



Sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité

Guide sur l'évaluation

Ce document est en cours de révision

Date : 30 mars 2012

Auteur : Direction de l'élaboration des politiques

Sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité : guide sur l'évaluation

Table des Matières

- 1. Introduction
- 2. Qu'entend-on par « évaluation du mérite »?
- 3. Examen ou établissement des critères de mérite
 - 3.1 Déterminer les critères de sélection aux fins de maintien en poste
- 4. Planifier l'évaluation
 - 4.1 Choisir les outils et méthodes d'évaluation
 - 4.2 Outils et méthodes d'évaluation
 - 4.3 Le comité d'évaluation
- 5. Mesures d'adaptations
- 6. Évaluation des qualifications et des autres critères de mérite
- 7. Portabilité des résultats d'évaluation
- 8. Dossier d'évaluation

Annex 1 – Deux exemples de situations

- A - Réduction des effectifs sans modification des fonctions ni des critères de mérite
- B - Réduction des effectifs impliquant la suppression de tous les postes et la création de nouveaux postes comportant de nouveaux critères de mérite

Annex 2 – Centre psychologie du personnel – Examens par niveau

1. Introduction

L'évaluation et la sélection des employés dans le cadre d'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité (SMPMD) est différente de l'évaluation et de la sélection qui sont utilisées dans un processus de nomination, étant donné que tous les fonctionnaires qui participent au processus de SMPMD satisfont déjà aux critères de mérite établis pour leur poste substantif - à moins que ces critères n'aient changé. Lors de leur nomination, les fonctionnaires ont été évalués au regard de chacun des critères de mérite établi pour leur poste. L'objectif de la SMPMD est de sélectionner, parmi ces fonctionnaires qui sont à

priori tous qualifiés, ceux qui pourront être maintenus en poste et ceux qui devront être mis en disponibilité.

Comme il est expliqué dans le [Guide de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité](#), les étapes à suivre dans le cadre d'un processus de SMPMD sont les suivantes :

- Étape 1 – Déterminer la partie de l'organisation qui est touchée
- Étape 2 – Déterminer les postes semblables qui sont touchés ainsi que les fonctionnaires touchés
- Étape 3 – Déterminer la stratégie de sélection
- Étape 4 – Examiner les critères de mérite et déterminer les critères de sélection
- Étape 5 – Déterminer les méthodes d'évaluation à utiliser et procéder à l'évaluation des fonctionnaires touchés
- Étape 6 – Identifier les fonctionnaires à maintenir en poste et ceux à mettre en disponibilité
- Étape 7 – Communiquer les résultats aux fonctionnaires

Le présent module traitera plus en détail de la partie « évaluation » du processus de SMPMD.

2. Qu'entend-on par « évaluation du mérite »?

La LEFP donne une définition du mérite et accorde aux administrateurs généraux et, par leur entremise aux gestionnaires, le pouvoir discrétionnaire d'établir les critères qui seront pris en compte dans la détermination du mérite. La LEFP permet également de maintenir un équilibre entre ce pouvoir discrétionnaire et le rôle important que joue la CFP dans l'établissement du cadre qui orientera le processus décisionnel. Ce cadre prévoit une délégation claire des pouvoirs et de solides mesures de responsabilisation.

Plusieurs aspects de la LEFP sont particulièrement importants pour la protection du mérite et guident de son application. Le préambule établit des objectifs en matière d'excellence, d'intégrité et de pratiques d'emploi équitables et transparentes.

Le « mérite » est défini dans la LEFP. Aux termes du paragraphe 30(1), les nominations – internes ou externes – à la fonction publique sont fondées sur le mérite. Les paragraphes 30(2) et 30(3) précisent les caractéristiques d'une nomination fondée sur le mérite.

- Toute personne nommée doit posséder les qualifications essentielles, notamment la compétence dans les langues officielles.
- Le gestionnaire peut prendre en compte :
 - toute qualification qu'il considère comme un atout pour le travail à accomplir, pour le présent ou l'avenir;

- toute exigence opérationnelle et tout besoin organisationnel actuel ou futur qui a été établi;
- les besoins actuels et futurs de la fonction publique déterminés par l'employeur dans la définition des besoins de l'organisation.

Ainsi, les qualifications essentielles, les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels, désignés collectivement comme étant les « critères de mérite ».

L'article 36 de la LEFP autorise la CFP ou son délégué à utiliser toute méthode d'évaluation qu'ils estiment « indiquée pour décider si une personne possède les qualifications ». Quoique les gestionnaires disposent d'une grande latitude dans le choix des outils d'évaluation, ils doivent néanmoins respecter les Lignes directrices en matière d'évaluation de la CFP.

L'évaluation du mérite devrait être perçue comme un processus plutôt que comme l'administration pure et simple d'outils d'évaluation individuels. Elle commence à l'étape de la présélection et prend fin quand l'ensemble des outils d'évaluation applicables ont été administrés, que les notes ont été attribuées et que les résultats ont été rassemblés. Les méthodes d'évaluation peuvent inclure des outils comme des entrevues, des analyses d'échantillons de travaux antérieurs, des exercices de simulation ou de mise en situation, des examens écrits, des centres d'évaluation et des analyses de réalisations antérieures et de l'expérience. Ces outils peuvent être administrés de diverses façons : en personne, au téléphone, en ligne, etc. Vous trouverez plus de renseignements sur les outils et services d'évaluation de la CFP sur le site Web du [Centre de psychologie du personnel](#) (CPP).

3. Examen ou établissement des critères de mérite

Avant de procéder à l'examen ou à l'établissement des critères de mérite, les gestionnaires responsables du processus de SMPMD devront choisir une stratégie de sélection et planifier l'évaluation en conséquence. Le gestionnaire a la latitude nécessaire pour déterminer la stratégie de sélection appropriée. Il existe plusieurs options selon la situation. Le gestionnaire devrait consulter le conseiller en RH afin d'obtenir des conseils sur une stratégie de sélection. Une fois que la stratégie a été déterminée, elle peut aussi servir à prendre d'autres décisions, notamment pour déterminer les critères de mérite, les méthodes d'évaluation appropriées et les critères de sélection. Pour des exemples de stratégies de sélection, prière de consulter le [Guide de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité](#) de la CFP.

Comme le précise la section 2 du présent guide, le mérite comporte plusieurs éléments. La personne qui sera maintenue en poste doit posséder toutes les qualifications essentielles (y compris la compétence dans les langues officielles) pour le travail à accomplir. Lorsqu'un gestionnaire identifie une qualification comme étant essentielle, il affirme qu'une personne qui ne possède pas cette qualification ne sera pas en mesure d'exercer les fonctions du poste. Cela signifie que si le gestionnaire a retenu cinq qualifications essentielles, le fonctionnaire devra posséder chacune d'elles. Si une qualification n'est pas essentielle pour le travail à accomplir, on doit alors la considérer comme une qualification constituant un atout et l'identifier comme telle.

De plus, le gestionnaire peut prendre en considération les qualifications qui constituent un atout pour le travail à accomplir, toutes les exigences opérationnelles et tous les besoins

organisationnels, qu'ils soient actuels ou futurs. Les besoins organisationnels peuvent également comprendre les besoins actuels et les besoins futurs de la fonction publique, tels que déterminés par l'employeur. Les qualifications essentielles, les qualifications qui constituent un atout, les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels, qu'on désigne collectivement comme étant les critères de mérite, constituent le fondement pour l'évaluation du mérite.

La planification intégrée des ressources humaines (RH) et des activités est étroitement liée aux besoins actuels et futurs d'une organisation et à ceux de la fonction publique dans son ensemble. Les résultats d'une planification intégrée peuvent aider les gestionnaires à définir les qualifications essentielles et les autres critères de mérite pour le processus de sélection (ainsi les besoins organisationnels pourraient découler de la planification intégrée des RH et des activités au lieu d'être établis de façon arbitraire) ainsi qu'à examiner les méthodes d'évaluation. Les conseillers RH peuvent contribuer à ce processus de planification en demandant aux gestionnaires de se pencher sur un certain nombre de questions, dont voici quelques exemples :

- le contexte opérationnel et la question de savoir si les critères de mérite établis sont liés à l'emploi, c'est-à-dire s'ils le sont actuellement ou s'ils le seront dans l'avenir;
- le plan d'activités ou le plan stratégique de l'organisation;
- savoir si les critères de mérite peuvent être évalués de façon juste et transparente;
- les méthodes ou les outils d'évaluation les plus appropriés pour le processus, lesquels faciliteront la distinction entre les employés qui seront maintenus en postes et ceux qui seront désignés aux fins de mise en disponibilité.

