



ÉQUITÉ SALARIALE
ÉQUITÉ INTERNE
ÉQUITÉ EXTERNE
ÉQUITÉ INDIVIDUELLE
ÉQUITÉ COLLECTIVE

RÉMUNÉRATION PLUS RSG

*GESTION PROFESSIONNELLE DE LA RÉMUNÉRATION
SPÉCIALISTE EN ÉQUITÉ SALARIALE*

GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

GUIDE DE RÉDACTION DESCRIPTION D'EMPLOIS

MARS 2018



Serge Goyette CRHA

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

TABLE DES MATIÈRES

1	DESCRIPTION D'EMPLOI	1
2	DÉFINITION D'UNE DESCRIPTION D'EMPLOI	4
3	UTILISATION DES DESCRIPTIONS D'EMPLOIS	5
4	RÉDACTION DES DESCRIPTIONS D'EMPLOIS	8
5	FORMULAIRE	9
6	APPROCHE DESCRIPTIVE	22
7	ANNEXE I - LISTE DES VERBES	27
8	ANNEXE II - MODÈLE DE DESCRIPTION D'EMPLOI	32
9	ANNEXE III – FORMULAIRE DE DESCRIPTION D'EMPLOI	36
10	AUTRE FORMULAIRE	40

DANS CE TEXTE, LE RECOURS AU MASCULIN POUR DÉSIGNER DES PERSONNES A COMME SEUL BUT D'ALLÉGER LE TEXTE ET IDENTIFIE SANS DISCRIMINATION LES INDIVIDUS DES DEUX SEXES.

1 DESCRIPTION D'EMPLOI

Le principal objectif de la rémunération est d'attirer, de motiver et de retenir des personnes compétentes qui assureront la croissance et la rentabilité d'une organisation.

Un programme de gestion de la rémunération est avant tout la rencontre des quatre (4) équités suivantes : interne, externe, individuelle et collective.

Depuis le 21 novembre 1996 nous devons, force de loi, inclure l'équité salariale dans le processus.

Le tableau suivant présente ces équités avec leurs composantes principales :

- **Équité salariale**
 - Loi sur l'équité salariale

- **Équité interne**
 - Identification des emplois
 - Description des emplois
 - Évaluation des emplois
 - Classification des emplois

- **Équité externe**
 - Définitions des marchés
 - Enquête de marché
 - Structure salariale

- **Équité individuelle (efficacité individuelle)**
 - Critères d'augmentation
 - Reconnaissance individuelle

- **Équité collective (efficacité organisationnelle)**
 - Reconnaissance collective

L'équité salariale précède l'équité interne car on peut réaliser un exercice d'équité salariale sans réaliser un exercice d'équité interne.

Le tableau suivant présente les grandes lignes d'un programme de rémunération et la réalisation d'un programme d'équité salariale en ce qui a trait à l'équité interne.

Gestion de la rémunération	Exercice d'équité salariale
Identification des emplois qui feront partis du programme de gestion de la rémunération.	Identifier les catégories d'emplois qui seront analysées dans le cadre de l'application de la Loi sur l'équité salariale.
Rédaction des descriptions d'emplois.	Cueillette de l'information.
Évaluation des emplois.	Évaluation des catégories des emplois.
	Estimation des écarts salariaux.
	Définition des modalités de versements.
	Avis d'affichage, affichage et nouvel affichage.

Donc, réaliser un exercice d'équité salariale est similaire à réaliser les trois premières composantes d'un exercice d'équité interne.

Dans l'équité interne, la composante **description des emplois** est d'une importance capitale car elle représente les fondations du programme de gestion de la rémunération.

Cependant comme nous verrons plus loin, la description d'emplois doit inclure des éléments permettant son évaluation.

Donc avant la rédaction des descriptions d'emplois il faut connaître le système d'évaluation qui sera utilisé.

Ultérieurement un autre document portera sur les systèmes d'évaluation des emplois.

Le présent document traitera de la **description d'emplois** et a été élaboré pour aider la direction d'une entreprise à administrer son programme de rémunération et surtout pour lui fournir une méthode de rédaction des descriptions d'emplois.

Le document est conçu de manière à démontrer l'utilité de descriptions d'emplois adéquates, pour déterminer la valeur relative de tous les emplois au sein d'une entreprise et pour attribuer une valeur juste et raisonnable à chaque emploi.

Une meilleure compréhension des nombreuses utilisations de descriptions d'emplois bien rédigées permettra en outre d'améliorer l'efficacité des diverses directions d'une entreprise.

Nous vous incitons donc à lire attentivement ce document et à le garder sous la main pour pouvoir le consulter au besoin.

2 DÉFINITION D'UNE DESCRIPTION D'EMPLOI

La description d'emploi est une représentation de la nature d'un emploi et des fonctions et attributions qui y sont liées; elle explique où, comment et pourquoi ces fonctions sont accomplies et désigne l'autorité rattachée à l'emploi ainsi que les rapports avec les autres emplois dans la poursuite des objectifs d'une entreprise.

Il ne s'agit pas nécessairement d'un exposé détaillé des nombreuses tâches diversifiées liées à l'emploi; la description d'emploi doit plutôt contenir un certain nombre d'éléments clairement définis qui expliquent les principales fonctions et attributions afférentes à l'emploi.

La description d'emploi décrit un emploi tel qu'il existe actuellement, et non comme il devrait être ou comme on prévoit qu'il le sera à l'avenir.

La description d'emploi ne définit pas le titulaire actuel ou éventuel. Le personnel d'une entreprise est rémunéré en fonction du travail à accomplir et non en fonction de leur degré d'instruction ou pour ce qu'ils sont.

Il est important de se rappeler qu'il ne s'agit pas d'évaluer les qualités personnelles, les capacités ou la performance des titulaires des postes.

Il s'agit d'évaluer les exigences et le contenu de chaque poste.

Au sein d'une entreprise dynamique les emplois évoluent constamment. Une révision périodique des emplois s'impose afin de s'assurer que les exigences et fonctions restent les mêmes et pour déterminer si l'emploi en question demeure nécessaire. Si un emploi évolue, la description d'emploi doit être révisée en conséquence.

Normalement, la mise à jour des descriptions d'emplois s'impose dans les circonstances suivantes:

Création d'un nouvel emploi;

Modification d'un programme entraînant une nouvelle répartition des fonctions;

Modification des caractéristiques d'un emploi si le titulaire change ou s'il survient des développements techniques;

Changement organisationnel.

3 UTILISATION DES DESCRIPTIONS D'EMPLOIS

Les descriptions d'emploi constituent la base pour l'évaluation des emplois et la détermination des salaires. Cependant, leurs rôles ne s'arrêtent pas là. Il existe d'autres circonstances dans lesquelles elles s'avèrent fort utiles.

