



# Trousse d'outils de dotation du gouvernement du Canada à l'intention des gestionnaires

**COMMENT EN TIRER  
PARTI**



Publié par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada  
© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
le président du Conseil du Trésor, 2006

N° de catalogue - CP54-9/2006  
ISBN - 0-662-69628-X

Cette publication est également offerte en médias substituts et disponible aux adresses suivantes :

<http://www.hrma-agrh.gc.ca>  
<http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin  
est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>5</b>
<b>MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL ET COLLABORATEURS</b>	<b>6</b>
<b>COMMENT EN TIRER LE MEILLEUR PARTI DE LA TROUSSE D'OUTILS</b>	<b>9</b>
<b>UN NOUVEL ÉVENTAIL DE SOLUTIONS POUR LA DOTATION</b>	<b>9</b>
<b>VOUS N'ÊTES PAS SEUL – PARLEZ À VOTRE     SPÉCIALISTE DES RH</b>	<b>10</b>
<b>QUELLES SONT LES POSSIBILITÉS ET QUEL EST LE DEGRÉ DE     « SOUPLESSE »?</b>	<b>11</b>
<b>SCÉNARIO 1 – DOTATION RAPIDE D'UN POSTE</b>	<b>12</b>
<b>SCÉNARIO 2 – PROCESSUS NON ANNONCÉ</b>	<b>13</b>
<b>SCÉNARIO 3 – PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL</b>	<b>14</b>
<b>CE QUE TOUT CELA SIGNIFIE</b>	<b>15</b>
<b><u>PARTIE A : ASSEMBLER LES OUTILS</u></b>	<b><u>17</u></b>
<b><i>LA LOI SUR L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE</i></b>	<b>19</b>
<b>NOUVEAUX RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES INTERVENANTS</b>	<b>20</b>
<b>DÉLÉGATION DE POUVOIRS</b>	<b>20</b>
<b>VALEURS ET PRINCIPES EN MATIÈRE DE NOMINATION</b>	<b>21</b>
<b>PRINCIPALES OBLIGATIONS ET POSSIBILITÉS</b>	<b>22</b>
<b>RECOURS</b>	<b>22</b>
<b>DOTATION DE VOTRE ORGANISATION</b>	<b>23</b>
<b>POINTS DE DÉCISION DANS LES PROCESSUS DE NOMINATION     INTERNES</b>	<b>24</b>
<b>CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET DÉLÉGATION</b>	<b>24</b>
<b>PLANIFICATION INTÉGRÉE DES RESSOURCES HUMAINES     ET DES ACTIVITÉS</b>	<b>25</b>
<b>DÉFINITION ET ÉVALUATION DU MÉRITE</b>	<b>27</b>

<b>DÉFINITION DU « MÉRITE »</b>	<b>27</b>
<b>ÉTABLISSEMENT DES CRITÈRES DE MÉRITE</b>	<b>28</b>
<b>ÉTABLISSEMENT DES QUALIFICATIONS ESSENTIELLES</b>	<b>30</b>
<b>AUTRES CRITÈRES DE MÉRITE</b>	<b>31</b>
<b>QUALIFICATIONS CONSTITUANT DES ATOUTS</b>	<b>32</b>
<b>ÉTABLISSEMENT DES QUALIFICATIONS CONSTITUANT DES ATOUTS</b>	<b>33</b>
<b>EXIGENCES OPÉRATIONNELLES ACTUELLES ET FUTURES</b>	<b>34</b>
<b>BESOINS ORGANISATIONNELS ACTUELS ET FUTURS</b>	<b>35</b>
<b>SATISFACTION DES BESOINS DE VOTRE ORGANISATION</b>	<b>35</b>
<b>SATISFACTION DES BESOINS DE LA FONCTION PUBLIQUE</b>	<b>35</b>
<b>ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS</b>	<b>36</b>
<b>UN PROCESSUS ET UN MILIEU DE TRAVAIL JUSTES</b>	<b>37</b>
<b>CONDITIONS D'EMPLOI</b>	<b>38</b>
<b>TIRER PARTI DU MÉRITE</b>	<b>39</b>
<b>ÉTABLIR ET COMMUNIQUER LES CRITÈRES DE MÉRITE</b>	<b>39</b>
<b>MODIFIER LES CRITÈRES DE MÉRITE</b>	<b>39</b>
<b>ÉNONCÉ TYPE DES CRITÈRES DE MÉRITE ET DES CONDITIONS D'EMPLOI</b>	<b>40</b>
<b>PROCESSUS DE NOMINATION</b>	<b>41</b>
<b>NOMINATIONS PAR PRIORITÉ</b>	<b>41</b>
<b>CHOIX D'UN PROCESSUS DE NOMINATION</b>	<b>42</b>
<b>CHOIX D'UN PROCESSUS DE NOMINATION INTERNE OU EXTERNE</b>	<b>43</b>
<b>CHOIX D'UN PROCESSUS ANNONCÉ OU NON ANNONCÉ</b>	<b>44</b>
<b>ÉTABLISSEMENT D'UNE ZONE DE SÉLECTION</b>	<b>45</b>
<b>ÉVALUATION</b>	<b>46</b>
<b>TENUE DE LA DISCUSSION INFORMELLE</b>	<b>47</b>
<b>CHOIX DE « LA BONNE PERSONNE »</b>	<b>48</b>
<b>NOTIFICATION</b>	<b>50</b>
<b>ASSERMENTATION</b>	<b>52</b>
<b>EXAMEN DES DÉCISIONS</b>	<b>53</b>
<b>EXAMEN ET VÉRIFICATION DES CRITÈRES DE MÉRITE</b>	<b>55</b>

<b>EXAMEN PAR LE TRIBUNAL DE LA DOTATION DE LA FONCTION PUBLIQUE</b>	<b>55</b>
<b>VÉRIFICATION PAR LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE</b>	<b>55</b>
<b>ENQUÊTES</b>	<b>56</b>
<b>SURVEILLANCE ET ÉVALUATION</b>	<b>57</b>
<b><u>PARTIE B : UTILISER LES OUTILS</u></b>	<b><u>59</u></b>
<b>AU TRAVAIL</b>	<b>61</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>61</b>
<b>APERÇU DE CETTE PARTIE</b>	<b>61</b>
<b>PROCESSUS DE NOMINATION COURANTS</b>	<b>62</b>
<b>QUOI DE NEUF?</b>	<b>62</b>
<b>ACTIVITÉS COURANTES</b>	<b>64</b>
<b>PROCESSUS DE NOMINATION SPÉCIALISÉS</b>	<b>68</b>
<b>PROCESSUS DE NOMINATION COLLECTIF</b>	<b>68</b>
<b>PROCESSUS DE NOMINATION INDÉPENDANT</b>	<b>71</b>
<b>PROCESSUS DE NOMINATION INDÉPENDANT NON ANNONCÉ</b>	<b>71</b>
<b>PROCESSUS DE NOMINATION INDÉPENDANT ANNONCÉ</b>	<b>72</b>
<b>PROGRAMMES DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL ET D'APPRENTISSAGE</b>	<b>74</b>
<b>RECRUTEMENT</b>	<b>77</b>

<b>PARTIE C : ANNEXES</b>	<b>81</b>
<b>ANNEXE A : GLOSSAIRE</b>	<b>83</b>
<b>ANNEXE B : RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES INTERVENANTS</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXE C : NOUVELLES POSSIBILITÉS ET OBLIGATIONS EN VERTU DE LA <i>LOI SUR L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE</i></b>	<b>91</b>
<b>ANNEXE D : PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE OU DE FORMATION PROFESSIONNELLE</b>	<b>95</b>

# Remerciements

La présente trousse d'outils, fruit d'un travail de collaboration entre la *Commission de la fonction publique* et l'*Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*, a été conçue par des gestionnaires, des représentants des agents négociateurs et des spécialistes des RH de nombreux ministères et organismes du gouvernement du Canada à l'intention des fonctionnaires fédéraux du pays pour les aider à améliorer la façon dont ils pourvoient aux postes de leurs organisations.

L'idée est d'offrir aux gestionnaires et aux spécialistes des RH un « document de base » qui puisse leur donner un aperçu des pouvoirs et de la souplesse qu'offre maintenant la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et des idées de la façon dont ce nouveau régime de dotation peut fonctionner à leur avantage et à celui de leurs organisations.

Un grand nombre de personnes dévouées et très talentueuses ont participé à ce projet. Leur apport, leurs idées et leur patient labeur ont immensément contribué à sa réussite. Malgré l'impossibilité manifeste de remercier chacune de ces personnes, nous tenons néanmoins à exprimer tout particulièrement notre reconnaissance aux membres du groupe de travail et aux collaborateurs dont le travail soutenu et les connaissances ont été essentielles à la réalisation de cette *Trousse d'outils de dotation*.

Les personnes suivantes étaient de ce nombre :

## MEMBERS DU GROUPE DE TRAVAIL ET COLLABORATEURS

Nom	Organisation
George Da Pont, coprésident	Pêches et Océans
Gary Lewis, coprésident	Environnement Canada
Lisa Addario	Alliance de la fonction publique du Canada
Lise Annibalini	Secrétariat du Conseil du Trésor
Anil Arora	Statistique Canada
Danielle Auclair	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
Lyette Babin-MacKay	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
Wendy Barrow	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Severn Blades	Défense nationale
Merri Beattie	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ginette Beauchamp	École de la fonction publique du Canada
Josée G. Beaudry	Environnement Canada
Martine Beaudry	Agence du revenu du Canada
Richard Beauregard	Secrétariat du Conseil du Trésor
Anne Berry	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Eileen Bertolo	Secrétariat de gestion de la collectivité fédérale des sciences et de la technologie
Nicole Blondin-Roy	Développement social Canada
Carl-Denis Bouchard	Citoyenneté et Immigration Canada
Magalie Brabant	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Joslyn Brodeur	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Julie Brunet	Affaires indiennes et du Nord Canada
Claude Charron	École de la fonction publique du Canada
Marcia Clement	Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada
Linda Collard	Commission de la fonction publique
Jean Daigle	Environnement Canada
Jacquie De Aguayo	Alliance de la fonction publique du Canada
Marie-Christine Decourcelles	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Bertrand Duclos	Service Canada
Richard Dufresne	Pêches et Océans
Lynnea Duncan	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Jayne Field	Défense nationale
Roger Florschutz	Agence des services frontaliers du Canada



<b>Nom</b>	<b>Organisation</b>
Linda Gaucher	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Norbert Gaudet	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
Anne Marie Giannetti	Citoyenneté et Immigration Canada
Marie-Josée Gigoux	Commission de la fonction publique
Suzanne Gougeon	Commission de la fonction publique
Louise Gravel	Citoyenneté et Immigration Canada
Sylvie Hébert	Industrie Canada
Elizabeth Holden	Alliance de la fonction publique du Canada, en détachement à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Marie Horricks	Conseil des ressources humaines
Megan Imrie	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
John Kung	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Patti Kuntz	Pêches et Océans
Etienne Laliberté	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
John Lachance	Défense nationale
Jill LaRose	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Noreen Leblanc	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Louise Lemay	Commission de la fonction publique
LB Lévesque	Défense nationale
Deborah Macdonald	Commission canadienne des droits de la personne
Janice Manchee	Alliance de la fonction publique Canada
Diane McCusker	Défense nationale
Lynne McHale	Secrétariat de gestion de la collectivité fédérale des sciences et de la technologie
Charles McMullen	Défense nationale
Betty Mitchell	Affaires indiennes et du Nord Canada
John Mooney	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Deborah Murray	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
Bertrand Myre	Association canadienne des employés professionnels
Edwin Okodike	Santé Canada
Carole Paris	Transports Canada
Carole Perrault	Développement social Canada
Dr. Puni Piyasena	Agriculture et Agroalimentaire Canada
Chantal Plourde	Agriculture et Agroalimentaire Canada

<b>Nom</b>	<b>Organisation</b>
Edward Poznanski	Commission de la fonction publique
Pauline Proulx	Secrétariat de gestion de la collectivité fédérale des sciences et de la technologie
Margaret Rashid	Agence des services frontaliers du Canada
Jennifer Rooney	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Louise Roussy	Défense nationale
Marianna Saladini	Statistique Canada
Susan Sams	Conseil des ressources humaines
Diane Samson-Boisvert	Secrétariat du Conseil du Trésor
Francine Séguin	Développement social Canada
Lise Séguin	Environnement Canada
Yves Séguin	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Jim Smith	Secrétariat du Conseil du Trésor
Luce D'Alba Spina	Commission de la fonction publique
Laurette Stanton	Commission de la fonction publique
Maureen Stewart	Commission de la fonction publique
Bob Taylor	Fraternité internationale des ouvriers en électricité, en détachement à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Barbara Thompson	Secrétariat du Conseil du Trésor
Leslie Ulyett	Défense nationale
Rebecca Van Tuyl	Statistique Canada
Jo-Ann Vance	Statistique Canada
Michael West	Commission de la fonction publique
Louise Wolfe	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

# Comment tirer le meilleur parti de la trousse d'outils

## UN NOUVEL ÉVENTAIL DE SOLUTIONS POUR LA DOTATION

La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ouvre une nouvelle ère en gestion des ressources humaines au gouvernement du Canada car elle :

- donne aux gestionnaires de plus grands pouvoirs de dotation;
- accroît leurs possibilités et leur permet ainsi d'élaborer des méthodes de dotation qui répondent aux besoins spéciaux de leurs organisations.

Cet accroissement de la souplesse et des pouvoirs accordés aux organisations s'accompagne de nouvelles obligations et responsabilités pour les gestionnaires. C'est donc dire que la dotation dans l'administration publique fédérale ne sera plus jamais la même.

*La LEFP a changé à tout jamais la dotation au gouvernement du Canada, de sorte que les gestionnaires et les spécialistes des RH doivent apprendre à s'adapter à ce nouveau contexte.*

Pour s'adapter à cette « révolution de la dotation », les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines (RH) doivent comprendre le nouveau contexte dans lequel ils fonctionnent désormais, de manière à profiter pleinement des nouveaux pouvoirs et outils qui leur sont offerts.

C'est ici qu'entre en jeu la *Trousse d'outils de dotation*.

Ce document se veut un ouvrage convivial de référence générale à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des RH – autrement dit, un document de base – qui vous permettra de découvrir rapidement quels sont les nouveaux outils à votre disposition et la façon d'en tirer pleinement parti.

De plus, pour vous aider à approfondir vos recherches dans vos champs d'intérêt, elle contient des liens vers d'autres sites Web et publications du gouvernement fédéral présentant des renseignements précis sur des sujets particuliers.

Pour faciliter encore davantage l'utilisation de cette trousse d'outils, nous l'avons divisée en trois grandes parties :

- **Partie A – « Assembler les outils »** – Cette partie renferme de l'information sur les outils à votre disposition et les nouveautés de la *Loi* – en ce qui a trait à l'accroissement des pouvoirs et de la souplesse et aux nouvelles obligations des gestionnaires. Bref, elle

vous permet de prendre rapidement connaissance du contenu de la *Loi*, des nouveaux outils à votre disposition et de leurs implications pour vous et votre organisation.

- **Partie B – « Utiliser les outils »** – Cette partie amène les gestionnaires et les spécialistes des RH à une étape plus loin en leur présentant de l'information sur la façon dont ils peuvent utiliser les outils pour améliorer la dotation dans leur organisation.

Enfin, la **Partie C** contient un glossaire des termes que les gestionnaires et les spécialistes des RH devraient rencontrer lorsqu'ils travailleront dans ce nouveau contexte. Ce glossaire leur permettra de mieux comprendre ce que la LEFP exige d'eux de même que les nouveaux rôles et responsabilités prévus par celle-ci et les nouvelles obligations et possibilités qui se répercuteront sur leur travail dans le cadre de ce nouveau régime de dotation.

## **VOUS N'ÊTES PAS SEUL – PARLEZ À VOTRE SPÉCIALISTE DES RH**

---

Même si cette trousse d'outils peut vous aider à mieux saisir les nouvelles possibilités qui s'offrent à votre organisation, elle ne constitue pas un ouvrage exhaustif sur le sujet. C'est plutôt une première étape pour vous aider à assurer l'efficacité et l'efficience de la dotation.

Alors si vous avez besoin d'information plus précise sur un sujet donné, ou si vous souhaitez explorer les possibilités de dotation autres que les nominations – comme les affectations, les détachements, les mutations ou Échanges Canada – veuillez consulter les spécialistes des RH de votre organisation, qui pourront vous conseiller quant à la meilleure façon d'agir, compte tenu des besoins et des circonstances de votre organisation.

## **QUELLES SONT LES POSSIBILITÉS ET QUEL EST LE DEGRÉ DE « SOUPLESSE »?**

---

Un certain nombre de choses nouvelles et vraiment captivantes sont maintenant possibles grâce à la nouvelle LEFP.

Cependant, les possibilités qui s'offrent et la façon dont vous devriez adapter vos méthodes de dotation pour tirer pleinement parti de ces modifications législatives dépendront beaucoup du mandat, des besoins, des ressources et des politiques internes de votre organisation.

Alors pour avoir une idée des choses possibles, jetez un coup d'œil aux scénarios suivants qui reproduisent des situations auxquelles font quotidiennement face de nombreux gestionnaires.

## **SCÉNARIO 1 – DOTATION RAPIDE D'UN POSTE**

---

### ***La situation***

Une gestionnaire vient d'apprendre que son adjoint administratif quittera son poste pour un autre emploi dans deux semaines. Ce poste clé doit être pourvu aussi rapidement que possible et aucun bénéficiaire de priorité ne possède les qualifications essentielles.

### ***La solution***

En réfléchissant aux possibilités de remplacement, la gestionnaire décide que tout remplaçant devra :

- pouvoir s'acquitter de toutes les fonctions administratives de base du poste;
- avoir de solides compétences en finances et beaucoup d'entregent.

