



# **Guide de sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité**

*Date: 8 mai 2012*

*Auteur : Direction de l'élaboration des politiques*

# Guide de sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité

## Avis important

Ce guide est un document évolutif. Il fera l'objet de révisions périodiques afin d'être le plus à jour possible.

La dernière mise à jour a été effectuée en mai 2012.

Pour aider les administrateurs généraux et les conseillers en ressources humaines (RH) à gérer les situations de transition dans la carrière des cadres supérieurs, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines /Secrétariat du Conseil du Trésor (BDPRH/SCT) et la Commission de la fonction publique (CFP) ont préparé une trousse d'information sur la gestion de l'effectif qui comprend une série de guides sur les composantes du processus de transition dans la carrière. La CFP offre également un [Guide sur l'administration des priorités](#).

Pour de l'information générale sur la transition dans la carrière des cadres supérieurs concernant les organisations dont le Conseil du Trésor (CT) est l'employeur, et dont les processus de dotation sont effectués en vertu de la [Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#) (LEFP), prière de consulter les autres guides faisant partie de la trousse d'information, notamment la [Directive sur la transition dans la carrière des cadres supérieurs](#) du CT.

Pour des renseignements généraux sur la transition dans la carrière dans le cas des organismes distincts dont les processus de dotation sont effectués en vertu de la LEFP, mais dont le CT n'est pas l'employeur, prière de consulter l'organisme en question.

Pour de l'information sur le système d'administration des priorités de la CFP et d'autres sujets connexes, prière de consulter le [site Web de la CFP sur l'administration des priorités](#).

Pour de plus amples renseignements sur le processus de classification dans les organisations dont le CT est l'employeur, prière de consulter la [Directive sur l'organisation et la classification du groupe de la direction \(EX\)](#) du CT. Dans le cas des organismes distincts, prière de communiquer avec l'organisme en question.

L'administrateur général et les conseillers en RH doivent veiller à consulter les plans d'activités et des RH de leur organisation quand ils lancent un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. Ils doivent également consulter les conseillers en classification et en relations de travail de leur organisation au besoin.

## Table des matières

1. Définitions
2. Introduction
3. Valeurs
4. Éléments à prendre en considération
5. Exemples pour montrer où la sélection aux fins de maintien en poste ou mise en disponibilité ne s'applique pas
  - 5.1. Situation 1 – Réduction des effectifs impliquant la suppression d'un poste unique
  - 5.2. Situation 2 – Réduction des effectifs impliquant la suppression de tous les postes semblables
  - 5.3. Situation 3 - Réduction des effectifs impliquant la suppression de tous les postes et la création de nouveaux postes comportant de nouveaux critères de mérite :

Trois cadres supérieurs occupent un poste de niveau EX-1, et tous sont responsables de l'exécution de programmes, mais dans différentes sphères d'intérêt (programme A, programme B et programme C). L'organisation est en restructuration, et l'administrateur général détermine que selon la nouvelle structure, les programmes A, B et C seront fusionnés.
6. Processus de sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité
  - 6.1. Situation 4 – Réduction des effectifs sans modification importante des fonctions, mais avec modifications des critères de mérite:
7. Conclusion
8. Fondement juridique
9. Textes de référence
10. Questions et réponses

## 1. Définitions

**Administration publique centrale** (*core public administration*) – Ministères, organisations, et autres secteurs de l'administration publique fédérale dont les noms figurent aux annexes I ou IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

**Cadre supérieur** (executive) – selon la [Directive sur la transition dans la carrière des cadres supérieurs](#), « un fonctionnaire nommé au groupe de la direction (EX-01 à EX-05). Aux fins de la

présente directive, les fonctionnaires dont le poste est classifié aux groupes et niveaux suivants sont réputés occuper un poste équivalent au groupe de la direction : Groupe des services scientifiques de la défense (DS) niveaux 7A, 7B et 8, Groupe des médecins fonctionnaires (MD-MOF), niveaux 4 et 5, et Groupe des médecins spécialistes (MD-MSP) niveau 3. »

**Cadre supérieur excédentaire** (*surplus executive*) – cadre supérieur, nommé pour une période indéterminée, qui a reçu un avis écrit de l’administrateur général indiquant qu’il sera mis en disponibilité et qu’il est officiellement déclaré excédentaire.

**Cadre supérieur touché** (*affected executive*) – cadre supérieur, nommé pour une période indéterminée, qui a été avisé par écrit que ses services pourraient ne plus être requis en raison d’une situation de transition de dans la carrière.

**Critères de mérite** (*merit criteria*) – Critères utilisés pour déterminer le mérite : les qualifications essentielles, les qualifications constituant un atout, les besoins organisationnels et les exigences opérationnelles.

**Désignation aux fins d’une mise en disponibilité** (*identify for lay-off*) – À l’exception d’un cadre supérieur sélectionné aux fins de mise en disponibilité à la suite du processus prévu à cette fin au titre du [paragraphe 64\(2\)](#) de la LEFP, l’administrateur général indique au cadre supérieur sa mise en disponibilité en vertu du [paragraphe 64\(1\)](#) de la LEFP; ce dernier est alors déclaré excédentaire ou il est mis en disponibilité à sa propre demande.

**Diversification des modes d’exécution** (*alternative delivery initiative*) – Transfert d’une activité ou entreprise de l’administration publique centrale à toute entité qui n’en fait pas partie ou qui constitue un organisme distinct.

**Fonction publique** (*public service*) – Ensemble des postes qui sont compris dans les entités ci-après ou qui en relèvent :

- les ministères figurant à l’annexe I de la LGFP;
- les organisations figurant à l’annexe IV de la LGFP;
- les organismes distincts figurant à l’annexe V de la LGFP.

**Mise en disponibilité** (*lay-off*) – Cessation d’emploi d’un cadre supérieur en raison d’un manque de travail, de la suppression d’une fonction ou de la cession du travail ou d’une fonction à l’extérieur de la fonction publique.

**Organisation** (*organization*) – Secteur de l’administration publique fédérale figurant aux annexes I, IV ou V de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

**Organisme distinct** (*separate agency*) – Organisation figurant à l’annexe V de la LGFP. Chaque organisme distinct est son propre employeur. Les organismes distincts ne sont pas assujettis à la *Directive sur la transition dans la carrière des cadres supérieurs*. La dotation des sept organismes distincts suivants est conforme à la LEFP :

- l’Agence de la consommation en matière financière du Canada;
- Pétrole et gaz des Indiens du Canada;
- l’Office national de l’énergie;
- le Bureau du vérificateur général du Canada;

- le Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada;
- le Bureau du surintendant des institutions financières;
- la Commission des relations de travail dans la fonction publique.

**Sélection aux fins de mise en disponibilité** (*select for lay-off*) – Conformément au [paragraphe 64\(2\)](#) de la LEFP, l'administrateur général a décidé que seulement certains des cadres supérieurs d'une partie de l'organisation seront mis en disponibilité. Il a lancé le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité et a sélectionné un cadre supérieur mis en disponibilité; ce dernier est alors déclaré excédentaire ou est mis en disponibilité à sa propre demande.

## 2. Introduction

La fonction publique est une institution au service des Canadiens et de leurs élus. Pour remplir efficacement son rôle crucial, elle doit toujours être en mesure de s'adapter et de répondre à l'évolution du contexte social, politique et économique, de même qu'aux changements de politiques et de priorités du gouvernement du moment. Pour ce faire, les administrateurs généraux doivent à l'occasion revoir et ajuster les programmes et les services afin d'en assurer la pertinence, le rendement, l'efficacité sur le plan des coûts et la conformité aux priorités du gouvernement. La modification des programmes et des services peut entraîner une situation de transition dans la carrière.

Conformément aux politiques du CT, la transition dans la carrière est une situation qui se produit lorsqu'un administrateur général détermine que les services d'un ou de plusieurs cadres supérieurs nommés pour une période **indéterminée** ne seront plus requis au-delà d'une certaine date pour une des raisons suivantes :

- manque de travail;
- suppression d'une fonction;
- transfert d'une activité ou entreprise à l'extérieur des secteurs de l'administration publique centrale nommés aux annexes I, IV et V de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Aux termes du [paragraphe 64\(1\)](#) de la LEFP, l'administrateur général peut mettre en disponibilité le fonctionnaire (y compris le cadres supérieur) dont les services ne sont plus nécessaires faute de travail, par suite de la suppression d'une fonction ou à cause de la cession du travail ou de la transfert d'une activité ou entreprise d'un secteur de l'administration publique centrale à une entité qui constitue un organisme distinct ou qui ne fait pas partie de l'administration publique centrale. L'administrateur général peut, conformément aux règlements de la Commission, mettre le fonctionnaire en disponibilité.

Le [paragraphe 64\(2\)](#) prescrit quant à lui que, lorsque les services de seulement une partie des fonctionnaires (y compris les cadres supérieurs) d'une portion de l'organisation de l'administrateur général ne sont plus nécessaires, la façon de choisir les fonctionnaires (y compris les cadres supérieurs) qui seront mis en disponibilité doit être déterminée par les règlements de la Commission. Le [paragraphe 21\(1\)](#) du [Règlement sur l'emploi dans la fonction publique](#) (REFP) prescrit que la désignation des fonctionnaires qui occupent des postes comparables ou exercent des fonctions (ye compris les cadres supérieurs) similaires au sein d'un

même groupe professionnel et à un même niveau de l'organisation concernée devant être maintenus en poste doit se faire selon le mérite.

Il faut toutefois savoir que, aux termes du [paragraphe 64\(3\)](#) de la LEFP, le [paragraphe 64\(1\)](#) de cette même loi ne s'applique pas dans les cas où le fonctionnaire est licencié dans les circonstances prévues à l'[alinéa 12\(1\)f\)](#) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cet alinéa régit toutes les questions relatives au licenciement des personnes à qui une offre d'emploi est faite en raison du transfert d'une activité ou entreprise de l'administration publique centrale à toute entité qui n'en fait pas partie. Autrement dit, le présent guide ne s'applique pas en cas de diversification des modes d'exécution.

Dans le présent document, le terme « fonctionnaire » comprend également les membres du groupe de la direction. Pour tous les autres fonctionnaires, veuillez consulter le Guide de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste et de mise en disponibilité.

Le présent guide décrit le processus à suivre pour sélectionner les cadres supérieurs qui doivent être maintenus en poste ou qui doivent être mis en disponibilité. Il sert à :

- identifier les cadres supérieurs touchés qui doivent faire l'objet d'une évaluation;
- planifier le processus, à déterminer les critères de mérite et de sélection;
- choisir les méthodes d'évaluation et à mener ces évaluations;
- sélectionner les cadres supérieurs à maintenir en poste et ceux à mettre en disponibilité.

### 3. Valeurs

L'objectif du processus consiste à sélectionner, selon le mérite, les cadres supérieurs qui doivent demeurer en poste pour assurer la poursuite des activités de la partie de l'organisation qui est touchée, et ceux qui doivent être mis en disponibilité.

Le mérite est respecté lorsque la CFP estime que le cadre supérieur concerné satisfait aux critères de mérite, incluant les qualifications essentielles requises pour le travail à effectuer ainsi que les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles, et les besoins organisationnels selon les besoins actuels et futurs. Toutefois, bien que la CFP doit être satisfaite que le mérite est respecté, les valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité doivent également guider les administrateurs généraux dans le processus de sélection des cadres supérieurs à maintenir en poste et de ceux à mettre en disponibilité.

- La **justice** exige que les décisions soient prises de façon objective, sans influence politique ou favoritisme personnel; que les lignes directrices et les pratiques témoignent du juste traitement des personnes; et que les personnes aient le droit d'être évaluées dans la ou les langues officielles de leur choix.

Dans les situations de transition dans la carrière, les critères de mérite doivent être déterminés objectivement, selon le travail à effectuer, les exigences opérationnelles actuelles et futures ainsi que les besoins organisationnels. De plus, le processus et les méthodes utilisés pour sélectionner les cadres supérieurs à maintenir en poste et ceux qui doivent être mis en disponibilité doivent, d'une part, limiter le plus possible l'incidence que la situation de transition dans la carrière peut avoir sur les cadres supérieurs et, d'autre part, témoigner du juste traitement des cadres supérieurs touchés.