Embauche et placement

Si la description d'emploi est bien rédigée, le service de la dotation dispose des renseignements nécessaires pour afficher l'emploi. Il peut déterminer les questions à poser aux candidats, car il connaît les exigences administratives, techniques ou autres demandées, ainsi que l'expérience, la compétence et les aptitudes requises afin que l'employé puisse parfaitement s'acquitter de ses fonctions.

Orientation des nouveaux employés

Lorsqu'une personne vient d'être embauchée ou qu'elle occupe de nouvelles fonctions en raison d'une promotion ou d'une mutation, il est bon d'utiliser la description d'emploi pour lui expliquer rapidement et de façon efficace ce qu'on attend d'elle. La description peut en outre être consultée au besoin pour assurer une parfaite compréhension des exigences de l'emploi.

Auto-évaluation et développement personnel

La description d'emploi permet à l'employé d'analyser et d'évaluer ses connaissances et aptitudes en fonction des tâches et attributions liées à son emploi actuel, ainsi qu'en fonction des autres emplois auxquels il peut aspirer. Cet aspect se vérifie surtout lorsque le supérieur et l'employé examinent, analysent et élaborent ensemble la description d'emploi.

Évaluation du rendement

Pour aider l'évaluateur, la description d'emploi doit contenir des explications claires sur les exigences de base et les attributions de l'emploi occupé par l'employé. La description est utilisée afin d'évaluer le rendement de l'employé en ce qui concerne les progrès réalisés, les connaissances acquises ou les aptitudes manifestées, entre autres, et en fonction des efforts déployés au cours d'une période visée.

Formation et perfectionnement

Les responsables de la formation et du perfectionnement peuvent se fonder sur les renseignements contenus dans la description d'emploi pour élaborer des programmes de formation ou des cours spéciaux visant à améliorer les connaissances et le rendement des employés.

Promotions

Les descriptions d'emploi aident à établir l'ordre des promotions à l'intérieur d'une entreprise. Elles indiquent clairement les différences entre les fonctions actuelles et éventuelles. L'examen de ces différences permet de déterminer la formation supplémentaire dont l'employé a besoin afin d'accomplir de façon satisfaisante son nouveau travail.

Relations avec les employés

La description d'emploi permet au superviseur et à l'employé de mieux comprendre la nature et les paramètres de l'emploi. Une description adéquate des fonctions évite les erreurs d'interprétation susceptibles de provoquer du mécontentement de part et d'autre.

Analyse et comparaison des salaires

Une description d'emploi soigneusement rédigée fournit les éléments nécessaires qui permettent de comparer les salaires payés à l'intérieur d'une entreprise à ceux offerts ailleurs pour des emplois semblables. Par conséquent, il devient possible d'établir des échelles de salaires réalistes et concurrentielles.

Autres utilisations possibles

Les descriptions d'emploi s'avèrent utiles dans les contextes suivants :

Santé et sécurité;

Amélioration des méthodes et procédés;

Analyse de cas d'incohérence, de double emploi ou de chevauchement des tâches.

Il peut exister plusieurs autres utilisations en fonction des besoins de l'entreprise.

4 RÉDACTION DES DESCRIPTIONS D'EMPLOIS

Tous les directeurs doivent s'assurer que les emplois de leurs subalternes sont adéquatement évalués. La première étape consiste à produire une description écrite de chaque emploi et à vérifier que celle-ci reflète bien les attributions afférentes, les liens avec les autres emplois, les exigences requises et l'autorité qui s'y rattache.

Au moment de la cueillette des renseignements sur l'emploi, il est préférable de consulter d'abord le titulaire actuel ou potentiel, le cas échéant. Cette personne est habituellement la mieux informée et la mieux placée pour rédiger un premier jet et énoncer les grandes lignes de la description d'emploi.

Ensuite, ce projet doit être révisé par le supérieur hiérarchique. Ce dernier devra, si nécessaire, changer la formulation, ajouter ou supprimer des activités ou clarifier certains points comme les exigences, l'expérience et l'autorité. Cette révision donnera lieu à des discussions avec l'employé et entraînera possiblement plusieurs versions avant d'en arriver à une description d'emploi précise.

À cette étape, le supérieur hiérarchique peut communiquer avec un conseiller en ressources humaines pour régler certains problèmes, s'il y a lieu. Le conseiller en ressources humaines peut participer à la rédaction de la description, interpréter les normes d'évaluation des emplois et aider le supérieur à formuler une recommandation à l'intention du responsable d'une direction.

Le responsable d'une direction se charge de l'approbation de toutes les descriptions d'emploi pour les emplois relevant de sa compétence. Dans certaines circonstances, il peut déléguer son autorité. Au besoin, la description d'emploi est soumise pour approbation au directeur général. Une fois approuvée, elle est transmise au service des ressources humaines qui s'assurera qu'elle est conforme et qu'elle rencontre les exigences en vue d'être évaluée dans le cadre du programme d'évaluation des emplois.

5 FORMULAIRE

GLOSSAIRE DES TERMES

Formulaire de description d'emploi

Il s'agit du formulaire sur lequel sont inscrits tous les renseignements importants concernant les divers emplois au sein de l'entreprise. Ces formulaires sont notamment utilisés pour déterminer la valeur relative des emplois. Le but visé ne consiste pas à décrire en détail tous les aspects du travail; il s'agit plutôt d'énoncer les fonctions les plus importantes d'un emploi.

Emploi

Il s'agit d'un titre servant à désigner un poste ou un groupe de postes comportant des fonctions et attributions semblables.

Fonction

Activité ou élément important d'un emploi.

Tâche

Une tâche est une activité précise exécutée dans le cadre d'un emploi; par conséquent, un emploi peut être décrit à l'aide des diverses tâches qui le composent.

Poste

Il s'agit d'un titre servant à désigner l'utilisation d'un emploi. Nous pouvons avoir un emploi de secrétaire, mais plusieurs postes de secrétaires.

Détails

Description des activités liées à un emploi en termes de responsabilités assumées par le titulaire; les détails peuvent inclure le degré de latitude dont jouit le titulaire, l'autorité qui lui est déléguée et l'incidence relative que peuvent avoir sur l'entreprise les décisions ou mesures prises par lui.

Le formulaire doit permettre de faire la liaison entre son contenu et le plan d'évaluation qui sera utilisé pour réaliser l'évaluation des emplois.

Dans ce formulaire nous savions uniquement que le système d'évaluation serait un système points-facteurs.

On trouvera à l'annexe I un modèle de description d'emploi, et à la fin du document le formulaire à utiliser.

Section A - Identification

Cette section est explicite, il s'agit d'informations identifiant l'emploi.

