



Commission de la fonction publique  
du Canada

Public Service Commission  
of Canada

## **Lignes directrices en matière de nomination de la CFP : facteurs à prendre en considération**

### **Table des matières**

Équité en matière d'emploi dans le processus de nomination

Langues officielles dans le processus de nomination

Choix du processus

Zone de sélection

Annonce des processus de nomination

Évaluation

Discussions informelles

Sélection et nomination

Notification

Révocation et mesures correctives

# Équité en matière d'emploi dans le processus de nomination

## Facteurs à prendre en considération

Lorsque l'administratrice générale ou l'administrateur général prend une décision portant sur l'équité en matière d'emploi dans le processus de nomination, elle ou il pourrait prendre en considération les facteurs suivants :

- La collecte d'information aux fins de l'équité en emploi est permise si cette information doit servir à la mise en œuvre de programmes, de plans ou d'arrangements spéciaux visant à supprimer ou à diminuer les désavantages (paragraphe 16(3) de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*);
- L'information que la personne concernée consent à divulguer peut être utilisée par l'organisation uniquement pour la raison invoquée pour son obtention;
- Les circonstances dans lesquelles l'organisation limiterait la zone de sélection aux membres des groupes désignés conformément à sa politique sur la zone de sélection respectent les valeurs de justice, de transparence et d'accessibilité;
- L'établissement de critères géographiques, organisationnels ou professionnels différents pour les membres des groupes désignés peut faire augmenter le nombre de membres des groupes désignés qui participeront au processus de nomination;
- La sélection et la formation de membres des groupes désignés en vue de devenir membres de jurys de sélection appuient la prise de décisions impartiales en matière de nominations;
- Le processus de déclaration volontaire n'est pas requis pour permettre aux personnes handicapées de demander une mesure d'adaptation pendant le processus de nomination.

## **Langues officielles dans le processus de nomination**

### **Facteurs à prendre en considération**

Lorsque l'administratrice générale ou l'administrateur général prend une décision portant sur les langues officielles dans le processus de nomination, elle ou il pourrait prendre en considération les facteurs suivants :

- Lors de l'évaluation des candidates et candidats, le niveau de compétence en langue seconde de chaque membre du jury de sélection devrait être fonction de la nature du poste à doter et de la complexité des interactions et des communications avec les candidats et candidates;
- La zone de sélection devrait englober un nombre suffisant de candidats et de candidates des deux collectivités de langue officielle, compte tenu de la nature et de l'emplacement du poste à doter, de la clientèle desservie et des obligations linguistiques de l'institution.

## **Choix du processus**

### **Facteurs à prendre en considération**

Lorsque l'administratrice générale ou l'administrateur général prend une décision portant sur le choix du processus, il ou elle pourrait prendre en considération les facteurs suivants :

#### Valeurs

- accès aux possibilités d'emploi et de perfectionnement
- justice et transparence des décisions

#### Planification

- plan d'activités, y compris en ce qui concerne l'évolution du profil démographique, la planification de la relève et le renouvellement de l'organisation
- toute politique ministérielle connexe
- commentaires des agents négociateurs
- maintien en poste et transfert ou perfectionnement des compétences
- aspirations professionnelles du personnel
- programmes de perfectionnement

#### Exigences du poste

- service au public dans la langue officielle de son choix
- nature du travail à effectuer
- exigences linguistiques
- emplacement géographique
- caractère urgent du besoin opérationnel

#### Réalités opérationnelles

- considérations relatives à l'efficacité
- considérations financières

#### Marché du travail

- circonstances justifiant la prise en compte d'une seule candidature
- capacité de cibler un bassin suffisant de candidats et de candidates
- disponibilité sur le marché du travail
- autres sources de candidats et candidates, comme les répertoires de candidates et candidats partiellement qualifiés

### **Facteurs liés aux situations à court terme**

Même si la planification des RH est efficace, il peut arriver que des exigences à court terme ou que des circonstances imprévues ou urgentes obligent à doter un

poste de façon temporaire en utilisant des emplois occasionnels, des nominations intérimaires ou des nominations pour une durée déterminée. Toutefois, de telles décisions peuvent soulever des préoccupations concernant les décisions de nomination qui seront prises ultérieurement. Ainsi, les administrateurs généraux et les administratrices générales qui doivent choisir un processus de nomination pour répondre à des besoins temporaires devraient tenir compte des facteurs suivants :