- La **transparence** exige que les renseignements relatifs aux décisions, aux lignes directrices et aux pratiques soient communiqués de façon ouverte et en temps opportun.

Dans les situations de transition dans la carrière, il est crucial d'informer en temps opportun les cadres supérieurs, et de leur expliquer les choix et les décisions aux étapes appropriées du processus. En voici une illustration : les administrateurs généraux doivent informer les cadres supérieurs touchés de la manière dont ils comptent appliquer les critères de mérite pour prendre des décisions relatives à la sélection, c'est-à-dire, par exemple, que le degré de satisfaction à un critère de mérite particulier sera déterminant pour sélectionner les cadres supérieurs qui seront maintenus en poste.

- L'**accessibilité** exige que les personnes de partout au pays aient raisonnablement la possibilité de poser leur candidature en vue d'un emploi dans la fonction publique, de le faire dans la langue officielle de leur choix et d'être prises en considération pour le poste concerné.

Dans les situations de transition dans la carrière, les cadres supérieurs touchés doivent se faire offrir toutes les occasions raisonnables de poursuivre leur carrière dans la fonction publique, s'ils le choisissent.

- La **représentativité** exige que les processus de nomination soient menés objectivement et ne créent pas d'obstacles systémiques, de sorte que la fonction publique soit représentative de la population canadienne qu'elle sert.

Dans les situations de transition dans la carrière, lorsque le plan de RH ou le plan d'équité en emploi (EE) de l'organisation mentionne le besoin d'améliorer la représentativité d'un ou plusieurs groupes désignés aux fins de l'EE, l'appartenance aux groupes en question peut être définie comme un besoin organisationnel faisant partie des critères de mérite.

## 4. Éléments à prendre en considération

- Le processus de sélection des cadres supérieurs à maintenir en poste ou à mettre en disponibilité, et tout ce qui s'ensuit, peut s'avérer très stressant aussi bien pour les cadres supérieurs que pour les administrateurs généraux. Ce processus doit donc être mené avec respect et sensibilité, et il doit refléter les valeurs directrices mentionnées plus haut. Les membres de la haute direction doivent être conscients qu'il est possible que les cadres supérieurs touchés gèrent la sélection aux fins de maintien en poste et de mise en disponibilité de fonctionnaires touchés sous leur responsabilité, et que leurs pratiques de gestion puissent refléter leur expérience personnelle. Les organisations doivent veiller à ce que les administrateurs généraux et les gestionnaires soient préparés et outillés pour communiquer les messages difficiles cadres supérieurs, et que ces derniers aient accès au programme d'aide aux employés. La communication avec les cadres supérieurs touchés doit se faire en temps opportun et comporter le plus d'information concrète possible, de manière à limiter leur anxiété. Les organisations doivent tenir compte du fait que le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité peut susciter des tensions dans le milieu de travail et entraîner une perte de productivité.
- La LEFP et le REFP donnent beaucoup de latitude aux administrateurs généraux quant au choix des critères de mérite, des critères de sélection et des moyens d'évaluation. Lorsque vient le temps de prendre des décisions relatives au maintien en poste ou à la mise en disponibilité, il est possible d'attacher une importance particulière à certains critères de mérite. Par conséquent, il est crucial que les organisations tiennent les cadres supérieurs informés et qu'elles expliquent les prises de décisions aux étapes appropriées

du processus. De cette manière, si le choix des critères de mérite applicables venait à soulever des préoccupations, les administrateurs généraux auraient le temps de faire les modifications jugées appropriées.

- Le REFP prescrit la façon de sélectionner les cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité dans les situations où les services de seulement certains des cadres supérieurs d'une partie de l'organisation ne sont plus requis. Les administrateurs généraux doivent évaluer le mérite des cadres supérieurs de la partie touchée de l'organisation qui occupent des postes comparables ou exercent des fonctions similaires au sein du même niveau, puis doivent sélectionner les cadres supérieurs à maintenir en poste en fonction du mérite. Les administrateurs généraux sont ainsi chargés de déterminer les critères de mérite applicables pour les fonctions qui subsisteront, les critères de sélection et les méthodes d'évaluation qui serviront à déterminer quels cadres supérieurs doivent être maintenus en poste et lesquels doivent être mis en disponibilité.
- Lorsque vient le temps de déterminer les critères de mérite pour les fonctions qui subsisteront, les qualifications essentielles doivent être fondées sur les exigences actuelles et les besoins relatifs au travail à effectuer. Les qualifications constituant un atout, tout comme les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels, peuvent être fondées sur les besoins actuels et futurs de la partie touchée de l'organisation. Ces besoins peuvent comprendre ceux de l'organisation dans son ensemble, dans la mesure où ils concernent le secteur touché.
- Les [Lignes directrices en matière d'évaluation](#) de la CFP établissent des attentes précises en matière d'évaluation des cadres supérieurs dans le cadre d'un processus de nomination. Étant donné que la sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité ne donne pas lieu à une nomination, l'administrateur général à la discrétion d'appliquer ou non l'exigence liée à l'utilisation d'une entrevue structurée et d'une vérification structurée des références. Toutefois, les compétences clés en leadership font partie intégrante de la norme de sélection du groupe EX et doivent faire l'objet d'une évaluation, et les attentes relatives aux langues officielles doivent être satisfaites. Le Guide à l'intention des spécialistes des ressources humaines sur la nomination des cadres de direction (EX) offre des orientations précises sur des questions connexes.
- Il peut arriver que certains postes doivent être supprimés, et que de nouveaux postes doivent par ailleurs être créés dans la partie touchée de l'organisation. Une telle situation peut entraîner deux processus distincts : un processus de nomination visant à doter les nouveaux postes, et un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. Lorsque les administrateurs généraux mènent un processus de nomination en vue de doter les nouveaux postes, ils doivent respecter la LEFP, le REFP et les [Lignes directrices de la CFP en matière de nomination](#), qui prescrivent la façon d'effectuer les nominations.
- Quand les cadres supérieurs sont sélectionnés pour la mise en disponibilité, cela ne signifie pas qu'il y a un problème de performance, ou qu'il n'a pas les qualités requises pour travailler ailleurs. En fait, compte tenu de la nature de l'exercice et du nombre limité de postes subsistants, il peut arriver que des cadres supérieurs ayant un rendement particulièrement élevé dans l'organisation soient sélectionnés aux fins de mise en disponibilité.
- Le piètre rendement d'un cadre supérieur touché ne constitue ni un facteur de sélection, ni un facteur d'exemption du processus. La désignation de la partie de l'organisation touchée est une décision administrative étroitement liée aux budgets et à la structure organisationnelle, des conseils à ce niveau sont disponibles auprès du BDPRH/SCT. La sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité est fondée sur le mérite, ce qui n'est pas synonyme de rendement. Les gestionnaires qui



gèrent des employés qui ont des problèmes de rendement ou de discipline au moment de la décision doivent faire appel au BDPRH afin de faire bon usage des politiques et des processus visant à résoudre les problèmes de rendement ou de discipline. À moins que les cadres supérieurs soient rendus au point d'être renvoyés pour cause, les cadres supérieurs ayant un piètre rendement sont soumis au processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité au même titre que les autres fonctionnaires touchés.

## **5. Exemples pour montrer où la sélection aux fins de maintien en poste ou mise en disponibilité ne s'applique pas**

Les exemples suivants ont pour but d'aider les administrateurs généraux à mieux comprendre comment on peut adresser les situations où la sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité ne s'applique pas.

### **5.1. Situation 1 – Réduction des effectifs impliquant la suppression d'un poste unique**

L'administrateur général a déterminé que le poste à supprimer est unique en son genre. Dans cette situation, comme aucun cadre supérieur ne sera maintenu en poste, il est inutile de réaliser une évaluation. Le cadre supérieur sera donc désigné aux fins de transition de carrière. Il n'y a pas de possibilité de recours auprès du Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) en l'absence d'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

#### **Exemple 1**

Trois cadres supérieurs occupent un poste de niveau EX-1, et tous sont responsables de l'exécution de programmes, mais dans différentes sphères d'intérêt (programme A, programme B et programme C). L'administrateur général détermine que le programme C ne constitue plus une priorité et élimine celui-ci. Dans cet exemple, les cadres responsables des programmes A et B ne sont pas touchés. Seul le poste du cadre responsable du programme C est supprimé.

### **5.2. Situation 2 – Réduction des effectifs impliquant la suppression de tous les postes semblables**

L'administrateur général a déterminé qu'il fallait supprimer tous les postes semblables. Dans cette situation, comme aucun cadre supérieur ne sera maintenu en poste, il est inutile de réaliser une évaluation. Les cadres supérieurs seront donc tous désignés aux fins de transition de carrière. Il n'y a pas de possibilité de recours du Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) en l'absence d'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

#### **Exemple 2**

Deux cadres supérieurs occupent un poste de niveau EX-1 et tous deux sont responsables de l'exécution de programmes au sein du même bureau régional. L'administrateur général détermine que le bureau régional fermera ses portes à la fin de l'année financière. En conséquence, les deux cadres supérieurs sont désignés aux fins de transition de carrière.

### **5.3. Situation 3 - Réduction des effectifs impliquant la suppression de tous les postes et la création de nouveaux postes comportant de nouveaux critères de mérite :**

L'administrateur général a déterminé qu'il fallait supprimer tous les postes. De nouveaux postes ont été créés, de même que de nouveaux critères de mérite applicables à ces postes. Les décisions de classification relatives à tous ces postes indiquent que, du point de vue de la classification, il s'agit de nouveaux postes. Dans cette situation, tous les postes sont supprimés; il n'y a donc pas de processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. Le processus de sélection vise plutôt les nominations aux nouveaux postes. Donc, les Lignes directrices en matière d'évaluation de la CFP s'appliquent, et le contexte influera sur la stratégie de dotation, comme il est décrit ci-dessous.

#### **Exemple 3**

Trois cadres supérieurs occupent un poste de niveau EX-1, et tous sont responsables de l'exécution de programmes, mais dans différentes sphères d'intérêt (programme A, programme B et programme C). L'organisation est en restructuration, et l'administrateur général détermine que dans la nouvelle structure, les programmes A, B et C seront fusionnés et que seuls deux postes de niveau EX-1 seront nécessaires à leur exécution. On créera un premier poste de niveau EX-1 pour l'administration des politiques relatives aux programmes dans les trois secteurs, et un deuxième pour les opérations de programmes dans les trois secteurs.

Les sections qui suivent dressent les grandes lignes des étapes à suivre dans la situation 3. L'exemple 3 sera étudié plus en profondeur dans les encadrés ci-dessous.

#### **5.3.1. Étape 1 – Déterminer la partie de l'organisation qui est touchée**

En situation de transition dans la carrière, l'administrateur général doit déterminer les limites organisationnelles et géographiques à l'intérieur desquelles postes seront éliminés. Ceci est une décision opérationnelle en fonction du budget et de la structure organisationnelle, des conseils à ce niveau sont disponibles auprès du BDPRH/SCT. Comme c'est le cas dans tout processus de sélection, l'administrateur général et le conseiller en RH devraient d'abord consulter les plans de RH et les plans d'activités de l'organisation, puisque ceux-ci constituent une source d'information utile lorsque vient le temps d'analyser l'environnement, les effectifs et les lacunes au niveau des compétences. En ayant une bonne compréhension de la réalité actuelle et future de l'organisation sur le plan opérationnel, l'administrateur général peut prendre des décisions qui respectent les intérêts de l'organisation, tout en veillant à ce que les cadres supérieurs soient traités d'une manière juste. L'administrateur général devrait informer les cadres supérieurs de toute décision prise, à chaque étape du processus et aussitôt que possible.

Voici quelques questions à considérer pour déterminer la partie de l'organisation qui est touchée :

- S'agit-il d'une section?

- Est-ce une zone plus grande, comme une division ou une direction?
- Est-ce une zone très large, comme une direction générale entière ou un bureau régional?
- S'agit-il d'un programme ou d'un type de travail exécuté par plus d'une organisation?
- La partie touchée est-elle locale, régionale ou nationale?