3.1 Déterminer les critères de sélection aux fins de maintien en poste

Avant d'enclencher le processus de SMPMD, les gestionnaires doivent établir de façon objective les critères qui serviront à sélectionner les fonctionnaires à maintenir en poste. Les critères de sélection se fondent sur les critères de mérite applicables. Les gestionnaires peuvent exiger un niveau de réussite supérieur d'un ou de plusieurs critères de mérite. Les critères de sélection peuvent varier d'un poste à un autre. Les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité doivent être respectées lors de la SMPMD.

Le choix des critères de sélection orientera également les décisions en matière d'évaluation que prendra le gestionnaire. Par exemple, étant donné que la décision en matière de sélection sera fondée sur des critères de sélection particuliers, le gestionnaire aurait peut-être intérêt à évaluer ces critères de façon plus approfondie, ce qui lui permettra de comparer plus facilement le niveau de qualification de chaque fonctionnaire, au lieu d'utiliser un mode « satisfait/nesatisfait pas ».

Il est impératif que les gestionnaires informent rapidement les fonctionnaires des critères de sélection afin d'éviter toute perception erronée de favoritisme.

4. Planifier l'évaluation

Une fois que les critères de mérite ont été établis, le gestionnaire doit déterminer la façon dont les qualifications essentielles seront évaluées, quels autres critères de mérite s'appliqueront et seront évalués de même que la façon la plus efficace de procéder (certaines activités peuvent se faire en parallèle, et d'autres à la suite l'une de l'autre).

Le processus d'évaluation vise à ce que les fonctionnaires sélectionnés aux fins de maintien en poste satisfassent aux critères de mérite nécessaires pour exercer les fonctions subsistantes de leur poste, selon les besoins mentionnés dans les plans de RH ou les plans d'activités de l'organisation. Il faut donc choisir ou élaborer des méthodes d'évaluation appropriées afin que les fonctionnaires soient évalués en fonction de chaque critère de mérite, et que les bonnes personnes soient sélectionnées pour le maintien en poste.

Dans le contexte de la SMPMD, plusieurs facteurs influeront sur les décisions relatives au plan et au processus d'évaluation. Par exemple :

- Les critères de mérite ont-ils changé ou sont-ils demeurés les mêmes, et quelle est leur importance relative? S'il n'y a aucun changement, tous les fonctionnaires touchés ont déjà démontré par le passé qu'ils possédaient chacune des qualifications applicables. La stratégie d'évaluation pourrait alors consister à puiser dans les évaluations antérieures pour plusieurs qualifications, tout en procédant à une évaluation plus approfondie des critères de sélection choisis. Si de nouveaux critères se sont ajoutés, l'utilisation de multiples outils d'évaluation éprouvés pourrait aider à dresser un portrait plus complet des qualifications du fonctionnaire.
- Le gestionnaire possède-t-il une connaissance approfondie du rendement et des réalisations des fonctionnaires touchés par rapport aux critères de mérite identifiés? Selon les circonstances, le gestionnaire pourrait, en tant que superviseur des fonctionnaires touchés, avoir une solide connaissance de leur rendement et de leurs réalisations au regard des critères de mérite identifiés. Cette connaissance orientera probablement le choix des outils et de la stratégie d'évaluation. Par exemple, le gestionnaire pourrait décider de se servir de ses connaissances personnelles sur les employés pour évaluer une partie des critères au moyen d'une évaluation narrative. Si le gestionnaire ne connaît pas tous les fonctionnaires à évaluer, il préférera peut-être évaluer ceux qu'il ne connaît pas au moyen d'une vérification structurée des références ou se basant sur les exemples de rendement et de réalisations professionnelles autorapportés par les fonctionnaires dans leur dossier des réalisations de carrière (DRC).
- Combien d'employés devront être soumis à une évaluation? Par exemple, s'il faut évaluer 80 personnes, le gestionnaire pourrait recourir à un test pouvant être réalisé et corrigé rapidement, tel qu'un test standardisé à choix multiples, de préférence à un outil d'évaluation qui exige plus de temps à concevoir, à réaliser et à corriger, tel qu'une entrevue ou une simulation.
- Quels sont le groupe et niveau des postes touchés? Il existe déjà des outils d'évaluation uniformisées pour différents groupes et niveaux. L'annexe 2 du présent document fournit une liste des outils d'évaluation du CPP classés par niveau.

4.1 Choisir les outils et méthodes d'évaluation

Lorsque vient le moment de choisir les outils ou méthodes d'évaluation les plus appropriés, le gestionnaire doit être conscient qu'un processus de SMPMD ou d'un processus de nomination effectué dans le cadre d'un réaménagement des effectifs (RE) pourrait susciter beaucoup d'anxiété chez les fonctionnaires touchés.

Les méthodes d'évaluation doivent procurer de l'information pertinente pour tous les critères de mérite évalués tout en demeurant appropriées pour le contexte particulier de la SMPMD. La quantité d'information nécessaire pour évaluer la compétence d'un fonctionnaire par rapport à un critère de mérite particulier dépend de la nature et de l'importance de ce critère, selon ce que détermine le gestionnaire. Le recours à plusieurs outils d'évaluation bien conçus permet en général d'obtenir une information complète et valide. En outre, l'intégration de renseignements provenant de multiples sources contribue à brosser un portrait particulièrement juste et complet du fonctionnaire faisant l'objet de l'évaluation.

Les méthodes d'évaluation sont choisies ou élaborées d'après la qualité de l'information qu'elles peuvent permettre d'obtenir. Prises ensemble, les méthodes d'évaluation doivent pouvoir permettre d'obtenir des résultats pertinents pour toutes les qualifications évaluées. La quantité d'information nécessaire pour évaluer la compétence d'une personne à l'égard d'une qualification donnée dépend de la nature et de l'importance de cette qualification.

Par exemple, dans le contexte d'une réduction des effectifs sans modification des tâches ou des critères de mérite, le gestionnaire pourrait choisir d'évaluer les critères de sélection qu'il a établis pour tous les fonctionnaires soumis à l'évaluation au moyen d'échelles d'évaluation ou de cotation qui lui permettront de mieux comparer le niveau de qualification des fonctionnaires évalués. Le gestionnaire pourrait ensuite décider d'évaluer le reste de l'énoncé des critères de mérite (ECM) selon le mode « satisfait/ne satisfait pas ».

S'assurent qu'il existe un lien clair entre les qualifications et les méthodes et outils d'évaluation utilisés pour les évaluer

La décision concernant les outils d'évaluation à utiliser devrait reposer principalement sur l'efficacité avec laquelle ils permettent d'évaluer les qualifications requises pour le poste. Il est essentiel qu'ils mesurent les qualifications avec précision et qu'ils fournissent de l'information pertinente sur le rendement futur du fonctionnaire au travail.

Pour élaborer les stratégies d'évaluation, il faut avoir une bonne compréhension des connaissances, des compétences, des capacités et des caractéristiques à évaluer. Il est fortement recommandé de définir ces qualifications de manière assez détaillée de sorte que les outils d'évaluation puissent être conçus ou choisis en fonction des particularités des qualifications requises pour un rendement efficace au travail. De ce fait, le lien entre l'outil d'évaluation et la qualification visée sera évident. Par exemple, les gestionnaires devraient s'assurer qu'une entrevue ayant pour but d'évaluer les compétences en résolution de problèmes mesure bien ces compétences.

Les gestionnaires devraient également veiller à ce que les critères de notation d'un outil ou d'une méthode d'évaluation puissent être liés à la qualification évaluée et permettent de l'évaluer efficacement. Par exemple, les critères de notation relatifs à l'entrevue susmentionnée, visant à

évaluer les compétences en résolution de problèmes, devraient inclure des éléments liés à ces compétences qui sont nécessaires à l'exercice efficace des fonctions du poste convoité.

Si des connaissances liées à l'emploi figurent dans l'énoncé des critères de mérite, on doit s'attendre à trouver des questions, par exemple dans l'entrevue ou dans l'examen des connaissances, permettant aux fonctionnaires de faire valoir leurs connaissances dans ces domaines. Il serait inapproprié d'inclure dans une entrevue une question portant sur la supervision d'employés par le fonctionnaire si la qualification « supervision d'employés » n'est pas énoncée clairement dans l'énoncé des critères de mérite, à moins que le contenu de la question ne vise à évaluer l'un des autres critères de mérite.