- La nomination ultérieure d'une personne initialement embauchée à un emploi occasionnel à un poste de durée déterminée ou indéterminée grâce à un processus non annoncé pourrait soulever certaines préoccupations en ce qui concerne la justice, la transparence et l'accessibilité.
- L'annonce d'une possibilité de nomination intérimaire ou le fait d'offrir des nominations intérimaires par roulement, en particulier lors d'une situation temporaire de longue durée, garantit l'application des valeurs de justice, de transparence et d'accessibilité, en plus de faire en sorte que chaque membre du personnel bénéficie d'une possibilité raisonnable d'être pris en considération lors d'un processus de sélection subséquent.
- Les nominations pour une période déterminée peuvent être prolongées et éventuellement devenir de durée indéterminée. Il est donc primordial de donner un accès raisonnable lorsque l'on effectue ce type de nomination, et ce, afin d'identifier le meilleur bassin possible de candidats et candidates. De plus, un processus d'évaluation rigoureux permettra de s'assurer que les personnes nommées satisfont à toutes les exigences du poste, en tenant compte des besoins présents et futurs.

## **Zone de sélection**

### **Facteurs à prendre en considération**

Lorsque l'administratrice générale ou l'administrateur général prend une décision portant sur la zone de sélection, elle ou il pourrait prendre en considération les facteurs suivants :

- Des plans de ressources humaines destinés à répondre aux besoins actuels et futurs par des mesures comme le perfectionnement des fonctionnaires de talent et le recrutement de personnes talentueuses de l'extérieur de la fonction publique aideront à définir une zone de sélection appropriée;
- Dans le cadre d'un processus annoncé, le but est d'assurer un bassin suffisant de personnes permettant au ou à la gestionnaire d'embauche d'identifier une personne qualifiée;
- Dans le cadre des processus non annoncés, les personnes raisonnablement susceptibles d'être intéressées par la possibilité de nomination visée doivent avoir accès, aux fins de recours, à l'information pertinente sur la nomination en question;
- L'équilibre entre la nécessité d'offrir des possibilités d'emploi dans tout le pays et la mise en valeur des emplois visant à répondre aux besoins locaux et régionaux assure l'application de la valeur d'accessibilité;
- Les circonstances dans lesquelles l'organisation limiterait la zone de sélection aux membres des groupes désignés conformément à sa politique sur la zone de sélection respectent les valeurs de justice, de transparence et d'accessibilité;
- L'établissement de critères géographiques, organisationnels ou professionnels différents pour les membres des groupes désignés peut faire augmenter le nombre de membres des groupes désignés qui participeront au processus de nomination;
- Les politiques établies par l'employeur se rapportant à des sujets comme les voyages, la réinstallation et le télétravail doivent être respectées.

## **Annonce des processus de nomination**

### **Facteurs à prendre en considération**

Lorsque l'administratrice générale ou l'administrateur général prend une décision portant sur l'annonce des processus de nomination, elle ou il pourrait prendre en considération les facteurs suivants :

- L'établissement d'une période raisonnable au cours de laquelle les gens peuvent répondre à une annonce assure :
  - le respect des valeurs de nomination que sont l'accessibilité, la justice et la transparence;
  - l'identification d'un nombre suffisant de personnes;
  - le déroulement du processus en temps opportun;
  - le choix du moyen (électronique, imprimé, etc.) utilisé pour communiquer les possibilités d'emploi aux personnes;
  - qu'on tienne compte de la méthode utilisée (p. ex. courrier) pour recevoir les documents des personnes.
- Les annonces devraient être documentées afin d'étayer les décisions prises concernant un processus de nomination donné;
- Les divers médias ou voies de communication (Internet, téléphone, journaux, magazines, revues spécialisées, foires de l'emploi et autres tribunes de recrutement) peuvent être utilisés afin d'atteindre les différentes sources possibles de personnes qualifiées;
- La diffusion de détails allant au-delà de l'information nécessaire peut améliorer l'efficacité des efforts déployés et assurer un bassin suffisant de candidats et candidates.

# Évaluation

## Facteurs à prendre en considération

Lorsque l'administratrice générale ou l'administrateur général prend une décision portant sur l'évaluation, elle ou il pourrait prendre en considération les facteurs suivants :