## **Communication avec les cadres supérieurs**

Tout au long du processus de transition dans la carrière, il est important d'informer tous les cadres supérieurs des décisions importantes qui les concernent. Cette étape est importante car à ce stade, l'administrateur général a déjà pris des décisions cruciales qui auront un effet non seulement sur le fonctionnement de l'organisation, mais aussi et surtout sur la vie des cadres supérieurs. Il est donc essentiel de fournir aux cadres supérieurs l'information pertinente le plus tôt possible pour leur permettre de faire des choix éclairés relativement à leur vie et à leur carrière.

À cette étape, la communication avec les cadres supérieurs devrait porter sur les éléments suivants :

- les plans de RH et les plans d'activités de l'organisation, qui constituent le contexte permettant de comprendre pourquoi la transition dans la carrière est appliquée à la partie touchée de l'organisation;
- les services et l'information à la disposition des cadres supérieurs touchés, ainsi que les plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des cadres supérieurs touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade préliminaire.

Le fait de communiquer tôt et souvent avec les cadres supérieurs n'empêche pas l'administrateur général de changer son avis en cours de route. Si des changements s'avèrent nécessaires, les administrateurs généraux doivent être en mesure de les justifier en fonction des besoins liés aux postes subsistants ainsi que des besoins de l'organisation.

## **Exemple**

Trois cadres supérieurs occupent un poste de niveau EX-1, et tous sont responsables de l'exécution de programmes, mais dans différentes sphères d'intérêt (programme A, programme B et programme C). L'organisation est en restructuration, et l'administrateur général détermine que selon la nouvelle structure, les programmes A, B et C seront fusionnés.

À partir de cette information, l'administrateur général détermine que la partie de l'organisation touchée est la direction des programmes où se trouvent ces postes.

### **5.3.2. Étape 2 – Identifier les postes semblables qui sont touchés ainsi que les cadres supérieurs touchés**

Comme tous les postes de la partie touchée de l'organisation sont touchés, il n'y a pas lieu de repérer les postes semblables. Les cadres supérieurs qui occupent ces postes sont désignés comme des cadres supérieurs touchés.

## Considérations lors de l'identification des cadres supérieurs touchés

Il est important de savoir que certains cadres supérieurs qui occupent les postes touchés sont identifiés comme touchés, alors que d'autres ne le sont pas.

- Les cadres supérieurs qui seront **identifiés** comme touchés sont :
  - Les titulaires des postes touchés qui travaillent ailleurs, notamment :
    - les cadres supérieurs en affectation ou en détachement ailleurs;
    - les cadres supérieurs qui ont été nommés par intérim ailleurs;
  - Les cadres supérieurs touchés en congé autorisé, à moins que leur poste n'ait été doté pour une période indéterminée pendant leur absence;
  - Tous les autres titulaires des postes touchés.
- Les cadres supérieurs qui **ne seront pas identifiés** comme touchés sont :
  - Les cadres supérieurs nommés pour une période déterminée sont sujets à une mise en disponibilité, mais ils ne sont pas visés par la Directive sur la transition dans la carrière des cadres supérieurs, et ils ne sont pas admissibles à une priorité de nomination;
  - Les cadres supérieurs qui démissionnent ou qui prennent leur retraite avant la date de mise en disponibilité prévue;
  - Les cadres supérieurs qui quittent leur emploi pendant qu'ils sont en mutation spéciale;
  - Les cadres supérieurs qui sont des employés occasionnels;
  - Les cadres supérieurs qui occupent un poste touché, mais dont ce n'est pas le poste d'attache :
    - les cadres supérieurs en détachement ou en affectation dont le poste d'attache se trouve ailleurs;
    - les cadres supérieurs nommés par intérim dont le poste d'attache se trouve ailleurs.

L'administrateur général doit s'assurer que les cadres supérieurs qui travaillent dans un secteur touché comprennent pourquoi certains cadres supérieurs n'ont pas été identifiés comme touchés.

Tel qu'il est indiqué dans la section Considérations ci-haut, , la situation des cadres supérieurs qui présentent des problèmes de rendement, de discipline ou d'incapacité devrait être traitée avant le déclenchement du processus de TCC, et conformément aux politiques de l'employeur.

## Communication avec les cadres supérieurs

À cette étape, la communication avec les cadres supérieurs devrait porter sur les éléments suivants :

- une explication de la nouvelle structure organisationnelle, notamment le nombre de postes à supprimer et le nombre de postes qui ont été créés;
- une courte description des nouveaux postes;
- la stratégie de dotation des nouveaux postes;

- le nombre de cadres supérieurs qui ont été identifiés comme touchés;
- l'explication des raisons pour lesquelles certains cadres supérieurs n'ont pas été identifiés comme touchés;
- la réitération des services et de l'information à la disposition des cadres supérieurs, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des cadres supérieurs touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

### Exemple

Chacun des trois postes touchés est occupé par un cadre supérieur. Les trois titulaires ont été embauchés pour une période indéterminée.

La transition de carrière s'appliquera aux trois cadres supérieurs, à moins qu'ils ne quittent leur poste avant que la transition de carrière ait lieu.

### 5.3.3. Étape 3 – Déterminer la stratégie de sélection

L'administrateur général a la latitude nécessaire pour déterminer la stratégie de sélection appropriée pour la dotation et la mise en disponibilité. Il existe plusieurs options selon la situation. L'administrateur général devrait consulter le conseiller en RH afin d'obtenir des conseils sur de telles stratégies. Une fois que les stratégies ont été déterminées, elles peuvent aussi servir à prendre d'autres décisions, notamment pour déterminer les critères de mérite, les méthodes d'évaluation appropriées et les critères de sélection.

Par exemple, bien que les cadres supérieurs puissent se porter volontaires à tout moment pour une mise en disponibilité, ce pourrait être une bonne stratégie que de les inviter à le faire le plus tôt possible.

Le choix d'une stratégie de dotation est crucial, car on assiste à la suppression des postes existants en même temps qu'à la création de nouveaux postes. Dans la présente situation, l'administrateur devrait, dans un premier temps, lancer un processus de nomination pour doter les nouveaux postes; ainsi, certains cadres supérieurs touchés ont la possibilité de trouver un poste, ce qui réduit leur nombre d'autant. L'administrateur général applique les qualifications essentielles et les autres critères de mérite, y compris le « placement des cadres supérieurs touchés » en tant que besoin organisationnel pour le processus de nomination. Si certains cadres supérieurs touchés sont nommés aux nouveaux postes, l'administrateur général désigne alors les cadres supérieurs touchés qui restent aux fins d'une mise en disponibilité. Si l'administrateur général lance d'abord un processus de nomination et désigne ensuite aux fins de mise en disponibilité les cadres supérieurs touchés qui restent, les cadres supérieurs ayant participé au processus de nomination peuvent porter plainte auprès du TDFP, conformément à l'[article 77](#) de la LEFP.

Cette approche est juste et transparente envers les cadres supérieurs touchés, et leur offre aussi l'accessibilité, car leur candidature peut être prise en considération pour les nouveaux postes. En outre, la nomination de cadres supérieurs touchés aux nouveaux postes permet de réduire le nombre de cadres supérieurs qui seront désignés aux fins de mise en disponibilité. Le processus de nomination peut faire l'objet d'un mécanisme de recours.

## **Considérations dans le cadre d'un processus de nomination visant à doter de nouveaux postes**

Puisque la stratégie de sélection comprend la tenue d'un processus de nomination avant la désignation aux fins de mise en disponibilité des cadres supérieurs touchés, l'administrateur général devrait examiner plusieurs options afin de limiter les conséquences du TCC pour les cadres supérieurs touchés.

Tout processus de nomination mené dans cette situation est assujéti à la LEFP et aux Lignes directrices de la CFP en matière de nomination, tout comme n'importe quel autre processus de nomination. Les cadres supérieurs nommés aux nouveaux postes doivent satisfaire à tous les critères de mérite exigés pour le travail à effectuer, y compris la compétence dans les langues officielles, à moins d'en être exempts en vertu du Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique.

Si les lignes directrices en matière de zone de sélection de l'organisation le permettent, la zone de sélection peut être restreinte à l'unité de travail touchée de l'organisation; ainsi, les administrateurs généraux s'assurent que les candidatures des cadres supérieurs touchés sont examinées en premier.

Que la zone de sélection soit restreinte ou non, lors de l'établissement des critères de mérite pour les nouveaux postes, les administrateurs généraux peuvent examiner la possibilité d'établir le « placement des cadres supérieurs de l'unité de travail touchée » comme besoin organisationnel et appliquer ce critère de mérite pour sélectionner les cadres supérieurs aux fins de nomination; ainsi, les administrateurs généraux s'assurent que les candidatures des cadres supérieurs touchés sont examinées en premier.

L'administrateur général peut décider d'invoquer l'[article 43](#) de la LEFP, qui stipule que la CFP peut décider de ne pas appliquer cette disposition si elle considère que la nomination d'un bénéficiaire d'un droit de priorité aurait pour effet d'accorder à une autre personne un droit de priorité. Lorsqu'une organisation soumet une demande d'autorisation en matière de priorité dans le cadre d'un processus de nomination, la CFP peut ainsi accepter de ne présenter aucun bénéficiaire de priorité.

Un processus de nomination mené dans de telles circonstances peut être stressant pour les cadres supérieurs touchés; il faut donc les mener le plus rapidement possible.

## **Communication avec les cadres supérieurs**

À ce stade, la communication avec les cadres supérieurs devraient porter sur les éléments suivants :

- une invitation aux cadres supérieurs qui souhaitent se porter volontaires pour une mise en disponibilité;
- un aperçu général de la stratégie et des processus de nomination et de sélection aux fins de mise en disponibilité;
- la réitération des services et de l'information à la disposition des cadres supérieurs touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des cadres supérieurs touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

## Exemple

Selon la nouvelle structure organisationnelle, seuls deux postes de niveau EX-1 seront nécessaires. Un des nouveaux postes EX sera responsable des politiques alors que l'autre sera responsable des opérations.

La transition de carrière s'appliquera aux trois postes à moins que ceux-ci ne deviennent vacants avant qu'elle n'ait lieu.  
L'administrateur général décide de mener un processus de nomination afin de doter les deux nouveaux postes dès que possible.

### 5.3.4. Étape 4 – Communiquer les résultats aux cadres supérieurs

Dès que le plus grand nombre possible de cadres supérieurs touchés sont placés ailleurs, l'administrateur général est incité à informer, individuellement et le plus rapidement possible, tous les cadres supérieurs qui ont été sélectionnés pour une mise en disponibilité. Pour assurer la transparence et la justice du processus, il faut veiller à ce que tous les cadres supérieurs touchés soient informés en même temps des résultats du processus.

L'[article 65](#) de la LEFP, qui prévoit un recours auprès du TDFP lorsque certains cadres supérieurs seulement sont sélectionnés aux fins de mise en disponibilité, ne s'applique pas dans le présent cas puisque tous les cadres supérieurs seront désignés aux fins de transition de carrière.

L'administrateur général doit informer la CFP par écrit du nom des cadres supérieurs excédentaires et de la date prévue de la mise en disponibilité. Les responsables des organisations fournissent cette information à la CFP en inscrivant dans le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) les cadres supérieurs excédentaires, ou dans le cas des organisations dont le CT est l'employeur, les cadres supérieurs qui ont choisi la période excédentaire de 12 mois aux termes de la TCC. Le SGIP est conçu pour faciliter la nomination des bénéficiaires d'un droit de priorité de nomination.

## Exemple

L'administrateur général mène à bien le processus de nomination et nomme deux des trois cadres supérieurs touchés aux nouveaux postes.

Après le processus de nomination, l'administrateur général offre au troisième cadre supérieur (qui n'a pas été nommé à un poste) la possibilité de discuter de cette décision de façon informelle et l'informe de sa possibilité de porter plainte auprès du TDFP en vertu de l'article 77 de la LEFP.