Les instruments d'évaluation peuvent être extrêmement utiles quand ils sont utilisés adéquatement. Non seulement faut-il veiller à ce que tous les critères de mérite soient évalués à un moment du processus au moyen des outils d'évaluation choisis, mais il est aussi essentiel que l'évaluation se fasse grâce à une méthode d'évaluation appropriée.

Plan d'évaluation (ou guide de cotation)

Un plan d'évaluation (ou guide de cotation) faisant clairement le lien entre chaque critère de mérite et les outils d'évaluation qui ont été choisis ou élaborés devrait être établi. Le plan devrait décrire ce qui suit :

- les critères de mérite à évaluer et la façon dont ils ont été définis, ainsi que leur importance relative, le cas échéant;
- les outils utilisés pour évaluer chacun des critères de mérite (comme les questions d'entrevue et la vérification des références, l'annexe 1 fournit deux exemples de situations de SMPMD et leur plan d'évaluation respectif, où il est indiqué quel critère sera évalué par quel(s) outil(s));
- les critères de notation, p. ex. les bonnes réponses aux questions sur les connaissances ou les comportements attendus lors des jeux de rôles ou des simulations;
- l'échelle d'évaluation (ou de cotation) – notes ou descripteurs narratifs, etc.;
- la façon dont les résultats de l'évaluation seront utilisés dans le processus de SMPMD;
- les critères de mérite, autres que les qualifications essentielles, qui seront appliqués et qui devront donc être évalués;
- les critères de sélection ;
- le calendrier des évaluations;
- les membres du comité d'évaluation (le cas échéant) et le nom des personnes-ressources;
- des définitions claires de chacun des critères de mérite.

Message important : Un plan d'évaluation clair est un outil précieux pour aider le gestionnaire à déterminer les fonctionnaires à maintenir en poste et à gérer le processus d'évaluation. Ce plan peut aider les autres personnes participant au processus d'évaluation à acquérir une compréhension commune des critères de mérite ainsi que du mode d'évaluation. De plus, le plan

peut servir à fournir de la rétroaction aux fonctionnaires pendant les discussions informelles ou encore dans le cadre d'une enquête ou lorsqu'une plainte est déposée devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP).

Facteurs qui influencent le choix des outils d'évaluation

Comme il a été mentionné plus haut, les caractéristiques de la situation de RE (tels que : mêmes postes ou nouveaux postes, mêmes critères de mérite ou nouveaux critères) influencera le choix des outils ou des méthodes d'évaluation. De façon générale, afin d'accroître l'efficience de l'évaluation, il est prudent de choisir des outils d'évaluation qui se complètent entre eux et qui permettent d'évaluer plus d'une qualification. L'utilisation de multiples outils d'évaluation bien étayés débouche habituellement sur de l'information plus complète et valide. L'intégration de renseignements provenant de plus d'une source permet de dresser un portrait plus complet et précis du fonctionnaire évalué. Réciproquement, un seul outil d'évaluation bien étayé pourrait servir à évaluer un groupe de qualifications. Le choix des outils d'évaluation peut être influencé par divers éléments, tels que :

- la durée pendant laquelle les fonctionnaires ont réalisé le travail;
- la durée pendant laquelle le gestionnaire a occupé le poste;
- les connaissances personnelles du gestionnaire concernant les fonctionnaires;
- le nombre d'employés à évaluer;
- le nombre total de qualifications à évaluer;
- des questions d'ordre opérationnel comme le coût d'élaboration ou d'achat;
- la disponibilité des tests standardisés des secteurs public et privé; (l'annexe 2 fournit une liste des outils d'évaluation du CPP classés par niveau);
- la qualité des outils disponibles et leur validité, qui doit avoir été démontrée;
- la facilité d'administration;
- la disponibilité des installations pour le processus d'évaluation;
- la nature des résultats obtenus;
- la vitesse à laquelle les résultats peuvent être obtenus;
- l'ampleur de la formation requise pour les évaluateurs;
- la disponibilité de personnes expérimentées et compétentes pour le processus d'évaluation;
- le niveau d'aise du gestionnaire à utiliser des examens surveillés ou non surveillés;
- la zone de sélection établie;
- le niveau et la complexité du poste;
- la disponibilité des outils d'évaluation dans les deux langues officielles;
- la possibilité de les adapter à divers besoins;

- les normes de qualification s'appliquant aux groupes professionnels;
- si les examens nécessitent l'approbation de la CFP (par exemple, les tests de personnalité et d'intelligence).

4.2 Outils et méthodes d'évaluation

Il existe divers modes d'évaluation des fonctionnaires. L'objectif est de trouver les outils les plus susceptibles d'aider à prédire le rendement futur d'une personne au travail. Le rendement d'une personne sur une période donnée et selon diverses situations peut être déterminé à l'aide de plusieurs sources et méthodes d'évaluation. Cette section du module sur l'évaluation dans le cadre de la SMPMD décrit les outils et méthodes d'évaluation suivants (en ordre alphabétique):

- [Centres d'évaluation](#)
- [Dossier des réalisations de carrière \(DRC\)](#)
- [Entrevues structurées](#)
- [Évaluation du rendement](#)
- [Évaluation narrative](#)
- [Examens de connaissances liées à un poste](#)
- [Examen de jugement situationnel \(EJS\)](#)
- [Examen des réalisations antérieures et de l'expérience](#)
- [Simulations ou mises en situation](#),
- [Test d'habileté cognitive](#)
- [Vérification des références](#)

Chaque description comprend les utilisations courantes des méthodes et outils d'évaluation. De plus, cette section offre également des [conseils](#) d'ordre général sur l'élaboration et le choix des méthodes et outils d'évaluation.

Soulignons que les connaissances personnelles d'un gestionnaire concernant la qualification d'un fonctionnaire doivent être étayées au moyen d'une évaluation descriptive écrite ou d'une vérification des références comportant des exemples concrets de comportements.

Centres d'évaluation

Les centres d'évaluation constituent une méthode unique et puissante pour révéler et mettre à profit les talents en gestion, grâce à des techniques variées, telles que les exercices de simulation individuels ou en groupe et les tests papier-crayon. Les évaluateurs qualifiés observent et évaluent le rendement du fonctionnaire lors des divers exercices. Les résultats obtenus au centre d'évaluation offrent un portrait global de ses points forts et de ses points faibles. Ces résultats peuvent être utiles pour identifier les personnes qui possèdent les qualités nécessaires pour occuper un poste de direction ou de gestion, pour planifier leur formation et leurs activités de perfectionnement, et pour choisir la bonne personne pour un poste de gestion donné.

Utilisations courantes

- Les centres d'évaluation permettent d'évaluer simultanément plusieurs qualifications.
- Habituellement, on a recours aux centres d'évaluation après avoir utilisé les autres outils, afin de limiter le nombre de personnes soumises aux processus exigeants des centres d'évaluation.
- Lors des processus de nomination, on a couramment recours aux centres d'évaluation pour les postes de niveau supérieur.

Dossier des réalisations de carrière (DRC)

Un DRC est un outil standardisé permettant d'évaluer les compétences au moyen d'exemples auto-rapportés de réalisations professionnelles. Les fonctionnaires reçoivent un modèle comportant la définition de chacune des compétences évaluées ainsi que des indicateurs de comportements qui y sont associés. Ils répondent au questionnaire en décrivant de façon structurée leurs réalisations qui illustrent le mieux la façon dont ils ont démontré qu'ils possèdent les compétences précisées dans le cadre de leur travail. Les fonctionnaires doivent également donner le nom d'une personne qui pourra valider chaque réalisation décrite.

Utilisations courantes

- Le DRC est couramment utilisé lors d'un processus de nomination afin de présélectionner les candidats avant la tenue des entretiens.
- Il porte habituellement sur quatre compétences.
- Il est facile à utiliser avec un grand groupe et peut être utilisé en remplacement de la vérification des références lorsque les exemples rapportés sont validés. Cependant, il peut prendre beaucoup de temps pour le fonctionnaire à le remplir.

Entrevues structurées

Selon le genre de renseignements recherchés, l'entrevue peut employer différentes approches. Il peut s'agir de mise à l'essai du fonctionnaire dans un scénario simulé d'emploi où on lui demande de répondre comme s'il occupait le poste. D'autres entrevues ressemblent à des tests de connaissances, la seule différence étant qu'on y formule de vive voix les questions et les réponses. Enfin, certaines entrevues se rapprochent du processus de vérification des références : le fonctionnaire fournit de l'information sur ses expériences passées, sur ses points forts et ses faiblesses

Une entrevue de sélection structurée signifie plus que le simple fait de poser les mêmes questions à tous les fonctionnaires. Pour être qualifiée de « structurée », une entrevue doit posséder trois caractéristiques :

1. Les questions prennent racine dans les fonctions et les attributions du poste.
2. Les questions sont élaborées de façon systématique pour cerner des qualités spécifiques.
3. Les réponses sont évaluées par rapport à des critères établis.