NUMÉRO DE L'EMPLOI:		Page 1 de 4
SECTION A - IDENTIFICATION		
TITRE DE L'EMPLOI:	LIEU DE TRAVAIL:	
SERVICE OU FONCTION:	ACTIVITÉ:	

Section B - Raison d'être ou objectif de l'emploi

SECTION B - RAISON D'ÊTRE OU OBJECTIF DE L'EMPLOI
<i>Expliquer brièvement la raison d'être de l'emploi et ce qui en est attendu. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.</i>

Chaque énoncé commencera par un verbe d'action à l'infinitif. Par exemple, le directeur doit diriger, le coordonnateur doit coordonner et le superviseur doit superviser.

Brefs énoncés sur l'objectif de l'emploi. Indiquer sa raison d'être, sa fonction et ce qu'il vise à accomplir.

Un emploi peut viser plus d'un objectif; chacun doit être énoncé clairement et succinctement. Des explications plus détaillées doivent être fournies dans la section D intitulée « Fonctions et responsabilités ».

Pour aider le rédacteur, une liste des verbes d'action fréquemment utilisés est présentée à l'annexe II.

Exemple de formulation:**Agent des ressources humaines**

SECTION B - RAISON D'ÊTRE OU OBJECTIF DE L'EMPLOI
<i>Expliquer brièvement la raison d'être de l'emploi et ce qui en est attendu. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entreprendre et accomplir diverses tâches liées à l'utilisation efficace et au développement des ressources humaines. 2. Diriger certains programmes et appliquer les politiques et les méthodes de l'entreprise en matière de ressources humaines. 3. Régler les problèmes de relations de travail qui sont soumis, par exemple: interpréter des conventions collectives, analyser des griefs, réunir de la documentation dans les cas d'arbitrage, ou effectuer des recherches en prévision des négociations.

Section C : Niveau et envergure de l'emploi

SECTION C - NIVEAU ET ENVERGURE DE L'EMPLOI
<i>Situer l'emploi dans l'entreprise, préciser celui dont il relève et les emplois supervisés et indiquer l'étendue, l'éventail et la portée des activités de l'emploi (attacher un extrait de l'organigramme approprié). Numéroté vos énoncés.</i>

Indiquer où se situe l'emploi au sein de l'entreprise, ainsi que les rapports d'autorité envers les autres emplois. Fournir des détails sur l'envergure, l'étendue et l'incidence de l'emploi en incluant si possible des données quantitatives et qualitatives.

Élaborer sur le type de supervision exercée en indiquant par exemple le niveau des employés supervisés, la diversité et la complexité des activités, les produits ou services offerts ainsi que les domaines d'activités connexes.

Il est souvent utile de se référer à un organigramme officiel. Dans le cas d'un nouvel emploi, un aperçu de la façon dont l'entreprise sera modifiée devrait accompagner la description d'emploi.

Exemple de formulation:**Directeur des placements**

SECTION C - NIVEAU ET ENVERGURE DE L'EMPLOI
<i>Situer l'emploi dans l'entreprise, préciser celui dont il relève et les emplois supervisés et indiquer l'étendue, l'éventail et la portée des activités de l'emploi (attacher un extrait de l'organigramme approprié). Numéroté vos énoncés.</i>
<p>1. Relève du trésorier de même que le directeur de la fiscalité et des comptes d'immeubles, le directeur des opérations bancaires et le directeur des régimes de retraite et de la gestion des risques.</p> <p>2. Supervise un (1) commis principal chargé d'assurer les services de soutien analytique et de bureau dans le secteur des placements.</p> <p>3. Le titulaire est autorisé à agir de façon relativement autonome à l'intérieur des limites prescrites pour ce qui est de l'achat et de la vente de valeurs dans le but de tirer parti de l'évolution du marché.</p> <p>4. Le capital disponible se situe généralement à environ 150 millions de dollars.</p>

Section D - Fonctions et responsabilités

SECTION D - FONCTIONS ET RESPONSABILITÉS	CONTACTS
<i>(Quoi, pourquoi, comment ?) Énumérer brièvement les fonctions et responsabilités de l'emploi. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.</i>	<i>Extérieurs à l'unité immédiate de travail</i>

L'énoncé de chaque fonction doit commencer par un verbe d'action à l'infinitif. Par exemple : concevoir, nommer, déléguer, etc.

Les fonctions doivent être énumérées par ordre d'importance et être numérotées. Elles peuvent être groupées sous divers titres si désiré, mais il est essentiel qu'elles soient numérotées.

Il faut être le plus précis possible dans la description des fonctions et indiquer clairement la nature, l'étendue et la complexité des responsabilités.

La description des principales fonctions doit expliquer le travail à accomplir ainsi que le comment et pourquoi il est accompli, si cela n'est pas évident.

Les énoncés ne contiennent pas tous les détails des fonctions, mais plutôt un aperçu des principaux aspects du travail.

A la rubrique "contacts", utiliser si possible des titres précis. S'il s'agit de l'emploi du supérieur hiérarchique du titulaire ou d'un emploi relevant du titulaire, il n'est pas nécessaire de remplir cette section.

Il faut identifier le degré de responsabilité dans la rencontre, l'influence ou les échanges avec d'autres personnes, lors des contacts internes et/ou des contacts externes.

Pour les contacts internes, la description d'emploi doit faire connaître l'importance des emplois qui sont chargés de servir la clientèle interne de l'entreprise. Pour les contacts externes la description d'emploi doit faire connaître l'importance des emplois où les contacts avec les clients, les représentants des divers paliers de gouvernement et le public en général.

Il faut préciser le but de l'échange : obtenir ou livrer de l'information est différent de «négocier» une position. Il faut également préciser l'impact de ces échanges.

Pour aider le rédacteur à décrire les diverses fonctions, une liste des verbes d'action fréquemment utilisés est fournie à l'annexe II.

Exemples de formulation

Instructeur

SECTION D - FONCTIONS ET RESPONSABILITÉS	CONTACTS
<i>(Quoi, pourquoi, comment ?) Énumérer brièvement les fonctions et responsabilités de l'emploi. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.</i>	<i>Extérieurs à l'unité immédiate de travail</i>
1. Veiller à la formation des nouveaux employés pour ce qui est des aspects fondamentaux des fonctions à accomplir.	Nouveaux employés
2. Familiariser les nouveaux employés avec l'historique d'ABC, sa structure et ses avantages et leur expliquer ce que l'entreprise attend d'eux.	Nouveaux employés

Représentant commercial

SECTION D - FONCTIONS ET RESPONSABILITÉS	CONTACTS
<i>(Quoi, pourquoi, comment ?) Énumérer brièvement les fonctions et responsabilités de l'emploi. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.</i>	<i>Extérieurs à l'unité immédiate de travail</i>
1. Examiner les plaintes formulées par les voyageurs, visiter à l'occasion ceux qui ont présenté une plainte pour leur expliquer la situation ou faire le nécessaire pour régler le problème de façon satisfaisante.	Clients

Section E - Autorité

SECTION E - AUTORITÉ
<i>Préciser le degré d'autorité délégué à l'emploi. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.</i>

Chaque énoncé doit commencer par un verbe d'action à l'infinitif. Par exemple : approuver, recommander, déléguer, etc.