Le troisième cadre supérieur, qui n'a pas été nommé à un poste, est ensuite désigné aux fins de transition de carrière et ne pourra pas tenter un recours auprès du TDFP étant donné l'absence d'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

## **6. Processus de sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité**

L'évaluation et la sélection des cadres supérieurs 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 cadres supérieurs qui participent au 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 cadres supérieurs ont été évalués au regard de chacun des critères de mérite établi pour leur poste. L'objectif du SMPMD est de sélectionner, parmi ces cadres supérieurs qui sont à priori tous qualifiés, ceux qui pourront être maintenus en poste et ceux qui devront être mis en disponibilité.

Les étapes d'un processus de sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité sont:

Étape 1 – Déterminer la partie de l'organisation qui est touchée

Étape 2 – Déterminer les postes semblables qui sont touchés ainsi que les cadres supérieurs 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 cadres supérieurs touchés

Étape 6 – Identifier les cadres supérieurs à maintenir en poste et ceux à mettre en disponibilité

Étape 7 – Communiquer les résultats aux cadres supérieurs

La transition dans la carrière peut entraîner diverses situations où les cadres supérieurs doivent être sélectionnés aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité, selon les particularités de l'organisation et les raisons de la transition dans la carrière. Il est important de comprendre ce qui rend chaque situation unique, car différentes dispositions de la LEFP et du REFP peuvent s'appliquer selon le cas, et cela a une grande incidence sur l'organisation et le cadre supérieur touché.

Les administrateurs généraux et les conseillers en RH doivent d'abord déterminer si la situation suivante correspond à leur contexte.

### **6.1. Situation 4 – Réduction des effectifs sans modification importante des fonctions, mais avec modifications des critères de mérite:**

L'administrateur général a déterminé que seulement certains des postes semblables doivent être supprimés. Les fonctions liées aux postes qui subsisteront ne changeront pas ou changeront peu, et aucun critère de mérite ne sera modifié ni ajouté pour les postes qui subsisteront. Les



décisions de classification confirment que tous les postes qui subsistent sont les mêmes postes existants d'un point de vue de classification.

#### **Exemple 4**

Une organisation fournissant des services dans cinq régions différentes (Atlantique, Ontario, Manitoba, Alberta et C.-B.) compte actuellement cinq postes régionaux de niveau EX-1. L'administrateur général décide de réduire à trois le nombre de postes de niveau EX-1 : les régions de l'Ontario et du Manitoba seront fusionnées pour devenir la région du Centre, et les régions de l'Alberta et de la C.-B. seront fusionnées pour devenir la région de l'Ouest.

### **6.1.1. Étape 1 – Déterminer la partie de l'organisation qui est touchée**

En situation de transition dans la carrière, l'administrateur général doit déterminer les limites organisationnelles et géographiques à l'intérieur desquelles les cadres supérieurs seront sélectionnés aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. Pour ce faire, l'administrateur général et le conseiller en RH devraient d'abord consulter les plans de RH et les plans d'activités de l'organisation, puisque ceux-ci constituent une source d'information utile lorsque vient le temps d'analyser l'environnement, les effectifs et les lacunes au niveau des compétences. En ayant une bonne compréhension de la réalité actuelle et future de l'organisation sur le plan opérationnel, l'administrateur général peut prendre des décisions qui respectent les intérêts de l'organisation, tout en veillant à ce que les cadres supérieurs soient traités d'une manière juste. L'administrateur général devrait informer les cadres supérieurs de toute décision prise, à chaque étape du processus et aussitôt que possible.

Voici quelques questions à considérer pour déterminer la partie de l'organisation qui est touchée :

- S'agit-il d'une section?
- Est-ce une zone plus grande, comme une division ou une direction?
- Est-ce une zone très large, comme une direction générale entière ou un bureau régional?
- S'agit-il d'un programme ou d'un type de travail exécuté par plus d'une organisation?
- La partie touchée est-elle locale, régionale ou nationale?

### **Communication avec les cadres supérieurs**

Tout au long du processus de transition dans la carrière, il est important d'informer tous les cadres supérieurs des décisions importantes qui les concernent. Cette étape est importante car à ce stade, l'administrateur général a déjà pris des décisions cruciales qui auront un effet non seulement sur le fonctionnement de l'organisation, mais aussi et surtout sur la vie des cadres supérieurs. Il est donc essentiel de fournir aux cadres supérieurs l'information pertinente le plus tôt possible pour leur permettre de faire des choix éclairés relativement à leur vie et à leur carrière.

À cette étape, la communication avec les cadres supérieurs négociateurs devrait porter sur les éléments suivants :

- les plans de RH et les plans d'activités de l'organisation, qui constituent le contexte permettant de comprendre pourquoi la transition dans la carrière est appliquée à la partie touchée de l'organisation;
- les services et l'information à la disposition des cadres supérieurs touchés, ainsi que les plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des cadres supérieurs touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade préliminaire.

Le fait de communiquer tôt et souvent avec les cadres supérieurs n'empêche pas les administrateurs généraux de changer d'avis en cours de route. Si des changements s'avèrent nécessaires, les administrateurs généraux doivent être en mesure de les justifier en fonction des besoins liés aux postes subsistants ainsi que des besoins de l'organisation.

### Exemple

Une organisation fournissant des services dans cinq régions différentes (Atlantique, Ontario, Manitoba, Alberta et C.-B.) compte actuellement cinq postes régionaux de niveau EX-1. L'administrateur général décide de réduire à trois le nombre de postes de niveau EX-1 : les régions de l'Ontario et du Manitoba seront fusionnées pour devenir la région du Centre, et les régions de l'Alberta et de la C.-B. seront fusionnées pour devenir la région de l'Ouest.

Suivant cette décision, l'administrateur général devra déterminer si la partie de l'organisation qui est touchée est l'organisation entière (échelle nationale), ou si cette décision touchera toutes les régions à l'exception de celle de l'Atlantique.

Ces deux possibilités ont leurs avantages et leurs désavantages, et selon les circonstances particulières, les administrateurs généraux prendront des décisions différentes.

L'administrateur général décide que la partie de l'organisation touchée regroupe les régions de l'Ontario, du Manitoba, de l'Alberta et de la C.-B.

### 6.1.2. Étape 2 – Identifier les postes semblables qui sont touchés ainsi que les cadres supérieurs touchés

L'administrateur général identifie les postes semblables qui sont touchés. Les cadres supérieurs qui occupent ces postes sont identifiés comme des cadres supérieurs touchés et doivent être évalués en vue d'une sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Tel qu'il est indiqué à la [section 4](#), la situation des cadres supérieurs touchés qui présentent des problèmes de rendement, de discipline ou d'incapacité devrait être traitée avant le déclenchement du processus de sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité conformément aux politiques de l'employeur. Quel qu'il en soit, ces cadres supérieurs sont inclus dans le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

## Considérations lors de l'identification des postes semblables qui sont touchés

Voici quelques questions à considérer :

- Y a-t-il des postes qui sont uniques ou autonomes?
- Existe-t-il des groupes de postes raisonnablement homogènes, par exemple des postes comportant des fonctions identiques ou très similaires? Il pourrait notamment s'agir de postes de niveau EX-1 liés à l'exécution de programmes, ou encore de postes classés, directeur des programmes EX-1, qui regrouperaient l'exécution des programmes, leur conception et leur évaluation.
- Est-ce que les postes exigent des critères de mérite identiques ou similaires?

## Considérations lors de l'identification des cadres supérieurs touchés

Il est important de savoir que certains cadres supérieurs qui occupent les postes touchés sont identifiés comme touchés, alors que d'autres ne le sont pas.

- Les cadres supérieurs qui seront **identifiés** comme touchés sont :
  - Les titulaires des postes touchés qui travaillent ailleurs, notamment :
    - les cadres supérieurs en affectation ou en détachement ailleurs;
    - les cadres supérieurs qui ont été nommés par intérim ailleurs;
  - Les cadres supérieurs touchés en congé autorisé, à moins que leur postes n'aient été doté pour une période indéterminée pendant leur absence;
  - Tous les autres titulaires des postes touchés.
- Les cadres supérieurs qui **ne seront pas identifiés** comme touchés sont :
  - Les cadres supérieurs nommés pour une période déterminée sont sujets à une mise en disponibilité, mais ne sont pas visés par la Directive sur la transition dans la carrière des cadres supérieurs, et ils ne sont pas admissibles à une priorité de nomination;
  - Les cadres supérieurs qui démissionnent ou qui prennent leur retraite avant la date prévue de mise en disponibilité;
  - Les cadres supérieurs qui quittent leur emploi pendant qu'ils sont en affectation spéciale;
  - Les cadres supérieurs qui sont des employés occasionnels;
  - Les cadres supérieurs qui occupent un poste touché, mais dont ce n'est pas le poste d'attache :
    - les cadres supérieurs en détachement ou en affectation dont le poste d'attache se trouve ailleurs;
    - les cadres supérieurs nommés par intérim dont le poste d'attache se trouve ailleurs.

L'administrateur général doit s'assurer que les cadres supérieurs qui travaillent dans un secteur touché comprennent pourquoi certains cadres supérieurs n'ont pas été identifiés comme touchés.

## Communication avec cadres supérieurs

À cette étape, la communication avec les cadres supérieurs négociateurs devrait porter sur les éléments suivants :

- le nombre de postes à éliminer;
- le nombre de cadres supérieurs qui ont été identifiés comme touchés et qui doivent faire l'objet d'une évaluation en vue de la sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité;
- l'explication des raisons pour lesquelles certains cadres supérieurs n'ont pas été identifiés comme touchés;
- la réitération des services et de l'information à la disposition des cadres supérieurs touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des cadres supérieurs touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

### Exemple

L'administrateur général décide que la partie de l'organisation touchée regroupe les régions de l'Ontario, du Manitoba, de l'Alberta et de la C.-B. Les quatre postes de niveau EX-1 touchés se trouvent dans ces mêmes régions.

La région de l'Atlantique n'est pas touchée et, par conséquent, le poste de niveau EX-1 de la région de l'Atlantique n'est pas sujet à un processus de sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

L'administrateur général confirme que les cadres supérieurs de la partie de l'organisation touchée ont tous été embauchés pour une période indéterminée.

### 6.1.3. Étape 3 – Déterminer la stratégie de sélection

L'administrateur général a la latitude nécessaire pour déterminer la stratégie de sélection appropriée. Il existe plusieurs options selon la situation. Le conseiller en RH assiste l'administrateur général en donnant 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.

Par exemple, lorsque le nombre de cadres supérieurs à mettre en disponibilité est petit par rapport au nombre de cadres supérieurs à maintenir à poste, ce pourrait être une bonne stratégie que d'inviter le plus tôt possible des cadres supérieurs à se porter volontaires pour une mise en disponibilité. L'administrateur général devra déterminer les critères qui serviront à la sélection parmi les volontaires, si ces derniers s'avéraient plus nombreux que les postes à supprimer.

### Communication avec les cadres supérieurs

À ce stade, la communication avec les cadres supérieurs devraient porter sur les éléments suivants :

- une invitation aux cadres supérieurs qui voudraient se porter volontaires pour une mise en disponibilité;
- un aperçu global de la stratégie de sélection et du processus;
- la réitération des services et de l'information à la disposition des cadres supérieurs touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des cadres supérieurs touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

### Exemple

Des quatre cadres supérieurs touchés, aucun n'a été muté à un autre poste ni ne s'est porté volontaire pour une mise en disponibilité. L'administrateur général envoie un courrier électronique, individuel ou commun, aux quatre cadres supérieurs afin de confirmer qu'ils seront inclus dans le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité et de leur demander s'ils souhaitent se porter volontaires pour une mise en disponibilité.

#### 6.1.4. Étape 4 – Examiner les critères de mérite et déterminer les critères de sélection

L'administrateur général, de concert avec le conseiller en RH, examine les plans de RH et les plans d'activités de l'organisation. Puisque les fonctions subsistantes ne comportent aucun changement justifiant que des critères de mérite soient modifiés ou ajoutés, l'administrateur général les examine pour déterminer leur pertinence par rapport au travail à effectuer, et par rapport aux besoins et aux exigences opérationnelles, actuels et futurs, de l'organisation.

#### Qualifications essentielles

Les qualifications essentielles sont les qualifications dont le cadre supérieur a besoin pour effectuer le travail. Pour être sélectionné aux fins de maintien en poste, le cadre supérieur doit posséder chacune de ces qualifications. Lorsqu'un administrateur général 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. 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.