Les entrevues élaborées de manière à posséder ces trois caractéristiques réussissent à identifier des fonctionnaires compétents de façon plus efficace.

Le document intitulé [L'entrevue structurée : Comment concevoir et mener des entrevues structurées dans le cadre d'un processus de nomination](#) fournit d'autres renseignements et conseils utiles sur la nature et le contenu de l'entrevue structurée.

Utilisations courantes

- L'entrevue structurée est habituellement réalisée à la fin du processus d'évaluation, soit comme un des derniers outils d'évaluation.
- Elle est utilisée lorsque le bassin de personnes à évaluer est de taille moyenne ou de petite taille, parce qu'elle exige plus de temps à administrer.

Évaluation du rendement

Il faut lire les évaluations du rendement avec attention. On doit passer au crible l'information qu'elles contiennent et retenir ce qui est pertinent aux qualifications à évaluer. Cela ne va pas toujours de soi, car :

- l'information n'est parfois pas assez précise;
- l'information est axée vers l'atteinte des objectifs plutôt que sur les qualifications qui ont permis d'y conduire; et
- le rendement du fonctionnaire a pu être évalué dans un contexte tout à fait différent de celui du poste à pourvoir.
- il n'y a peut-être pas d'évaluations du rendement pour tous les fonctionnaires.

Malgré, ces difficultés potentielles, les évaluations du rendement peuvent fournir des renseignements utiles, surtout lorsque des renseignements, obtenus d'autres sources viennent les appuyer. Il importe toutefois d'établir des liens clairs entre les renseignements ainsi obtenus et les qualifications à évaluer.

Utilisations courantes

- Les évaluations du rendement sont rarement utilisées lors d'un processus de nomination étant donné qu'elles sont habituellement réalisées dans le cadre d'un poste différent de celui à doter.
- Dans un contexte de RE, les évaluations du rendement peuvent être considérées comme une bonne source d'information si elles ont un lien avec le poste pour lequel l'évaluation est effectuée, et pourvu qu'il soit possible d'établir des liens clairs entre les évaluations et les critères de mérite évalués.

Évaluation narrative

L'évaluation narrative décrit comment le fonctionnaire a démontré qu'il satisfait aux critères de mérite pertinents au poste par son travail et ses réalisations antérieures. Ce texte détaillé doit dresser un portrait exhaustif et fournir des éléments probants clairs à l'appui de la décision de

sélection. L'évaluation narrative est habituellement rédigée et signée par un gestionnaire qui connaît bien le travail du fonctionnaire évalué. En ayant supervisé le travail du fonctionnaire évalué, le gestionnaire peut attester l'expérience et les réalisations de celui-ci et commenter, par des exemples concrets de comportements, la façon dont il a démontré qu'il satisfait aux critères de mérite. Dans un contexte de RE, les connaissances personnelles du gestionnaire ou d'un membre du comité d'évaluation se rapportant aux qualifications du fonctionnaire devraient être étayées par une évaluation narrative ou une vérification des références.

Utilisations courantes

- L'évaluation narrative peut être utile lorsque le gestionnaire connaît un certain nombre des fonctionnaires à évaluer et que le nombre de fonctionnaires est relativement petit.
- Dans un contexte de RE, elle peut également s'avérer utile lorsque l'utilisation d'autres outils pourrait être perçue inutile parce que le gestionnaire connaît probablement personnellement les qualifications des fonctionnaires à évaluer.

Examen des connaissances liées à un poste

Les examens de ce genre sont composés de questions conçues pour évaluer les connaissances techniques ou professionnelles particulières. Les examens des connaissances liées à un poste portent sur ce qu'une personne connaît au moment de l'évaluation.

Utilisations courantes

- Cet outil est particulièrement utile pour les postes qui exigent des connaissances particulières liées à l'emploi dès le premier jour de travail (c.-à-d. lorsque ces connaissances sont requises dès l'entrée en fonction).
- Il peut être plus ou moins approprié selon la situation de RE, étant donné qu'il arrive souvent que les fonctionnaires à évaluer exécutent leur travail depuis plusieurs années et qu'ils pourraient même avoir été considérés dans le passé comme des experts de contenu lors de l'élaboration de tels outils en vue de doter des postes de leur niveau.

Examen de jugement situationnel (EJS)

Les questions d'un EJS dépeignent des situations hypothétiques et complexes qui pourraient se produire dans le cadre des activités professionnelles, et qui nécessitent une collaboration avec les autres membres de l'équipe, des échanges et la résolution de dilemmes en milieu de travail. On soumet à la personne évaluée la description d'un problème d'ordre professionnel ou d'une situation critique liée à l'emploi et on lui demande d'identifier comment elle gèrerait le problème ou la situation.

Utilisations courantes

- Cet examen sert habituellement à évaluer les capacités de jugement requises pour résoudre des problèmes en milieu de travail.
- Il peut être mis sur pied pour une variété de postes, y compris les postes d'agent.
- Il est économique et facile à administrer à un grand groupe (l'EJS proposé par la CFP peut être réalisé sous forme papier-crayon ou en ligne).

Examens des réalisations antérieures et de l'expérience

Il existe de nombreuses méthodes pour recueillir de l'information sur les réalisations et l'expérience d'un fonctionnaire : formulaires de demande d'emploi, entrevues sur les antécédents professionnels, auto-évaluations, curriculum vitae, évaluations du rendement, vérifications des références, relevés de notes, exemples de travaux réalisés (portfolio), questions d'entrevue et connaissances personnelles des gestionnaires ou des membres du comité d'évaluation. L'information la plus utile indique dans quelle mesure (étendue et qualité) le fonctionnaire a démontré par le passé qu'il possédait les qualifications évaluées. Cette information peut s'avérer particulièrement utile dans des situations de SMPMD lorsque le gestionnaire connaît les fonctionnaires évalués et lorsque la tenue d'une entrevue ou d'autres examens pourrait être perçue comme inutile.

Utilisations courantes

- De tels examens sont couramment utilisés au début d'un processus d'évaluation en plusieurs étapes, avant de recourir à d'autres outils d'évaluation (tels que l'entrevue structurée), tant pour des postes de premier échelon que des postes de niveau supérieur.
- Dans un contexte de RE, ces méthodes peuvent servir à appuyer les connaissances personnelles du gestionnaire relatives aux fonctionnaires évalués.

Simulations ou mises en situation

Les mises en situation, ou les simulations, ont pour but de placer les fonctionnaires dans des situations réalistes pour les amener à manifester une ou plusieurs qualifications pertinentes au poste. Le contenu de la simulation peut provenir directement de situations réelles de travail ou être conçu de façon plus générale et présenter des situations et des problèmes qui ne sont pas particuliers à une situation de travail donnée. Les simulations peuvent comprendre des exercices individuels ou en groupe. Cet outil regroupe la simulation interactive (en personne) et les exercices « in-basket » (examen écrit).

Une caractéristique importante des mises en situation est le fait que les personnes évaluées doivent démontrer, au moment du processus de sélection, comment ils effectueront réellement leur travail et les tâches reliées à leur travail.

Utilisations courantes

- Ces outils sont particulièrement utiles pour les postes où les compétences mesurées sont cruciales pour la bonne réalisation du travail.
- Ils sont habituellement utilisées lorsque le nombre de personnes à évaluer est restreint, et qu'on s'attend à ce que seul un petit nombre de personnes potentiels à évalués possèdent les compétences requises.

Test d'habileté cognitive

Les tests d'habileté cognitive évaluent la capacité de faire appel au raisonnement dans le but de régler les problèmes, souvent requise pour les postes d'agent.

Utilisations courantes

- Ces tests sont habituellement utilisés pour les nominations à des postes d'agent de premier échelon.
- Ils sont économiques et faciles à utiliser avec un grand groupe.
- Ces tests peuvent être appropriés dans les situations de RE, lorsque le critère de mérite appliqué aux emplois restants est nouveau, ou lorsque de nouveaux postes sont créés et qu'on réalise un processus de nomination pour les doter.
- Toutefois, dans une situation de RE où la qualification ne constitue pas un nouveau critère de mérite, il peut sembler inapproprié d'évaluer de la sorte les capacités de raisonnement des fonctionnaires, étant donné qu'il est possible que ceux-ci exécutent ce travail depuis plusieurs années et que le gestionnaire connaît probablement personnellement leurs capacités à ce niveau.