Elle détermine aussi que :

- la capacité d'analyser des lois et des règlements sera un atout important pour ce poste;
- lors de la dotation de ce poste, il faudra tenir compte des lacunes de l'organisation au chapitre de l'équité en matière d'emploi.

Ces qualifications qui constituent des atouts et ces besoins organisationnels particuliers ont été établis lorsqu'un bassin externe de candidats qualifiés, c.-à-d. de candidats qui possèdent les qualifications essentielles, a été créé en fonction de la planification intégrée des ressources humaines et des activités du ministère.

En consultant son spécialiste des ressources humaines, la gestionnaire découvre que quatre personnes inscrites au bassin externe de candidats qualifiés possèdent les qualifications essentielles pour le poste et les compétences en finances qu'elle recherche.

Ces critères de mérite sont ensuite communiqués aux quatre candidats et servent à les évaluer afin de déterminer lequel est la « bonne personne » pour l'équipe, compte tenu des besoins actuels et futurs.

Après la sélection d'un candidat, les événements se succèdent rapidement et les formalités de nomination ne demandent que quelques jours.

De plus, puisque la personne peut entrer en fonction dans une semaine, une courte transition entre l'ancien et le nouvel adjoint administratif permet de donner une bonne orientation à ce dernier et de lui transférer des connaissances.

À son premier jour de travail, le nouvel employé prête serment ou fait l'affirmation solennelle prévue par la LEFP et la nomination se fait.

## **SCÉNARIO 2 – PROCESSUS NON ANNONCÉ**

---

### ***La situation***

Un scientifique important, spécialisé en géophysique, vient d'accepter un poste d'enseignant à l'université. Le gestionnaire connaît trois autres scientifiques qui font déjà partie de l'organisation et qui ont une formation scolaire et des connaissances équivalentes. De plus, deux d'entre eux sont dans le même groupe que le titulaire.

### ***La solution***

Le gestionnaire décide de lancer un processus non annoncé, conformément au cadre de dotation de l'organisation. Il communique avec les trois candidats et ceux-ci se disent tous intéressés par le poste, d'autant plus que ce serait une promotion pour chacun d'entre eux.

Le gestionnaire évalue les employés en fonction de leurs antécédents et de leurs références. Bien que toutes les personnes intéressées aient des qualifications équivalentes, le gestionnaire est ravi d'apprendre que l'une d'entre elles possède de solides compétences en rédaction et en présentation d'exposés, soit des capacités que l'on considère comme un atout pour le poste. Le gestionnaire verse une note au dossier expliquant le choix de cette personne.

Toutes les personnes qui se trouvent dans la zone de sélection sont informées du nom du scientifique que l'on se propose de nommer, ce qui permet à celles qui le souhaiteraient de demander une discussion informelle pour prendre connaissance des raisons pour lesquelles leur candidature n'a pas été retenue.

Après la période d'attente de cinq jours civils, la personne choisie est nommée et une deuxième notification est émise. Tout le processus n'a donc pris que trois semaines.

## **SCÉNARIO 3 – PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL**

---

### ***La situation***

L'analyse démographique d'une organisation laisse entrevoir une diminution des effectifs dans les rangs supérieurs d'un emploi spécialisé d'ici quelques années en raison des départs à la retraite, ce qui met en péril d'importantes activités.

### ***La solution***

Pour résoudre ce problème, les gestionnaires et les agents négociateurs élaborent conjointement un programme de perfectionnement professionnel à l'intention de titulaires de postes inférieurs du même domaine ainsi qu'une stratégie de recrutement en vue de reconstituer les effectifs de premier échelon alors que les employés en poste sont mutés ou prennent leur retraite. Le programme de perfectionnement professionnel prévoit :

- des affectations d'apprentissage par rotations pertinentes et de grande qualité;
- un ensemble de cours spécialisés;
- des évaluations du rendement tous azimuts.

Les fonctionnaires sont nommés à des niveaux supérieurs après avoir acquis les qualifications essentielles et satisfaits à tout autre critère de mérite préalablement établi. Les personnes non promues ont accès à une discussion informelle.

Le recrutement au niveau d'entrée se fait par le truchement d'un processus annuel de sélection ouvert aux personnes de la fonction publique ou de l'extérieur. Ces personnes sont ensuite évaluées en fonction de toutes les qualifications essentielles. Celles qui se qualifient sont inscrites à un bassin de candidats qualifiés et on communique avec celles qui figurent dans le bassin à mesure que les employés en poste sont promus.

En raison de ce travail de collaboration proactif, tous les niveaux de l'emploi demeurent pourvus et les activités se poursuivent sans mesures de dotation de crise ni plaintes officielles.



## **CE QUE TOUT CELA SIGNIFIE**

---

Bien que ces trois scénarios illustrent en partie la nouvelle souplesse accordée à la direction par la nouvelle LEFP en matière de dotation, ils sont loin d'illustrer l'ensemble des possibilités.

Cela dit, commençons par examiner la Partie A de la trousse d'outils afin d'avoir une meilleure idée de ce que contient la LEFP et de la façon de l'utiliser pour améliorer la dotation dans votre organisation.



# PARTIE A



*ASSEMBLER LES OUTILS*



# La Loi sur l'emploi dans la fonction publique

## **Déclenchement de la « révolution de la dotation »**

La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) offre un cadre législatif dont l'objectif ultime consiste à :

- favoriser l'élaboration de systèmes de dotation simples, souples, impartiaux, modernes et efficaces;
- accroître la souplesse dont jouit la direction dans le domaine de la dotation de manière à ce que les gestionnaires puissent concevoir des méthodes leur permettant de mieux répondre aux besoins en RH de leurs organisations, tout en tenant les gestionnaires responsables de leurs actes et en exigeant le respect des valeurs fondamentales de la fonction publique.

## **Fonctionnement**

L'idée consiste à :

- donner plus de contrôle aux organisations sur les décisions de dotation;
- favoriser un plus grand recours à la planification intégrée des ressources humaines et des activités;
- appuyer le mérite, l'impartialité et les valeurs en matière de nomination que sont la justice, la transparence et l'accessibilité;
- favoriser un plus grand dialogue entre les gestionnaires et les employés;
- permettre la résolution juste, transparente et rapide des problèmes de dotation.

## **Renseignements**

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les dispositions de la *Loi*, consultez Internet à l'adresse [http://www.psc-cfp.gc.ca/staf\\_dot/psea-lefp/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/staf_dot/psea-lefp/index_f.htm).

## NOUVEAUX RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES INTERVENANTS

---

Une façon pour la LEFP d'y parvenir est de modifier radicalement les rôles et les responsabilités de bon nombre d'intervenants clés, dont des organisations comme la Commission de la fonction publique (CFP), l'employeur, les administrateurs généraux, les gestionnaires, les spécialistes des RH et d'autres intervenants.

Nous présentons à la Partie B un sommaire de certains des changements dans ce domaine.

## DÉLÉGATION DE POUVOIRS

---

La LEFP apporte ainsi d'importantes modifications au mode de délégation de pouvoirs.

### **Quoi de neuf?**

- Dans le préambule de la *Loi*, l'on recommande « que le pouvoir de dotation devrait être délégué à l'échelon le plus bas possible dans la fonction publique pour que les gestionnaires disposent de la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour effectuer la dotation, et pour gérer et diriger leur personnel de manière à obtenir des résultats pour les Canadiens »
- La plupart des pouvoirs de nomination, dont le recrutement externe et le renouvellement des cadres, seront délégués aux administrateurs généraux.

### **Fonctionnement**

Même si la Commission de la fonction publique (CFP) conserve le pouvoir de faire des nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci, elle déléguera, dans la plupart des cas, le pouvoir de faire toutes les nominations, y compris la nomination des cadres et le recrutement externe, aux administrateurs généraux. En vertu d'un tel arrangement, chaque administrateur général peut subdéléguer à son tour le pouvoir à tous les gestionnaires de son organisation. Par ailleurs, la CFP procédera à des activités de surveillance et de vérification pour s'assurer de l'intégrité générale du système de dotation et s'assurer que les nominations se font en fonction du mérite.

### **Renseignements**

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la délégation des pouvoirs de dotation, consultez Internet à l'adresse [http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/delegation/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/delegation/index_f.htm).

## VALEURS ET PRINCIPES EN MATIÈRE DE NOMINATION

---

La LEFP accorde aussi plus d'importance qu'avant aux valeurs et aux principes en matière de nomination.

### Quoi de neuf?

- La nouvelle LEFP met davantage l'accent sur les valeurs que sur les règles et les processus.
- Le cadre de nomination de la CFP s'appuie sur trois valeurs :
  - **Justice** – *Par justice, on entend que les décisions sont prises avec objectivité, sans influence politique ou favoritisme personnel; les lignes directrices et les pratiques révèlent que les employés et les postulants et postulantes sont traités de façon juste.*
  - **Transparence** – *Par transparence, on entend que les renseignements concernant les décisions, les lignes directrices et les pratiques sont communiqués de façon ouverte et opportune.*
  - **Accessibilité** – *Par accessibilité, on entend la possibilité raisonnable de poser sa candidature et d'être pris en considération pour un emploi dans la fonction publique.*

### Fonctionnement

Contrairement à l'ancien régime de dotation fondé sur les règles, qui avait tendance à mettre l'accent sur le processus, la LEFP prévoit une nouvelle méthode qui repose davantage sur les valeurs et les résultats.

Par exemple, la LEFP souligne dans son préambule l'importance d'assurer l'excellence, l'intégrité et des pratiques d'emploi justes et transparentes dans le régime de dotation du gouvernement fédéral. C'est donc dire que les gestionnaires délégués doivent exercer leur pouvoir de dotation de manière à assurer l'intégrité du système de dotation et à respecter les valeurs et les principes en matière de nomination énoncés dans la *Loi*.

De son côté, la CFP verra, dans le cadre de son rôle de surveillance et de vérification, à préserver le mérite et l'impartialité et à appuyer les valeurs définies ci-dessus. De plus, dans la prise de décisions, les gestionnaires devraient tenir compte de la nécessité d'assurer :

- **la souplesse** – de manière à adapter les méthodes de renouvellement du personnel aux besoins de l'organisation;
- **l'abordabilité et l'efficience** – de manière à garantir des méthodes de dotation économiques, simples, opportunes et efficaces.

## PRINCIPALES OBLIGATIONS ET POSSIBILITÉS

---

Bien que la LEFP accorde beaucoup de nouveaux pouvoirs à la direction et une plus grande souplesse dans ses activités de dotation, elle cherche aussi à assurer l'équilibre entre ces pouvoirs et un certain nombre d'obligations nouvelles visant à responsabiliser les gestionnaires.

Nous présentons à l'Annexe C un aperçu des nouvelles obligations imposées aux gestionnaires et des possibilités qui s'offrent à eux depuis l'adoption de la *Loi*.

## RECOURS

La LEFP prévoit aussi une nouvelle forme de recours pour les processus de nomination internes.

### **Quoi de neuf?**

- En vertu de la LEFP, les recours s'exerceront sous forme de plaintes au Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP).
- Voici quels sont les motifs de plainte officielle dans un processus de nomination interne :
  - l'abus de pouvoir dans l'établissement ou l'application des critères de mérite;
  - l'abus de pouvoir dans le choix entre un processus de nomination interne annoncé et un processus non annoncé;
  - l'omission d'évaluer une personne dans la langue officielle de son choix.

### **Fonctionnement**

Le recours au Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) consiste essentiellement à examiner la façon dont le plaignant a été traité dans le processus de nomination interne plutôt que de vérifier si la sélection du candidat nommé ou proposé s'appuyait sur le mérite, comme c'était le cas auparavant.

### **Renseignements**

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les recours au TDFP, consultez son site Web à l'adresse <http://www.psstdfp.gc.ca/epic/internet/inpsst-tdfp.nsf/fr/home>.



# Dotation de votre organisation

Cependant, le plus gros changement est probablement la façon dont les gestionnaires doteront les postes de leur organisation respective.

## Quoi de neuf?

- Il sera essentiel d'améliorer la planification des RH pour que les organisations tirent parti de toute la souplesse que leur offre la nouvelle LEFP.
- Capacité accrue d'intégrer l'équité en emploi à la dotation.
- Nouvelle définition du « mérite ».
- Souplesse dans le choix d'un processus, p. ex. nulle obligation d'organiser d'abord un processus interne.
- Liberté de choisir un processus annoncé ou non annoncé.
- Possibilité de choisir la « bonne personne » pour le poste à pourvoir plutôt que la personne « la plus qualifiée ».
- Durant le processus de nomination, discussion informelle sur les décisions prises avec les personnes dont la candidature n'a pas été retenue.
- Les administrateurs généraux peuvent maintenant prendre des mesures correctives ou révoquer des nominations internes lorsque le pouvoir de nomination est délégué.
- Recours devant le TDFP – pour des motifs précis.

## Fonctionnement

Voici certaines activités du processus de nomination **interne** de la fonction publique.

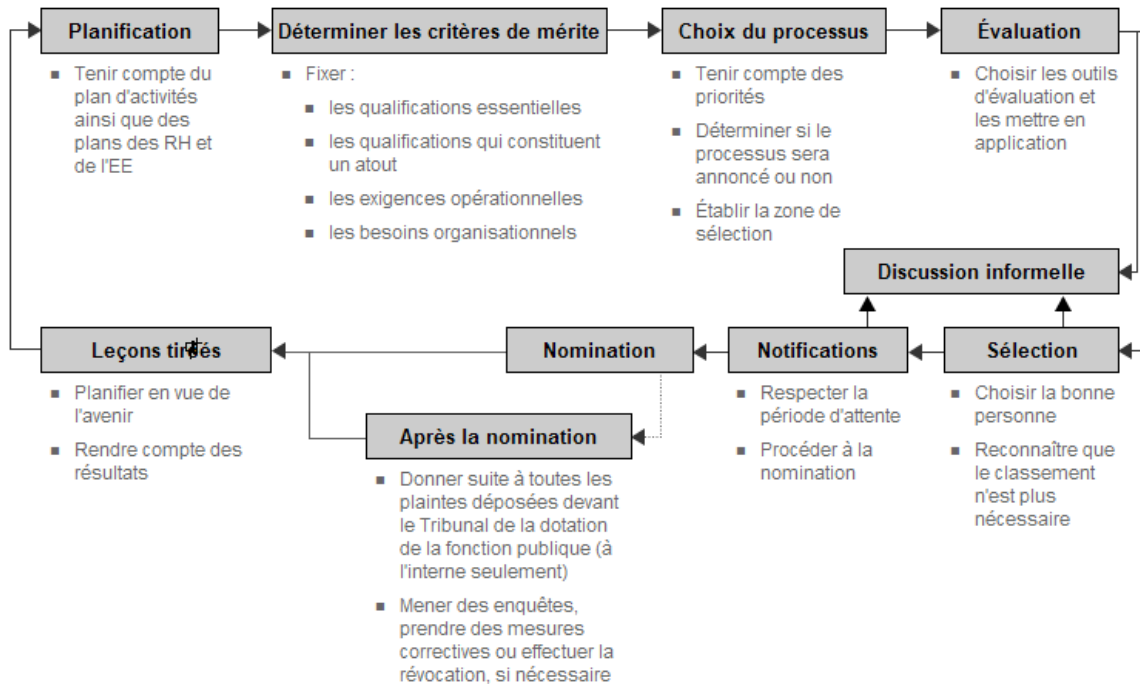
Prière de retenir que ces activités ne s'appliquent qu'aux processus **internes**. Il s'agit là d'une distinction importante puisque beaucoup d'activités des processus de nomination externes sont très différentes. Par exemple, des éléments importants du processus interne – comme la discussion informelle, la notification et le recours devant le TDFP – ne s'appliquent pas au processus **externe**.

Il est également important de retenir que cette trousse d'outils s'applique uniquement aux nominations. Si vous voulez de l'information sur les autres possibilités en matière de dotation, comme les affectations, les détachements, les mutations ou Échanges Canada, veuillez consulter votre spécialiste des RH, qui vous indiquera quelles sont les incidences de la LEFP sur ces autres méthodes.

# POINTS DE DÉCISION DANS LES PROCESSUS DE NOMINATION INTERNES

---

## Points de décision généraux



## CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET DÉLÉGATION

---

La première étape de la dotation consiste pour un gestionnaire à tenir compte de trois facteurs importants, qui varient selon l'organisation :

1. les pouvoirs que l'administrateur général a subdélégués aux gestionnaires suivant une forme quelconque de processus structuré de subdélégation;
2. les paramètres et les critères de dotation énoncés dans les politiques, lignes directrices et processus de son organisation relatifs à la planification des ressources humaines et à la dotation;
3. l'accès à un spécialiste des RH dont la connaissance du cadre de nomination de la CFP a été validée par la Commission de la fonction publique.

# PLANIFICATION INTÉGRÉE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES ACTIVITÉS

---

La LEFP permet aux gestionnaires de tenir compte des besoins actuels et futurs de leurs organisations et de l'ensemble de la fonction publique dans l'établissement des critères de mérite. Il importe donc que les gestionnaires connaissent et comprennent ces besoins.

## **Quoi de neuf?**

- La *Loi* met davantage l'accent sur la gestion intégrée des ressources humaines et des activités comme fondement des décisions de nomination.

La planification intégrée des ressources humaines et des activités est d'une très grande importance étant donné qu'elle aide les organisations à :

- tirer un meilleur parti de la souplesse offerte par la nouvelle LEFP;
- déterminer les stratégies et les activités optimales pour des composantes essentielles de la gestion des ressources humaines comme le recrutement, la dotation, l'équité en matière d'emploi, le maintien en poste, l'apprentissage, la relève et la motivation des employés.