Certaines qualifications essentielles, comme les études, peuvent être évaluées selon le mode « satisfait/ne satisfait pas ». Cependant, c'est le degré de satisfaction à une qualification essentielle qui joue souvent un rôle décisif dans les processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. Si la force relative des candidats dans une qualification essentielle particulière – par exemple, la capacité à rédiger – est identifiée comme critère de sélection, le mode « satisfait/ne satisfait pas » ne permettra pas d'établir une distinction entre les cadres supérieurs.

#### Compétence dans les langues officielles

En vertu de la [\*Loi sur les langues officielles\*](#), les exigences en matière de langues officielles doivent être déterminées objectivement selon les fonctions à exercer. Le [\*sous-alinéa 30\(2\)a\)\*](#) de la LEFP, qui définit le mérite, stipule que la compétence dans les langues officielles est une

qualification essentielle. Pour cette raison, cette compétence ne peut être établie que comme une qualification essentielle, et non comme une qualification constituant un atout.

Le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité n'est pas un processus de nomination. Par conséquent, le principe de nomination non impérative prévu au [Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique](#) ne s'applique pas.

### **Autres critères de mérite**

Tandis que les qualifications essentielles doivent être établies en fonction du travail actuel à effectuer, les autres critères de mérite, c'est-à-dire les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels, peuvent être établis en fonction des besoins actuels et futurs du poste et de l'organisation. Il est important d'établir ces autres critères de mérite, de manière à maintenir en poste les cadres supérieurs qui répondront aux besoins actuels et futurs de l'organisation.

Exemples de la façon dont les critères de mérite peuvent être établis :

- Un bureau régional fournit des services dans une région où on retrouve un grand nombre de membres d'une même communauté ethnique qui sont habitués à pouvoir compter sur plusieurs agents qui parlent la langue de la communauté. Si l'organisation a besoin d'un cadre supérieur qui maîtrise la langue de la communauté afin de pouvoir mobiliser efficacement les intervenants, alors il serait approprié de désigner cette compétence comme une qualification constituant un atout pour l'un des cadres supérieurs à maintenir en poste, mais pas pour les autres; on pourrait aussi exiger un niveau de compétence plus élevé pour un certain nombre de cadres supérieurs.

### **Établissement des critères de sélection**

Avant d'enclencher le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité, l'administrateur général devrait établir de façon objective les critères qui serviront à sélectionner les cadres supérieurs à maintenir en poste. Les critères de sélection se fondent sur les critères de mérite applicables. Les critères de sélection peuvent exiger un niveau de réussite supérieur d'un ou de plusieurs critères de mérite ou 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 sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Par exemple, si la partie touchée devenait le centre des politiques stratégiques d'une organisation, l'un des critères de sélection pourrait être la facilité à nouer des rapports horizontaux pour la moitié des postes semblables, et la rigueur dans les recherches pour l'autre moitié. Cette distinction refléterait le fait que, même si les cadres supérieurs ont été évalués aux fins de maintien en poste pour des postes semblables, l'emphasis mis au niveau des critères ne sera pas exactement la même dans tous les postes.

Il est impératif que l'administrateur général informe rapidement les cadres supérieurs des critères de sélection afin d'éviter toute perception erronée de favoritisme.

### **Communication avec les cadres supérieurs**

À ce stade, la communication avec les cadres supérieurs devraient porter sur les éléments suivants :

- les critères de mérite, y compris leur définition et, s'il y a lieu, leur pondération;
- les critères qui serviront à sélectionner les cadres supérieurs à maintenir en poste;
- une invitation aux cadres supérieurs à préciser les mesures d'adaptation dont ils pourraient avoir besoin dans le cadre du processus d'évaluation;
- une invitation aux cadres supérieurs qui voudraient se porter volontaires pour une mise en disponibilité;
- la réitération des services et de l'information à la disposition des cadres supérieurs touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des cadres supérieurs touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

## Exemple

Les cadres supérieurs touchés ont tous travaillé avec l'administrateur général pendant au moins deux ans et font un très bon travail.

L'examen mené par l'administrateur général relativement au travail actuel et futur indique que :

- les régions continueront d'assurer la prestation des services;
- les titulaires des postes de niveau EX-1 seront responsables d'une région géographique plus étendue où se trouve un plus grand nombre de bureaux.

L'administrateur général a décidé d'établir les qualifications essentielles suivantes :

- Diplôme d'études secondaires;
- Compétence dans les langues officielles – poste bilingue, niveau CBC/CBC;
- Valeurs et éthique;
- Réflexion stratégique : analyse et idées;
- Engagement;
- Excellence en gestion : gestion par l'action, gestion de l'effectif et gestion des finances.

L'administrateur général a également déterminé que la connaissance des dossiers en cours dans les régions de l'Ontario, du Manitoba, de l'Alberta et de la C.-B. constituait un atout.

Après avoir analysé le travail actuel et futur, l'administrateur général décide d'utiliser les critères de sélection suivants :

- afin de garantir la bonne gestion continue des enjeux régionaux, le niveau de compétence démontré par le cadre supérieur en réflexion stratégique, par rapport à sa connaissance des dossiers en cours dans chacune des régions;

- d'après les enjeux actuels et nouveaux de la région du Centre et de la région de l'Ouest, les critères de l'engagement et de la sous-composante « gestion de l'effectif » seront utilisés afin d'assurer que les intervenants, internes et externes, y compris les fonctionnaires, subissent aussi peu de répercussions que possible à la suite de ce changement.

#### **6.1.5. Étape 5 – Déterminer les méthodes d'évaluation à utiliser et procéder à l'évaluation des cadres supérieurs touchés**

Le processus d'évaluation vise à ce que les cadres supérieurs 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 cadres supérieurs soient évalués en fonction de chaque critère de mérite, et que les bonnes personnes soient sélectionnées pour le maintien en poste.

Les cadres supérieurs qui se portent volontaires pour une mise en disponibilité et qui sont acceptés et ceux qui démissionnent ou qui prennent leur retraite avant la date de transition de carrière prévue ne sont pas inclus dans le processus d'évaluation.

Les méthodes d'évaluation doivent procurer de l'information pertinente pour tous les critères de mérite évalués. La quantité d'information nécessaire pour évaluer la compétence d'un cadre supérieur par rapport à un critère de mérite particulier dépend de la nature et de l'importance de ce critère, selon ce que détermine l'administrateur général. 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 cadre supérieur faisant l'objet de l'évaluation.

Lorsque vient le temps de décider de la méthode d'évaluation, l'administrateur général peut choisir de faire passer des entrevues, d'administrer des examens écrits ou d'effectuer une vérification des références. Le recours à différentes sources d'information contribue à améliorer le processus d'évaluation et permet de juger de la cohérence du rendement obtenu dans diverses situations au fil du temps. Cela dit, l'administrateur général peut aussi utiliser d'autres méthodes, comme les évaluations de rendement des cadres supérieurs ou sa connaissance personnelle du rendement des cadres supérieurs, si ces renseignements suffisent à évaluer un critère de mérite en particulier.

Les évaluations doivent être considérées comme un processus global, et non comme une simple combinaison d'outils d'évaluation individuels. Pour accroître l'efficacité du processus, les conseillers en RH peuvent aider l'administrateur général à trouver des outils d'évaluation qui se complètent, de même que des outils qui permettent d'évaluer plus d'un critère de mérite.

L'administrateur général doit toujours s'assurer que les cadres supérieurs sélectionnés aux fins de maintien en poste possèdent toutes les qualifications essentielles, ainsi que tous les autres critères de mérite applicables. Même si les cadres supérieurs sélectionnés aux fins de maintien en poste doivent toujours posséder les qualifications essentielles, l'administrateur général peut sélectionner ceux qui possèdent une qualification constituant un atout ou qui répondent à une exigence opérationnelle ou à un besoin organisationnel avant d'évaluer les qualifications essentielles, dans la mesure où une telle façon de faire augmente l'efficacité du processus.



De plus amples renseignements sur l'évaluation sont présentés dans la [Série d'orientation — Évaluation, sélection et nomination](#) de la CFP.

### **Éléments à considérer pour évaluer la compétence dans les langues officielles**

Lorsqu'on évalue la compétence dans les langues officielles dans le cadre d'un processus de maintien en poste, il faut se souvenir que les résultats obtenus par le cadre supérieur aux tests d'ELS sont valides pour une période de cinq ans, à moins qu'il n'ait obtenu une exemption<sup>1</sup> lui permettant de ne pas être évalué à nouveau dans sa seconde langue officielle. Une fois cette période écoulée, les résultats d'ELS du cadre supérieur qui n'a pas obtenu d'exemption sont réputés être valides pour une période indéfinie en ce qui a trait au poste qu'il occupe seulement, et à condition que le profil linguistique du poste n'ait pas été haussé au-dessus du niveau de compétence du cadre supérieur.

Par conséquent et peu importe si la compétence requise dans les langues officielles est modifiée, des cadres supérieurs pourraient être retenus dans leur poste d'attache si leurs plus récents résultats d'ELS démontrent qu'ils satisfont la compétence requise de leur poste dans la seconde langue officielle, et cela, même si ces résultats datent de plus de cinq ans.

Cependant, si les plus récents résultats d'ELS des cadres supérieurs démontrent qu'ils ne satisfont pas la compétence requise de leur poste dans la seconde langue officielle, alors les cadres supérieurs devront être évalués à nouveau au moyen des tests d'ELS pour démontrer qu'ils possèdent cette compétence.

### **Communication avec les cadres supérieurs**

À ce stade, la communication avec les cadres supérieurs devrait porter sur les éléments suivants :

- le rappel des critères de mérite, y compris la définition de chacun d'eux et, s'il y a lieu, leur pondération;
- le rappel des critères qui serviront à sélectionner les cadres supérieurs à maintenir en poste;
- le processus global et le calendrier prévu pour l'évaluation;
- les méthodes d'évaluation qui seront utilisées;
- une invitation aux cadres supérieurs à préciser les mesures d'adaptation dont ils pourraient avoir besoin dans le cadre du processus d'évaluation;
- la réitération des services et de l'information à la disposition des cadres supérieurs touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des cadres supérieurs touchés;

---

<sup>1</sup> Lorsque les résultats d'une personne aux tests d'ELS le justifient, la CFP peut accorder une exemption pour une période indéterminée en ce qui concerne chacune des trois habiletés linguistiques (compréhension de l'écrit, expression écrite, interaction orale). En vertu d'une telle exemption, la personne sera dispensée de subir à nouveau une évaluation de la langue seconde pour les habiletés en question. Cependant, cette exemption ne s'applique pas à l'évaluation des compétences linguistiques de spécialiste ou d'expert (cote P) qui se fait au moyen d'instruments spécialement conçus pour le poste ou le type de poste à pourvoir.

- tout autre renseignement disponible à ce stade.

### Exemple

L'administrateur général a choisi les méthodes d'évaluation à utiliser pour chaque critère de mérite :

- Diplôme d'études secondaires - étudier le dossier du cadre supérieur afin de vérifier les diplômes obtenus par celui-ci;
- Compétence dans les langues officielles – poste bilingue, niveau CBC/CBC – obtenir auprès de la CFP les derniers résultats d'ELS du cadre supérieur, et soumettre à une ELS les cadres supérieurs qui ne remplissent pas cette exigence; ont pas déjà de résultats d'ELS valides au niveau recherché;
- Valeurs et éthique – utiliser les connaissances personnelles de l'administrateur général qui seront consignées dans une évaluation narrative et une vérification des références;
- Réflexion stratégique : analyse et idées – un examen du rendement antérieur du cadre supérieur au moyen des évaluations du rendement, une entrevue et une vérification des références;
- Engagement – un examen du rendement antérieur du cadre supérieur au moyen des évaluations du rendement, une entrevue et une vérification des références;
- Excellence en gestion : gestion par l'action, gestion de l'effectif et gestion des finances – un examen du rendement antérieur du cadre supérieur au moyen des évaluations du rendement, une entrevue et une vérification des références;
- Connaissance des dossiers en cours dans les régions de l'Ontario, du Manitoba, de l'Alberta et de la C.-B. – une entrevue et une vérification des références.