Vérification des références

La vérification des références constitue l'une des sources d'information les plus utiles en ce qui a trait au rendement ou aux réalisations d'un fonctionnaire. Pour obtenir des résultats optimaux, les vérifications des références doivent être structurées, par exemple, au moyen d'un questionnaire descriptif à remplir par la personne qui fournit les références (répondant). Les répondants, qui ont eu l'occasion d'observer le fonctionnaire, par exemple en ayant travaillé avec lui en étroite collaboration pendant un certain temps, y consignent des faits, des descriptions, des anecdotes pertinentes et des exemples de comportements. Afin d'obtenir de plus amples renseignements, le responsable de la vérification des références pourrait ensuite assurer un suivi par téléphone ou par le truchement d'une rencontre en personne.

Le document intitulé [Vérification structurée des références – Guide des pratiques exemplaires](#) offre des renseignements détaillés à ce sujet.

Les gestionnaires sont tenus d'obtenir le consentement du fonctionnaire avant de procéder à une vérification des références auprès de répondants qui ne font pas partie de la fonction publique. Quoique ce consentement ne soit pas requis lorsque les répondants travaillent dans la fonction publique, il est recommandé que le gestionnaire exerce la diligence requise et informe le

fonctionnaire avant de communiquer avec ces répondants, à moins d'avoir une bonne raison de ne pas le faire.

Utilisations courantes

- Les vérifications des références sont habituellement réalisées dans les derniers stades d'un processus d'évaluation en plusieurs étapes, soit au moment de faire un choix parmi un petit groupe de finalistes.
- Quoique la vérification des références constitue parfois la seule source d'information relative à une qualification donnée, elle est généralement utilisée pour corroborer, éclaircir ou compléter l'information déjà recueillie.
- La vérification des références peut servir à évaluer les connaissances, les capacités, les compétences, les qualités personnelles ou d'autres qualifications.

Conseils pour les personnes qui élaborent et choisissent les méthodes et les outils d'évaluation

- Il est important que les personnes qui élaborent les questions à utiliser au cours du processus d'évaluation fassent preuve de créativité. En effet, lorsqu'on réutilise les mêmes questions sur une longue période de temps, les fonctionnaires peuvent fabriquer leurs réponses à l'avance, au lieu de donner une réponse qui témoigne véritablement de leur réaction dans une situation donnée.
- Une entrevue structurée et bien préparée est préférable à une démarche non officielle, du fait que les mêmes questions sont posées à tous les fonctionnaires et que le processus dans son ensemble est uniforme.
- En utilisant plusieurs méthodes d'évaluation, par exemple une entrevue et une vérification des références aux fins de l'évaluation d'un critère de mérite donné, on peut avoir une meilleure indication, si les méthodes retenues ont été bien élaborées; les différentes sources peuvent donner des résultats similaires d'une méthode d'évaluation à une autre ou mettre au jour des incohérences sur le plan du comportement ou du rendement.
- Il est possible d'avoir recours à différentes méthodes pour obtenir de l'information (p. ex. évaluer les réalisations antérieures au moyen d'une entrevue sur les antécédents professionnels ou par une vérification des références).
- Même si un fonctionnaire n'a pas exécuté une tâche par le passé, cela ne signifie pas nécessairement qu'il n'est pas en mesure de l'effectuer. Les exercices de simulation et les mises en situation peuvent s'avérer utiles dans de telles circonstances.
- Si possible, les nouveaux outils d'évaluation pourraient être testés sur un petit groupe de personnes ne participant pas au processus, avant l'évaluation, pour s'assurer que la marche à suivre est claire, que les fonctionnaires disposent d'assez de temps pour l'évaluation – compte tenu de la complexité du matériel d'évaluation – que les questions sont justes et impartiales et que le contenu permet d'évaluer le critère de mérite visé.

- Les résultats d'évaluation obtenus dans le cadre d'un autre processus et peuvent être utilisés, à condition que l'évaluation en question mesure les mêmes critères de mérite au même niveau de difficulté.
- En fonction des qualifications à évaluer, les gestionnaires peuvent envisager d'utiliser des examens à faire chez soi. Ces examens peuvent permettre de faire une évaluation valable des qualifications d'un fonctionnaire, selon la nature des qualifications évaluées et le contexte de travail où celles-ci seront appliquées.
- Lors de l'administration d'examens non surveillés, les responsables de l'administration de l'outil d'évaluation doivent prendre des mesures pour s'assurer que l'identité des personnes qui passent l'examen est vérifiée et que celles-ci sont mises en garde contre la tricherie. Les responsables de l'évaluation devraient ensuite procéder à une évaluation surveillée des mêmes qualifications pour valider les résultats de l'examen non surveillé.

4.3 Le comité d'évaluation

En fonction de la situation, un gestionnaire peut choisir de créer un comité d'évaluation en raison de l'efficacité accrue qui en résulterait ou parce qu'il aimerait accroître la perception d'impartialité qui s'en dégagerait. De plus, un comité d'évaluation peut être composé de membres provenant de l'extérieur de l'organisation. Par exemple, les membres du comité peuvent provenir d'autres organisations ou du secteur privé et le comité peut faire participer différentes personnes à diverses étapes du processus d'évaluation. Le rôle du comité d'évaluation est d'évaluer la personne par rapport aux critères de mérite, tels qu'établis par le gestionnaire, et de fournir au gestionnaire les renseignements nécessaires pour prendre une décision quant à la sélection.

Lorsque le gestionnaire décide de faire appel à d'autres personnes, il doit discuter avec ces personnes des critères de mérite pour s'assurer que tous les intervenants comprennent bien et de la même façon les exigences du poste. Le gestionnaire doit également préciser les attentes qu'il a envers tous les intervenants.

Quand de nombreux fonctionnaires doivent être évalués ou que des examens doivent avoir lieu à divers endroits, les mêmes personnes ne seront peut-être pas responsables de l'évaluation de l'ensemble des fonctionnaires touchés. En pareil cas, le gestionnaire doit s'assurer que des mesures sont prises afin de réaliser une évaluation uniforme de tous les fonctionnaires. À cette fin, toutes les personnes responsables de l'évaluation pourraient recevoir des instructions dans le cadre d'une conférence téléphonique avant le début du processus d'évaluation. Il est également utile de faire parvenir au préalable, à tous les responsables de l'évaluation, une trousse d'information (contenant par exemple de l'information se rapportant à l'emploi et aux procédures et guides en matière d'évaluation).

Facteurs à prendre en considération lorsque le gestionnaire et d'autres personnes participent au processus d'évaluation

Lorsque le gestionnaire participe activement à l'évaluation des fonctionnaires, ou encore est épaulé par un comité d'évaluation ou par d'autres personnes, il peut aider à ce que ses décisions de sélection soient impartiales et ne contribuent pas à des obstacles systémiques en faisant ce qui suit :

- En demandant à des membres des groupes désignés et à des personnes de divers milieux de participer au processus d'évaluation.
- En s'assurant que les différents intervenants ont été sensibilisés à l'exigence d'une évaluation impartiale.
- En consultant le CPP ou en parcourant les guides de la CFP en matière d'évaluation (Tel que la série sur l'[Évaluation des compétences](#)).
- En déterminant les activités pertinentes que doit mener chaque personne, selon le processus de sélection choisi (en d'autres termes, processus annoncé ou non annoncé, interne ou externe) et les outils d'évaluation.
- En s'assurant que les relations entre les fonctionnaires, les membres du comité d'évaluation et les responsables de l'évaluation n'influencent pas le processus de sélection ou ne semblent pas le faire.
- En confiant la responsabilité de l'évaluation à plusieurs personnes plutôt qu'à un seul membre.
- En s'assurant que les membres du comité d'évaluation et les responsables de chaque outil d'évaluation possèdent les compétences nécessaires, notamment les compétences linguistiques, pour assurer une évaluation juste et complète.

Au début de l'étape de planification du processus d'évaluation, le gestionnaire doit déterminer quelles personnes, à part lui, sont les mieux outillées pour prendre part aux divers volets du processus d'évaluation. Ce choix devrait reposer sur un raisonnement éclairé et sur les compétences, les aptitudes et les connaissances que chaque personne peut mettre à profit pour améliorer la qualité du processus. Certaines initiatives à considérer peuvent inclure :

- Obtenir l'aide de personnes qui connaissent bien le poste à doter ou le processus de dotation (p. ex. des spécialistes en la matière, des superviseurs, des gens qui connaissent bien le poste à doter, des spécialistes des RH).
- Faire appel aux personnes qui possèdent de l'expérience ou une formation relativement aux types d'outils d'évaluation qui ont été choisis ou au travail à exécuter (comme des spécialistes de l'évaluation du secteur public ou privé).
- Choisir des spécialistes de l'évaluation ou des personnes connaissant bien les divers aspects de l'évaluation (comme des membres du personnel du CPP, des spécialistes des RH, des consultants du secteur privé, d'autres gestionnaires ou employés possédant une vaste expérience en évaluation).
- Choisir ou élaborer des outils ou des méthodes d'évaluation qui permettent d'évaluer efficacement les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués et veiller à ce que les critères utilisés pour évaluer les réponses des fonctionnaires soient liés aux exigences du poste à doter.

