement des Organisations
Code permanent : BOUA08617412
Date de début et de fin du stage/travail dirigé : du 09-02-02 au 09-05-15
aaaa/mm/jj aaaa/mm/jj
Stage rémunéré : oui ☒ non ☐

II- ORGANISME D'ACCUEIL

Nom du service : Service d'évaluation des compétences
Ministère ou organisme d'appartenance : École nationale d'administration publique
Adresse : 555 Charest Est
Téléphone : 418 641-3000 (6535) Télécopieur : (418) 641-3054
Courriel : melanie.boyer@enap.ca
Chargé de formation pratique : Mélanie Boyer Fonction responsable du développement 

III- LE STAGE/TRAVAIL DIRIGÉ

Professeur-conseiller : Michel Vachon
Téléphone : _____ Télécopieur : _____
Courriel : michelvachon.expertise@hotmail.com

Titre du mandat et présentation de l'offre de service (annexe à joindre **OBLIGATOIREMENT**)

Appréciation par simulation (APS) - Sondage auprès des candidats et des responsables de concours

IV- SIGNATURES**DATES**

Étudiant : Asmaâ Boubekri 05/02/09
Chargé de formation pratique : Mélanie Boyer 2/02/09
Professeur-conseiller : M. Vachon 5/02/09
Personne responsable des stages à l'ENAP : all 2009/02/12
aaaa/mm/jj

L'ENAP, l'université de l'administration publique

Québec

555, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 9E5
CANADA
Téléphone : (418) 641-3000
Télécopieur : (418) 641-3060

Montréal

4750, avenue Henri-Julien
5^e étage Montréal (Québec)
H2T 3E5 CANADA
Téléphone : (514) 849-3989
Télécopieur : (514) 849-3369

Gatineau

41, rue Eddy
Gatineau (Québec) J8X 2V8
CANADA
Téléphone : (819) 771-6095
Télécopieur : (819) 771-6162

Saguenay

637, boulevard Talbot
Saguenay (Québec) G7H 6A4
CANADA
Téléphone : (418) 545-5035
Télécopieur : (418) 545-0483

Trois-Rivières

3351, boulevard des Forges
Pavillon Ringuet, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec)
G9A 5H7 CANADA
Téléphone : (418) 641-3000
Télécopieur : (418) 641-3060