Le processus d'évaluation se déroulera comme suit :

- Les cadres supérieurs devront indiquer s'ils ont besoin de mesures d'adaptation pour leur entrevue.
- L'administrateur général examinera le dossier des cadres supérieurs afin de déterminer s'ils respectent les exigences en matière d'études, il examinera également leurs évaluations de rendement et consignera dans un narratif écrit ses connaissances personnelles concernant les cadres supérieurs qu'il évalue.
- Les cadres supérieurs devront fournir des références.
- Le conseiller en RH assiste l'administrateur général en obtenant auprès de la CFP les derniers résultats d'ELS obtenus par chaque cadre supérieur.
- En ce qui concerne les cadres supérieurs qui ne remplissent pas l'exigence en matière de compétence dans les langues

officielles, le conseiller en RH assiste l'administrateur général en prenant les mesures nécessaires afin de soumettre ces cadres supérieurs à une ELS.

#### **6.1.6. Étape 6 – Identifier les cadres supérieurs à maintenir en poste et ceux à mettre en disponibilité**

La sélection représente une étape cruciale du processus décisionnel. Toutes les décisions doivent être consignées et étayées afin de pouvoir en rendre compte. Il est important que l'administrateur général ait confiance dans le processus d'évaluation et dans la justification de la décision de sélection, et qu'il soit en mesure de fournir des explications claires aux cadres supérieurs touchés.

La sélection des cadres supérieurs maintenus en poste et de ceux qui sont mis en disponibilité repose sur la stratégie de sélection qui a été élaborée et communiquée aux cadres supérieurs dès le début du processus; ainsi, l'administrateur général a pu établir et appliquer les critères de mérite appropriés et évaluer rigoureusement les cadres supérieurs en fonction de ces critères pour prendre les bonnes décisions.

Pour de plus amples renseignements sur les décisions de sélection, prière de consulter la [Série d'orientation – Évaluation, sélection et nomination](#) de la CFP.

#### **Exemple**

Conformément à la stratégie initiale visant à garantir la bonne gestion continue des enjeux régionaux et à réduire autant que possible les répercussions que les intervenants subiront à la suite de ce changement, l'administrateur général sélectionne, aux fins de maintien en poste, les cadres supérieurs qui ont démontré une plus grande capacité d'engagement, de gestion de l'effectif et de réflexion stratégique par rapport à leur connaissance des enjeux en cours dans la nouvelle région du Centre, d'une part, et dans la région de l'Ouest, d'autre part.

Les deux autres cadres supérieurs sont sélectionnés aux fins de mise en disponibilité.

#### **6.1.7. Étape 7 – Communiquer les résultats aux cadres supérieurs**

Une fois qu'ils ont identifié les cadres supérieurs à maintenir en poste et ceux à mettre en disponibilité, l'administrateur général doit informer chacun d'eux le plus tôt possible. Pour assurer la transparence et la justice du processus, il faut veiller à ce que tous les cadres supérieurs évalués soient informés en même temps des résultats de la sélection.

Même si les discussions informelles évoquées à l'[article 47](#) de la LEFP ne s'appliquent pas à la sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité, il reste que, conformément aux valeurs directrices que sont la justice et la transparence, l'administrateur devrait être prêt à discuter avec les cadres supérieurs des résultats de l'évaluation et à les leur expliquer. Les renseignements fournis à un cadre supérieur ne doivent concerner que celui-ci. Il importe de se

conformer à la [Loi sur la protection des renseignements personnels](#), qui interdit la divulgation de renseignements sur un tiers.

### **Informers les cadres supérieurs sélectionnés aux fins de mise en disponibilité de leur possibilité de porter plainte auprès du TDFP**

En vertu du [paragraphe 21\(5\)](#) du REFP, l'administrateur général est tenu d'aviser par écrit les cadres supérieurs dont les services ne seront plus nécessaires, et de la date prévue de leur mise en disponibilité. Conformément à l'[article 65](#) de la LEFP, les cadres supérieurs qui sont informés de leur sélection aux fins de mise en disponibilité sont également informés:

- de leur droit de présenter une plainte au Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) s'ils estiment que leur sélection constitue un abus de pouvoir; tel qu'il est indiqué au [paragraphe 2\(4\)](#) de la LEFP, on entend notamment par « abus de pouvoir » la mauvaise foi et le favoritisme personnel;
- des modalités et du délai fixé pour présenter une plainte, tel que le prévoit le [Règlement du Tribunal de la dotation de la fonction publique](#).

Conformément aux valeurs directrices que sont la justice et la transparence, l'administrateur général devrait informer les cadres supérieurs qui ont été sélectionnés aux fins de mise en disponibilité des noms de ceux qui ont été sélectionnés aux fins de maintien en poste.

Conformément au [paragraphe 65\(2\)](#) de la LEFP, aucune plainte ne peut se rapporter à la décision de procéder par mise en disponibilité, à la désignation de la partie de l'organisation qui est touchée, à la désignation des postes touchés ou au nombre de cadres supérieurs à mettre en disponibilité.

S'il juge la plainte fondée, le TDFP peut annuler la décision de mettre le cadre supérieur en disponibilité et ordonner à l'administrateur général de prendre les mesures correctives que le Tribunal estime indiquées.

La liste et la description complètes des éléments du mandat du TDFP et de ses procédures (y compris le délai pour le dépôt des plaintes) peuvent être consultées sur le [site Web du TDFP](#).

L'administrateur général doit informer la CFP par écrit du nom des cadres supérieurs sélectionnés aux fins de mise en disponibilité et de la date prévue de cette mise en disponibilité. Les responsables des organisations fournissent cette information à la CFP en inscrivant dans le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) les cadres supérieurs excédentaires qui ont décidé de demeurer dans l'administration publique centrale à se trouver un autre emploi conformément à la [Directive sur la transition dans la carrière des cadres supérieurs](#). Le SGIP est conçu pour faciliter la nomination des bénéficiaires d'un droit de priorité de nomination.

### **Informers les cadres supérieurs maintenus en poste**

Les cadres supérieurs qui ont été sélectionnés aux fins de maintien en poste sont avisés par écrit qu'ils conserveront leur poste actuel.

### **Exemple**

Les cadres supérieurs qui ont été évalués sont informés des résultats de l'évaluation et de la sélection aux fins de maintien en poste ou de
--

mise en disponibilité. Les deux cadres supérieurs sélectionnés aux fins de mise en disponibilité dans le cadre du processus de sélection sont invités à discuter de la décision avec l'administrateur général.

Tous les cadres supérieurs qui seront mis en disponibilité sont informés de leur possibilité de porter plainte auprès du TDFP.

Les cadres supérieurs qui seront maintenus en poste sont également informés qu'ils conserveront leur poste, et que les autres cadres supérieurs ont le droit de déposer une plainte auprès du TDFP au sujet de la décision de sélection.

## 7. Conclusion

La sélection des cadres supérieurs à maintenir en poste ou à mettre en disponibilité doit être liée aux plans de RH et aux plans d'activités de l'organisation. Les critères de mérite doivent être choisis avec soin de façon à répondre aux exigences énoncées dans ces plans. Conformément à l'article 21 du REFP, les cadres supérieurs qui occupent des postes semblables dans le secteur de l'organisation touché doivent être évalués et sélectionnés aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité en se fondant sur le mérite. Cette façon de faire permet la réalisation du plan opérationnel. Il est fortement recommandé d'informer les cadres supérieurs des plans de l'organisation ainsi que des méthodes d'évaluation et de leur justification, et ce, le plus tôt et le plus souvent possible selon la situation.

## 8. Fondement juridique

L'[article 64](#) de la LEFP confère aux administrateurs généraux le pouvoir de mettre en disponibilité des fonctionnaires, dans la mesure où la mise en disponibilité et la sélection des personnes à mettre en disponibilité se font conformément au REFP :

*Par. 64*

- (1) *L'administrateur général peut, conformément aux règlements de la Commission, mettre en disponibilité le fonctionnaire dont les services ne sont plus nécessaires faute de travail, par suite de la suppression d'une fonction ou à cause de la cession du travail ou de la fonction à l'extérieur des secteurs de l'administration publique fédérale figurant aux annexes I, IV ou V de la Loi sur la gestion des finances publiques; le cas échéant, il en informe le fonctionnaire.*
- (2) *Dans les cas où il décide dans le cadre du paragraphe (1) que seulement certains des fonctionnaires d'une partie de l'administration seront mis en disponibilité, la façon de choisir les fonctionnaires qui seront mis en disponibilité est déterminée par les règlements de la Commission.*
- (3) *Le paragraphe (1) ne s'applique pas dans les cas où le fonctionnaire est licencié dans les circonstances prévues à l'alinéa 12(1)f) de la Loi sur la gestion des finances publiques.*

L'[article 22](#) de la LEFP confère à la CFP des pouvoirs généraux de réglementation, y compris celui de prendre un règlement régissant les modalités relatives aux mises en disponibilité et la façon de choisir les fonctionnaires qui seront mis en disponibilité, à savoir :

Par. 22

- (1) *La Commission peut, par règlement, prendre toute mesure nécessaire, selon elle, à l'application des dispositions de la présente loi portant sur les questions qui relèvent d'elle.*
- (2) *La Commission peut, par règlement, sans préjudice de la portée générale du paragraphe (1) :*
  - (i) *prévoir, pour l'application de l'article 64, les modalités relatives aux mises en disponibilité et la façon de choisir les fonctionnaires qui seront mis en disponibilité.*

L'[article 21](#) du REFP décrit les modalités de mise en disponibilité des fonctionnaires lorsque seulement certains fonctionnaires d'une unité de travail touchée doivent être mis en disponibilité, à savoir :

Par. 21

- (1) *Lorsque les services d'un ou de plusieurs fonctionnaires dans un secteur de l'administration ne sont plus nécessaires aux termes de l'article 64 de la Loi, l'administrateur général évalue le mérite des fonctionnaires qui occupent des postes semblables ou exercent des fonctions semblables des mêmes groupes et niveaux professionnels dans ce secteur et désignent, **en fonction du mérite** [caractères gras ajoutés] lesquels seront conservés pour l'accomplissement des fonctions permanentes de ce secteur de même que ceux des fonctionnaires restants qui seront informés que leurs services ne sont plus nécessaires et qui seront mis en disponibilité.*
- (2) *L'administrateur général consigne les motifs sur lesquels il a fondé son choix.*
- (3) *Malgré le paragraphe (1), la détermination des fonctionnaires à mettre en disponibilité au sein du groupe de réparation des navires du ministère de la Défense nationale est fondée sur une combinaison de facteurs de mérite et d'ancienneté et est faite en collaboration avec les agents négociateurs concernés.*
- (4) *Malgré le paragraphe (1), si un fonctionnaire se propose pour une mise en disponibilité, l'administrateur général peut l'informer que ses services ne sont plus nécessaires et le mettre en disponibilité.*
- (5) *L'administrateur général avise par écrit*
  - (a) *la Commission du nom des fonctionnaires qui seront mis en disponibilité conformément au présent article et de la date prévue de leur mise en disponibilité;*
  - (b) *tout fonctionnaire qui est informé que ses services ne sont plus nécessaires de la date prévue de sa mise en disponibilité.*
- (6) *Les paragraphes (1) à (5) ne s'appliquent pas à l'égard des fonctionnaires nommés pour une période déterminée.*

L'[article 30](#) de la LEFP définit ce qu'est le mérite. Cette définition englobe les qualifications essentielles, les qualifications qui constituent un atout, les exigences opérationnelles et

les besoins actuels et futurs de l'organisation. Il est obligatoire de toujours satisfaire aux qualifications essentielles; toutefois, le choix et l'utilisation des autres critères de mérite, laissés à la discrétion de l'administrateur général, sont facultatifs et peuvent s'appliquer selon les besoins. L'article 30 de la LEFP fait référence aux « nominations », mais la définition du mérite s'applique également à la sélection des cadres supérieurs qui doivent être maintenus en poste ou mis en disponibilité conformément au paragraphe 21(1) du REFP.