Toutes les personnes, y compris le gestionnaire, qui sont responsables de parties du processus d'évaluation doivent consigner les raisons à l'origine de leurs commentaires, de leur notation et de leurs observations et fournir à cet égard des exemples concrets ou des données probantes. Quand des personnes autres que les gestionnaires sont mises à contribution, elles doivent fournir cette information au gestionnaire, de sorte que ce dernier puisse finaliser le processus et prendre les décisions de sélection. De cette façon, le gestionnaire peut s'assurer que les résultats

ont été obtenus sur la base de critères comparables et objectifs. Toute cette information doit être conservée dans le dossier de SMPMD.

Dans le but d'aider les gestionnaires à se préparer à maintenir un milieu de travail diversifié dans la fonction publique fédérale au moyen d'une évaluation inclusive qui n'entraîne pas d'obstacles systémiques, la CFP a produit les [Lignes directrices relatives à une évaluation équitable dans un milieu de travail diversifié : supprimer les obstacles que rencontrent les membres des minorités visibles et les autochtones.](#)

5. Mesures d'adaptations

Le fait de fournir en temps opportun à tous les fonctionnaires des renseignements concernant les méthodes et les outils d'évaluation utilisés est conforme aux valeurs directrices de justice et de transparence, de même qu'aux lignes directrices en matière d'évaluation puis donne aux fonctionnaires le temps nécessaire pour se préparer adéquatement. Ces renseignements donneront également suffisamment de temps pour préparer l'adaptation, si un fonctionnaire en fait la demande, et pour discuter des particularités du dossier d'un fonctionnaire (p. ex., obtenir des documents médicaux ou faire appel à un spécialiste en matière d'adaptation, provenant de l'organisation ou de la CFP). Il n'est pas nécessaire que les fonctionnaires s'auto-identifient pour demander des mesures d'adaptation durant le processus de sélection puisque ces mesures ne sont pas limitées aux membres de groupes désignés. Les mesures d'adaptation s'appliquent à toute personne protégée contre la discrimination selon les motifs décrits dans la Loi canadienne sur les droits de la personne (LCDP).

Comme mentionné précédemment, les méthodes d'évaluation doivent traiter toutes les fonctionnaires de façon équitable et non discriminatoire; l'évaluation doit être élaborée et mise en place de façon impartiale, sans influence politique, sans favoritisme personnel et elle ne doit entraîner d'obstacles systémiques. Une évaluation équitable n'exige pas nécessairement l'utilisation des mêmes méthodes d'évaluation ou sources d'information pour toutes les personnes; les méthodes et les outils sont plutôt adaptés à chaque situation.

Il peut arriver que l'on doive modifier les modalités d'évaluation pour assurer une évaluation équitable.

Le gestionnaire devrait s'assurer que l'utilisation de différentes méthodes d'évaluation ou sources d'information pour diverses personnes permet de procéder à une évaluation juste et que les renseignements recueillis à l'aide de ces différentes méthodes ou sources sont comparables. Par exemple, la modification ou les mesures d'adaptation ne doivent changer ni le niveau ni la nature de la qualification évaluée. De plus, les mesures d'adaptation dans le cadre de méthodes ou d'outils d'évaluation ne devraient pas avantager les fonctionnaires qui en bénéficient.

Il y a des limites aux mesures d'adaptation; par exemple, dans des circonstances où la qualification évaluée est une exigence professionnelle justifiée, il ne serait peut-être pas possible d'adapter un outil (p. ex., un test d'acuité visuelle pour un pilote).

Le document intitulé [Guide relatif à l'évaluation des personnes handicapées](#) produit par la CFP propose un ensemble de principes et de processus recommandés dont les responsables de la conception des mesures d'adaptation peuvent s'inspirer pour gérer des cas spécifiques.

6. Évaluation des qualifications et des autres critères de mérite

Le gestionnaire doit s'assurer que les fonctionnaires sélectionnés aux fins de maintien en poste possèdent chacune des qualifications essentielles. La sélection peut également « tenir compte » des autres critères de mérite établis au départ : qualifications constituant un atout, exigences opérationnelles et besoins organisationnels.

Bien que les fonctionnaires à maintenir en poste doivent posséder chacune des qualifications essentielles et satisfaire à tous les autres critères de mérite appliqués, cela ne signifie pas qu'il faut appliquer tous les autres critères à chaque fonctionnaire ou dans un ordre particulier. Les gestionnaires ont toute latitude dans l'application des critères qui serviront à la sélection des fonctionnaires à maintenir en poste dans le contexte des postes qui seront maintenues. Ainsi, même s'il est impératif que les employés maintenus en poste possèdent chacune des qualifications essentielles, le gestionnaire peut, s'il estime que cette méthode est plus efficace, appliquer et évaluer une qualification constituant un atout, un besoin organisationnel ou une exigence opérationnelle avant même d'évaluer les qualifications essentielles.

Toutefois, conformément à l'article 38 de la LEFP, les bénéficiaires de priorité ne sont tenus de satisfaire qu'aux qualifications essentielles. Autrement dit, dans le cadre d'un processus de nomination pour de nouveaux postes, si le gestionnaire avait établi des qualifications constituant un atout, des exigences opérationnelles ou des besoins organisationnels, il ne pourra pas les appliquer à la sélection parmi les fonctionnaires excédentaires.

Il peut être approprié d'évaluer certaines qualifications essentielles, comme les études, selon le mode « satisfait/ne satisfait pas ». Cependant, lorsqu'une qualification a été établie en tant que critère de sélection, la mesure dans laquelle le fonctionnaire possède cette qualification constituerait vraisemblablement un facteur décisif dans le processus de SMPMD. Si l'étendue d'une qualification particulière, telle que la capacité de rédiger, est utilisée comme critère de sélection aux fins de maintien en poste, il sera difficile d'établir une distinction nuancée entre les fonctionnaires s'ils sont simplement évalués selon le mode « satisfait/ne satisfait pas ».

Uniformité dans l'évaluation

Les responsables de l'évaluation doivent veiller à ce que les évaluations, dans le cadre de tout processus de sélection, soient menées de façon uniforme d'un fonctionnaire à l'autre. Ainsi, l'information recueillie par ces personnes peut être intégrée de manière juste et significative aux fins de l'établissement du mérite de chaque fonctionnaire. Il faut donc faire preuve d'uniformité tout au long du processus, c'est-à-dire à partir de la communication opportun aux fonctionnaires de renseignements liés à l'évaluation jusqu'à la consignation de ces renseignements dans le dossier de SMPMD.

Afin de renforcer l'uniformité du processus d'évaluation :

- Fournir les mêmes renseignements liés à l'évaluation à tous les fonctionnaires touchés, soit sur l'ECM ou dans une lettre d'invitation à chaque étape du processus d'évaluation, de façon à ce qu'ils aient la même compréhension de ce qu'il est attendu d'eux.