- Il doit y avoir un lien clair entre les qualifications requises et les outils et méthodes d'évaluation;
- Toutes les qualifications essentielles pour un poste doivent être évaluées, mais l'ordre d'application des critères de mérite importe peu;
- La candidature d'une personne peut ne pas être retenue dès qu'il est démontré que cette personne ne possède pas une qualité essentielle ou constituant un atout ou ne satisfait pas aux exigences opérationnelles ou aux besoins organisationnels associés au poste à doter;
- Les méthodes suivantes constituent des méthodes d'évaluation généralement reconnues : entrevues, échantillons de travail antérieur, simulations et mises en situation, examens écrits, centres d'évaluation, examens des réalisations antérieures et de l'expérience;
- L'utilisation de plus d'une méthode d'évaluation ou source d'information, par exemple une entrevue et une simulation, fournit normalement des renseignements complémentaires qui accroissent la qualité des évaluations;
- L'administration des instruments d'évaluation doit être équitable pour toutes les personnes à évaluer. Cela ne signifie pas nécessairement que l'on doive utiliser les mêmes instruments d'évaluation pour toutes les personnes à évaluer. En effet, il peut arriver, lorsque l'on évalue des personnes handicapées, que l'on doive modifier les modalités d'évaluation afin d'assurer une évaluation juste de leurs qualifications;
- Le processus de déclaration volontaire n'est pas requis pour permettre aux personnes handicapées de demander une mesure d'adaptation pendant le processus de nomination.
- La sélection et la formation de membres des groupes désignés en vue de devenir membres de jurys de sélection appuient la prise de décisions impartiales en matière de nominations;
- L'évaluation réalisée dans le cadre d'un processus de nomination donné peut être effectuée par différentes personnes, tant et aussi longtemps que toutes les évaluations se font de la même manière et que les renseignements recueillis par les différentes personnes peuvent être intégrés de manière à déterminer équitablement le mérite de toutes les personnes évaluées;
- Il existe plusieurs outils pouvant contribuer à l'évaluation des candidats et candidates :
  - Série « évaluation des compétences » : [http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/assessment\\_cp1\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/assessment_cp1_f.htm)

- Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique :  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_852/ppaed\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_852/ppaed_f.asp)

## Discussions informelles

### Facteurs à prendre en considération

Lorsque l'administratrice générale ou l'administrateur général prend une décision portant sur les discussions informelles, elle ou il pourrait prendre en considération les facteurs suivants :

- Le fait de diffuser l'information pertinente le plus rapidement possible après avoir pris la décision de rejeter la candidature d'une personne, à toute étape du processus, peut contribuer à éliminer les retards inutiles dans le processus de nomination;
- Les discussions informelles offrent aux gestionnaires l'occasion de résoudre des problèmes, de corriger toute erreur et de mener à terme le processus de nomination de façon efficiente. La préparation des gestionnaires est donc essentielle à la qualité et aux résultats des discussions ainsi qu'à la crédibilité du processus;
- L'information fournie durant une discussion informelle devrait porter uniquement sur les personnes dont la candidature n'a pas été retenue lors du processus de nomination;
- Dans l'éventualité où l'on constaterait l'existence d'une faille dans le processus, la personne en cause pourrait voir sa candidature réévaluée et elle pourrait alors être réinscrite dans le processus de nomination; par exemple si la correction d'un outil d'évaluation a été faite de façon incorrecte ou non uniforme;
- Il est possible que les mesures correctives prises à l'endroit d'un candidat ou d'une candidate aient une incidence sur les autres personnes participant au processus; par exemple, pour être juste envers toutes les personnes concernées, il peut être nécessaire de réévaluer d'autres candidats et candidates s'il est déterminé qu'un outil d'évaluation est entaché d'erreurs;
- Bien que les discussions informelles se veulent une occasion pour un ou une gestionnaire et la personne qui a demandé la tenue d'une telle discussion d'avoir un dialogue productif sur les décisions de nomination, l'un ou l'autre, ou les deux, peuvent souhaiter qu'une autre personne y participe;
- Bien que les discussions informelles aient pour but de traiter des décisions prises dans le cadre d'un processus de nomination, la personne qui a demandé la tenue d'une telle discussion et le ou la gestionnaire peuvent convenir d'aborder d'autres sujets, comme la formation, le perfectionnement ou le rendement, le cas échéant;
- En fournissant aux personnes dont la candidature n'est pas retenue lors d'un processus de nomination l'occasion de discuter des décisions les concernant, on appuie l'application des valeurs de justice et de transparence.

## Sélection et nomination

### Facteurs à prendre en considération

Lorsque l'administratrice générale ou l'administrateur général prend une décision de sélection et nomination, elle ou il pourrait prendre en considération les facteurs suivants :