Il importe de noter que les pouvoirs conférés à l'administrateur général de déclarer excédentaires des cadres supérieurs lui sont conférés conformément à la [Directive sur la transition dans la carrière des cadres supérieurs](#) du CT. Ni la LEFP ni le REFP ne contiennent de dispositions permettant de déclarer des cadres supérieurs excédentaires. Les deux textes législatifs ne prévoient, pour les personnes touchées, qu'un droit à une priorité de nomination et le pouvoir de mettre ces personnes en disponibilité. Les cadres supérieurs excédentaires conservent leur statut pendant des périodes de durée variable, conformément à la [Directive sur la transition dans la carrière des cadres supérieurs](#), périodes au cours desquelles leur candidature peut être prise en compte ou mise en valeur pour d'autres postes, ce qui leur permet d'éviter une mise en disponibilité.

## 9. Textes de référence

### Lois & textes réglementaires

- [Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#)
- [Règlement sur l'emploi dans la fonction publique](#)
- [Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique](#)
- [Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique](#)
- [Loi sur les langues officielles](#)
- [Loi sur la gestion des finances publiques](#)
- [Loi sur la protection des renseignements personnels](#)

### Autres textes de références

- Commission de la fonction publique
  - [Guide de mise en œuvre des Lignes directrices en matière d'évaluation](#)
  - [Série d'orientation – Évaluation, sélection et nomination](#)
  - [Guide – L'évaluation du mérite](#)
  - [Outils d'évaluation \(examens normalisés\)](#)
  - [Site Web sur l'administration des priorités](#)
  - [Guide sur l'administration des priorités](#)
- Secrétariat du Conseil du Trésor
  - [Conventions collectives](#)
  - [Directive sur la transition dans la carrière des cadres supérieurs](#)
- Tribunal de la dotation de la fonction publique
  - [Guide de procédures](#)
  - [Règlement du Tribunal de la dotation de la fonction publique](#)
- Conseil national mixte
  - [Directive sur le réaménagement des effectifs](#)

## 10. Questions et réponses

### 1. Qu'est-ce qui constitue un « nouveau » poste?



Les administrateurs généraux doivent consulter leur conseiller en classification afin de déterminer si un poste est nouveau du point de vue de la classification. Si c'est le cas, une nomination ou une mutation est nécessaire pour qu'un cadre exécutif touché puisse l'occuper.

## **2. Qu'arrive-t-il si l'analyse des exigences actuelles et futures mène à la création de postes très différents des postes existants?**

Parfois, la transition dans la carrière ou la réduction coïncide avec la réorganisation ou la transformation de la façon dont le travail est effectué et produit la création de postes qui ne peuvent raisonnablement être considérés comme similaires aux postes à partir desquelles les cadres supérieurs doivent être mis en disponibilité. Si tel est le cas, il y a différentes options. Ce qui suit sont des exemples de certaines de ces options :

- Mener un processus de nomination interne (annoncé ou non annoncé) après avoir reçu de la Commission de la fonction publique (CFP) une autorisation en matière de priorités. Les titulaires des postes touchés qui ne sont pas nommés aux nouveaux postes sont désignés aux fins de transition de carrière :
- Si sa politique en matière de zone de sélection le permet, l'organisation peut limiter la zone de sélection à l'unité de travail touchée, étant donné que les cadres supérieurs qui ne sont pas nommés pourraient être désignés aux fins de transition de carrière.

L'organisation pourrait également décider de limiter les nominations aux cadres supérieurs de la partie touchée de l'organisation en établissant un besoin organisationnel tel que « cadres supérieurs de l'unité touchée dans l'organisation X ».

Par ailleurs, l'administrateur général devrait songer à invoquer l'[article 43](#) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) qui stipule que si la Commission considère que la nomination d'un bénéficiaire de priorité résulterait en un droit de priorité pour cadre supérieur, elle peut décider de ne pas référer de bénéficiaire. Cela signifie que lorsqu'une organisation soumet une demande d'autorisation en matière de priorité dans le cadre d'un processus de nomination, la CFP peut accepter de ne présenter aucun bénéficiaire de priorité qui serait disponible.

- Sélectionner tous les cadres supérieurs touchés aux fins de mise en disponibilité et les déclarer excédentaires; les considérer comme des bénéficiaires de priorité pour les nouveaux postes, et nommer ceux qui possèdent les qualifications essentielles requises.

Cette seconde option peut sembler moins intéressante étant donné qu'elle restreint la souplesse accordée au l'administrateur général. En effet, l'administrateur général peut tenir compte uniquement des qualifications essentielles lorsqu'il procède à une nomination en vertu d'un droit de priorité. En outre, la seconde option pourrait causer un stress supplémentaire aux cadres supérieurs qui, autrement, pourraient ne pas être déclarés excédentaires.

## **3. Est-il nécessaire d'évaluer les connaissances d'un cadre supérieur dans le cadre du processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité?**

L'ensemble des critères de mérite, y compris les connaissances, doivent couvrir le travail à exécuter. Dans certains cas, le fait de préciser un critère de mérite particulier suppose la satisfaction d'un autre critère de mérite. Par exemple, la capacité ou la compétence nécessaire à l'application des connaissances peut, dans certains cas, présupposer la possession de ces connaissances. Un autre exemple serait une simulation qui exige un certain niveau de connaissances permettant de démontrer des capacités et des qualités personnelles.

Dans d'autres cas, on peut exiger des cadres supérieurs qu'ils possèdent de nouvelles connaissances qui n'étaient pas obligatoires auparavant et qui peuvent être requises parce que les postes continus, bien que semblables, ne sont pas identiques. Dans de tels cas, il peut être raisonnable de procéder à une sélection fondée sur l'aptitude à apprendre et d'appliquer de nouvelles connaissances. Dans tous les cas, les administrateurs généraux doivent déterminer si les cadres supérieurs doivent posséder ou non les connaissances pour être retenus et, le cas échéant, s'il s'agit d'une qualification essentielle ou d'une qualification constituant un atout.

Afin de respecter la valeur directrice qu'est la transparence, il est préférable de communiquer clairement aux cadres supérieurs les critères de mérite qui seront évalués. Dans le doute, et s'il est certain qu'une qualification relative aux connaissances sera évaluée, il est recommandé d'indiquer cette qualification en tant que critère de mérite.

**4. Mon organisation procède seulement à une réduction de son effectif. Nous éliminons cinq postes, et aucun nouveau poste ne sera créé. Je suis un administrateur général qui supervise le même groupe d'employés depuis dix ans et je connais bien le travail de ceux-ci. Pourquoi dois-je évaluer chacun des critères de mérite pour chacun des cadres supérieurs sélectionnés aux fins de maintien en poste? J'ai déjà documenté la décision de sélection et j'ai évalué deux des critères de mérite.**

Le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP) exige que la sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste soit effectuée en fonction du mérite. Pour démontrer que le mérite est respecté, il faut évaluer les cadres supérieurs au regard de tous les critères de mérite qui s'appliquent. Gardez à l'esprit qu'un administrateur général dispose de la latitude nécessaire pour choisir les méthodes d'évaluation. Par exemple, l'article 36 de la LEFP suggère de prendre en compte les réalisations et le rendement antérieur.

**5. Est-ce que l'autoévaluation d'un cadre supérieur peut servir d'outil d'évaluation?**

Il est de la responsabilité des administrateurs généraux d'évaluer les cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Les administrateurs généraux peuvent utiliser les renseignements fournis par les cadres supérieurs comme l'information pour leur évaluation. Par exemple, on peut demander aux cadres supérieurs de fournir des descriptions, fondées sur le comportement et qui sont vérifiables, de leur rendement à partir de leur expérience personnelle pour illustrer la mesure dans laquelle ils satisfont les critères de mérite (généralement au titre des capacités ou des qualités personnelles). Les administrateurs généraux peuvent ensuite vérifier et évaluer les renseignements fournis par les cadres supérieurs en fonction des critères prédéterminés. L'approche la plus vraisemblable serait d'utiliser ces renseignements conjointement avec ceux obtenus d'autres sources comme les vérifications des références ou les évaluations de rendement. En outre, les autoévaluations utilisées comme le seul outil d'évaluation ne sont pas des indicateurs fiables du rendement futur.

**6. Suis-je tenu de donner un long préavis aux cadres supérieurs avant de les évaluer?**

Cela dépend de la situation. Il faut déterminer si les critères de mérite établis sont entièrement nouveaux et tenir compte des méthodes d'évaluation.

**7. Est-ce que les éléments liés à l'équité en emploi devraient être pris en compte dans la détermination des personnes à maintenir en poste ou à mettre en disponibilité?**

Maintenir ou atteindre les objectifs et buts de l'équité en emploi peut constituer un besoin organisationnel des critères de mérite et pourrait devenir un critère de sélection déterminant. Les administrateurs généraux doivent veiller à ce que le besoin en question figure dans le plan d'équité en emploi ou le plan des ressources humaines de l'organisation.

Évidemment, il faut veiller à informer à l'avance tous les cadres supérieurs qui doivent être évalués aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité de l'exigence de s'auto-identifier, le cas échéant.

#### **8. De quelle façon les compétences dans la seconde langue officielle d'un cadre supérieur sont-elles évaluées dans le cadre d'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité?**

Les compétences dans les langues officielles exigées pour un poste bilingue sont évaluées en mode « satisfait/ne satisfait pas » déterminée à l'aide de l'examen Évaluation de la langue seconde (ELS), sauf lorsque l'exigence en matière de langue seconde du poste porte la cote « P ». Il est important de se souvenir que les résultats d'ELS sont valides pour cinq ans (à moins qu'un cadre supérieur n'obtienne une exemption lui permettant de ne pas être évalué à nouveau). À l'expiration de ce délai, les résultats d'ELS d'un cadre supérieur n'ayant pas obtenu une exemption sont réputés être valides pour une période indéfinie, mais uniquement en ce qui a trait au poste qu'il occupe, à condition que le profil linguistique du poste n'ait pas été haussé au-dessus du niveau de compétence du cadre supérieur. Par conséquent, si de nouveaux postes ont été créés, les cadres supérieurs dont les résultats d'ELS sont échus devront subir une nouvelle évaluation linguistique en vue de la nomination ou la mutation.

#### **9. Qu'advient-il des cadres supérieurs nommés à titre intérimaire à un poste touché?**

Ces cadres supérieurs ne sont pas pris en considération dans un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité visant le poste qu'ils occupent à titre intérimaire. Lorsque les services du cadre supérieur « intérimaire » ne sont plus requis, il retourne à son poste d'attache.

Toutefois, les cadres supérieurs « intérimaires » **devraient être visés** dans tout processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité concernant leur poste d'attache.

#### **10. De quelle façon la situation de personnes en détachement ou en affectation est-elle traitée dans un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité?**

Les principes qui s'appliquent aux situations de nomination intérimaire s'appliquent également aux détachements ou aux affectations.

#### **11. Comment faut-il traiter les employés à temps partiel occupant un poste touché dans le cadre d'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité?**

Les employés à temps partiel sont des employés embauchés pour une période indéterminée et doivent être traités comme tels. La direction devra examiner les exigences opérationnelles et déterminer si l'organisation aura besoin d'un poste à temps plein ou d'un poste à temps partiel dans le futur.

## **12. Comment sont gérés les renseignements personnels concernant les cadres supérieurs visés par un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité?**

Les administrateurs généraux doivent respecter les exigences de *la Loi sur la protection des renseignements personnels*, laquelle protège les renseignements personnels concernant une tierce partie.

Les cadres supérieurs évalués dans le cadre d'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité doivent avoir accès à suffisamment de renseignements les concernant pour comprendre la décision. Les renseignements fournis doivent concerner **uniquement cette personne**. Il peut s'agir de tout élément qui a été pris en compte, y compris les critères de mérite utilisés, la façon dont l'évaluation a été menée et les résultats de l'évaluation de cette personne.