- Définir clairement les critères de mérite. Pendant l'étape de la planification, dresser la liste et établir la définition des critères de mérite qui figureront dans l'ECM. Pour chaque critère, essayer de préciser tout comportement efficace et non efficace que les responsables de l'évaluation tenteront de déceler au cours du processus de cotation ou de notation.
- Pour faciliter l'évaluation, demander aux fonctionnaires de remplir un questionnaire leur permettant de comprendre et de décrire avec clarté les renseignements requis aux fins de l'évaluation. Cette façon de faire permettra d'accroître l'uniformité des renseignements tout en réduisant le besoin de demander des informations supplémentaires ou des éclaircissements aux fonctionnaires.
- Voir à ce que les responsables de l'évaluation rencontrent le gestionnaire pour s'entendre sur chacun des critères de mérite et sur la façon dont ils serviront à prendre les décisions de sélection.
- Utiliser des outils d'évaluation normalisés, si possible. Lorsqu'on ne peut avoir recours à des outils standardisés, il faut utiliser des outils structurés (p. ex. des entrevues structurées ou des vérifications structurées des références) pour réduire les écarts entre les fonctionnaires sur le plan de la procédure utilisée.
- Pour les autres outils, élaborer un guide d'administration, afin que tous les fonctionnaires se voient allouer le même temps pour se préparer à l'évaluation et s'y livrer, reçoivent les mêmes instructions et soient traités de façon uniforme tout au long de l'évaluation. Si des entrevues ou des jeux de rôle sont utilisés, il faut fournir les scénarios ou les consignes aux personnes qui échangeront avec les fonctionnaires.
- Fournir une grille de notation indiquant les éléments de réponse attendus de la part des fonctionnaires et en discuter avec tous les évaluateurs.
- Offrir une formation aux administrateurs et aux évaluateurs concernant les différents outils utilisés.
- Idéalement, demander aux mêmes personnes de noter ou d'évaluer tout le groupe de fonctionnaires par rapport à un outil d'évaluation donné afin que les critères d'évaluation ou de cotation soient appliqués de façon uniforme. Toutefois, lorsqu'il y a un grand nombre de fonctionnaires, il arrive que les mêmes personnes ne soient pas en mesure de participer à l'évaluation de tous les fonctionnaires par rapport au même outil d'évaluation. En pareil cas, il est bon qu'au moins une personne participe à l'ensemble des évaluations; les autres évaluateurs peuvent participer par rotation. Lorsque différentes personnes prennent part à l'évaluation, il peut être bon qu'elles se rencontrent pour s'entendre sur les techniques de notation et pour discuter de la façon dont elles aborderont les points ambigus;
- Si différents évaluateurs participent au processus, demander à une personne ayant une connaissance approfondie du poste à doter ou de l'outil d'évaluation qui sera utilisé d'examiner l'ensemble du travail ou certains aspects du travail des autres évaluateurs. En cas de manque d'uniformité dans la notation, cette personne pourra en faire part aux autres évaluateurs.

Bien qu'il soit important d'adopter une méthode uniforme d'administration, d'évaluation et de notation, des circonstances particulières peuvent exiger l'utilisation d'une autre méthode ou d'une autre forme d'évaluation pour certains fonctionnaires. Le document intitulé [Guide relatif à](#)

[l'évaluation des personnes handicapées](#) produit par la CFP, présentent de l'information supplémentaire sur la façon d'utiliser d'autres méthodes ou des outils d'évaluation adaptés tout en s'assurant que l'évaluation des critères de mérite demeure comparable pour l'ensemble des fonctionnaires.

7. Portabilité des résultats d'évaluation

Dans des cas particuliers, les résultats d'évaluation d'un processus d'évaluation antérieur peuvent être appliqués au processus actuel. Il y a de nombreux avantages à cela, mais il y a aussi des facteurs de risque qu'il convient d'examiner avant de prendre une décision à cet égard. Avant de décider d'entreprendre une nouvelle évaluation ou d'utiliser les résultats d'une évaluation antérieure, le gestionnaire doit prendre en considération les facteurs suivants :

- la qualité des outils d'évaluation utilisés, et la quantité d'information que l'on peut recueillir à leur sujet et sur les résultats obtenus;
- si les outils utilisés pour recueillir les résultats antérieurs ont permis d'évaluer avec précision les critères de mérite qu'ils étaient destinés à évaluer;
- si les outils sont suffisants pour donner un tableau complet des critères de mérite applicables au processus actuel ou si des outils supplémentaires seront nécessaires;
- si les qualifications évaluées antérieurement et les qualifications du poste actuel sont équivalentes quant à l'étendue et à la portée (p. ex. « la gestion par l'action » peut avoir différentes significations, selon le niveau et la nature du poste);
- si les outils étaient standardisés ou non, et la date d'expiration des résultats;
- si les outils ont été administrés, notés et interprétés convenablement lors du processus d'évaluation antérieur;
- la pertinence des outils d'évaluation au fil du temps (ils doivent rendre compte des connaissances et des compétences actuelles);
- la durée de temps pendant laquelle les résultats demeurent valides et si les compétences des fonctionnaires peuvent avoir diminué avec le temps;
- si la période de validité des résultats d'évaluation a été communiquée;
- si les fonctionnaires ont eu la possibilité d'améliorer leurs qualifications;
- si les résultats antérieurs, obtenus dans un autre contexte organisationnel, sont pertinents dans le contexte organisationnel actuel.

8. Dossier d'évaluation

Le gestionnaire doit consigner les motifs de sa décision en matière de SMPMD. Ces documents permettent de garantir la justice et la transparence, et aussi de renforcer l'obligation du gestionnaire de rendre compte de ses décisions. Ils seront utiles au moment d'expliquer aux fonctionnaires la décision en matière de SMPMD ou pour fournir des renseignements dans le cadre d'une enquête ou d'une plainte au TDGP.

Étant donné que les outils et les processus d'évaluation, dans tout processus de sélection, constituent la base sur laquelle les décisions de SMPMD seront effectuées, l'organisation doit constituer des dossiers qui rendent parfaitement compte de la façon dont le processus d'évaluation a été géré et dont les outils d'évaluation ont été utilisés pour prendre la décision. Ces dossiers doivent également faire état des renseignements contenus dans les dossiers gérés par les fournisseurs de services à l'extérieur du ministère ou de l'organisme visé.

Il est recommandé que les dossiers renferment, entre autres, la description de travail du poste à maintenir, l'énoncé des critères de mérite, le plan d'évaluation, un exemplaire des outils administrés (dans la mesure du possible) de même que les résultats obtenus par les fonctionnaires. Il faut aussi conserver les livrets de réponse des fonctionnaires, dans le cas des examens écrits, ainsi que les notes des évaluateurs ou des membres du comité d'évaluation. Il est en outre prudent de conserver une copie de toute communication avec les fonctionnaires concernant toute partie du processus d'évaluation, ou de pouvoir y avoir accès rapidement. Les documents à conserver comprennent les avis médicaux ainsi que les renseignements d'ordre professionnel et personnel qui ont été recueillis de façon à offrir des mesures d'adaptation. Tous ces documents pourraient être requis dans le cadre d'une vérification, d'une enquête ou d'une activité de surveillance, et pourraient permettre de faciliter les discussions avec les fonctionnaires et la tenue d'audiences concernant des plaintes devant le TDFP. La [Liste de contrôle des documents à verser au dossier de dotation](#) de la CFP présente une liste des documents qui devraient être conservés dans les dossiers.

Annex 1 – Deux exemples de situations

A - Réduction des effectifs sans modification des fonctions ni des critères de mérite

Dans l'exemple de la situation 1 du [Guide de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité](#), un gestionnaire doit évaluer 14 fonctionnaires touchés qui travaillent avec lui depuis au moins deux ans et qui obtiennent un bon rendement à leur poste. Sur les 14 fonctionnaires touchés, 12 seront maintenus en poste.

Selon l'analyse des critères de mérite faite par le gestionnaire :

- le travail restera inchangé, mais les fonctionnaires seront moins supervisés;
- l'unité de travail devra continuer de produire des documents écrits clairs, concis et précis.

Le gestionnaire détermine que les qualifications essentielles seront les suivantes :

- études correspondant à la norme de qualification applicable;
- expérience du travail que l'équipe effectue actuellement;
- compétence dans les langues officielles – bilingue (CBC/CBC);
- capacité d'interpréter la loi et les règlements que l'équipe est chargée d'interpréter;
- compétence en communication écrite;
- compétence en communication orale;

- entregent; esprit d'initiative; esprit d'équipe.

Après avoir analysé les exigences de travail actuelles et futures, le gestionnaire décide d'utiliser les critères de sélection suivants :

- pour garantir la haute qualité des documents écrits à produire, le degré de compétence en communication écrite servira de critère de sélection pour six postes;
- pour garantir la prestation continue d'un service de qualité à la clientèle, la mesure dans laquelle une personne a la capacité d'interpréter la loi et les règlements que l'équipe est chargée d'interpréter servira de critère de sélection pour quatre postes;
- puisque la supervision diminuera, le degré d'esprit d'initiative servira de critère de sélection pour les deux autres postes.

Le gestionnaire décide d'évaluer les critères de sélection établis au moyen d'outils et d'échelles qui lui permettront de mieux différencier le niveau de qualification affiché par les fonctionnaires. Les autres qualifications seront évaluées selon le mode « satisfait/ne satisfait pas ».