Cette section de la description d'emploi est très importante. Il faut indiquer l'autorité de l'emploi, c'est-à-dire, qu'est-ce que le titulaire peut faire, à l'intérieur des limites prescrites, sans consulter son supérieur immédiat.

Il est nécessaire d'indiquer précisément dans quelle mesure le titulaire peut agir de son propre chef.

Des énoncés clairs et complets doivent être présentés pour démontrer l'autorité qui est rattachée à l'emploi.

Il faut si possible fournir des données quantitatives pour préciser l'étendue de l'autorité.

Pour les fonctions de supervision, l'autorité permettant de recommander ou d'embaucher, d'appliquer des mesures disciplinaires ou de congédier doit être expliquée.

Exemple d'autorité :

SECTION E - AUTORITÉ
<i>Préciser le degré d'autorité délégué à l'emploi. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.</i>
<ol style="list-style-type: none">1. Approuver les contrats d'une valeur de 2 500,00 \$.2. Recommander l'achat de matériel conformément aux budgets autorisés.3. Rencontrer les différents entrepreneurs pour communiquer l'information nécessaire et pour déterminer les mesures correctives à prendre.4. Transmettre aux contremaîtres les renseignements nécessaires.5. S'assurer auprès des différents contremaîtres que le projet sera réalisé selon l'échéance de travail.6. Diriger les opérations dans les situations d'urgence.

Section F : Prise de décision

SECTION F - PRISE DE DÉCISION
<i>Indiquer la nature des décisions que doit prendre le titulaire pour accomplir ses fonctions. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.</i>

Chaque énoncé doit commencer par un verbe d'action à l'infinitif. Par exemple : prendre, recommander, élaborer, etc.

Toutes les tâches entraînent la prise de certaines décisions. Il faut indiquer le type de décisions que le titulaire est appelé à prendre, à l'intérieur des limites prescrites et sans consultation avec son supérieur immédiat, dans l'exercice quotidien de ses fonctions.

Il peut s'agir d'activités courantes les plus simples nécessitant peu d'intervention, de secteurs dans lesquels d'importantes recommandations doivent être formulées après une analyse soignée de la situation ou encore de domaines dans lesquels le titulaire doit prendre une décision finale avant l'adoption d'une activité ou d'un projet important.

La description des types et des niveaux de décision devrait contenir des données pour indiquer l'importance des ressources humaines, financières, technologiques ou matérielles qui sont en cause.

La prise de décision fait partie intégrante de toutes les activités analytiques confiées au titulaire plus particulièrement en ce qui a trait au degré de confidentialité qui doit être maintenu relativement à certains résultats.

Exemple de prise de décision :

SECTION F - PRISE DE DÉCISION
<i>Indiquer la nature des décisions que doit prendre le titulaire pour accomplir ses fonctions. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.</i>
<ol style="list-style-type: none">1. Prendre une décision limitée, en général conforme à des méthodes bien établies.2. Prendre des décisions, en se basant sur son expérience, pour déterminer la valeur et organiser le retrait de l'équipement, des pièces usagées, du matériel désuet.3. Prendre des décisions seul, en faisant preuve d'initiative et de discernement sur le type de valeurs à acheter et sur les conditions y afférentes.4. Formuler des recommandations après une analyse approfondie des systèmes, des méthodes, des normes ou de la conception; ces recommandations ont une incidence directe sur les décisions qui se prennent aux échelons supérieurs.5. Élaborer et intégrer des plans de travail dans le but d'atteindre les objectifs du programme des relations du travail au sein de l'entreprise.6. Élaborer la politique et les stratégies de l'entreprise dans un secteur précis nécessitant beaucoup d'initiative et de discernement. Obtenir l'autorisation du responsable avant de procéder à la mise en application.

Section G : Qualifications

SECTION G - QUALIFICATIONS REQUISES
Études: Indiquer, en termes de scolarité reconnue, (formation académique, diplômés), la formation de base nécessaire pour accomplir les fonctions de l'emploi de façon satisfaisante.
Expérience: Compte tenu des exigences ci-dessus, indiquer l'expérience nécessaire et préciser si elle doit avoir été acquise à l'interne ou à l'externe.
Autres: Énumérer les autres qualifications requises pour accomplir les fonctions de l'emploi telles cours spéciaux, aptitudes, etc.

Études

Indiquer le **minimum** requis pour ce qui est de l'instruction, des cours spéciaux ou de la formation universitaire nécessaire pour permettre au titulaire d'exercer de façon **satisfaisante** les fonctions décrites. De plus, indiquer si le titulaire doit être membre en règle d'une corporation professionnelle pour l'exercice de son travail. Indiquer également si la signature du titulaire engage sa responsabilité professionnelle.

Ces exigences minimales ne reflètent pas nécessairement la formation, les connaissances ou l'expérience que possède l'employé actuel, mais plutôt les exigences de base inhérentes à l'emploi.

Expérience

Ce facteur est lié au niveau de scolarité mentionné précédemment.

Il faut indiquer la durée, la nature et le niveau d'expérience **minimum** que doit posséder le titulaire pour pouvoir s'acquitter de ses fonctions de façon **satisfaisante**. L'expérience nécessaire peut avoir été acquise au sein de l'entreprise ou ailleurs.

Autres qualifications

Indiquer les exigences ou les cours spéciaux requis en plus de l'instruction minimale exigée. Inclure les aptitudes nécessaires pour accomplir le travail, par exemple l'initiative, la capacité de travailler sous pression, l'esprit d'analyse, le tact et le sens de l'entreprise.

Faire état de toute particularité touchant les conditions de travail.

Exemple de formulation

SECTION G - QUALIFICATIONS REQUISES
Études: <i>Indiquer, en termes de scolarité reconnue, (formation académique, diplômes), la formation de base nécessaire pour accomplir les fonctions de l'emploi de façon satisfaisante.</i>
Diplôme universitaire en droit et membre en règle du Barreau du Québec, sa signature engage sa responsabilité professionnelle.
Expérience: <i>Compte tenu des exigences ci-dessus, indiquer l'expérience nécessaire et préciser si elle doit avoir été acquise à l'interne ou à l'externe.</i>
Six années d'expérience pertinente à la fonction dont quelques-unes en droit commercial.
Autres: <i>Énumérer les autres qualifications requises pour accomplir les fonctions de l'emploi telles cours spéciaux, aptitudes, etc.</i>
Facilité d'élocution et de rédaction de la langue française et connaissance de base de la langue anglaise.