## **Planification intégrée des ressources humaines et des activités**

- *Établir vos objectifs opérationnels;*
- *Analyser vos ressources pour vous assurer de pouvoir répondre à vos besoins actuels et futurs;*
- *Évaluer les lacunes (p. ex. pénurie de main-d'œuvre qualifiée) de votre effectif;*
- *Établir les priorités et élaborer des stratégies pour combler les lacunes et obtenir les ressources dont vous avez besoin;*
- *Réviser votre travail et apporter des corrections au besoin.*

## **Fonctionnement**

Les administrateurs généraux effectuent un travail essentiel à cet égard car ils doivent décider du mode de planification à appliquer à leurs organisations et du niveau auquel s'effectuera cette planification. Par exemple, le mode de planification s'appliquera-t-il :

- à toute l'organisation;
- à une partie de l'organisation;
- aux gestionnaires subdélégués;
- à l'ensemble ou à certains de ces niveaux?

Les administrateurs généraux voudront aussi définir une orientation en ce qui concerne le contenu et les objectifs des plans de même que les méthodes à appliquer.

Toutefois, peu importe la façon de faire, il est essentiel d'avoir un processus de planification intégrée des ressources humaines et des activités car il vous aidera à choisir les méthodes de dotation vous permettant de répondre à vos besoins opérationnels.

### **Renseignements**

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités, consultez l'excellente ressource que constitue la *Trousse d'outils de la planification intégrée des ressources humaines et des activités* à l'adresse [http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/toolkit/tc-tm\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/toolkit/tc-tm_f.asp).

Un autre excellent outil est le document de la CFP intitulé *Élaborer une stratégie de dotation*, qui peut être consulté à l'adresse [http://www.psc-cfp.gc.ca/staf\\_dot/staf\\_strat/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/staf_dot/staf_strat/index_f.htm).

# Définition et évaluation du mérite

Un certain nombre de changements apparaissant à la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ont de profondes incidences sur la façon dont les gestionnaires appliqueront probablement le « mérite » et procéderont aux évaluations.

## DÉFINITION DU « MÉRITE »

D'abord, la LEFP a beaucoup à dire sur ce qui constitue le « mérite » et chacun doit en tenir compte dans son travail de dotation.

### Quoi de neuf?

- Pour la première fois, le « mérite » est défini dans la loi.
- Une nomination est fondée sur le mérite lorsque :
  - le gestionnaire délégataire nomme des personnes qui **possèdent** les qualifications essentielles pour le travail à accomplir;
  - le gestionnaire délégataire **tient compte** de tout critère supplémentaire qu'il considère, pour le présent ou à l'avenir, comme un atout pour l'organisation ou le travail à accomplir ainsi que des exigences opérationnelles et des besoins organisationnels actuels et futurs.

### Fonctionnement

En vertu de la *Loi*, le mérite et l'impartialité demeurent les pierres angulaires des nominations dans la fonction publique.

Il y a cependant d'importantes différences dans la façon dont le « mérite » est défini. Par exemple, en vertu de la LEFP, pour respecter le concept de mérite, les personnes devront être évaluées en fonction des critères de mérite établis pour le poste et non en fonction des autres.

Il s'agit d'un important changement par rapport à l'approche antérieure fondée sur le mérite relatif. En effet, il n'est plus nécessaire de prouver qu'un candidat est « meilleur » qu'un autre. Le gestionnaire doit plutôt être en mesure d'expliquer que ses décisions relatives à la sélection et à la nomination sont fondées sur les critères de mérite établis.

## ÉTABLISSEMENT DES CRITÈRES DE MÉRITE

---

Le processus d'établissement des critères de mérite reflète la nouvelle approche.

### **Quoi de neuf?**

- La *Loi* donne aux administrateurs généraux le pouvoir de définir les critères de mérite et les incite à subdéléguer ce pouvoir aux gestionnaires dans les activités courantes.
- Il faut tenir compte de quatre éléments dans la définition du mérite :
  - les qualifications essentielles (y compris les langues officielles);
  - les qualifications actuelles et futures constituant des atouts;
  - les exigences opérationnelles actuelles et futures;
  - les besoins organisationnels actuels et futurs.

### **Fonctionnement**

Les qualifications essentielles, les qualifications qui constituent des atouts, les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels constituent le fondement de l'évaluation du mérite et sont désignés comme étant les « critères de mérite ». La nouvelle LEFP donne aux administrateurs généraux le pouvoir d'établir les critères de mérite et le préambule de la *Loi* les incite à subdéléguer le pouvoir de dotation à l'échelon le plus bas possible.

Bien que les critères de mérite doivent comprendre les qualifications essentielles, ils peuvent aussi :

- comprendre d'autres qualifications qui constituent des atouts pour le travail ou l'organisation actuellement ou à l'avenir;
- tenir compte des exigences opérationnelles et des besoins organisationnels actuels et futurs établis par l'administrateur général, ce qui peut comprendre les besoins de la fonction publique établis par l'employeur.

Il n'est cependant pas obligatoire, d'établir des qualifications constituant des atouts, des exigences opérationnelles ou des besoins organisationnels.

### **Pratiques exemplaires dans l'établissement des critères de mérite**

- *Tenir compte de vos plans et stratégies en matière de ressources humaines;*
- *Examiner les besoins présents et futurs de l'organisation et de la fonction publique;*
- *Examiner le profil de compétences, le cas échéant, pour ce poste.*

Pour établir les critères de mérite, il faut d'abord bien comprendre le travail à exécuter, entre autres le contexte présent et futur dans lequel s'effectue ce travail. Il faut donc examiner non seulement le travail mais également le lien entre le travail et l'environnement.

Le gestionnaire doit aussi déterminer si le poste est unique dans l'organisation ou s'il fait partie de plusieurs postes comportant les mêmes tâches.

Les éléments du plan intégré des ressources humaines et des activités d'une organisation, tels que l'analyse de l'environnement et l'analyse de l'effectif (qui doivent tenir compte des questions relatives à l'équité en matière d'emploi et aux langues officielles) et l'analyse des lacunes sur le plan des compétences, aident aussi les gestionnaires, dans une large mesure, à élaborer des critères de mérite puisque ces facteurs constituent le contexte dans lequel se fera ce travail.

L'établissement des critères de mérite a pour objet d'aider les gestionnaires à trouver des personnes qualifiées, capables d'exécuter les tâches des postes à pourvoir. Il est donc impératif d'établir des critères de mérite de manière à s'assurer que la personne sélectionnée possède toutes les qualifications essentielles. C'est extrêmement important car les qualifications essentielles représentent le fondement sur lequel s'appuiera le gestionnaire pour déterminer qui possède les compétences nécessaires.

Bien entendu, il n'est pas nécessaire d'établir des critères de mérite pour des qualifications qui peuvent être acquises après la nomination. Le cas échéant, la capacité de les acquérir pourrait faire partie des aptitudes exigées pour le poste. Par exemple, la capacité d'apprentissage pourrait être une qualification plus appropriée que la possession d'une connaissance donnée, en particulier si l'information peut mieux s'acquérir après la nomination, au moyen d'une formation en cours d'emploi ou dans le cadre d'un programme de formation à l'intention des nouveaux fonctionnaires.

D'autre part, des critères de mérite peuvent parfois découler d'autres critères de mérite. Par exemple, il n'est probablement pas nécessaire d'exiger une connaissance générale de la médecine si l'un des facteurs au chapitre de l'expérience consiste à avoir pratiqué la médecine.

Enfin, toutes les qualifications doivent satisfaire aux normes de qualification établies par l'employeur dans ses « Normes de qualification ». Cependant, les gestionnaires, s'ils le souhaitent, peuvent établir des qualifications qui dépassent les normes minimales.

## ÉTABLISSEMENT DES QUALIFICATIONS ESSENTIELLES

---

### **Ce dont il s'agit**

Les **qualifications essentielles** sont les qualifications requises pour s'acquitter des fonctions d'un poste. Elles peuvent comprendre, entre autres :

- l'expérience;
- les études;
- des connaissances;
- des compétences;
- des qualités personnelles;
- la compétence dans l'une ou l'autre des langues officielles – toujours une qualification essentielle;
- la compétence dans les deux langues officielles.

### **Fonctionnement**

Lors de l'établissement des qualifications essentielles, assurez-vous de leur pertinence pour le poste. Par exemple, si la compétence dans l'utilisation d'un certain logiciel est établie comme une qualification essentielle, elle doit s'appuyer sur les exigences du poste.

De plus, même si l'on peut appliquer le mode de notation « satisfait » ou « ne satisfait pas » aux qualifications essentielles, le degré auquel une personne satisfait à une qualification essentielle peut être le facteur déterminant dans un processus de sélection. Par exemple, vous pourriez déterminer que la « bonne personne » pour le poste à pourvoir devrait se démarquer dans une qualification essentielle, comme la capacité de rédiger (*par opposition à simplement satisfaire à la qualification*).

Cependant, quelles que soient les qualifications essentielles choisies, toutes les personnes doivent être informées de la nécessité de posséder toutes les qualifications essentielles établies pour que leur candidature au poste à pourvoir soit retenue.



## AUTRES CRITÈRES DE MÉRITE

---

### **Ce dont il s'agit**

Les autres critères de mérite comprennent, pour le présent et l'avenir :

- les qualifications qui constituent des atouts;
- les exigences opérationnelles;
- les besoins organisationnels.

### **Fonctionnement**

Il n'est pas nécessaire d'appliquer les autres critères de mérite à chaque nomination – autrement dit, des personnes peuvent maintenant être nommées même si elles ne satisfont pas à ces critères.

Cependant, les gestionnaires doivent tout de même informer les personnes des faits suivants :

- il est souhaitable de satisfaire à ces critères de mérite puisqu'ils pourraient constituer un facteur important dans le choix du candidat à nommer;
- elles peuvent être nommées même si elles ne satisfont à aucun de ces critères de mérite supplémentaires.

De plus, si les candidats doivent être évalués en fonction de toutes les qualifications essentielles, il n'y a aucune obligation de les évaluer en fonction des autres critères de mérite. Par exemple il peut être inutile d'évaluer les candidats en fonction de tout autre critère de mérite si le nombre de personnes possédant les qualifications essentielles correspond au nombre de postes à pourvoir.

## QUALIFICATIONS CONSTITUANT DES ATOUTS

---

### **Ce dont il s'agit**

Une qualification qui constitue un **atout** est une qualification qui n'est pas essentielle pour le travail à accomplir mais qui, maintenant ou plus tard :

- serait avantageuse pour l'organisation;
- permettrait d'améliorer l'exécution du travail.

### **Fonctionnement**

Tout comme les qualifications essentielles, les qualifications qui constituent des atouts peuvent comprendre :

- l'expérience;
- les études;
- des connaissances;
- des compétences;
- des qualités personnelles,
- des compétences comportementales;
- toute autre qualification.

### **En quoi se distinguent-elles des qualifications essentielles?**

La différence entre une qualification essentielle et une qualification constituant un atout n'est pas la nature de la qualification, mais son lien avec le travail à accomplir. C'est donc dire que si une qualification essentielle est nécessaire pour exécuter le travail, une qualification constituant un atout ne l'est pas – mais la possession de cet atout peut être un facteur important puisqu'elle permettrait à la personne de faire un meilleur travail ou profiterait à l'organisation.

Par exemple, un gestionnaire pourrait déterminer que la connaissance d'une langue autre que l'anglais ou le français représente une qualification constituant un atout. En effet, même si elle n'est pas essentielle à l'exécution du travail, elle constituerait un atout pour le poste à pourvoir si l'organisation fournit des services à des gens qui parlent cette langue.

## ÉTABLISSEMENT DES QUALIFICATIONS CONSTITUANT DES ATOUTS

---

Voici des exemples de la façon dont on pourrait définir des qualifications constituant des atouts.

### *Quelques exemples*

**Scénario 1** : Un gestionnaire détermine qu'un baccalauréat en économie est essentiel à l'exécution d'un travail d'économiste tandis qu'une maîtrise en économie serait un atout. En effet, si la maîtrise n'est pas essentielle à l'exécution du travail, elle permettrait à une personne de mieux travailler en raison des précieuses connaissances et compétences qu'elle aura acquises pour obtenir son diplôme. En outre, une maîtrise pourrait être avantageuse puisque son détenteur aurait des connaissances et des compétences qui pourraient s'avérer utiles à l'ensemble de l'organisation.

**Scénario 2** : Un gestionnaire détermine que la connaissance du français et de l'anglais est une qualification essentielle à un poste d'infirmier alors que la connaissance du mandarin serait un atout étant donné que c'est la langue maternelle d'un nombre élevé de clients.

### *Un facteur de complication*

Lors de l'établissement des qualifications constituant des atouts, il faut cependant faire preuve de prudence en ce qui touche la connaissance des deux langues officielles du Canada.

La compétence dans les langues officielles ne peut être qu'une qualification essentielle. Elle ne peut pas être une qualification qui constitue un atout, une exigence opérationnelle ou un besoin organisationnel.

Autrement dit, vous ne pouvez pas établir la « nomination impérative BBB » comme qualification essentielle et la « nomination impérative CCC » comme une qualification constituant un atout.

## EXIGENCES OPÉRATIONNELLES ACTUELLES ET FUTURES

---

### **Ce dont il s'agit**

- Les exigences jugées importantes pour le fonctionnement de l'unité de travail ou de l'organisation.
- Les caractéristiques du travail et non celles de la personne.

### **Fonctionnement**

Les exigences opérationnelles actuelles et futures peuvent aussi servir de critères de mérite. Ces exigences diffèrent des qualifications essentielles et des qualifications constituant des atouts car ce sont des exigences du travail en soi plutôt que des attributs de la personne comme les qualifications essentielles et celles qui constituent un atout.

Voici des exemples d'exigences opérationnelles :

- travailler les fins de semaine;
- voyager;
- travailler par postes.

Lors de l'établissement des exigences opérationnelles, les gestionnaires doivent vérifier si elles ne transgressent pas :

- les conventions collectives;
- les politiques établies par les organismes centraux et l'organisation elle-même.

### **En quoi les « exigences opérationnelles » se distinguent des « conditions d'emploi »**

Une exigence du poste peut être parfois une exigence opérationnelle ou une condition d'emploi. Comme nous l'expliquons plus loin, une condition d'emploi n'est pas un critère de mérite mais plutôt une condition d'emploi qu'un fonctionnaire doit remplir au moment de sa nomination et pendant toute la durée de ses fonctions, par exemple détenir un permis de conduire valide, adhérer à une association professionnelle ou travailler par postes.

La différence entre l'exigence opérationnelle et la condition d'emploi ne réside pas dans la nature du travail, mais bien dans leur caractère obligatoire ou non. Il n'est pas obligatoire de satisfaire aux exigences opérationnelles mais il faut respecter les conditions d'emploi. C'est une distinction importante car les personnes bénéficiaires d'un droit de priorité ne sont pas tenues de satisfaire aux exigences opérationnelles, mais doivent par contre satisfaire aux conditions d'emploi.

## BESOINS ORGANISATIONNELS ACTUELS ET FUTURS

---

### **Ce dont il s'agit**

- Critères qui permettent aux organisations de remplir leurs mandats et de répondre aux besoins de leurs propres organisations actuellement et à l'avenir.
- Critères qui sont reliés plus étroitement à l'organisation qu'au poste.

### ***Fonctionnement***

Au nombre des besoins organisationnels dont vous pouvez tenir compte figurent ceux :

- de votre organisation;
- de l'ensemble de la fonction publique.

### ***Satisfaction des besoins de votre organisation***

Les besoins organisationnels actuels et futurs, c'est-à-dire les besoins qui permettent à l'organisation de remplir convenablement son mandat et ses obligations, peuvent servir de critères de mérite. Ces besoins sont reliés plus étroitement à l'organisation qu'au poste. C'est la raison pour laquelle ils devraient apparaître dans les besoins actuels et futurs établis par l'organisation dans ses plans des ressources humaines et de l'équité en matière d'emploi.

Voici des exemples de besoins organisationnels :

- améliorer la représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi;
- placer des fonctionnaires touchés;
- assurer le renouveau organisationnel.

Un candidat pourrait être nommé même s'il ne répond pas aux besoins organisationnels. La satisfaction de ces besoins serait cependant souhaitable et pourrait constituer un facteur déterminant dans le choix du candidat à retenir.

### ***Satisfaction des besoins de la fonction publique***

Lors de l'établissement des besoins organisationnels actuels et futurs, les gestionnaires peuvent aussi tenir compte des besoins de la fonction publique dans son ensemble – comme la nécessité de promouvoir l'équité en matière d'emploi. Il est important d'examiner ces questions plus vastes, qui sont exposées dans la composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP), puisque les gestionnaires de tous les échelons ont la responsabilité d'atteindre les résultats escomptés.

## *Évaluation des besoins organisationnels*

Cependant, tout compte fait, s'il peut être utile d'évaluer les besoins organisationnels, les gestionnaires ne sont pas tenus de le faire. Par exemple, si le nombre de candidats ayant les qualifications essentielles correspond au nombre de postes à pourvoir, le gestionnaire n'a probablement pas à évaluer les besoins organisationnels.

### **Renseignements**

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP), veuillez visiter le site Web suivant : [http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/pcmaf-ccrgp-index\\_f.asp](http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/pcmaf-ccrgp-index_f.asp).

## UN PROCESSUS ET UN MILIEU DE TRAVAIL JUSTES

---

Le gouvernement du Canada est déterminé à assurer un milieu de travail juste, dynamique, sain et sûr afin d'offrir le meilleur service possible aux Canadiens, ce qui, dans le contexte du présent document, se traduit par un milieu de travail exempt de discrimination, dans lequel les processus de nomination sont justes.

Ainsi, sauf dans un nombre limité de cas où ça pourrait créer une contrainte excessive, il est interdit aux ministères et organismes de faire de la discrimination à l'encontre des employés pour l'un ou l'autre des motifs énoncés dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Autrement dit, les critères de mérite ne doivent pas exclure des personnes dont on envisage la nomination pour un motif de distinction illicite – comme la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée.

Il peut cependant se présenter des situations où un critère de mérite constituant un motif de distinction illicite est discriminatoire mais demeure permis – en l'occurrence lorsqu'il s'agit d'une ***exigence professionnelle justifiée*** (EPJ). À moins que le critère de mérite soit une EPJ, l'organisation a le devoir de prendre des mesures d'adaptation à l'égard aux motifs ci-dessus.