Le gestionnaire a déterminé les méthodes d'évaluation à utiliser pour évaluer chaque critère de mérite, tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau du plan d'évaluation

		Outils			
Qualifications	Examen du dossier du fonctionnaire	La connaissance personnelle du gestionnaire / Évaluation narrative	CFP - Examen de communication écrite	Vérification des références	ELS
Qualifications essentielles					
Études correspondant à la norme de qualification	Oui				
Compétence dans les langues officielles – bilingue (CBC/CBC)					Oui
Expérience du travail que l'équipe effectue actuellement		Oui			

Capacité d'interpréter la loi et les règlements que l'équipe est chargée d'interpréter		Oui			
Entregent		Oui		Oui	
Esprit d'initiative				Oui	
Esprit d'équipe		Oui		Oui	
Compétence en communication orale		Oui			
Compétence en communication écrite				Oui	
Competence dans la première langue officielle		Oui			

Le processus d'évaluation se déroule de la façon suivante :

- Les fonctionnaires sont priés de préciser les mesures d'adaptation dont ils pourraient avoir besoin pour l'examen de communication écrite; les fonctionnaires qui ont déjà des résultats antérieurs valides à l'examen de communication écrite standardisé de la CFP sont invités à les soumettre (par la suite, le conseiller en RH confirmera ces résultats auprès de la CFP), et les fonctionnaires qui doivent passer l'examen de communication écrite sont soumis à l'évaluation;
- Le gestionnaire examine les dossiers des fonctionnaires et fait une évaluation écrite en s'appuyant sur ses connaissances personnelles;
- Les fonctionnaires sont priés de fournir le nom de deux répondants aux fins de vérification des références, et des questionnaires de vérification des références sont envoyés à chacun de ces deux répondants;
- Le gestionnaire communique avec le conseiller en RH pour obtenir de la CFP les résultats les plus récents de chaque fonctionnaire à l'ELS;
- Dans le cas des fonctionnaires qui n'ont pas déjà des résultats d'ELS valides au niveau de compétence requis en matière de langues officielles, le gestionnaire communique avec le conseiller en RH afin que ces fonctionnaires passent le test d'ELS;

Une fois l'évaluation terminée, le gestionnaire détermine que les 14 fonctionnaires possèdent les qualifications essentielles.

Conformément à la stratégie de sélection initiale, le gestionnaire sélectionne aux fins de maintien en poste 12 des 14 fonctionnaires :

- Les six fonctionnaires ayant le plus haut niveau de compétence en communication écrite, selon l'évaluation effectuée au moyen de l'examen normalisé de communication écrite de la CFP;
- Parmi les huit fonctionnaires qui restent, les quatre qui ont la meilleure capacité d'interpréter la loi et les règlements que l'équipe est chargée d'interpréter, d'après l'évaluation qu'en fait le gestionnaire selon sa connaissance personnelle, en se fondant sur les résultats antérieurs;
- Parmi les quatre fonctionnaires qui restent, les deux qui manifestent le plus grand esprit d'initiative, selon l'évaluation effectuée au moyen du questionnaire normalisé de vérification des références.

Les deux fonctionnaires qui restent sont sélectionnés aux fins de mise en disponibilité. They will be informed in writing of the selection decision and of their opportunity to complain to the PSST. They also should be invited to discuss the decision with the manager.

B - Réduction des effectifs impliquant la suppression de tous les postes et la création de nouveaux postes comportant de nouveaux critères de mérite

Dans l'exemple de la situation 4 du [Guide de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité](#), le gestionnaire organise une réunion pour expliquer que tous les postes doivent être supprimés, et il précise aussi que trois nouveaux postes ont été créés.

Le gestionnaire détermine qu'un processus de nomination sera mené pour doter les nouveaux postes avant le processus de sélection aux fins de mise en disponibilité des fonctionnaires touchés. Les fonctionnaires touchés sont informés du processus de nomination interne annoncé. Ils sont aussi informés que la zone de sélection n'a pas été restreinte, étant donné que la politique organisationnelle ne le permet pas. Cependant, on a établi un besoin organisationnel qui vise les fonctionnaires touchés.

Le processus de nomination est mené. Les méthodes d'évaluation qui seront utilisées pour chaque critère de mérite sont les suivantes :

Tableau du plan d'évaluation

	Outils				
Qualifications	Curriculum vitae	CFP - Examen de communication écrite	Entrevue/ Simulation	Vérification des références	ELS
Qualifications essentielles					
Études correspondant à la norme de qualification	Oui				

Compétence dans les langues officielles – bilingue (CBC/CBC)					Oui
Expérience de l'analyse des impacts stratégiques de propositions de projets et de politiques sur l'organisation	Oui				Oui
Expérience de la préparation de rapports annuels de l'organisation et de présentations	Oui				Oui
Capacité d'interpréter la loi et les règlements que l'équipe est chargée d'interpréter				Oui	
Capacité de travailler en équipe ainsi qu'avec une supervision minime				Oui	Oui
Capacité de travailler sous pression, d'établir des priorités et de respecter des délais serrés				Oui	
Capacité de communiquer efficacement de vive voix et par écrit		Oui (écrit)	Oui (oral)		
Capacité de faire des présentations orales efficaces				Oui	
Entregent				Oui	Oui
Competence dans la première langue officielle		Oui*	Oui*		
Besoin organisationnel					
Placement des fonctionnaires touchés	À confirmer par les RH de l'organisation				

* Comme ces outils n'évaluent pas seulement la langue, si le fonctionnaire décide d'être évalué lors de l'examen écrit et de l'entrevue dans sa deuxième langue officielle, des questions additionnelles spécifiques permettant d'évaluer sa compétence dans sa première langue officielle seront posées à la fin de l'entrevue.

Une fois l'évaluation des candidats terminée, trois des fonctionnaire touchée sont nommés aux nouveaux postes.

Le gestionnaire informe les autres fonctionnaires touchés qu'ils seront mis en disponibilité. Ces fonctionnaires n'ont pas de possibilité de recours auprès du TDFP en fonction de l'article 65 de la LEFP. Toutefois les fonctionnaires touchés qui ont participé au processus de nomination et n'ont pas été nommés ont un droit de recours au TDFP en fonction de l'article 77 de la LEFP.

Annex 2 – Centre psychologie du personnel – Examens par niveau

Examens pour le niveau soutien administratif

- [Compétence générale : niveau 1 \(ECG1-207\)](#)
- [Compétences en travail de bureau \(ECTB-200\)](#)
- [Compétences en travail de bureau - \(Classement-201\)](#)
- [Compétences en travail de bureau - \(Arithmétique-202\)](#)
- [Compétences en travail de bureau - \(Vérification-203\)](#)
- [Compétences en travail de bureau - \(Codage-204\)](#)
- [Compétences en travail de bureau - \(Vocabulaire-205\)](#)
- [Compétences en travail de bureau - \(Application des directives-206\)](#)
- [Orthographe, grammaire et ponctuation \(EOGEP-220\)](#)

Examens pour le niveau d'agent

- [Administration générale \(EAG-380\)](#)
- [Communication écrite \(CÉ-355\)](#)
- [Compétence en communication écrite \(ECCÉ-353\)](#)
- [Compétence générale : niveau 2 \(ECG2-314\)](#)
- [Connaissances sur le Cadre de nomination \(ECCN-901\)](#)
- [Intelligence générale \(EIG-310\)](#)
- [Intelligence générale \(EIG-320\)](#)
- [Jugement situationnel \(EJS-318\)](#)
- [Simulation pour conseillers en ressources humaines \(410\)](#)

Examens pour le niveau de gestion

- [Centre d'évaluation pour la détermination des aptitudes à la gestion intermédiaire \(AGI\)](#)
- [Identification de parcours de perfectionnement au niveau EX \(IPEX\)](#)
- [« In-basket » pour la gestion \(810\)](#)
- [« In-basket » pour la gestion intermédiaire \(820\)](#)

- [Mises en situation pour la gestion intermédiaire \(MSGI - 840\)](#)
- [Simulation à l'intention des conseillers en programmes \(758\)](#)
- [Simulation pour cadre intermédiaire \(757\)](#)
- [Simulation pour chef d'équipe \(445\)](#)
- [Simulation pour la gestion supérieure \(861\)](#)
- [Simulation pour l'identification du potentiel de gestion supérieure \(862\)](#)
- [Simulation pour superviseur \(428\)](#)
- [Simulation pour les cadres de direction, niveau 03](#)
- [Simulations pour la sélection des EX \(SELEX\)](#)
- [Simulations pour l'identification du leadership \(SIL\)](#)

Autres

- [Dossier de réalisations du candidat](#)
- [Entrevue de sélection structurée](#)
- [Examen des réalisations antérieures et de l'expérience](#)
- [Instruments et services de rétroaction 360°](#)