APPROBATIONS

SECTION H - APPROBATIONS	
SIGNATURE	DATE
Préparé par:	
Revu par:	
Approuvé par:	
En accord avec:	

Afin d'être officielle, la description d'emploi doit porter la signature du rédacteur, du réviseur et du responsable de la direction et, au besoin, celle du directeur général. Chaque signature doit être datée.

Le rédacteur est souvent le titulaire de l'emploi. Par contre, il se peut que l'emploi ne soit pas encore comblé ou que des changements soient prévus; en l'occurrence, il serait préférable que ce soit le superviseur qui rédige la description d'emploi.

Normalement, le rédacteur révise son projet de description d'emploi avec son supérieur, lequel peut lui faire des suggestions. Lorsque les modifications voulues ont été apportées, le supérieur signe le projet à titre de réviseur.

Le responsable de la direction approuve au moyen de sa signature la répartition des tâches indiquées dans la description d'emploi et confirme ainsi que l'emploi en question est nécessaire au sein de son entreprise.

Au besoin, les descriptions d'emploi doivent être approuvées par le directeur général concerné.

6 APPROCHE DESCRIPTIVE

Cette approche se fonde sur le groupement et sur la sélection systématique des renseignements concernant l'emploi.

Une méthode utile pour décrire les fonctions d'un emploi consiste à commencer chaque phrase par un verbe actif à l'infinitif. Avec le moins de mot possible, chaque phrase doit contenir l'essentiel de la fonction et expliquer en quoi elle consiste et comment elle est accomplie; il faut indiquer pourquoi cette fonction existe si ce n'est pas explicite ou si c'est difficile à expliquer. Exemple: "Répondre aux demandes téléphoniques ou écrites des chefs de services ou des employés concernant l'interprétation des règlements, directives ou autres documents portant sur les congés non rémunérés". Les mots doivent être choisis avec soin pour éviter l'ambiguïté et les expressions vagues.

Il peut également s'avérer nécessaire d'indiquer le matériel ou les machines utilisés.

Bref, chaque phrase décrivant une fonction doit expliquer une des activités afférentes à l'emploi; chaque activité a un objet et est accomplie dans un but particulier.

L'élaboration et la rédaction d'une bonne description d'emploi comprennent idéalement quatre étapes. Ces étapes sont énoncées et expliquées dans les sections qui suivent.

ÉTAPE 1

Examen du matériel disponible pour l'emploi qui doit être décrit:

- Descriptions des fonctions précédentes, le cas échéant;
- L'organigramme afin de situer l'emploi au sein de l'entreprise;
- Les emplois adjacents, latéraux et verticaux, afin de déterminer quelles sont les attributions de la section qui relèvent de l'emploi en question pour éviter le double emploi ou le chevauchement des tâches et attributions.

ÉTAPE 2**Rédaction du premier jet**

À mesure qu'elles viennent à l'esprit, mettre sur papier les principales fonctions, tâches et responsabilités de l'emploi jusqu'à ce que la liste soit complète. La personne qui rédige doit bien connaître et comprendre les activités accomplies ainsi que l'objet de l'emploi.

Groupement des fonctions semblables

La première liste de tâches dressée sera sans doute pêle-mêle. Il faut maintenant grouper les principales responsabilités et fonctions de l'emploi selon des activités distinctes. Un moyen pratique d'y parvenir est d'inscrire un numéro en regard de chaque tâche liée à une fonction principale. Si par exemple le numéro 1 a été attribué aux tâches de gestion financière, il faut inscrire un 1 en regard de chaque tâche liée à ce domaine; si le numéro 2 a été attribuée à la gestion des stocks, inscrire un 2 en regard des tâches y afférentes, et ainsi de suite. En analysant toutes les tâches portant le numéro 1, il sera possible de les regrouper sous une seule fonction ou sous deux fonctions distinctes.

Description d'emploi

Choisir un verbe actif pour commencer chaque phrase décrivant une fonction; cette façon de procéder donnera un sens particulier et direct à chaque groupe de tâches constituant une fonction ou une attribution. Trouver une phrase qui décrit bien l'activité et veiller à la clarté de l'énoncé.

Examiner ensuite chaque fonction et vérifier si l'énoncé reflète avec exactitude la responsabilité en cause ou la tâche exécutée. Reformuler au besoin.

Contacts

Il faut maintenant songer à inscrire à la droite de chaque énoncé le titre des emplois avec lesquels le titulaire est en rapport dans l'exercice de cette fonction précise. Les contacts importants à l'extérieur du milieu immédiat doivent être indiqués. Si le contact n'est pas immédiatement évident, la formulation de l'énoncé de la tâche doit être révisée afin de le mettre en évidence. Si l'énoncé de la fonction commence par "Rencontrer le contrôleur pour lui expliquer les données de l'état financier", la raison du contact est évidente.

ÉTAPE 3**Détermination de la raison d'être et de l'objectif de l'emploi.**

Sur la première page de la description d'emploi, on demande de fournir un bref énoncé de la raison d'être ou de l'objectif de l'emploi.

Cet énoncé permet au lecteur de saisir rapidement les principales activités de l'emploi et dans quel but elles sont accomplies.

Si les fonctions de l'emploi ont été adéquatement décrites dans la section D, un résumé de ces fonctions et l'indication du titre de l'emploi fournissent en général la base pour la formulation d'un bon énoncé dans la section B. A titre d'exemple:

SECTION A - IDENTIFICATION	
TITRE DE L'EMPLOI: Directeur des budgets et de l'administration	LIEU DE TRAVAIL: Montréal
SERVICE OU FONCTION: Marketing	ACTIVITÉ: Administration

SECTION B - RAISON D'ÊTRE OU OBJECTIF DE L'EMPLOI
<i>Expliquer brièvement la raison d'être de l'emploi et ce qui en est attendu. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diriger la production et le contrôle des budgets du Marketing. 2. Orienter les tâches de bureau au sein du service. 3. Seconder le responsable dans l'administration générale de la fonction.

ÉTAPE 4**Révision de la description**

Réviser avec un oeil critique la description qui a été rédigée. Au fur et à mesure de la révision, il est bon de se poser les questions suivantes:

- La description rend-elle justice à l'emploi et à l'entreprise ?
- Serait-il bon d'exprimer plus clairement certains énoncés ?
- Les données à l'appui et les statistiques sont-elles suffisantes ?
- Une personne ne connaissant pas le travail aura-t-elle suffisamment de renseignements pour bien comprendre et évaluer l'emploi ?
- Le titre des emplois avec lesquels le titulaire est en rapport dans l'exercice de ses fonctions ont-ils été inclus ?
- Les renseignements nécessaires sont-ils fournis pour permettre l'évaluation juste de certains aspects de l'emploi comme le discernement, l'initiative, l'expérience, la difficulté et l'importance relative des décisions et recommandations concernant les ressources de l'entreprise ?
- Les normes de rendement ont-elles été incluses, le cas échéant ?