Cependant, il peut être difficile parfois de déterminer si cette exception s'applique. Consultez donc votre spécialiste des RH ou vos services juridiques pour déterminer si les obligations relatives aux EPJ s'appliquent à votre cas.

## CONDITIONS D'EMPLOI

---

Une **condition d'emploi** n'est pas un critère de mérite mais plutôt une exigence qu'une personne doit satisfaire au moment de sa nomination et pendant toute la durée de ses fonctions : par exemple, maintenir le niveau approprié d'autorisation de sécurité, voyager et travailler les fins de semaine.

Il est important de retenir que les conditions d'emploi doivent être nécessaires à l'exécution du travail et que le fait de ne pas remplir ces conditions pourrait entraîner le licenciement.

Toutefois, comme dans d'autres domaines, il est essentiel d'assurer des communications claires et continues. En effet, quelles que soient les conditions d'emploi établies, les personnes devraient être informées à l'avance de ces conditions et du fait qu'elles doivent les respecter pendant toute la durée de leurs fonctions advenant leur nomination.



## TIRER PARTI DU MÉRITE

---

Bien entendu, il peut être difficile à l'occasion de tirer parti du mérite. Votre réussite reposera en partie sur votre capacité à :

- indiquer clairement les « règles du jeu » aux personnes intéressées à poser leur candidature et la façon dont les critères de mérite seront évalués;
- adopter les approches appropriées pour faire face aux situations qui exigent de changer les règles du jeu (p. ex. les outils d'évaluation utilisés).

### *Établir et communiquer les critères de mérite*

Tout d'abord, il faut établir les qualifications essentielles, les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels **au début du processus de nomination** et les communiquer conformément aux lignes directrices de la CFP, dans la langue officielle de choix de l'auteur de la demande et le support qu'il aura choisi (p. ex. enregistrement sonore, fichier électronique, imprimé en gros caractères, braille) .

### *Modifier les critères de mérite*

Il y a ensuite la question des modifications aux critères de mérite.

En règle générale, il est déconseillé de modifier les critères de mérite durant le processus de nomination. Cependant, la fonction publique est un milieu dynamique, de sorte que de temps à autre il se présente des situations qui nécessitent de telles modifications. Par exemple, des modifications peuvent être nécessaires lorsque :

- un examen du poste donne à penser que le travail à exécuter est différent de ce qui était prévu à l'origine;
- le milieu de travail a considérablement changé.

Dans les rares circonstances où un tel changement aux critères de mérite s'impose, les gestionnaires doivent déterminer avant d'aller de l'avant quelles en seront les incidences sur les personnes participant au processus.

Par exemple, si un gestionnaire ajoute, change ou supprime un critère de mérite, il peut s'avérer nécessaire d'annoncer de nouveau le processus, par mesure de justice et de transparence, étant donné que des modifications à l'Énoncé des critères de mérite pourraient accroître le nombre des personnes intéressées à participer au processus.

En revanche, si une modification n'influe que sur les personnes qui participent déjà au processus de nomination, c'est-à-dire si elle n'accroît pas le nombre de participants éventuels, le gestionnaire peut poursuivre le processus de nomination sans avoir à l'annoncer de nouveau.

Dans tous les cas, il faut remettre la version modifiée de l'Énoncé des critères de mérite aux personnes participant au processus ou intéressées à y participer.

# ÉNONCÉ TYPE DES CRITÈRES DE MÉRITE ET DES CONDITIONS D'EMPLOI

---

**Poste :** Agent principal des politiques, Commerce international

**Situation d'emploi :** *Nomination pour une période indéterminée*

## Critères de mérite

### Qualifications essentielles

- Exigence linguistique : nomination impérative CBC/CBC.
- Grade d'une université reconnue en administration des affaires, en économie ou en sciences politiques.
- Expérience de l'élaboration de politiques.
- Expérience des accords commerciaux internationaux.
- Connaissance des questions relatives au commerce international.
- Connaissance de la politique du Canada sur le commerce international.
- Capacité d'élaborer des politiques.
- Capacité d'analyser des accords complexes.
- Aptitude à communiquer de vive voix et par écrit.
- Habileté en communications interpersonnelles.
- Leadership.
- Faculté d'adaptation.

### Qualifications constituant des atouts

- Maîtrise en commerce international.
- Expérience de l'élaboration de politiques sur le commerce international.
- Connaissance du droit international en commerce international.
- Capacité de parler et d'écrire l'une des langues suivantes : russe, mandarin, cantonais, italien, allemand.

### Besoins organisationnels

- Accroître la représentation autochtone.

### Conditions d'emploi

- Autorisation de sécurité de niveau « secret ».

**Nota :** Les personnes intéressées doivent posséder chaque qualification essentielle pour le poste à pourvoir. Toutefois, une personne peut être nommée même si elle ne satisfait pas, en partie ou en totalité, aux qualifications constituant des atouts, aux exigences opérationnelles ou aux besoins organisationnels. Cependant, il est souhaitable qu'elle y satisfasse car ces critères pourraient être des facteurs déterminants dans le choix de la personne dont la candidature sera retenue.

## Conditions d'emploi

Autorisation de sécurité de niveau « secret » – Les candidats choisis doivent satisfaire à cette condition et le faire pendant toute la durée de leurs fonctions.

# Processus de nomination

La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* renferme un certain nombre de nouvelles dispositions qui augmentent considérablement la souplesse dont jouissent les organisations dans la nomination de personnes qualifiées aux postes à pourvoir, tout en protégeant les droits du personnel en situation précaire, tel que les personnes bénéficiant d'un droit de priorité prévu par la loi ou le règlement.

## **NOMINATIONS PAR PRIORITÉ**

---

Ces nouvelles dispositions portent notamment sur la façon dont nous traitons désormais les priorités de nomination.

### **Quoi de neuf?**

- Les qualifications essentielles établies pour le poste à pourvoir sont les seuls critères de mérite auxquels le bénéficiaire d'un droit de priorité doit satisfaire pour être nommé. Cependant, celui-ci doit aussi remplir les conditions d'emploi.

### **Fonctionnement**

La LEFP accorde la nomination par priorité aux fonctionnaires excédentaires au sein de leurs organisations, aux fonctionnaires en congé autorisé et à leurs remplaçants nommés pour une période indéterminée, à certains membres du personnel d'un ministre et aux fonctionnaires mis en disponibilité.

Le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP) accorde également la nomination par priorité aux :

- fonctionnaires excédentaires;
- fonctionnaires qui sont frappés d'incapacité;
- membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada qui sont licenciés pour des raisons de santé;
- fonctionnaires en congé autorisé en raison de la réinstallation de leur conjoint ou conjoint de fait qui n'est pas admissible à un congé autorisé en vertu de la LEFP;
- et il prévoit la réintégration des fonctionnaires qui ont accepté un poste de niveau inférieur par suite de l'exercice d'un droit de priorité.

Avant de choisir un processus de nomination, vous devez d'abord tenir compte des personnes qui ont le droit d'être nommées en priorité.

## CHOIX D'UN PROCESSUS DE NOMINATION

---

La LEFP offre un plus grand nombre de possibilités aux administrateurs généraux dans le choix d'un processus de nomination.

### **Quoi de neuf?**

- Les administrateurs généraux ont maintenant beaucoup de souplesse dans le choix d'un processus de nomination.
- Dans l'exercice de ce choix, ils doivent :
  - établir et communiquer les critères d'utilisation des processus non annoncés auxquels auront recours leurs gestionnaires;
  - veiller à ce que le choix d'un processus annoncé ou non annoncé s'appuie sur leur planification intégrée des ressources humaines et des activités et sur les valeurs en matière de nomination.

### **Fonctionnement**

Ni la loi ni les lignes directrices de la CFP sur le choix du processus de nomination n'établissent de préférence entre un processus de nomination annoncé et un processus non annoncé. Par conséquent, les administrateurs généraux jouissent maintenant d'une marge de manœuvre considérable dans le choix de leur mode de fonctionnement. Cependant, ils doivent établir et communiquer les critères d'utilisation des processus non annoncés et veiller à justifier par écrit la façon dont un processus non annoncé répond aux critères établis et aux valeurs guidant les nominations.

### **Renseignements**

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter les lignes directrices de la CFP sur le choix du processus de nomination à l'adresse suivante :  
[http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/choice\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/choice_f.htm).

## *Choix d'un processus de nomination interne ou externe*

### **Quoi de neuf?**

- Les processus de nomination ne sont plus désignés comme étant internes ou « publics » mais plutôt comme étant internes ou « externes ».
- Les gestionnaires ne sont plus tenus de nommer des personnes travaillant déjà dans la fonction publique avant de faire appel à des gens de l'extérieur.

### **Fonctionnement**

Le choix entre une nomination interne ou externe doit être compatible avec la planification intégrée des ressources humaines et des activités de l'organisation, ses politiques et ses valeurs en matière de nomination.

Avant de prendre une telle décision, le gestionnaire délégué doit tenir compte des plans des RH et des activités de l'organisation, qui établissent les besoins actuels et futurs de l'organisation, et des aspirations professionnelles et niveaux de compétence des employés en poste.

## ***Choix d'un processus annoncé ou non annoncé***

La LEFP et les lignes directrices de la CFP sur les nominations donnent aux gestionnaires le choix de recourir à un processus annoncé ou non annoncé.

### **Quoi de neuf?**

- Une plus grande souplesse dans le choix d'un processus annoncé ou non annoncé.
- Les nominations ne se font plus « avec concours » ou « sans concours » mais dans le cadre de processus « annoncés » ou « non annoncés ».
- Les administrateurs généraux doivent définir et diffuser au sein de l'organisation les critères d'utilisation des processus non annoncés.
- Une justification écrite (à verser au dossier de nomination) doit démontrer la façon dont le processus non annoncé respecte les critères de l'administrateur général et les valeurs en matière de nomination.
- L'abus de pouvoir dans le choix d'un processus de nomination interne annoncé ou non annoncé est un motif de plainte devant le TDFP.

### **Fonctionnement**

En vertu de la nouvelle LEFP, les gestionnaires délégués peuvent choisir un processus de nomination annoncé ou non annoncé.

#### **a. Processus annoncés**

Dans un processus **annoncé**, les personnes qui se trouvent dans la zone de sélection sont informées d'une possibilité d'emploi et peuvent poser leur candidature et démontrer qu'elles répondent aux critères de mérite.

#### **b. Processus non annoncés**

Dans un processus **non annoncé**, le gestionnaire ne sollicite pas de candidatures mais il prend en considération une ou plusieurs personnes. Par exemple, il peut prendre en considération tous les fonctionnaires de son unité de travail sans solliciter de candidatures.

#### **c. Choix de la méthode**

Lorsqu'ils choisissent entre un processus annoncé ou non annoncé, les gestionnaires peuvent tenir compte des facteurs suivants :

- le bassin potentiel d'employés qualifiés;
- la nature du travail à accomplir;
- la durée de la nomination;
- les sources existantes de candidats qualifiés, telles qu'un bassin de candidats partiellement évalués ou un bassin de candidats qualifiés;
- l'accès à des possibilités de perfectionnement;
- les aspirations professionnelles de leurs employés.

## ***Établissement d'une zone de sélection***

La CFP accorde énormément de souplesse aux organisations dans l'établissement de zones de sélection qui correspondent à leurs besoins et à ce qu'ils souhaitent accomplir.

### **Quoi de neuf?**

- Aux termes des lignes directrices de la CFP en matière de zone de sélection, les gestionnaires doivent établir et diffuser des lignes directrices propres à leur organisation.
- Les organisations doivent établir une **zone de sélection nationale** pour les processus annoncés externes visant
  - les postes du groupe de la direction et les postes équivalents;
  - les postes se situant à un ou deux niveaux en dessous de celui de la direction;
  - tous les postes d'agent dans la région de la capitale nationale, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2006.
- Comme critère d'établissement d'une zone de sélection, il est également possible d'utiliser un groupe désigné de manière à atténuer la sous-représentation de certains travailleurs.

### **Fonctionnement**

Dans le cas d'un processus annoncé (interne ou externe), la zone de sélection détermine l'admissibilité des candidatures. Généralement, elle devrait être assez vaste pour produire un nombre raisonnable de personnes qualifiées sans compromettre la souplesse, l'efficacité et l'efficacité du processus de nomination par rapport au coût. Dans le cas d'un processus non annoncé interne, la zone de sélection détermine qui peut exercer un recours.

Pour l'établissement de la zone de sélection, vous pouvez utiliser un ou plusieurs des critères suivants :

- des critères géographiques (p. ex. la région de la capitale nationale);
- des critères organisationnels (p. ex. le ministère de la Défense nationale);
- des critères professionnels (p. ex. le groupe CS);
- les membres de groupes désignés.

Lorsque la zone de sélection se limite aux membres d'un groupe désigné, le plan d'équité en matière d'emploi ou le plan des ressources humaines et des activités de l'organisation doit appuyer ce choix.

### **Renseignements**

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les lignes directrices de la CFP en matière de zone de sélection, consultez son site Web à l'adresse suivante :

[http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/area\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/area_f.htm).

## ÉVALUATION

---

La LEFP accorde aussi une plus grande souplesse aux gestionnaires dans l'évaluation des candidats.

### **Quoi de neuf?**

- Les gestionnaires n'ont plus à comparer et à classer les candidats. Par conséquent, ils ont plus de souplesse pour les évaluer.
- En plus d'évaluer les qualifications essentielles, les gestionnaires peuvent maintenant évaluer les qualifications constituant des atouts ou la façon dont le candidat répond aux besoins actuels et futurs de l'organisation ou aux exigences opérationnelles.
- Les critères de mérite peuvent maintenant s'appliquer dans n'importe quel ordre. Par exemple, un gestionnaire peut déterminer qui répond à un besoin organisationnel ou à une exigence opérationnelle avant d'évaluer les qualifications essentielles.

### **Fonctionnement**

Les processus et méthodes d'évaluation doivent :

- aboutir à la sélection du ou des candidats qui satisfont aux qualifications essentielles et aux autres critères de mérite utilisés pour prendre la décision de nomination, et servir de fondement aux nominations selon le mérite;
- traiter tout le monde sans distinction de façon équitable.

Cependant, les gestionnaires ne sont pas limités aux méthodes traditionnelles d'évaluation des personnes. Par exemple, la LEFP prévoit la « prise en compte des réalisations et du rendement antérieur » comme méthode d'évaluation. Toutefois, il est souvent conseillé de recourir à plusieurs outils, l'expérience nous enseignant que la fiabilité de l'information tirée de l'évaluation augmente lorsque plusieurs méthodes d'évaluation sont utilisées. Ces méthodes pourraient comprendre :

- des entrevues;
- l'examen de travaux antérieurs;
- des simulations et des exercices situationnels;
- des tests écrits et des tests de rendement;
- le recours aux services d'un centre d'évaluation;
- la vérification des références;
- l'examen des évaluations du rendement;
- l'évaluation des réalisations passées et de l'expérience;
- des tests standardisés de la CFP.

Cependant, quelles que soient les méthodes employées, les personnes devraient être informées des « règles du jeu », c'est-à-dire de la façon dont elles seront évaluées et des critères d'évaluation. Bien que le gestionnaire puisse faire appel à d'autres personnes pour l'aider dans le processus d'évaluation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique, il lui incombe de prendre les décisions finales en ce qui a trait à la sélection et aux nominations.



## ***Tenue de la discussion informelle***

La discussion informelle jouera dorénavant un rôle important dans le processus de nomination du fait qu'elle permettra aux employés et aux gestionnaires de discuter des décisions et d'obtenir des renseignements qu'ils n'auraient pu obtenir autrement.

### **Quoi de neuf?**

- La LEFP instaure la discussion informelle, un nouveau mécanisme permettant de discuter, avant la prise de décision finale, le rejet d'une candidature dans le cadre d'un processus de nomination interne.
- La discussion informelle porte sur l'évaluation de la personne éliminée plutôt que sur la comparaison de celle-ci avec la personne dont la candidature a été retenue.

### **Fonctionnement**

La discussion informelle se veut une conversation sans formalités entre un gestionnaire et un fonctionnaire dont la candidature n'a pas été retenue dans le cadre d'un processus de nomination interne. Elle ne fait pas partie des recours et une participation à la discussion informelle ne prive pas un candidat de son droit de déposer une plainte au Tribunal de la dotation de la fonction publique. Elle a plutôt pour objet de **communiquer de l'information** au candidat pour lui faire comprendre les raisons pour lesquelles sa candidature n'a pas été retenue. Elle donne aussi au gestionnaire l'occasion de corriger toute erreur et, s'il y a lieu, de réintégrer le candidat dans le processus.

Pour tirer le meilleur parti possible de la discussion informelle, les personnes devraient être informées dès que possible de la décision de ne pas retenir leur candidature dans le cadre du processus de nomination.

Cela devrait favoriser l'établissement d'un milieu de travail constructif car la discussion informelle :

- préserve les valeurs de la transparence et de justice;
- aide les fonctionnaires dans leur développement professionnel.

### **Renseignements**

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter les lignes directrices de la CFP en matière de discussions informelles à l'adresse [http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/discussion\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/discussion_f.htm).

Vous pouvez aussi consulter le Guide sur la mise en œuvre des lignes directrices en matière de discussions informelles : [http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/guides/informal/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/guides/informal/index_f.htm).

Facteurs à prendre en considération : [http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/considerations/discussion\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/considerations/discussion_f.htm).

Questions et réponses : [http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/qa/appointment\\_policy/informal\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/qa/appointment_policy/informal_f.htm).

## CHOIX DE « LA BONNE PERSONNE »

---

Il est maintenant possible, en vertu de la LEFP, de mettre davantage l'accent sur le choix de la « bonne personne » non seulement pour un poste donné mais également pour l'organisation dans son ensemble.