- Toutes les qualifications essentielles doivent être satisfaites. Quant aux autres critères de mérite identifiés au début du processus de nomination, on peut appliquer ceux qui sont nécessaires à une décision de sélection;
- Les critères de mérite peuvent être appliqués dans n'importe quel ordre dans le but d'assurer la gestion efficiente du processus de nomination;
- On ne devrait pas ajouter de critères supplémentaires de mérite après la publication de l'annonce si cela a pour conséquence d'accroître le nombre de personnes potentiellement qualifiées dans la zone de sélection;
- Les gestionnaires doivent être en mesure d'expliquer leurs décisions en matière de sélection;
- Avant d'effectuer une nomination interne à la suite d'un processus non annoncé, les gestionnaires devraient s'assurer que la personne retenue fait partie de la zone de sélection;
- Les nominations à la suite d'un processus externe de nomination ne devraient normalement pas avoir lieu tant que l'évaluation du mérite de toutes les personnes participant à ce processus n'est pas menée à terme. Cela pourrait ne pas s'appliquer dans le cas des processus annoncés dans le cadre desquels l'organisation concernée sait qu'elle pourra nommer toutes les personnes qui font partie de la zone de sélection et qui satisfont aux critères de mérite ainsi que les processus dans le cadre desquels les demandes d'emploi sont acceptées sur une base continue;
- Les nominations ou les mutations de personnes qui ne sont pas déjà employées en vertu de la LEFP ne peuvent entrer en vigueur avant l'administration du serment ou de l'affirmation solennelle, donc les administrateurs généraux et les administratrices générales pourraient envisager la tenue d'un processus organisationnel visant à ce que cette démarche se fasse dans les meilleurs délais;
- Les offres de nomination doivent définir clairement les conditions pertinentes afin de fournir à la personne visée toute l'information dont elle a besoin pour prendre une décision éclairée quand à l'acceptation ou au rejet de l'offre.

## Notification

### Facteurs à prendre en considération

Lorsque l'administratrice générale ou l'administrateur général prend une décision portant sur la notification, elle ou il pourrait prendre en considération les facteurs suivants :

- Même si la période d'attente doit être d'au moins cinq (5) jours civils, il peut arriver qu'une période plus longue s'avère nécessaire selon la nature du processus de nomination et afin de garantir un intervalle suffisant pour résoudre toutes les questions connexes. Parmi les facteurs susceptibles d'influer sur une telle décision, notons la taille de l'organisation, la répartition géographique des membres du personnel, les types d'horaires de travail et l'accès aux ordinateurs et au courrier électronique par les membres du personnel;
- La période d'attente devrait fournir aux personnes visées par une notification la possibilité de manifester leur intérêt de discuter de la ou des nominations envisagées avec le ou la gestionnaire responsable;
- En général, la personne nommée sera celle qui a été retenue à l'origine. Si une personne différente est nommée ou proposée aux fins de nomination, le ou la gestionnaire devrait porter attention aux conséquences possibles de cette décision, non seulement pour la personne retenue à l'origine, mais également pour tous les participants et participantes au processus de nomination. Par exemple, la personne retenue initialement pourrait ne jamais avoir eu l'occasion de discuter de façon informelle de la décision. En conséquence, si une personne autre que celle retenue initialement est nommée ou proposée pour une nomination, le ou la gestionnaire peut décider de ne pas émettre une notification de nomination ou de proposition de nomination, et plutôt d'émettre une notification aux personnes visées pour les informer qu'une nouvelle personne est retenue.

## Révocation et mesures correctives

### Facteurs à prendre en considération

Lorsque l'administratrice générale ou l'administrateur général prend une décision portant sur la révocation et les mesures correctives, elle ou il pourrait prendre en considération les facteurs suivants :

- Lorsque la personne décisionnaire est impartiale, cela démontre un respect à l'égard du processus et garantit que la décision prise est fondée uniquement sur les renseignements documentés recueillis, ce qui se traduit par le renforcement de la confiance à l'égard du processus et la réduction au minimum des craintes de préjugés, d'attitude déraisonnable et d'abus de pouvoir;
- Le processus lié aux mesures correctives ou à la révocation devrait tenir compte de la gravité des conséquences que peut entraîner une décision, comme une perte d'emploi ou une réduction de traitement.
- Il est possible d'éviter les retards dans le processus en informant la personne touchée par la mesure dès que l'on sait qu'il pourrait y avoir une mesure corrective ou une révocation;
- La personne touchée par la décision peut être accompagnée ou représentée tout au long du processus associé à une révocation ou à une mesure corrective;
- Les explications claires et étayées concernant la révocation devraient permettre de réduire la fréquence des contestations par la voie du mécanisme de recours officiel;
- Il se peut qu'on réduise la fréquence des processus officiels de recours en donnant à la personne touchée une occasion raisonnable de présenter des faits pertinents qui permettront à la personne décisionnaire d'évaluer sa position de façon juste et complète;
- Lorsqu'une révocation a eu lieu en raison de circonstances indépendantes de la volonté de la personne touchée par la décision, il est non seulement juste de la nommer à un autre poste dont elle satisfait aux qualifications essentielles, mais cela peut permettre du coup de minimiser les effets négatifs de la situation sur cette personne et sur les obligations découlant de litiges éventuels à l'encontre du ministère.