Si on peut répondre oui à chacune des questions qui précèdent, la description est prête à être approuvée et signée par le titulaire ainsi que les représentants de la direction.

7 ANNEXE I - LISTE DES VERBES

Agir	Faire ce qui est demandé ou exercer le pouvoir rattaché à l'emploi en cause.
Aider	Aider les autres groupes dans l'exercice de certaines tâches.
Appliquer	Mettre en pratique ou en application la politique ou les décisions de la direction.
Approuver	Sanctionner officiellement; accepter comme étant satisfaisant.
Arranger	Mettre en ordre, aménager, disposer, classer.
Assister	Être présent.
Assurer	Donner l'assurance de quelque chose, garantir.
Assurer (s')	Vérifier et communiquer la certitude qu'un événement aura lieu ou qu'une mesure sera prise; se convaincre.
Autoriser	Donner la permission de mener une activité. (Après avoir obtenu l'autorisation des supérieurs hiérarchiques).
Choisir	Déterminer sa préférence afin de sélectionner.
Collaborer	Travailler avec d'autres personnes du même niveau.
Conseiller	Donner son avis ou offrir des conseils.
Consulter	Obtenir l'avis de d'autres personnes.

Contrôler	Surveiller le rendement en vue d'assurer l'exécution des tâches prévues.
Coordonner	Veiller à la répartition adéquate des tâches entre deux ou plusieurs unités de l'entreprise.
Créer	Innover, entreprendre, lancer l'utilisation de quelque chose.
Décider	Prendre une décision ou déterminer la mesure à prendre lorsqu'un choix se présente.
Déléguer	Confier une tâche à quelqu'un d'autre.
Déterminer	Prendre une décision à la suite d'un examen ou d'un raisonnement.
Diriger	Donner des directives en vue d'orienter l'exécution des tâches et de contrôler les activités.
Donner	Présenter, remettre ou fournir quelque chose.
Effectuer	Faire ce qui est demandé pour accomplir une tâche précise.
Élaborer	Organiser une mesure ou préparer un plan précis.
Estimer	Fixer ou déterminer de façon approximative.
Étudier	Se pencher sur une question pour déterminer le but réel ou formuler une recommandation en vue que soit prise la mesure appropriée.
Évaluer	Certifier la valeur ou juger de la valeur relative de quelque chose.

Examiner	Se pencher de près sur une question, inspecter en profondeur dans le but de découvrir ou de prouver quelque chose.
Faire (preuve de)	Mettre en pratique quelque chose, par exemple, faire preuve de discernement ou d'initiative.
Favoriser	Contribuer à la croissance, à l'avancement ou au progrès de quelque chose.
Former	Assurer une formation du personnel et lui enseigner des matières précises afin de parvenir à la pleine compétence.
Formuler	Donner un énoncé une forme systématique en vue de l'exprimer.
Fournir	Mettre à la disposition des autres ou donner ce qui est demandé.
Informier	Tenir les intéressés au courant des développements pouvant s'avérer utiles.
Interpréter	Expliquer la signification de quelque chose.
Juger	Évaluer afin de déterminer la portée d'une action ou la valeur d'une mesure.
Mener	Diriger le travail lorsqu'il faut guider ou orienter ceux qui l'accomplissent.
Mener (une enquête)	Examiner, observer et effectuer des recherches afin de vérifier les faits. Il peut s'agir d'examiner une question dans le but de tirer des conclusions.
Négocier	Exprimer son point de vue et échanger des idées sur la base d'une entente en vue de la prise d'une décision convenant aux deux parties.

Organiser	Prévoir, fixer à l'avance.
Participer	Partager une tâche, prendre part à une activité.
Planifier	Concevoir ou projeter une méthode ou une action.
Préparer	Examiner le processus envisagé et trouver la documentation voulue; il peut s'agir de faire des recherches, d'élaborer, de déterminer, de rédiger, de dactylographier, etc.
Présider	Occuper une place d'autorité, diriger dans le but de régler les débats.
Prédire	Prévoir les événements à venir ou les résultats éventuels des mesures prises.
Prévoir	Prendre les mesures appropriées pour s'assurer que toutes les choses nécessaires seront disponibles.
Publier	Veiller à la reproduction de documents.
Recevoir	Obtenir de quelqu'un d'autre.
Rédiger	Communiquer par écrit; est l'auteur ou le rédacteur de documents; prendre en note des renseignements pertinents.
Recommander	Suggérer fortement ou proposer qu'une mesure soit prise.
Signaler	Porter à l'attention des autres.
Soumettre	Signaler ou porter à l'attention de quelqu'un les questions sur lesquelles il faut se pencher.

Soumettre (à l'examen)	Porter à l'attention de quelqu'un ou présenter une question afin qu'elle soit examinée et qu'une décision soit prise à ce sujet.
Superviser	Diriger, évaluer de façon critique et surveiller le personnel subalterne, examiner les activités qui ont été déléguées aux subalternes.
Tenir (à jour)	Effectuer les mises à jour des documents et dossiers.
Tenir (au courant) (se)	S'assurer de connaître les derniers développements relativement à une question afin de pouvoir suivre un dossier
Travailler	Fonctionner de façon efficace; produire des résultats ou exercer une influence.
Utiliser	Mettre à profits, se servir de quelque chose.
Veiller	Prendre toutes les mesures qui s'imposent en vue d'une action voulue. S'assurer, certifier et garantir.
Veiller (à l'entreprise)	Organiser de façon systématique les parties interdépendantes d'une activité ou d'une tâche effectuée par un groupe de personnes afin d'atteindre l'objectif commun.
Vérifier	Constater la véracité au moyen d'une démonstration, d'une preuve etc. Confirmer ou apporter des preuves, tester l'exactitude de quelque chose.
Visiter	Rendre visite à quelqu'un pour des raisons d'ordre personnel ou professionnel.