### **Quoi de neuf?**

- Les gestionnaires peuvent maintenant choisir la « bonne personne » pour le poste à pourvoir en fonction des critères de mérite établis.

### **Fonctionnement**

#### **Nouvelle souplesse pour la sélection**

Le terme « sélection » désigne l'application des critères de mérite dans le but de faire un choix parmi un certain nombre de personnes possédant les qualifications essentielles d'après l'évaluation qui en a été faite.

En outre, les gestionnaires peuvent maintenant choisir la « bonne personne » pour le poste à pourvoir en se rappelant que la ou les personnes dont la candidature a été retenue doivent :

- satisfaire à toutes les qualifications essentielles pour le poste, y compris aux exigences concernant les langues officielles;
- posséder les qualifications qui constituent des atouts et répondre aux exigences opérationnelles et aux besoins organisationnels établis et utilisés pour faire la nomination;
- faire partie de la zone de sélection.

#### **Choix des critères à utiliser et façon de les appliquer**

Bien qu'il faille toujours évaluer les qualifications essentielles, il n'est pas toujours nécessaire d'évaluer tous les autres critères apparaissant à l'Énoncé des critères de mérite. Lorsqu'on utilise un critère aux fins d'une sélection, on doit cependant l'appliquer à tous les candidats ayant atteint l'étape du processus d'évaluation.

#### **Choix de la bonne personne**

Dans le choix de la « bonne personne », le degré auquel une qualification essentielle est satisfaite peut également devenir le facteur déterminant dans le processus de sélection. Par exemple, la « bonne personne » pour le poste peut avoir une forte aptitude à la

*Bien qu'il faille toujours évaluer les qualifications essentielles, il en va autrement des autres critères de mérite. Cependant, il faut appliquer tout critère de mérite utilisé à chacun des candidats.*

rédaction (par opposition à simplement satisfaire à la qualification. La seule exception porte sur les langues officielles, pour lesquelles on

ne peut demander un degré plus élevé de compétence que ce qui est exigé pour le poste.

Les qualifications constituant des atouts peuvent également servir à choisir la personne à nommer. Par exemple, vous pourriez déterminer que la connaissance d'une langue autre que l'anglais ou le français constitue un atout. Cependant, si vous trouvez un candidat qui possède une telle qualification, vous devez néanmoins vous assurer qu'il satisfait aux qualifications essentielles.

Les exigences opérationnelles peuvent également servir à sélectionner la bonne personne pour le poste à pourvoir. Par exemple, pour vous donner plus de souplesse dans vos activités, vous pourriez sélectionner une personne qui peut voyager souvent. Cependant, si les déplacements sont essentiels au travail, ils doivent être présentés comme une condition d'emploi et non comme une exigence opérationnelle.

### **Besoins de l'organisation et de la fonction publique**

Vous pouvez aussi tenir compte des besoins de l'organisation ou de la fonction publique dans son ensemble dans le choix de la personne à nommer à un poste particulier. Par exemple, vous pouvez choisir une personne d'un groupe désigné (c.-à-d. un membre d'une minorité visible, un Autochtone, une personne handicapée ou une femme) si ce critère a été établi comme un besoin de votre organisation ou de la fonction publique. Comme dans le cas des qualifications qui constituent des atouts, vous pouvez aussi nommer une personne qui ne répond pas à ce besoin.

### **Dotation de plusieurs postes**

Vous pourriez parfois souhaiter recourir au même processus de sélection pour doter plusieurs postes. Comme nous l'avons indiqué plus haut, les qualifications essentielles, les qualifications qui constituent des atouts, les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels peuvent varier pour diverses nominations dans le cadre du même processus. Par exemple, une nomination pourrait répondre à un besoin organisationnel rattaché à la réalisation des objectifs d'équité en matière d'emploi alors qu'une autre nomination, dans le cadre du même processus de sélection, serait fondée sur un sens de l'analyse très poussé ou une qualification considérée comme un atout pour l'équipe de travail. Un gestionnaire pourrait aussi choisir une personne qui possède une ou plusieurs qualifications qui seraient des atouts pour le travail ou encore fonder son choix sur un assortiment de critères. Du moment que la personne choisie possède les qualifications essentielles requises pour le poste à pourvoir, le gestionnaire peut utiliser les autres critères de plusieurs façons pour déterminer la « bonne personne ». Toutes les personnes ayant exprimé leur intérêt pour le poste doivent cependant avoir été informées de tous les critères de mérite au début du processus.

Dans tous les cas, les gestionnaires doivent informer chacun des participants au processus concernant les critères de mérite utilisés pour la sélection et doivent être en mesure de défendre leur décision quant au choix du candidat retenu.

## NOTIFICATION

---

La LEFP modifie la façon de faire la notification.

### **Quoi de neuf?**

- La notification est un processus en deux étapes qui s'applique à tous les processus de nomination internes – annoncés et non annoncés.
- Une première notification indique le nom de la personne dont la candidature est retenue pour la nomination et marque le début d'une période d'attente au cours de laquelle aucune nomination ne peut se faire ou être proposée.
- À la fin de la période d'attente, une deuxième notification indique le nom de la personne que l'on se propose de nommer ou qui a été nommée.

### **Fonctionnement**

#### **Processus annoncés**

Dans le cadre d'un processus de nomination interne annoncé, lorsque vous avez choisi qui vous voulez nommer, vous devez informer, **par écrit**, toutes les personnes qui se trouvent dans la zone de sélection ayant participé au processus annoncé du nom de la personne ou des personnes **prises en considération** pour le poste.

La décision de retenir la candidature d'une personne n'est pas finale, car advenant qu'une erreur a été portée à l'attention du gestionnaire durant la période d'attente, ce dernier pourrait la corriger ou décider de nommer une autre personne. La période d'attente entre la première et la seconde notification est la dernière occasion de tenir une discussion informelle.

#### **Processus non annoncés**

Dans le cas d'un processus interne non annoncé, la notification de candidature retenue doit être donnée, pour chaque nomination, à tous les participants qui se trouvent dans la zone de sélection. Cette notification peut être la première occasion pour ces personnes d'être informées du nom candidat retenu pour la nomination. C'est la raison pour laquelle la période d'attente suivant la première notification offre la possibilité de tenir une discussion informelle avec les personnes de la zone de sélection dont la candidature n'a pas été retenue

## **Périodes d'attente**

Selon les lignes directrices de la CFP en matière de notification, la période d'attente doit être d'au moins cinq jours civils. Sa durée, qui peut être plus longue, dépend toutefois d'un certain nombre de facteurs, telle que la politique de l'organisation concernant la période d'attente, l'étendue de la zone de sélection, le type de processus de nomination, la répartition géographique des fonctionnaires de l'organisation, les horaires de travail, les périodes de vacances et l'accès aux ordinateurs et au courrier électronique.

Au cours de la période d'attente, la communication de nouveaux renseignements peut entraîner une modification de la décision initiale. Par exemple, on peut constater qu'une ou plusieurs erreurs ont été commises. Dans un tel cas, toute erreur doit être corrigée, ce qui pourrait donner lieu à la nomination d'une autre personne. Pour régler ce genre de problème, la LEFP permet, dans la seconde notification, de nommer ou de proposer la nomination d'une personne dont la candidature n'a pas été retenue. Cette décision est finale et ne peut être contestée que devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP). Toutefois, aucune disposition de la *Loi* ne vous empêche d'émettre une notification de candidature retenue si vous avez changé d'idée car celle-ci offrirait la possibilité de tenir une discussion informelle.

### **Renseignements**

Il y a deux sources d'information sur le nouveau processus de notification, soit les lignes directrices de la CFP en matière de notification et le *Guide pour la mise en œuvre des lignes directrices en matière de notification*. On peut les consulter à l'adresse : [http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/notification\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/notification_f.htm).

## **ASSERMENTATION**

---

La LEFP apporte un certain nombre de changements relativement au moment et à la façon de faire prêter serment.

### **Quoi de neuf?**

- Le serment d'allégeance a été supprimé.
- Il faut prêter le serment ou faire l'affirmation solennelle prévue par la LEFP pour que la nomination puisse entrer en vigueur.
- Le serment ou l'affirmation solennelle s'applique à toutes les nominations externes ainsi qu'à toutes les nominations internes lorsque la personne proposée pour la nomination vient d'une organisation de l'extérieur de l'administration publique centrale (annexes I et IV).

### **Fonctionnement**

Le serment ou l'affirmation solennelle est une « condition d'emploi » pour les nominations de personnes de l'extérieur de la partie de la fonction publique pour laquelle la Commission a le pouvoir exclusif de faire des nominations.

En conséquence, dans un processus de nomination externe, la nomination n'entre pas en vigueur tant que la personne n'a pas prêté serment ou fait l'affirmation solennelle. En d'autres termes, si une personne commence à travailler le lundi et prête serment seulement le mercredi, la nomination entre en vigueur le mercredi.

La prestation de serment ou de l'affirmation solennelle doit se faire en personne et ne peut se faire dans une lettre d'offre, par télécopieur, etc.

### **Qui peut faire prêter serment?**

La prestation de serment ou de l'affirmation solennelle doit se faire devant la personne qui a reçu de l'administrateur général le pouvoir de faire prêter serment ou recevoir l'affirmation solennelle et la signature attestant du fait que la personne nommée a prêté serment ou reçu l'affirmation solennelle doit être apposée devant cette personne. Cette procédure permet à la personne qui fait prêter serment ou l'affirmation solennelle de s'assurer de l'identité de celle qui prête serment ou l'affirmation solennelle et elle renforce le sérieux du serment pour la personne qui le prête.

## **EXAMEN DES DÉCISIONS**

---

La création du Tribunal de la dotation de la fonction publique pour l'audition des recours est une nouveauté importante de la LEFP <http://www.pssttdfp.gc.ca/epic/internet/inpssttdfp.nsf/fr/home>

### **Quoi de neuf?**

- Dans la nouvelle LEFP, le processus d'appel a été supprimé et remplacé par le recours devant une instance indépendante, appelée Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP).
- La *Loi* énonce aussi les motifs de plainte :
  - abus de pouvoir dans l'établissement ou l'application des critères de mérite;
  - abus de pouvoir dans le choix entre un processus de nomination interne annoncé et non annoncé;
  - omission d'évaluer un candidat dans la ou les langues officielles de son choix;
  - caractère déraisonnable de la décision de l'administrateur général ou de la Commission de révoquer une nomination;
  - abus de pouvoir dans la mise en œuvre d'une mesure de redressement par suite d'une ordonnance du tribunal;
  - abus de pouvoir dans le choix d'une personne à mettre en disponibilité.

### **Fonctionnement**

#### **Notification des personnes dont la candidature est retenue pour la nomination**

Lors des processus internes, dans le cadre de la deuxième notification, ces personnes doivent être informées :

- de leur droit de porter plainte au TDFP;
- de la façon de déposer une plainte et du moment où elles peuvent le faire;
- des motifs recevables.

## **Le mode de fonctionnement du TDFP**

Le Tribunal de la dotation de la fonction publique est investi de l'autorité d'entendre les plaintes des personnes qui n'ont pas été nommées ou dont la candidature n'a pas été proposée pour la nomination lorsque sont allégués, dans le cadre de processus internes, certains types d'abus de pouvoir ou le défaut d'évaluer des candidats dans la langue officielle de leur choix. Cependant, l'interprétation que fera le tribunal du terme « abus de pouvoir » n'est pas encore claire puisque la LEFP ne le définit pas. La *Loi* précise néanmoins que la mauvaise foi et le favoritisme personnel font partie de la définition.

De plus, lorsque la nomination d'un employé est révoquée, celui-ci peut porter plainte au TDFP en alléguant le caractère déraisonnable de la révocation.

Dans tous les cas, le gestionnaire doit être en mesure d'expliquer sa décision au TDFP.

Enfin, le TDFP a le pouvoir d'ordonner à un administrateur général ou à la CFP de révoquer une nomination ou de prendre les mesures correctives qu'il juge à propos, quoiqu'il ne puisse ordonner la nomination d'une personne. De plus, il a le pouvoir d'interpréter et d'appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne* lorsqu'il examine les éléments des plaintes relatifs aux droits de la personne autres que les questions touchant l'équité salariale.



## **EXAMEN ET VÉRIFICATION DES CRITÈRES DE MÉRITE**

---

Comme mesure supplémentaire pour assurer le bon fonctionnement de ce nouveau système, et éviter tout abus de pouvoir, la LEFP prévoit deux moyens d'examiner et de vérifier la pertinence des critères de mérite.

### ***Examen par le Tribunal de la dotation de la fonction publique***

Par exemple, le nouveau TDFP pourra maintenant examiner tous les critères de mérite et la façon dont ils ont été utilisés lorsqu'une plainte est déposée au motif que le gestionnaire a abusé de son pouvoir d'établissement et d'application des critères de mérite.

### ***Vérification par la Commission de la fonction publique***

De plus, pour assurer la conformité à la loi et aux politiques gouvernementales, la CFP pourra vérifier les critères de mérite et la façon dont ils ont été établis par un gestionnaire subdélégué et formuler des recommandations à son administrateur général.

## ENQUÊTES

---

En vertu de la nouvelle *Loi*, la CFP conserve le pouvoir d'enquête sur diverses situations découlant du processus de nomination – et pourra révoquer certaines nominations.

### **Quoi de neuf?**

- Les administrateurs généraux pourront maintenant révoquer des nominations internes par des gestionnaires délégataires et prendre des mesures correctives si, après enquête, ils ont la conviction qu'une erreur, une omission ou une conduite répréhensible a influé sur la sélection en vue d'une nomination.

En vertu de la LEFP, la CFP conserve le pouvoir exclusif d'enquête sur :

- les nominations externes;
- les allégations d'ingérence politique relatives à des nominations;
- les allégations de fraude relatives à des nominations;
- les nominations internes par des personnes qui n'ont pas délégation.

Le processus d'enquête ne vient pas empiéter sur les autres mécanismes de recours ou de redressement. L'information ou les préoccupations peuvent être portées à l'attention de la CFP ou de l'administrateur général par divers moyens, dont les suivants : par dépôt d'une plainte, par des employés, par le truchement d'une surveillance organisationnelle, par suite d'une évaluation ou d'une vérification et par les médias.

Ainsi, les enquêtes représentent une méthode de plus à la disposition des administrateurs généraux pour procéder à la surveillance des processus délégués de nomination interne. S'il est vrai que la LEFP ne prévoit comme recours que le dépôt d'une plainte devant le TDFP, rien n'empêche les employés de communiquer leurs préoccupations à l'administrateur général et de lui demander son aide pour les résoudre.

## **SURVEILLANCE ET ÉVALUATION**

---

Enfin, voici deux autres éléments nouveaux du nouveau mode de nomination de la LEFP :

- les organisations doivent exercer une surveillance active;
- la responsabilisation de gestion est accrue en matière de décisions et de processus de dotation.

### **Quoi de neuf?**

Un cadre intégré de nomination comportant une politique, prévoyant la responsabilisation et la délégation et exigeant la mise en place de mécanismes de surveillance et de mesures dans les organisations.

Un mécanisme de surveillance est nécessaire pour :

- Le recours au Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique.
- À compter du 1<sup>er</sup> avril 2006, les zones nationales de sélection.

Et des mécanismes de surveillance et d'examen sont nécessaires pour :

- les nominations intérimaires de plus de 12 mois;
- la nomination d'employés occasionnels à des postes de durée déterminée ou indéterminée par le truchement de processus non annoncés;
- les nominations au groupe de la direction par le truchement de processus non annoncés;
- les mesures correctives et les révocations.

### **Fonctionnement**

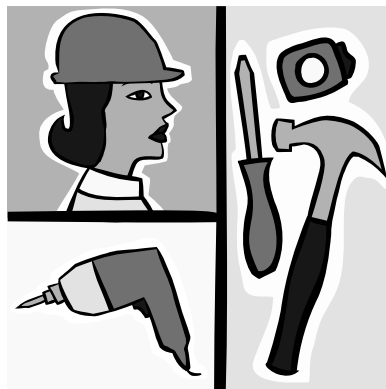
Conformément à l'*Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination* (IDRN) et aux exigences concernant la reddition de comptes, les organisations doivent s'assurer qu'un cadre de surveillance, comprenant des indicateurs de rendement pertinents, est établi afin de déterminer l'efficacité d'un processus donné de dotation. De plus, les gestionnaires subdélégués sont entièrement responsables de leurs décisions de nomination devant leur administrateur général.

De plus, on devrait exercer une surveillance continue fondée sur les éléments apparaissant dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD), qui comprennent :

- les obligations découlant de la LEFP et des lignes directrices de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) et de la Commission de la fonction publique;
- les exigences de la *Loi sur les langues officielles*, de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Il est donc essentiel, pour être en mesure d'expliquer vos décisions, de tenir des dossiers de dotation bien documentés et accessibles, démontrant le respect des valeurs en matière de dotation. C'est d'autant plus important que les décisions en matière de nomination seront surveillées en permanence par divers moyens, y compris l'examen des dossiers de dotation, tant par la CFP que par les organisations à l'interne.

# PARTIE B



***UTILISER LES OUTILS***



## INTRODUCTION

---

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* donne aux gestionnaires et aux spécialistes des RH un certain nombre de nouveaux outils qui devraient leur permettre de faire des choses qui étaient impossibles dans l'ancien régime.

L'idée est de vous accorder une plus grande marge de manœuvre et un plus grand nombre de possibilités de manière à ce que vous puissiez adapter les programmes et les processus de nomination aux besoins et au contexte de votre organisation – et ainsi soulever les défis qui se présentent quotidiennement à vous en matière de dotation.

Cependant, la connaissance des nouvelles possibilités n'est qu'une première étape, même si elle constitue un bon départ. Le travail commence seulement lorsque vous relevez vos manches et commencez à utiliser ces outils dans le contexte qui est le vôtre.