8 ANNEXE II - MODÈLE DE DESCRIPTION D'EMPLOI

NUMÉRO DE L'EMPLOI: FIN-003	Page 1 de 4
-----------------------------	-------------

SECTION A - IDENTIFICATION	
TITRE DE L'EMPLOI: Directeur des placements	LIEU DE TRAVAIL: Montréal
SERVICE OU FONCTION: Finance	ACTIVITÉ: Trésorerie

SECTION B - RAISON D'ÊTRE OU OBJECTIF DE L'EMPLOI
<i>Expliquer brièvement la raison d'être de l'emploi et ce qui en est attendu. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.</i>
<p>1. Diriger les placements de fonds d'Abc (encaisse, retraite, subsides) de manière à tirer profit des conditions du marché et de manière à obtenir un rendement équitable tout en assurant la plus grande souplesse d'intervention à cet égard.</p>

SECTION C - NIVEAU ET ENVERGURE DE L'EMPLOI
<i>Situer l'emploi dans l'entreprise, préciser celui dont il relève et les emplois supervisés et indiquer l'étendue, l'éventail et la portée des activités de l'emploi (attacher un extrait de l'organigramme approprié). Numéroté vos énoncés.</i>
<p>1. Relève du trésorier de même que le directeur de la fiscalité et des comptes d'immeubles, le directeur des opérations bancaires et le directeur des régimes de retraite et de gestion des risques.</p> <p>2. Supervise un (1) commis principal chargé d'assurer le soutien analytique et de bureau dans le secteur des placements.</p> <p>3. Partage en outre les services d'une (1) secrétaire avec deux (2) autres directeurs et doit s'assurer que cette secrétaire a toujours du travail.</p> <p>4. Le titulaire est autorisé à agir de façon relativement autonome pour ce qui est de la vente et de l'achat de valeurs dans le but de tirer parti de l'évolution du marché. Le capital disponible se situe généralement à environ 150 millions de dollars.</p>

NUMÉRO DE L'EMPLOI FIN-003	Page 2 de 4
----------------------------	-------------

SECTION D - FONCTIONS ET RESPONSABILITÉS	CONTACTS
<i>(Quoi, pourquoi, comment ?) Énumérer brièvement les fonctions et responsabilités de l'emploi. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.</i>	<i>Extérieurs à l'unité immédiate de travail</i>
<p>1. Établir et maintenir un système fiable de prévision d'encaisse en y apportant au besoin des mises à jour en fonction de l'évolution des conditions.</p> <p>Remarque: Il est essentiel que ces données soient récentes et fiables, car certaines mesures sont prises en fonction de ces données, notamment l'établissement du budget à court terme et les placements sur le marché.</p> <p>2. Élaborer les stratégies en matière de placement et de prêt en fonction des prévisions susmentionnées et tracer des courbes graphiques conformément à des principes économiques sûrs, c'est-à-dire en visant le rendement le plus élevé, au coût le plus bas, avec la plus grande souplesse d'action.</p> <p>3. Analyse quotidiennement la situation du marché des capitaux et prend des décisions sur les dates d'échéance à partir des évaluations faites.</p> <p>4. Diriger l'obtention et la liquidation des prêts d'Abc, en s'assurant que le moment est opportun, que les montants sont adéquats et que les décisions prises sur les échéances sont les plus favorables.</p> <p>5. S'occuper de la vente et de l'achat des valeurs dans le but de maximiser le revenu des placements d'Abc.</p> <p>6. Négocier directement avec les représentants du gouvernement fédéral pour obtenir la date la plus rapprochée pour les versements des subsides.</p> <p>7. Aider son supérieur à négocier sur le marché les modalités et conditions du financement à long terme des projets importants, évaluer les circonstances et juger du moment opportun pour signer les ententes les plus acceptables.</p> <p>8. Effectuer des recherches poussées sur la situation du marché et fournir des conseils aux cadres supérieurs sur les conditions et tendances du marché.</p>	<p>Agents, marché des capitaux.</p> <p>Agents, marché des capitaux, Entrepreneurs courtiers.</p> <p>Courtiers; Agents, marché des capitaux</p> <p>Ministère des Finances</p> <p>Directeur siège social</p> <p>Directeur siège social</p>

NUMÉRO DE L'EMPLOI: FIN-003

Page 3 de 4

SECTION E - AUTORITÉ

Préciser le degré d'autorité délégué à l'emploi. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.

1. Faire seul des placements pouvant atteindre un million de dollars sans consulter son supérieur.
2. Représenter la compagnie Abc dans le monde des placements.

SECTION F - PRISE DE DÉCISION

Indiquer la nature des décisions que doit prendre le titulaire pour accomplir ses fonctions. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.

1. Prendre des décisions sur le moment opportun pour acheter ou vendre des valeurs.
2. Prendre les décisions sur le type de valeurs à acheter et sur les modalités.
3. Prendre des décisions fondées sur l'évolution quotidienne du marché relativement à la conservation ou à la libération des valeurs.

NUMÉRO DE L'EMPLOI: FIN-003	Page 4 de 4
-----------------------------	-------------

SECTION G - QUALIFICATIONS REQUISES
--

Études: Indiquer, en termes de scolarité reconnue, (formation académique, diplômes), la formation de base nécessaire pour accomplir les fonctions de l'emploi de façon satisfaisante.

Maîtrise en administration des affaires ou l'équivalent.

Expérience: Compte tenu des exigences ci-dessus, indiquer l'expérience nécessaire et préciser si elle doit avoir été acquise à l'interne ou à l'externe.

Au moins cinq (5) années d'expérience dans le domaine des placements, dont au moins trois (3) années dans le secteur de la gestion des fonds au sein d'une autre compagnie ou dans une maison de courtage, et une (1) année au sein d'Abc.

Autres: Énumérer les autres qualifications requises pour accomplir les fonctions de l'emploi telles cours spéciaux, aptitudes, etc.

Aptitudes à comprendre le fonctionnement du marché des capitaux national et international.

SECTION H - APPROBATIONS

SIGNATURE	DATE
Préparé par:	
Revu par:	
Approuvé par:	
En accord avec:	

9 ANNEXE III – FORMULAIRE DE DESCRIPTION D'EMPLOI

NUMÉRO DE L'EMPLOI:	Page 1 de 4
---------------------	-------------

SECTION A - IDENTIFICATION	
TITRE DE L'EMPLOI:	LIEU DE TRAVAIL:
SERVICE OU FONCTION:	ACTIVITÉ:

SECTION B - RAISON D'ÊTRE OU OBJECTIF DE L'EMPLOI
<i>Expliquer brièvement la raison d'être de l'emploi et ce qui en est attendu. Numérotés vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.</i>

SECTION C - NIVEAU ET ENVERGURE DE L'EMPLOI
<i>Situer l'emploi dans l'entreprise, préciser celui dont il relève et les emplois supervisés et indiquer l'étendue, l'éventail et la portée des activités de l'emploi (attacher un extrait de l'organigramme approprié). Numérotés vos énoncés.</i>

NUMÉRO DE L'EMPLOI:

Page 2 de 4

SECTION D - FONCTIONS ET RESPONSABILITÉS	CONTACTS
<i>(Quoi, pourquoi, comment ?) Énumérer brièvement les fonctions et responsabilités de l'emploi. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinif.</i>	<i>Extérieurs à l'unité im- médiate de travail</i>

NUMÉRO DE L'EMPLOI:

Page 3 de 4

SECTION E - AUTORITÉ

Préciser le degré d'autorité délégué à l'emploi. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.