Vous devrez donc travailler du début à la fin en étroite collaboration avec les spécialistes des RH de votre organisation de manière à pouvoir profiter de leur connaissance approfondie d'activités de dotation particulières. Cette collaboration est particulièrement importante aux étapes initiales, car vous devez alors vous assurer de la conformité des activités auxquelles vous prévoyez vous livrez aux lignes directrices déjà établies par la CFP et votre organisation.

## APERÇU DE CETTE PARTIE

---

Bref, le travail commence par un examen du matériel compris dans cette partie de la trousse, où vous trouverez beaucoup d'idées sur la façon d'utiliser les nouveaux outils :

- Quels sont les outils à votre disposition et comment vous pouvez les utiliser?
- Quand devriez-vous les utiliser?
- Éléments dont vous devez tenir compte dans l'utilisation d'un outil particulier.
- Options à votre disposition.
- Étapes courantes de tous les processus et différences entre les processus.
- Étapes à suivre dans l'application de chaque outil.

Enfin, pour vous aider à trouver de l'information précise sur des sujets d'intérêt particuliers, nous avons inclus des liens vers d'autres sites Web et des renvois à d'autres publications.

# Processus de nomination courants

## QUOI DE NEUF?

---

La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* a une incidence sur un certain nombre d'importants processus de nomination. Voici comment nous les avons appelés :

- Processus de nomination collective – des gestionnaires travaillent ensemble pour doter plusieurs postes;
- Processus de nomination indépendant – un gestionnaire travaille en autonomie pour répondre à ses besoins de dotation;
- Programmes de perfectionnement professionnel et d'apprentissage (PPPA) – les employés des organisations acquièrent les compétences nécessaires à l'interne;
- Recrutement – des gestionnaires recherchent de nouveaux employés à l'extérieur de la fonction publique en ayant recours à des programmes de recrutement centralisés, p. ex. des programmes de recrutement d'étudiants et de diplômés ou des processus de recrutement particuliers pour répondre aux besoins de dotation actuels et futurs.

L'objectif consiste à vous présenter certaines possibilités, parmi d'autres, de tirer parti de la nouvelle souplesse à votre disposition. En reconnaissant qu'il existe d'autres possibilités de dotation, cette partie porte sur les processus susmentionnés.

Prière de retenir que, dans le cas des processus de nomination collective et de nomination indépendante, vous avez désormais plus de souplesse dans le choix d'annoncer ou non une possibilité d'emploi et vous pouvez choisir entre un processus interne ou externe.

Nous décrirons plus loin les processus interne et externe, mais nous nous contenterons de dire que dans un processus « interne », seuls les membres de la fonction publique peuvent poser leur candidature tandis que dans un processus de nomination « externe », toutes les personnes sont admissibles, qu'elles travaillent ou non dans la fonction publique. Le choix du processus dépend d'un grand nombre de facteurs.



Voici les différences fondamentales entre un processus de nomination annoncé et un processus non annoncé.

<b>Processus annoncé</b>	<b>Processus non annoncé</b>
1. Les gestionnaires recruteurs informent les personnes qui se trouvent dans la zone de sélection d'une possibilité d'emploi.	Le gestionnaire ne sollicite pas de candidatures pour une possibilité d'emploi.
2. Les personnes ont la possibilité de poser leur candidature.	S/O
3. Les candidats démontrent qu'ils répondent aux critères de mérite.	Le gestionnaire évalue les personnes en fonction des critères de mérite.
4. Aucun critère établi sur le moment d'annoncer le processus.	Le gestionnaire doit respecter les critères établis par l'administrateur général en ce qui concerne les processus non annoncés.
5. S/O	Le gestionnaire doit rédiger une justification indiquant comment le processus non annoncé répond aux critères établis et respecte les valeurs relatives aux nominations.

Un processus « non annoncé » ressemble à la dotation d'un poste « sans concours », et un processus « annoncé » à la dotation de poste « avec concours ».

## **ACTIVITÉS COURANTES**

---

Les activités suivantes sont courantes et itératives :

### **1. Planification intégrée des ressources humaines et des activités**

En vertu de la nouvelle *Loi*, on met davantage l'accent sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités comme fondement des décisions de nomination. C'est logique puisque la planification des ressources humaines peut permettre de cerner les stratégies et les activités optimales pour d'importants éléments de la gestion des ressources humaines – comme la dotation, le maintien en poste, l'apprentissage, la planification de la relève. Elle peut aussi aider les gestionnaires à :

- établir leurs objectifs opérationnels;
- analyser les ressources pour déterminer s'il est possible de répondre aux besoins actuels et futurs;
- évaluer les lacunes (c.-à-d. la pénurie de main-d'œuvre qualifiée);
- fixer un ordre de priorité et mettre en œuvre des stratégies pour combler les lacunes et obtenir les ressources nécessaires;
- réviser le travail et y apporter des ajustements au besoin.

### **2. Établir des critères de mérite**

Les valeurs fondamentales du mérite et de l'impartialité demeurent, en vertu de la LEFP, la pierre angulaire des nominations dans la fonction publique. Quatre éléments constituent le « mérite » :

- les qualifications essentielles (dont les langues officielles);
- les qualifications supplémentaires qui sont considérées comme des atouts actuellement ou à l'avenir;
- les exigences opérationnelles actuelles et futures, établies par l'administrateur général;
- les besoins organisationnels actuels et futurs, établis par l'administrateur général ou par l'employeur pour l'ensemble de la fonction publique.

Pour établir les critères de mérite, il faut d'abord bien comprendre le travail à accomplir, y compris son contexte présent et futur. Non seulement faut-il étudier la description de travail, mais il faut aussi savoir de quelle manière le travail en question est rattaché à l'environnement. Le gestionnaire devrait aussi déterminer s'il s'agit de plusieurs emplois comportant les mêmes tâches ou d'un emploi unique au sein de l'organisation.

L'établissement des critères de mérite a pour objet de permettre aux gestionnaires de trouver une personne qui est capable d'exécuter les tâches du poste à pourvoir et qui représente la « bonne personne » pour l'organisation.

### **3. Prendre en considération les bénéficiaires de priorité**

Avant d'amorcer un processus de nomination – et pendant toute sa durée – il faut prendre en considération les bénéficiaires de priorité. Les bénéficiaires de priorité peuvent être présentés à l'organisation par la CFP ou peuvent se présenter directement à l'organisation. Ils doivent être pris en compte dans chaque cas et doivent satisfaire à toutes les qualifications essentielles. Les bénéficiaires de priorité qui possèdent les qualifications essentielles et satisfont aux conditions d'emploi doivent être nommés, même si d'autres personnes sont prises en considération. Il faudra obtenir des numéros d'autorisation en matière de priorité avant de procéder à une nomination.

### **4. Conception du processus**

Le gestionnaire doit déterminer si le processus sera interne, externe, annoncé ou non annoncé. Même s'il n'est pas nécessaire de nommer des personnes travaillant déjà au sein de la fonction publique avant de faire appel à des gens de l'extérieur, les gestionnaires devraient tenir compte des besoins actuels et futurs de l'organisation établis dans tout plan des RH et des activités ainsi que des aspirations de carrière et des niveaux de compétence des employés en poste.

Ni la LEFP ni les lignes directrices de la CFP n'établissent de préférence entre un processus de nomination annoncé et un processus non annoncé. Les administrateurs généraux ont donc maintenant un rôle important à jouer dans le choix d'un processus. En effet, ils :

- établissent les critères que les gestionnaires doivent respecter avant de choisir un processus non annoncé et les communiquent au personnel de l'organisation;
- ils établissent une politique organisationnelle en matière de zone de sélection;
- ils établissent les mécanismes de surveillance et d'examen pour les nominations suivantes :
  - les nominations intérimaires de plus de 12 mois;
  - la nomination d'employés occasionnels à des postes de durée déterminée ou indéterminée par le truchement de processus non annoncés;
  - les nominations au groupe de la direction par le truchement de processus non annoncés;
- ils déterminent l'étendue de la subdélégation;
- ils veillent à ce que le choix d'un processus soit fondé sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités et les valeurs relatives aux nominations.

Les conditions d'emploi sont les conditions, autres que les qualifications, qui doivent être respectées avant la nomination et pendant toute la durée des fonctions de la personne nommée. Les conditions d'emploi peuvent être des critères, comme les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels. Les conditions d'emploi peuvent comprendre, sans s'y limiter, des autorisations de sécurité et des exigences médicales.

## **5. Établir et appliquer les modes d'inscription**

Dans un processus annoncé interne ou externe, le gestionnaire conçoit et lance les activités de marketing et de communication pour la sollicitation de candidatures, les annonces sur le Web, les présentations, les profils de compétence et les évaluations du rendement. Dans un processus indépendant non annoncé, il ne sollicite pas de candidatures car il a lui-même des personnes en vue.

## **6. Évaluation**

Dans un processus annoncé interne ou externe, lorsqu'un grand nombre de candidatures sont présentées, les critères de mérite peuvent être appliqués dans n'importe quel ordre. Cet ordre peut être déterminé dans le cadre de la planification du processus ou il peut changer ultérieurement.

Lorsqu'un bassin est constitué pour plusieurs postes similaires, les gestionnaires peuvent évaluer les qualifications communes à tous les postes à pourvoir et recourir à des critères propres à chaque poste.

Les bassins peuvent comprendre des personnes partiellement évaluées, évaluées sur les qualifications essentielles et entièrement évaluées en fonction des critères de mérite.

Les gestionnaires ne sont jamais limités aux méthodes traditionnelles, selon les limites énoncées dans les lignes directrices de la CFP en matière d'évaluation, ce qui s'applique à tous les processus, annoncés ou non annoncés :

- Expérience
- Évaluations du rendement
- Entrevues
- Profils de compétences
- Tests
- Références

Il est possible de recourir au même processus d'évaluation pour la dotation de plusieurs postes. Il est également possible d'utiliser différentes qualifications essentielles, qualifications constituant des atouts, exigences opérationnelles et besoins organisationnels pour différentes nominations au cours du même processus.

Les personnes dont la candidature n'a pas été retenue dans le cadre d'un processus visant une nomination, en fonction de critères de mérite particuliers, peuvent être prises en considération pour la dotation d'autres postes vacants pour lesquels elles possèdent les qualifications.

## **7. Sélection**

Les gestionnaires peuvent choisir des personnes en fonction d'une évaluation de leurs qualifications par rapport aux critères de mérite et leur conviction qu'il s'agit dans chaque cas de la « bonne personne ». Pour être considérée comme la **bonne personne**, celle-ci doit posséder toutes les qualifications essentielles, mais le degré auquel elle satisfait à ces qualifications peut également être le facteur déterminant dans le processus de sélection. Dans un processus de nomination collectif, un gestionnaire choisit la bonne personne dans un bassin de candidats.

## **8. Notification dans le cadre d'un processus de nomination interne collectif ou indépendant**

Dans un processus interne annoncé ou non annoncé, deux notifications écrites sont exigées pour assurer la transparence et communiquer aux personnes ayant droit d'être informées de l'information relative à la décision de nomination.

La première notification contient les noms de la ou des personnes dont la candidature est retenue pour une nomination et est transmise à chaque personne de la zone de sélection qui a participé au processus annoncé. Dans le cas d'un processus non annoncé, la notification est transmise aux personnes qui se trouvent dans la zone de sélection. Cette notification déclenche aussi une période d'attente d'au moins cinq jours civils, au cours de laquelle aucune nomination ne peut être faite ou proposée. La durée exacte de la période d'attente est déterminée par le gestionnaire délégué, conformément à toute procédure ou directive organisationnelle.

Au terme de la période d'attente, le gestionnaire doit encore communiquer par écrit aux mêmes personnes le nom de la personne nommée ou proposée pour la nomination et les informer de leur droit de recours devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique. Cette décision est finale.

## **9. Nomination**

Après avoir rempli toute exigence relative aux notifications et choisi la personne qu'il souhaite nommer, le gestionnaire envoie une lettre d'offre exposant les conditions d'emploi à cette personne. Si la personne à nommer provient de l'extérieur de l'administration publique centrale, elle doit prêter serment ou faire l'affirmation solennelle avant que la nomination puisse entrer en vigueur.

### **Renseignements**

Des processus détaillés sont fournis pour faciliter la planification. Veuillez consulter [http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/centre/comm\\_f.asp](http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/centre/comm_f.asp)

# Processus de nomination spécialisés

Bien qu'un certain nombre d'activités soient communes à tous les processus, certaines s'appliquent à des processus de nomination particuliers.

Dans les pages qui suivent, nous décrivons les différentes activités des processus particuliers et examinons la question du moment où il convient de recourir aux processus collectif et indépendant.

## **PROCESSUS DE NOMINATION COLLECTIF**

---

### **Quand l'utiliser?**

Les processus de nomination collectifs peuvent s'avérer utiles dans les situations où :

- le roulement est élevé;
- il est continuellement nécessaire – présentement ou en prévision de l'avenir – de doter des postes semblables du même groupe et du même niveau ou au sein de différents groupes et niveaux.

Un processus de nomination collectif peut être annoncé ou non annoncé.

Les questions suivantes peuvent vous aider à déterminer si le processus de nomination collectif convient à votre situation, mais n'oubliez pas qu'il existe d'autres possibilités.

- S'est-il présenté un grand nombre d'occasions d'emploi à des postes semblables?
- Ces postes ont-ils des critères de mérite semblables?
- Les listes d'admissibilité pour ces postes se sont-elles épuisées avant leur expiration?
- Est-ce qu'un grand nombre de postes semblables de mêmes groupes et niveaux professionnels pourraient devoir être dotés d'ici 12 à 18 mois environ?
- S'agit-il d'un poste de débutant ou de niveau subalterne pouvant servir de groupe de relève et dont le roulement est souvent élevé?
- Est-ce que d'autres régions, organisations ou ministères ont des besoins de dotation semblables?
- Le plan des RH fait-il état de la nécessité de procéder à une importante activité de dotation collective?
- Les ressources se trouvent-elles dans une situation qui justifierait sur le plan de la rentabilité l'organisation d'un seul processus collectif plutôt que de plusieurs processus indépendants?

## Les changements

### 1. Déterminer qui dirigera le processus

Il faut désigner un « responsable » pour le lancement et la gestion du processus. Cette personne sera chargée de constituer un comité directeur, un groupe de travail ou des équipes de projet pour la réalisation des activités suivantes :

- définir des attentes claires;
- définir les rôles et les responsabilités;
- établir le processus de gouvernance et de prise de décision nécessaire à la réalisation d'une analyse coût-avantage et établir des communications continues avec les agents de négociation participant au processus;
- assurer la direction générale du processus.

### 2. Établir des bassins de candidats

Dans le tableau suivant, nous décrivons les diverses possibilités de création ou d'enrichissement de bassins de candidats.

	<b>Qualifications essentielles</b>	<b>Autres critères de mérite</b>
<b>Bassin de candidats entièrement évalués</b>	Toutes les qualifications essentielles sont évaluées. Les personnes doivent satisfaire aux qualifications essentielles pour rester dans le bassin.	Tous les autres critères de mérite sont évalués. Les personnes n'ont pas nécessairement à satisfaire à ces critères pour faire partie du bassin mais peuvent devoir y satisfaire pour un poste doté au moyen du bassin.
<b>Bassin de candidats qualifiés</b>	Toutes les qualifications essentielles sont évaluées. Les personnes doivent satisfaire aux qualifications essentielles pour rester dans le bassin.	Tous les autres critères de mérite ne sont pas évalués. Les personnes n'ont pas nécessairement à satisfaire à ces critères pour faire partie du bassin mais peuvent devoir y satisfaire pour un poste doté au moyen du bassin.
<b>Bassin de candidats partiellement évalués</b>	Un ou plusieurs critères de mérite (c.-à-d. les qualifications essentielles ou tout autre critère de mérite) sont initialement évalués pour l'inscription au bassin. Les personnes devront éventuellement satisfaire à toutes les qualifications essentielles pour une nomination au moyen du bassin.	
<b>Répertoire de candidats</b>	Aucune évaluation. Le répertoire de candidats n'est qu'un répertoire de noms et de renseignements. Il peut être utilisé pour maximiser la publicité et sert de source permanente de recrutement et de moyen d'information des personnes intéressées. Il peut servir au lancement de tout processus de nomination. Son utilisation prévue doit être claire dans les annonces pour assurer la transparence.	

Les personnes qui ne seront pas nommées immédiatement peuvent rester dans le bassin en vue d'un processus futur.

Dans un processus de nomination collectif interne ou externe, si le processus d'évaluation aboutit à l'obtention d'un plus grand nombre de candidats que de postes, les personnes de trop doivent être réintégrées au bassin en vue d'évaluations futures pour d'autres nominations.

Toutefois, si le nombre de personnes qualifiées est inférieur au nombre de postes à l'issue du processus d'évaluation, vous pourriez revoir les critères de mérite, le choix du processus de sélection, la zone de sélection et/ou les outils d'évaluation pour vous assurer d'avoir utilisé les bons outils.



## **PROCESSUS DE NOMINATION INDÉPENDANT**

---

Par indépendant, on entend que le gestionnaire travaille tout seul.

### ***Processus de nomination indépendant non annoncé***

#### **En quoi ça consiste**

Dans un processus de nomination indépendant non annoncé, aucun avis de possibilité d'emploi n'est communiqué et le gestionnaire ne sollicite pas de candidatures.

Ce processus s'applique aux nominations internes et externes. Dans le cas des nominations internes, seules les membres de la fonction publique peuvent être pris en considération tandis que dans celui des processus externes non annoncés, on tient compte des personnes de l'extérieur de la fonction publique pour combler le poste vacant.

#### **Quoi de neuf?**

- Les critères utilisés dans les processus non annoncés devront être établis par l'administrateur général.
- Un « processus non annoncé » peut être utilisé pour des nominations internes et externes, tout comme c'était le cas pour les nominations « sans concours ».