SECTION F - PRISE DE DÉCISION

Indiquer la nature des décisions que doit prendre le titulaire pour accomplir ses fonctions. Numéroté vos énoncés et les commencer par un verbe actif à l'infinitif.

NUMÉRO DE L'EMPLOI:

Page 4 de 4

SECTION G - QUALIFICATIONS REQUISES

Études: Indiquer, en termes de scolarité reconnue, (formation académique, diplômes), la formation de base nécessaire pour accomplir les fonctions de l'emploi de façon satisfaisante.

Expérience: Compte tenu des exigences ci-dessus, indiquer l'expérience nécessaire et préciser si elle doit avoir été acquise à l'interne ou à l'externe.

Autres: Énumérer les autres qualifications requises pour accomplir les fonctions de l'emploi telles cours spéciaux, aptitudes, etc.

SECTION H - APPROBATIONS

SIGNATURE	DATE
Préparé par:	
Revu par:	
Approuvé par:	
En accord avec:	

10 AUTRE FORMULAIRE

Ce formulaire a été utilisé pour une entreprise qui désirait mettre en place un système d'évaluation de la performance, dans le but d'équité individuelle

1 IDENTIFICATION DE L'EMPLOI			
Titre de l'emploi		- Type de poste (temporaire, permanent, etc.)	
Superviseur immédiat		Échelle salaire (niveau)	
Titulaire actuel du poste		Supervision d'employés :	
Date d'entrée :		Mis à jour le :	

2 SOMMAIRE DE L'EMPLOI

Utiliser cette section afin de résumer, en quelques phrases, représentatives, le travail que vous effectuez dans le cadre de votre emploi.

Si vous aviez à expliquer votre emploi à votre famille, amis, que leur diriez-vous que vous faites.

Une autre façon est d'identifier ce qui ne serait pas fait si votre emploi n'existait pas.

3 SECTION DESCRIPTIVE

Faites une description des principales tâches que vous exécutez régulièrement ou occasionnellement dans le cadre du travail que vous faites actuellement.

Décrivez les tâches que vous faites dès votre arrivée le matin, jusqu'à votre départ en fin de journée (selon leur ordre d'importance ou leur chronologie)

1.-	
Compétences/habilités requises	Outils requis
2.-	
Compétences/habilités requises	Outils requis
3.-	
Compétences/habilités requises	Outils requis
4.-	
Compétences/habilités requises	Outils requis
5.-	
Compétences/habilités requises	Outils requis

Ajouter une ou des page(s) supplémentaire(s) si nécessaire

4 COMPÉTENCES GÉNÉRALES RELIÉES AU POSTE

Habilités spécifiques	À titre d'exemples	Les habiletés reliées à votre emploi
Habilités manuelles	<ul style="list-style-type: none"> Rapidité et précision sur un clavier d'ordinateur. 	
Habilités intellectuelles (Au niveau du jugement à poser et de la concentration intellectuelle requise)	<ul style="list-style-type: none"> Habilités à utiliser une bonne méthode de travail pour procéder avec ordre et rapidité. Habilités à approuver ou rejeter les demandes avec jugement. 	
Habilités relationnelles / de communication	<ul style="list-style-type: none"> Diplomatie avec les clients internes et externes. 	
Attitudes et comportements recherchés	<ul style="list-style-type: none"> Consciencieux Polyvalence au travail 	
Autres habiletés / capacités reliées au poste (rythme, échéancier)	<ul style="list-style-type: none"> Habilités à gérer le stress inhérent au travail. 	

5 COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES RELIÉES A L'EMPLOI

Connaissances spécifiques	Exigences essentielles	Exigences souhaitées
Expérience requise <i>(Nombre d'années requises pour bien faire le travail à votre place)</i>		
Exigences linguistiques <i>(anglais, français, espagnol, japonais, etc.)</i>		
Exigences physiques <i>(soulever des poids / des boîtes)</i>		
Autres exigences liées au poste <i>(horaire, déplacement, environnement)</i>		

6 COMPÉTENCES TECHNIQUES RELIÉES A L'EMPLOI

Connaissances techniques	Exigences essentielles	Exigences souhaitées
Formation académique <i>(Quel niveau d'étude est pertinent pour effectuer votre travail - secondaire, collégial, universitaire, cours spécialisé, etc.)</i>		
Outils particuliers au travail <i>(informatique, logiciels, conduite d'équipement)</i>		
Autres aspects techniques reliés au poste <i>(Cours ou habiletés particulières reliés directement au poste occupé, ex: licence, titre comptable, etc.).</i>		

7 CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE

Cette section sert à déterminer les éléments qui serviront à l'évaluation de la performance individuelle. Elle permet d'identifier dans un premier temps, les traits de personnalité et de comportement et, dans un deuxième temps, les résultats attendus.

Cochez () les éléments les plus appropriés.

ÉLÉMENTS	TITULAIRE	RESPONSABLE
Apparence générale (L'importance de l'habillement dans votre travail, être bien mis – jeans ou complet cravate)		
Application (être consciencieux, appliqué dans le travail à faire).		
Collaboration (disponibilité à collaborer avec ses collègues)		
Conduite et tenue (comportement général – politesse, respect des individus, etc.)		
Disponibilité (temps supplémentaire, travail en surplus)		
Esprit de décision (décider de certaines choses au travail)		
Flexibilité (polyvalence, faire plusieurs choses différentes)		
Initiative (suggérer des façons de faire, développer de nouveaux procédés)		
Jugement et logique (à appliquer dans le travail)		
Leadership (général, autant pour les chefs d'équipe que les simples employés)		
Motivation (intérêt au travail)		
Ordre et méthode (Établir les priorités et utiliser des méthodes appropriées pour les respecter).		

ÉLÉMENTS	TITULAIRE	RESPONSABLE
Organisation et planification du travail (respect des échéanciers)		
Ponctualité (absences, retards, maladie)		
Sociabilité (relations avec les collègues, les patrons)		
Sens des responsabilités (Assumer les conséquences de son travail – les bons coups comme les moins bons).		
Stabilité émotionnelle (Problèmes de bureau –vs problèmes de maison)		
Vivacité d'esprit		

8 RÉSULTATS ATTENDUS

Indiquez ici les résultats attendus ou que l'on attend de vous en termes de quantité et de qualité du travail

TITULAIRE (quantité et qualité à fournir) Ex : produire le rapport de qualité à chaque jour	RESPONSABLE (quantité et qualité attendus)

9 APPROBATION

La signature de l'employé et de son supérieur immédiat atteste ainsi qu'il y a eu dialogue et entente sur les tâches à accomplir et que ces dernières ont été bien comprises par l'employé.

Signature de l'employé	En date du
Signature de l'employé	En date du