#### **Quand l'utiliser?**

Les gestionnaires doivent respecter les valeurs relatives aux nominations que sont la justice, l'accessibilité et la transparence ainsi que les critères établis par l'administrateur général pour les processus non annoncés. Les gestionnaires doivent aussi s'inspirer du plan des ressources humaines de leur organisation et tenir compte d'autres critères comme l'abordabilité, l'efficacité, la durée et la nature du travail à exécuter avant de recourir à un processus de nomination non annoncé.

L'administrateur général déterminera les circonstances dans lesquelles un processus non annoncé est utilisé. Toutes les nominations faites dans le cadre d'un processus non annoncé indépendant doivent être fondées sur le mérite et l'impartialité. Un tel processus peut être utilisé lorsque :

- la nomination ne se fait pas par l'entremise d'un bassin;
- la nomination se fait par l'entremise d'un PPPA;
- le poste demande des compétences hautement spécialisées;
- il y a pénurie de main-d'œuvre;
- le lieu de travail est éloigné;
- on nomme un employé pour une période déterminée dans une situation d'urgence;

- la nomination se fait dans le cadre d'un programme d'équité en matière d'emploi.

Cette liste vise seulement à vous donner des exemples et n'est pas exhaustive.

### **Pourquoi l'utiliser?**

Voici des circonstances dans lesquelles il serait peut-être préférable de choisir un processus de nomination non annoncé :

- on peut déjà avoir pris la décision de recourir à un tel processus dans le cadre du plan des RH pour compléter un processus de recrutement annoncé;
- on peut juger que le choix d'un processus non annoncé est dans le meilleur intérêt de la fonction publique étant donné qu'il peut assurer un plus grand respect des valeurs en matière de nomination qu'un processus annoncé;
- les qualifications sont à ce point spécialisées qu'il est raisonnable de penser que le gestionnaire connaît la personne à prendre en considération (p. ex. un chercheur scientifique dans un domaine spécialisé);
- il y a urgence;
- pour donner de l'avancement à une personne qui suivait un programme de perfectionnement approuvé;
- à la suite d'une décision de classification portant sur un poste d'attache.

Encore une fois, il n'appartient pas au gestionnaire de décider seul puisqu'il doit respecter les critères établis par l'administrateur général.

### ***Processus de nomination indépendant annoncé***

#### **En quoi ça consiste**

Dans un processus de nomination indépendant annoncé, les personnes qui se trouvent dans la zone de sélection sont informées d'une possibilité d'emploi et ont l'occasion de poser leur candidature et de démontrer qu'elles répondent aux critères de mérite établis.

### **Quoi de neuf?**

- Que le gestionnaire l'annonce à l'intérieur ou à l'extérieur de la fonction publique, c'est le même processus qui s'applique.
- Le nouveau « processus annoncé » est semblable à ce que nous appelions nomination « avec concours ».

Un gestionnaire aurait normalement recours à un processus annoncé après avoir déterminé les critères de sélection à utiliser et les avoir communiqués aux candidats éventuels. Voici des situations, parmi d'autres, dans lesquelles un gestionnaire utiliserait un processus annoncé :

- il serait contraire aux valeurs, aux principes et aux critères de l'organisation de recourir à un processus non annoncé;
- aucun employé qualifié inscrit dans les bassins de candidats n'est actuellement disponible.

Cependant, dans l'esprit d'une bonne planification des RH et de l'efficacité, l'utilisation de processus annoncés indépendants devraient être l'exception plutôt que la règle, en particulier si l'on tient compte des nombreux avantages offerts par les processus de nomination collectifs.

### **Renseignements**

Des processus détaillés sont fournis pour faciliter la planification. Veuillez consulter [http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/centre/comm\\_f.asp](http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/centre/comm_f.asp).

# Programmes de perfectionnement professionnel et d'apprentissage

La nouvelle LEFP influe également sur notre façon d'aborder les programmes de perfectionnement professionnel et d'apprentissage (PPPA).

## **En quoi ça consiste**

Les programmes de perfectionnement professionnel et d'apprentissage sont une association de mécanismes de recrutement et de dotation avec un programme d'apprentissage qui aide les organisations à offrir aux apprentis, aux stagiaires et aux employés la formation et l'expérience dont ils ont besoin pour s'élever à un niveau de travail de manière efficiente, juste et transparente.

Ces programmes, qui précèdent un processus de nomination, comportent habituellement une formation régulière, des activités d'encadrement et des affectations de perfectionnement dans un cadre d'apprentissage structuré et visent à :

- attirer et à maintenir en poste des employés aux compétences « rares »;
- accélérer le perfectionnement des ressources internes.

## **Quoi de neuf?**

- Nouvelle définition du mérite, plus grande souplesse et nouvelles responsabilités découlant de la LEFP;
- Le processus ne s'appuie plus sur des règles;
- Le lien avec la planification intégrée des RH et des activités est plus étroit qu'auparavant.

## **Quand les utiliser?**

Les PPPA sont d'excellents mécanismes pour répondre à un certain nombre de défis en matière de recrutement et de dotation que doivent soulever quotidiennement les gestionnaires de la fonction publique. Par exemple, ils peuvent offrir une solution attrayante dans les situations suivantes :

- Les compétences spécialisées sont insuffisantes dans le marché du travail et doivent être développées à l'interne, situation qui peut se présenter lorsqu'une organisation :
  - a souvent de la difficulté à recruter des personnes parfaitement qualifiées pour doter des postes professionnels, techniques ou opérationnels;
  - est aux prises avec un roulement élevé.
- Votre organisation éprouve de la difficulté à atteindre ses objectifs d'équité en matière d'emploi. Par exemple, les PPPA peuvent s'avérer très efficaces pour attirer, recruter et maintenir en poste des membres de groupes désignés dans des parties de l'organisation où leur représentation est insuffisante.

- Votre plan des ressources humaines et des activités fait état de la nécessité de remédier à une pénurie à moyen terme dans l'organisation et de former et de préparer des nouveaux employés pour répondre aux besoins futurs.
- Il faut perfectionner la collectivité d'un domaine professionnel pour satisfaire les besoins futurs;
- On s'attend à ce que le perfectionnement et la formation en milieu de travail soient les moyens les plus efficaces d'assurer une offre de main-d'œuvre qualifiée dans un domaine particulier.
- Vous disposez des ressources nécessaires pour recruter des gens au niveau du perfectionnement dans le but de les former pour leur permettre de s'acquitter des fonctions d'un poste particulier.
- Vous voulez maintenir en poste des employés motivés et encore plus prometteurs pour l'avenir en leur offrant des occasions de perfectionnement les intéressant.
- On prévoit que le nombre de postes vacants augmentera suffisamment pour justifier un investissement de ressources dans l'élaboration de PPPA.

### **Fonctionnement**

La Commission de la fonction publique (CFP) délègue le pouvoir de nomination aux administrateurs généraux – et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* leur donne le pouvoir d'établir les critères de mérite s'appliquant à un PPPA.

Lorsque des PPPA sont offerts dans des organisations, comme ce peut être le cas au sein d'une collectivité fonctionnelle, l'employeur a la responsabilité d'établir les critères de mérite.

La nomination initiale au premier échelon du programme se fait par l'entremise d'un processus de nomination fondé sur les critères de mérite établis pour l'inscription au programme. Ces critères peuvent comprendre les suivants :

- les qualifications minimales établies dans la norme de qualification s'appliquant au premier échelon du programme;
- les qualifications que doit posséder la personne pour réussir dans le programme d'apprentissage, dont sa capacité de perfectionnement et de réussite;
- tout autre critère de mérite pertinent pour le programme, les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels;
- les conditions d'emploi.

Les personnes nommées à un PPPA se verront probablement confier du travail et des activités qui mettront leur talent et leurs compétences à l'épreuve afin de les faire passer au niveau de compétence suivant. De plus, elles reçoivent la formation, l'appui, la rétroaction, l'encadrement et font l'objet des évaluations nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

Après avoir terminé le programme d'apprentissage à leur niveau actuel et satisfait aux critères de mérite du PPPA pour le niveau suivant, elles passent à l'étape suivante de leur perfectionnement et reçoivent l'appui nécessaire à la réussite à ce niveau de travail.

Ce processus se poursuit jusqu'à ce qu'il soit déterminé que la personne est en mesure d'exécuter toutes les tâches et de s'acquitter de toutes les obligations et responsabilités du poste à pourvoir au niveau suivant.

Les promotions au sein du programme s'appuient sur un ensemble de critères préalablement établis pour chaque niveau d'apprentissage et, parfois, de classification à atteindre. En cas de promotion au sein du programme, la nomination se fait par le truchement d'un processus de nomination, habituellement interne et non annoncé, avec avis dans la zone de sélection conformément aux lignes directrices de la CFP et aux lignes directrices organisationnelles relatives à la zone de sélection.

### **Renseignements**

Des processus détaillés sont fournis pour faciliter la planification. Veuillez consulter [http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/centre/comm\\_f.asp](http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/centre/comm_f.asp).

# Recrutement

Le recrutement est le processus utilisé pour trouver des candidats à l'emploi dans la fonction publique provenant de l'extérieur de celle-ci. Le recrutement peut être annoncé ou non annoncé.

Dans l'ancien régime, la CFP détenait une grande partie du pouvoir de recrutement dans la fonction publique. Par suite de la modernisation des RH et de l'adoption d'un nouveau cadre de nomination intégré, le pouvoir de recrutement sera délégué aux administrateurs généraux.

## **En quoi ça consiste**

- Grâce à leur pouvoir accru de dotation, les organisations peuvent maintenant se mettre activement en valeur et travailler avec d'autres organisations à la poursuite d'objectifs communs.

## **Quoi de neuf?**

Une plus grande souplesse dans le recrutement, qui permet aux gestionnaires de :

- personnaliser leurs programmes et méthodes de recrutement, dont ceux qui s'adressent aux étudiants et aux diplômés;
- améliorer leurs activités de sensibilisation stratégiques et leurs partenariats avec d'autres ministères et des établissements d'enseignement;
- remédier à des problèmes comme le maintien en poste, la sous-représentation et la pénurie de main-d'œuvre;
- associer la planification opérationnelle au recrutement stratégique pour répondre de façon continue et de manière efficiente et efficace à leurs besoins actuels et futurs tout en respectant les valeurs de la dotation.

Dans les processus annoncés, il faut au minimum utiliser le portail commun *emplois.gc.ca*.

## **Fonctionnement**

Même si la CFP continue d'offrir certains services de recrutement centralisés, les gestionnaires auront néanmoins un pouvoir accru de dotation.

Les gestionnaires peuvent utiliser ce pouvoir pour :

- doter des postes à tout niveau, y compris du groupe de la direction;
- satisfaire leurs besoins de renouvellement et de rajeunissement des effectifs;
- trouver des personnes aux qualifications « rares »;
- accroître leur capacité d'atteindre leurs objectifs d'équité en matière d'emploi;
- trouver du personnel qualifié;
- constituer des partenariats stratégiques avec des groupes d'intervenants et d'autres ministères et organismes ou les élargir;
- accroître la visibilité de leurs organisations et de la fonction publique fédérale.

## **Points à examiner**

Dans le choix de votre mode de fonctionnement, vous devrez vous poser les questions suivantes :

- Quels sont mes critères de mérite?
- Mon plan des ressources humaines contient-il des éléments qui pourraient influencer sur cette décision?
- Y a-t-il une entente de délégation organisationnelle?
- Le plan des ressources humaines contient-il des exigences ou des éléments qui pourraient se répercuter sur le recrutement?
- Existe-t-il une stratégie organisationnelle de recrutement qui tient compte de mes besoins?
- Qui d'autre a des besoins semblables aux miens?
- S'agira-t-il d'un processus indépendant, collectif? Ou est-ce un besoin de recrutement continu?
- Quelle est l'incidence sur les valeurs de la dotation?
- Quelles sont les exigences de la CFP en matière de lignes directrices et de délégation?
- Quelles sont les ressources mises à ma disposition?
- Dois-je m'engager personnellement?

## **Étapes**

1. Élaborer un plan de recrutement :

- Établir les critères de mérite;
- Déterminer où il sera possible de trouver les personnes qui satisferont à ces critères;
- Repérer les partenaires éventuels;
- Définir les besoins en ressources et établir le calendrier;
- Définir les résultats à atteindre.



2. Mettre le plan en œuvre :
  - Si vous avez recours à un processus de recrutement annoncé, travaillez avec votre spécialiste des RH à la conception de l'annonce pour *emplois.gc.ca* et à l'élaboration de toute autre méthode de recrutement que vous pourriez choisir.
  - Terminer le processus de nomination.
3. Évaluer les résultats en vous demandant :
  - Ai-je atteint les résultats escomptés?
  - Qu'est-ce qui a bien fonctionné?
  - Qu'est-ce que je ferais différemment?

### **Possibilités relatives au recrutement annoncé**

Un certain nombre de possibilités s'offrent à vous, chacune comportant des coûts et des caractéristiques qui lui sont propres.

#### **Solutions de rechange sans coût**

- Recrutement exclusif par l'entremise du site Web *emplois.gc.ca* : portail établi très connu des Canadiens. Un site Web pour les gestionnaires ([http://extranet.psc-cfp.gc.ca/managers/index\\_f.htm](http://extranet.psc-cfp.gc.ca/managers/index_f.htm)) présente de l'information à l'intention de la collectivité de la gestion.

#### **Autres solutions de rechange s'accompagnant probablement d'un coût**

- Outils de recrutement électronique commerciaux et publics.
- Journaux ou revues locaux, régionaux et nationaux.
- Publications et/ou sites Web de collectivités fonctionnelles ou culturelles.
- Activités de diffusion – comme les salons de l'emploi.

#### **Renseignements**

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la façon dont la LEFP influe sur le recrutement, veuillez consulter les sources suivantes :

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination.

([http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/delegation/adai/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/delegation/adai/index_f.htm))

Lignes directrices en matière de la zone de sélection. ([http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/area\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/area_f.htm))

Lignes directrices en matière d'annonces dans le processus de nomination.

([http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/advertising\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/advertising_f.htm))



# PARTIE C

*Annexes*



# Annexe A : Glossaire

Ce glossaire renferme des termes relatifs aux nominations qui sont employés dans les lignes directrices sur les nominations ainsi que dans la LEFP.

On peut également consulter des glossaires de la CFP aux adresses suivantes :

- [http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/glossary\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/glossary_f.htm)
- [http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/political/glossary\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/political/glossary_f.htm)

## **Accessibilité (Access)**

Avoir une possibilité raisonnable de poser sa candidature et d'être pris en considération pour un emploi dans la fonction publique.

## **Compétences linguistiques spécialisées ou expertes (Specialized or expert language proficiency qualifications)**

Compétences linguistiques normalement acquises par le biais d'une formation spécialisée (rédaction technique, relecture ou révision de textes, traduction, interprétation ou langage gestuel, par exemple); ou compétence spécialisée dans au moins une des deux langues officielles (pour l'enseignement de l'anglais ou du français, par exemple).

## **Conditions de nomination (Conditions of appointment)**

Toute condition, autre qu'une qualification, qui doit être respectée ou à laquelle il faut satisfaire avant la nomination. Les conditions de nomination peuvent être des critères comme des exigences opérationnelles ou des besoins organisationnels. Dans les conditions d'emploi, on retrouve, sans s'y limiter, les autorisations en matière de sécurité, la vérification de la fiabilité et la prestation du serment ou de l'affirmation solennelle.

## **Critères de mérite (Merit criteria)**

Le mérite inclut les qualifications essentielles et les autres critères de mérite. Les qualifications essentielles sont nécessaires pour exécuter le travail et une personne doit y répondre afin d'être nommée. Les autres critères de mérite sont les qualifications qui constituent des atouts, les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels établis par l'administrateur général.

## **Discussion informelle (Informal discussion)**

La possibilité offerte à une personne dont la candidature n'est pas retenue dans le cadre d'un processus de nomination interne de discuter de la décision de façon informelle avant que la nomination ne soit faite.

## **Influence politique (Political influence)**

Ingérence dans le processus de nomination fondée sur l'affiliation politique. Il peut s'agir, mais sans s'y limiter, de l'ingérence exercée par le bureau d'un ou d'une ministre ou d'un ou d'une parlementaire ou d'un ou d'une bureaucrate.

**Justice (Fairness)**

Les décisions sont prises avec objectivité, sans influence politique ou favoritisme personnel; les lignes directrices et les pratiques révèlent que les employés et les postulants et postulantes sont traités de façon juste.

**Nomination fondée sur le mérite (Merit-based appointment)**

La personne nommée répond aux qualifications essentielles pour le travail à exécuter, y compris la compétence en matière de langues officielles. En outre, la personne nommée répond à toutes les qualifications qui constituent des atouts, aux exigences opérationnelles et aux besoins organisationnels qui peuvent avoir été déterminés par le ou la gestionnaire et appliqués par la ou les personnes responsables de l'évaluation. Il n'est pas nécessaire de prendre en compte plus d'une personne pour qu'une nomination soit fondée sur le mérite.

**Nomination intérimaire (Acting appointment)**

Il y a nomination intérimaire lorsqu'à la demande d'un administrateur général, un fonctionnaire exerce temporairement les fonctions d'un autre poste et que l'exercice de ces fonctions aurait constitué une promotion si le fonctionnaire avait été nommé à ce poste.

**Nomination non impérative (Non-imperative appointment)**

Une nomination pour une période indéterminée à un poste bilingue que l'administrateur général a identifié comme ne nécessitant pas, au moment de la nomination, la connaissance des deux langues officielles au niveau requis par le poste bilingue.

**Offre de nomination conditionnelle (Conditional offer of appointment)**

Une offre de nomination est conditionnelle quand elle contient une ou plusieurs conditions qui doivent être respectées avant que la nomination ne soit faite.

**Organisations (Organizations)**

Les ministères et organismes assujettis à la LEFP.

**Période d'attente (Waiting period)**

La période d'attente débute à la date à laquelle les personnes qui doivent être notifiées sont informées des noms des personnes dont la candidature a été retenue pour une nomination. Aucune nomination ne peut être effectuée ou proposée durant cette période. La période d'attente se termine à la date stipulée dans la notification.

**Personnes à notifier (Persons to be notified)**

Dans le cas d'un processus de nomination interne annoncé, il s'agit de toutes les personnes dans la zone de sélection qui ont participé au processus. Dans le cas d'un processus de nomination interne non annoncé, il s'agit de toutes les personnes dans la zone de sélection.

**Première langue officielle (First official language)**

Langue officielle à laquelle la personne s'identifie le mieux et qui est généralement la langue officielle dans laquelle cette personne est la plus compétente.

**Processus de nomination annoncé (Advertised appointment process)**

Un processus de nomination annoncé doit respecter deux conditions. Premièrement, les personnes dans la zone de sélection sont informées de la possibilité de nomination et, deuxièmement, elles ont l'occasion de présenter leur candidature et de démontrer leurs aptitudes par rapport aux critères établissant le mérite.

**Processus de nomination collectif (Collective appointment process)**

Un processus de nomination dans lequel des gestionnaires travaillent de concert à la dotation de plusieurs postes.

**Processus de nomination indépendant (Independent Appointment Process)**

Un processus de nomination dans lequel un gestionnaire travaille en autonomie pour répondre à ses besoins de dotation.

**Processus de nomination non annoncé (Non-advertised appointment process)**

Processus de nomination qui ne répond pas aux conditions établies pour un processus de nomination annoncé et qui repose sur des critères organisationnels prédéterminés.

**Transparence (Transparency)**

Les renseignements concernant les décisions, les lignes directrices et les pratiques sont communiqués de façon ouverte et opportune.





# Annexe B : Rôles et responsabilités des intervenants

## **CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (CT) ET AGENCE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (AGRHFPC)**

La *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) confère la responsabilité de la gestion des ressources humaines du gouvernement du Canada au Conseil du Trésor.

Ce dernier, à titre d'« employeur », s'acquitte de ces fonctions par l'entremise de deux organisations :

- le *Secrétariat du Conseil du Trésor* – dont les activités sont liées à la fonction de contrôleur et à la gestion financière;
- l'*Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada* (AGRHFPC) – qui est responsable de la gestion des ressources humaines, conformément aux politiques et aux directives élaborées par le Conseil du Trésor.

Les responsabilités du Conseil du Trésor sont les suivantes :

- élaborer des politiques et des règlements relatifs aux mutations;
- définir le terme « promotion »;
- établir des règlements sur les périodes de stage et les avis aux personnes en période de stage;
- établir les normes de qualification (p. ex. les qualifications minimales) – dont les normes relatives aux programmes de perfectionnement à l'ensemble de la fonction publique;
- déterminer les taux de salaire et les besoins actuels et futurs de la fonction publique;
- apporter des modifications aux niveaux et aux postes en fonction des dispositions de la LEFP.

Dans le cadre de sa mission à titre de fer de lance du renouvellement de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale, l'AGRHFPC assume les responsabilités suivantes :

- planification et responsabilisation en matière de ressources humaines;
- valeur et éthiques;
- langues officielles;
- équité en matière d'emploi et diversité;
- Réseau du leadership;
- modernisation de la gestion des RH.

De plus, l'AGRHFPC est responsable, au nom du Conseil du Trésor, de la mutation, d'Échanges Canada, de l'emploi pour une période déterminée, du Programme de rémunération d'affectation spéciale (PRAS) et de l'emploi des étudiants.

## **COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (CFP)**

En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la CFP, organisme indépendant relevant du Parlement, assume les responsabilités suivantes :

- nommer – ou faire nommer – à des postes de la fonction publique des personnes appartenant ou non à celle-ci, conformément à la LEFP;
- réaliser des enquêtes et des vérifications conformément à la LEFP;
- administrer les dispositions de la LEFP relatives aux activités politiques des fonctionnaires et des administrateurs généraux.

La CFP est également habilitée à établir des règlements relatifs aux questions suivantes :

- droits de priorité à une nomination;
- nominations intérimaires – et durée maximale de ces nominations;
- mise en œuvre des programmes d'équité en matière d'emploi;
- nominations au groupe de la direction et au sein de celui-ci;
- réalisation d'enquêtes et divulgation de renseignements obtenus au cours d'enquêtes menées en vertu de la LEFP;
- définition des processus de nomination fondés sur les qualités du titulaire;
- détermination des modalités de mise en disponibilité.

La CFP peut déléguer à ses administrateurs généraux l'ensemble de ses pouvoirs et de ses fonctions, à l'exception du pouvoir de procéder à des vérifications, d'établir un règlement, d'établir des exemptions à l'application de la LEFP, d'enquêter sur des nominations et d'administrer les dispositions visant les activités politiques. Toute délégation relative au pouvoir de procéder à des nominations au sein de la fonction publique comprend celui de révoquer des nominations et de prendre des mesures correctives.

La CFP est principalement responsable des nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci et de la surveillance de l'intégrité du processus de nomination. La CFP a élaboré un cadre de nomination portant sur la délégation et comprenant des lignes directrices pour guider les organisations, et un Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD), à permettre la CFP d'évaluer la conformité d'une organisation aux exigences de la loi, des règlements, et des lignes directrices. Les administrateurs généraux sont assujettis aux lignes directrices établies par la CFP.

## **ADMINISTRATEURS GÉNÉRAUX**

Les administrateurs généraux ont le pouvoir direct de décider de la façon de pourvoir un poste vacant – par exemple par affectation, détachement, mutation ou nomination. Le pouvoir de nomination, dont le pouvoir de déterminer si la nomination doit se faire de

l'intérieur ou de l'extérieur de la fonction publique, est délégué par la CFP aux administrateurs généraux. Les administrateurs généraux sont chargés en dernier ressort de s'assurer que les nominations au sein de leur organisation respectent les principes et les valeurs du mérite, de l'impartialité politique et de la dotation de même que les principes de gestion.

Bien que les administrateurs généraux subdélèguent habituellement certains pouvoirs de nomination à des gestionnaires subalternes, ils ne peuvent subdéléguer leur pouvoir de révoquer des nominations.

## **GESTIONNAIRES**

Les gestionnaires relèvent de leur administrateur général pour tous les pouvoirs qui leur sont subdélégués. Il incombe aux gestionnaires d'élaborer des plans de ressources humaines, de transmettre ces plans au personnel, de prendre toutes les décisions relatives à la dotation, y compris les décisions prises durant la procédure de sélection, et de communiquer des observations aux candidats. Bref, les gestionnaires sont les principaux décideurs. Ils dirigent le processus de dotation et doivent rendre compte de leurs décisions à leur administrateur général .

Lorsque le gestionnaire choisit la ou les meilleures options en matière de sélection, il ne doit pas tenir compte uniquement des besoins immédiats de l'unité de travail en matière de dotation mais évaluer aussi les besoins généraux de l'ensemble de l'organisation. Il doit avoir pour objectif de trouver des candidats qualifiés tout en assurant un équilibre entre les valeurs de dotation et les principes de gestion.

## **GROUPE MINISTÉRIEL DE DOTATION**

Le groupe ministériel de dotation ou le ou les spécialistes principaux des ressources humaines peuvent être chargés de rédiger les politiques et les programmes de dotation du ministère, de fournir des conseils et une orientation stratégiques pour résoudre des questions de dotation difficiles et de surveiller les activités de dotation.

## **SPÉCIALISTES DES RESSOURCES HUMAINES DONT L'EXPERTISE A ÉTÉ VALIDÉE PAR LA CFP**

En raison de leur expertise technique et du fait que bon nombre d'entre eux sont investis par délégation de certains pouvoirs de dotation, les spécialistes des RH dont l'expertise a été validée par la CFP peuvent aider les gestionnaires par les moyens suivants :

- prodiguer des conseils sur les valeurs de dotation et sur les obligations imposées par la loi et les lignes directrices, y compris l'évaluation;
- aider les gestionnaires à évaluer les options tout au long d'un processus de dotation.

Compte tenu de ce qui précède, les gestionnaires devraient consulter leur spécialiste des RH avant d'entreprendre une importante activité de dotation.

## **PERSONNES EMPLOYÉES DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

Les personnes employées dans la fonction publique sont d'importantes ressources pour les processus de nomination interne et externe. Lorsqu'elles choisissent de participer à un processus particulier de dotation, elles doivent présenter les documents requis de même que des renseignements à jour et aviser les personnes concernées de leurs besoins en matière d'aménagement des locaux.

## **AGENTS NÉGOCIATEURS**

Les agents négociateurs sont consultés et ils peuvent participer à l'élaboration des politiques et des processus ministériels de dotation. De plus, ils peuvent rencontrer les gestionnaires pour discuter des points de vue, intérêts et/ou préoccupations de leur organisation ou un membre particulier de celle-ci relativement à un processus ou à une activité quelconque de dotation. En réponse à la demande d'un fonctionnaire, ils peuvent aussi jouer un rôle dans la discussion informelle ou le dépôt de plaintes devant la CFP ou le Tribunal de la dotation de la fonction publique.

## **PUBLIC GÉNÉRAL**

Le public général participe aux processus de nomination externes. Ils doivent fournir tous les documents requis et des renseignements à jour et aviser les personnes concernées de leurs besoins en matière d'aménagement des locaux.

# Annexe C: Nouvelles possibilités et obligations en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

Obligations	Possibilités
<b>Responsabilisation</b>	
<p>Conformément aux pouvoirs qui leur sont subdélégués, les gestionnaires sont responsables de leurs mesures de dotation et doivent observer les lignes directrices établies par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la Commission de la fonction publique;</li> </ul> <p><a href="http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/index_f.htm">http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/index_f.htm</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada</li> </ul> <p><a href="http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp">http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp</a></p> <p>Pour obtenir l'information la plus récente sur les dispositions de la LEFP relatives à la responsabilisation, visitez le portail de la Modernisation de la fonction publique :</p> <p><a href="http://www.psmod-modfp.gc.ca">www.psmod-modfp.gc.ca</a></p> <p>Prière de retenir que ces lignes directrices ont pour but de fournir une orientation et des cadres généraux et non à établir des règles précises pour les processus de dotation.</p>	<p>Les organisations et les gestionnaires pourront maintenant concevoir des processus de dotation en respectant les cadres généraux établis.</p> <p>Ils pourront élaborer leurs propres politiques organisationnelles et programmes de dotation afin de répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs de leurs organisations.</p> <p>Pour tirer le meilleur parti possible de cette souplesse, il convient d'élaborer des stratégies de dotation en tenant compte de la planification intégrée des ressources humaines et des activités.</p>
<p>Les administrateurs généraux tiendront les gestionnaires subdélégués responsables de leurs décisions de dotation.</p>	<p>À condition de pouvoir expliquer vos décisions en matière de dotation, vous jouerez d'une plus grande souplesse dans la dotation des postes au sein de votre organisation.</p>

<b>Mérite</b>	
<p>Vous devrez faire toutes vos nominations en fonction du mérite.</p> <p>Conformément à la définition du mérite apparaissant dans la LEFP, chaque personne nommée doit satisfaire aux qualifications essentielles exigées par le poste à pourvoir.</p> <p>En outre, les gestionnaires peuvent tenir compte de toute qualification constituant un atout, de toute exigence opérationnelle ou besoin organisationnel.</p> <p>Enfin, vous devez établir les qualifications essentielles nécessaires à l'exécution du travail dans votre organisation. Les qualifications essentielles et les qualifications qui constituent des atouts doivent respecter toute norme de qualification définie par l'AGRHFPC.</p>	<p>Pourvu que la personne choisie possède toutes les qualifications essentielles, vous pouvez utiliser tout critère de mérite rattaché au poste pour choisir la « bonne personne » pour le poste à pourvoir.</p> <p>Vous pouvez examiner d'autres qualifications qui seraient des atouts pour le travail à exécuter de même que les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels actuels et futurs de votre organisation ou de la fonction publique.</p> <p>Sous réserve des lignes directrices de la CFP, vous pouvez utiliser toute méthode d'évaluation que vous jugez appropriée pour évaluer les qualifications des candidats. Ces méthodes pourraient comprendre par exemple l'évaluation des antécédents d'un candidat.</p>
<b>Zone de sélection</b>	
<p>Conformément aux lignes directrices de la CFP, votre administrateur général doit élaborer une politique en matière de zone de sélection pour l'organisation.</p> <p>En vertu de la LEFP, on peut recourir à des critères géographiques, organisationnels, professionnels et à des critères liés à l'équité en matière d'emploi pour délimiter la zone de sélection.</p>	<p>Vous pourrez prendre en considération des employés d'organismes distincts pour les nominations internes.</p> <p>Conformément aux lignes directrices de la CFP sur l'équité en matière d'emploi dans le processus de nomination, vous pourrez limiter la zone de sélection aux membres de groupes désignés à condition que cette décision soit compatible avec votre plan des ressources humaines ou de l'EE.</p>

<b>Discussion informelle</b>	
<p>Pour assurer la transparence et la justice, la LEFP prévoit un mécanisme de discussion informelle qui permettra aux fonctionnaires de discuter des préoccupations qu'ils pourraient avoir durant un processus de nomination interne plutôt qu'après.</p> <p>Conformément aux lignes directrices de la CFP en matière de discussion informelle, votre administrateur général doit offrir la possibilité de discuter de la décision de ne pas retenir la candidature d'une personne le plus tôt possible après que cette décision ait été prise.</p>	<p>La discussion informelle permettront aux personnes de discuter des décisions durant le processus de nomination et ainsi favoriseront une communication efficace au sein de votre organisation et pourraient réduire les possibilités de plainte devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique à la fin du processus.</p> <p>Ces discussions permettront :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aux gestionnaires de corriger tout problème ou erreur sur-le-champ;</li> <li>• aux personnes de mieux comprendre les raisons pour lesquelles leur candidature n'a pas été retenue.</li> </ul>
<b>Avis</b>	
<p>Vous devrez suivre un processus de notification en deux étapes pour une nomination interne. Aucune nomination ou nomination proposée ne peut se faire durant la période d'attente entre les deux notifications.</p>	<p>Les gestionnaires pourront communiquer leur intention dans la première notification. Au cours de la période d'attente, les gestionnaires peuvent résoudre les problèmes avant les recours devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique.</p>





# Annexe D: Programmes d'apprentissage ou de formation professionnelle

## **Ministères qui offrent déjà un programme d'apprentissage ou de formation professionnelle dans le cadre de la législation actuelle**

### **Ministère de la Défense nationale**

- Programme de réparation navale
- Autres - liens à fournir

### **Ministère des Pêches et des Océans**

- Programme de progression de carrière des agents des pêches (GT-2 à GT-4) (PPCAP)
- Programme de formation des officiers de la Garde côtière
- Programme de formation des membres d'équipage (PFME)
- Programme national de formation des agents des Services de communications et de trafic maritimes (SCTM)
- Programme de progression de carrière des techniciens en électronique
- Programme de formation des hydrographes

Nota : Certains de ces programmes pourraient ne pas intéresser les fonctionnaires nommés pour une période indéterminée parce qu'ils auraient à prendre un congé non payé pour assister à des cours (*méthode employée pour réduire les coûts, c.-à-d. les déplacements et l'hébergement*).

### **Environnement Canada**

- PAFP à l'intention des météorologues (MT)
- PAFP à l'intention des techniciens en météorologie (EG)
- PAFP à l'intention des techniciens en hydrométrie (EG)
- PAFP à l'intention des analystes des politiques (ES)
- PAFP à l'intention des économistes (ES)
- PAFP à l'intention des conseillers en ressources humaines (PE)
- PAFP à l'intention des conseillers en rémunération (AS)
- Programme de perfectionnement à l'intention des gestionnaires de la recherche

### **Travaux publics et Services gouvernementaux Canada**

- Programme d'apprentissage et de formation des techniciens en mécanique du bâtiment- GL-MAM-05, 06, 07, 08
- Programme de perfectionnement en gestion immobilière - AS-03, 04
- Programme de formation professionnelle des CS- CS-01, 02
- Programme de perfectionnement des PG - PG-01, 02
- Programme de perfectionnement des TR - TR-01, 02
- Programme de perfectionnement professionnel en gestion des ressources humaines - PE-01, 02, 03
  
- Programme de perfectionnement en gestion de l'information et en technologie de l'information- CS-03, 04, 05 - CT/SGTI
- Programme de stage des agents de location- AS-02, 03, 04
- Programme de formation des conseillers des services de gestion des locaux destinés aux clients (CSC), RCN - AS-03, 04, 05
- Programme des conseillers, services aux clients, Région de l'ouest - AS-04, 05 (non officiel)
- Programme de formation professionnelle pour les agents de location, conseillers affaires immobilières\*, conseillers service à la clientèle et agents d'évaluation, Région du Québec (AS-02, 03, 04) \*jusqu'au niveau AS-04.
- Programme de formation professionnelle des consultants principaux, Conseils et Vérification Canada- ES-02, 03, 04, 05
- Programme de formation des agents de rémunération- AS-02, 03, 04, 05

### **Développement social Canada**

- ES-5 (niveaux d'entrée multiples)
- PE-3, spécialistes des ressources humaines (entrée à PE-1)
- PM-2, Agents d'assurance (niveaux d'entrée multiples)
- AS-2, Conseillers en rémunération (entrée à AS-1)

### **Statistique Canada**

- ES
- AS (admin.)
- CS
- PE
- SI
- MA
- PG

### **Patrimoine canadien**

- PE-1 à PE-3
- PM-4 à PM-6 (équité en matière d'emploi)

**Affaires étrangères**

- Programme de perfectionnement du Service extérieur
- Programme de formation des professionnels en technologie de l'information du Service extérieur
- Programme de perfectionnement des agents de consultation en gestion (en attente de l'approbation du sous-ministre)

**Santé Canada**

- Programme de perfectionnement des ES

**Citoyenneté et Immigration**

- Programme de perfectionnement des minorités visibles (PM-02 à PM-05)