Les administrateurs généraux doivent également informer les cadres supérieurs des critères de mérite qui seront utilisés, et cela, avant que le processus de sélection ne commence. Par exemple, ils doivent préciser leur intention d'établir un besoin organisationnel de membres d'un groupe de l'équité en emploi. D'autre part, par souci de transparence, les administrateurs généraux devraient informer les cadres supérieurs de la manière dont ils comptent utiliser les critères de mérite pour décider qui sera maintenu en poste et qui sera mis en disponibilité. Par exemple, si on compte baser la sélection sur le classement des cadres supérieurs, il faut les en aviser.

Le fait de communiquer ces critères et l'intention de les appliquer peut permettre à certains cadres supérieurs de déduire, avec un certain degré de précision, les caractéristiques de ceux qui sont maintenus en poste. Une telle démarche peut également amener à conclure au sujet de l'appartenance d'un cadre supérieur à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi ainsi que d'autres qualités comme certaines connaissances ou compétences. Les cadres supérieurs devraient savoir que, lorsqu'ils s'auto-identifient comme membres d'un groupe désigné aux fins du processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité, au bout du compte, leur appartenance à ce groupe peut être déduite de façon précise par les autres cadres supérieurs, à la lumière des résultats du processus.

Si un cadre supérieur dépose une plainte auprès du Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP), l'accès à l'information au sujet du processus, à son sujet et concernant de tierces parties doit être conforme aux règlements et aux lignes directrices établis par le TDFP.

Toute question relative à la protection des renseignements personnels et à l'accès à l'information devrait être discutée avec les spécialistes de la protection des renseignements personnels et de l'accès à l'information de l'organisation concernée.

## **13. Peut-on utiliser les tests du Centre de psychologie du personnel (CPP) dans un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité?**

Oui, il est possible d'utiliser les tests du CPP. Pour de plus amples renseignements au sujet des tests et des services du CPP, veuillez consulter [le site Web](#).

## **14. Un administrateur général peut-il utiliser un critère de mérite en particulier comme outil de présélection dans un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité? Par exemple, peut-il déclarer que tous les cadres supérieurs qui ne satisfont pas à ce critère sont excédentaires, puis poursuivre le processus de sélection en évaluant les cadres supérieurs qui y satisfont?**

Cette façon de faire peut constituer une option appropriée, plus particulièrement dans les situations de transition dans la carrière où il y a un grand nombre de cadres supérieurs et seulement quelques postes qui restent. De ce point de vue, tout critère de mérite peut servir d'outil de présélection. Les cadres supérieurs qui ne satisfont pas à ce critère ne seraient pas pris en considération aux fins de maintien en poste et seraient, par conséquent, identifiés aux fins de mise en disponibilité.

**15. Comment entendez-vous gérer une sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité qui vise un ou plusieurs cadres supérieurs bénéficiant d'une protection salariale et occupant un poste au niveau visé par le réaménagement?**

Les cadres supérieurs qui bénéficient d'une protection salariale sont pris en considération uniquement dans les processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité qui concernent les postes qu'ils occupent. Par conséquent, la sélection ne peut porter que sur le niveau de classification du poste occupé par le cadre supérieur et non le niveau visé par la protection salariale.

**16. Un cadre supérieur embauché pour une durée déterminée faisant partie du secteur touché de l'organisation vient de terminer sa troisième année de service ou la terminera bientôt. Ce cadre supérieur devrait-il être inclus dans le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité?**

[L'alinéa 59\(1\)](#) prévoit que la durée des fonctions d'un cadre supérieur devient automatiquement indéterminée si les conditions déterminées par l'employeur sont respectées. Si le cadre supérieur embauché pour une durée déterminée a occupé un emploi pendant la période cumulative fixée par l'employeur, la durée de ses fonctions devient indéterminée et le cadre supérieur est donc inclus dans le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. Si le cadre supérieur n'a pas occupé l'emploi pendant toute la période cumulative fixée, il doit être traité conformément aux lignes directrices de l'employeur.

**17. Les raisons justifiant le maintien en poste ou la mise en disponibilité des cadres supérieurs doivent-elles être documentées?**

Oui. L'abus de pouvoir constitue un motif permettant de présenter une plainte au TDFP ([alinéa 65\(1\) de la LEFP](#)) : les décisions de mise en disponibilité doivent donc être documentées. [L'alinéa 21\(2\)](#) du REFP fait suite à la LEFP et exige que l'administrateur général consigne les motifs sur lesquels il a fondé son choix.

**18. Les résultats découlant d'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité peuvent-ils être utilisés dans un deuxième processus du même genre mené subséquemment, par exemple quatre mois plus tard?**

Oui, les résultats peuvent être utilisés plus d'une fois, mais, avant de les utiliser, les administrateurs généraux doivent s'assurer :

- qu'entre-temps, il est peu probable que le mérite des cadres supérieurs touchés ait changé de façon significative ;
- qu'il n'y a aucun nouveau cadre supérieur dans le secteur touché qui occupe un poste semblable de mêmes groupe et niveau que les cadres supérieurs qui ont été évalués au départ ;

- qu'un avis de la nouvelle application des résultats est donné aux cadres supérieurs, y compris la notification de leur possibilité de porter plainte.

### **19. Est-ce qu'il est possible de muter (plutôt que nommer) les employés touchés aux nouveaux postes?**

Tout dépend de la situation. Si de nouveaux postes sont créés, une mutation ne respecterait peut-être pas les valeurs que sont l'accessibilité et la transparence, étant donné qu'aucune plainte ne peut être présentée au Tribunal de la dotation de la fonction publique à l'encontre des mutations, et que cette mesure de dotation n'est pas assujettie au principe du mérite. Puisque le processus de sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité repose directement sur le mérite et la transparence, il pourrait être préférable que les cadres supérieurs soient nommés aux nouveaux postes.

### **20. Que dois-je faire si deux cadres supérieurs fournissent un travail de qualité équivalente mais qu'un seul d'entre eux peut être maintenu en poste?**

Il s'agit d'une décision de gestion qui peut parfois être difficile à prendre. Il importe de communiquer régulièrement avec les employés. Ceux-ci pourraient proposer des solutions auxquelles les administrateurs généraux n'avaient pas pensé.

### **21. Puis-je fonder ma décision sur l'ancienneté des cadres supérieurs?**

Non, la sélection doit être fondée sur le mérite et tenir compte des besoins actuels et futurs de l'organisation. L'expérience peut constituer un critère de mérite. Toutefois, il est à noter que le nombre d'années n'est pas toujours garant de la valeur et de la richesse de l'expérience acquise.

### **22. Les fonctionnaires en congé peuvent-ils être évalués dans le cadre d'un processus de sélection aux fins de maintien en poste et de mise en disponibilité?**

Tout d'abord, les administrateurs généraux devraient s'assurer que le poste du cadre supérieur n'a pas été doté pour une durée indéterminée, si celui-ci est en congé depuis plus d'un an sans interruption. Si son poste a été doté par voie de nomination pour une période indéterminée, le fonctionnaire en congé est admissible à une priorité de congé autorisé et il n'est pas touché par l'exercice de réaménagement des effectifs (RE). Pour en savoir plus, veuillez consulter la [Directive sur les congés et les modalités de travail spéciales](#) du SCT et le [Guide sur l'administration des priorités](#) de la CFP.

Évaluation du fonctionnaire en congé

Souvent, les fonctionnaires en congé peuvent être inclus dans un processus de SMPMD. L'option la plus appropriée devrait être déterminée au cas par cas selon les conseils donnés par les relations de travail. Il faut aussi tenir compte des facteurs suivants :

- le type de congé;
- la date de retour prévue du fonctionnaire;
- des situations particulières liées à l'un des motifs prévus par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*;
- les mesures d'adaptation éventuellement requises pour l'évaluation.

Dans certains cas, l'administrateur général pourra effectuer l'évaluation sans la participation du fonctionnaire, lorsque l'évaluation est fondée uniquement sur la vérification des références, l'évaluation du rendement ou les connaissances de l'administrateur général. Il faut toutefois

s'assurer que la personne en congé autorisé a accès aux mêmes outils ou renseignements que les autres employés.

Dans le cas des fonctionnaires en congé pour une raison liée à l'un des motifs prévus par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (p. ex. long congé pour maladie, situation matrimoniale, etc.), il faut prendre des mesures d'adaptation pour effectuer une SMPMD, sauf s'il en résulte une contrainte excessive. (Nota : si un fonctionnaire est en congé de maladie, il est possible qu'un médecin doive déterminer qu'il est apte à participer à l'évaluation.) Si on estime ne pas pouvoir l'accommoder, il faut consulter le personnel des relations de travail pour connaître la marche à suivre.

Si, après consultation avec les relations de travail, il est déterminé qu'un fonctionnaire pourrait raisonnablement participer au processus de sélection pour le maintien en poste ou la mise en disponibilité, veuillez vous référer au [Module sur l'évaluation du Guide sur la sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité](#) de la CFP (et, si approprié, le [Guide relatif à l'évaluation des personnes handicapées](#) de la CFP). Voici quelques facteurs importants à prendre en compte :

- Est-ce que l'évaluation sera effectuée sans la participation du fonctionnaire (à savoir lorsque l'évaluation est fondée uniquement sur la vérification des références, l'évaluation du rendement ou les connaissances de l'administrateur général)?
- Lorsque la participation du fonctionnaire est nécessaire, les mesures d'adaptation spéciales devraient être établies avant la tenue de l'évaluation. Il est possible, par exemple, d'effectuer l'évaluation en dehors des heures normales de bureau ou d'utiliser une autre méthode, comme la vidéo, la téléconférence et la messagerie électronique.
- Il se peut que le fonctionnaire en congé autorisé n'ait pas eu accès à tous les mêmes outils ou renseignements que les autres employés. Or, il doit obtenir la même information que les employés présents au travail et en même temps que ceux-ci, avoir assez de temps pour se préparer à l'évaluation et pouvoir accéder aux ressources et autres outils mis à la disposition des employés au travail. Les méthodes d'évaluation pourraient devoir être adaptées de sorte que :
  - l'évaluation soit juste;
  - les obstacles soient levés;
  - le résultat soit rajusté selon l'information mise à la disposition des autres employés;
  - le résultat étaye suffisamment la décision de sélection.

Dès que sont connus les résultats d'évaluation, le fonctionnaire en congé autorisé doit être informé des résultats et de la possibilité de porter plainte auprès du Tribunal de dotation de la fonction publique en même temps que les autres employés inclus dans l'évaluation, conformément à l'étape 7 du [Guide sur la sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité](#).

### **23. Qu'en est-il d'un fonctionnaire qui tomberait soudainement en congé de maladie pendant le processus de sélection pour maintien en poste ou mise en disponibilité?**

Quelle que soit la date de début du congé, les employés en congé de maladie lors d'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité doivent être traités tel qu'il est précisé à la rubrique Information générale et dans la réponse à la Question 22. Il faut déterminer la meilleure solution au cas par cas selon les conseils des Relations de travail.

**24. Quels sont les différences majeures entre un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité effectué pour les cadres supérieurs et l'un effectué pour les fonctionnaires qui ne sont pas au niveau EX ou équivalent.**

Conformément à la [Directive sur la transition dans la carrière des cadres supérieurs](#), les cadres supérieurs qui sont désigné à la transition de la carrière ont deux options:

Option 1. Quitter l'administration publique centrale et chercher un emploi ailleurs,

ou

Option 2. Chercher un nouvel emploi dans l'administration publique centrale.

Ainsi, c'est le cadre supérieur qui décide s'il désire bénéficier d'un droit de priorité de fonctionnaire excédentaire et être déclaré excédentaire. Même si c'est le cadre supérieur qui choisit d'être déclaré excédentaire, c'est l'administrateur général qui détermine la durée du droit de priorité. Dans ces circonstances, la stratégie de sélection sera donc différente en fonction de si un cadre supérieur aura ou non un droit de priorité.

Au niveau de l'évaluation des cadres supérieurs, l'élaboration de l'évaluation sera différente étant donné que les cadres supérieurs sont assujettis aux normes de qualification qui prescrivent l'utilisation des compétences clés en leadership. Les compétences clés en leadership et sous-compétences doivent donc être évaluées et les cadres supérieurs doivent satisfaire chacune d'elles. Pour plus d'information, consulter la section [Questions et Réponses](#) de la [norme de qualification du groupe EX du CT](#).

Le Centre de psychologie du personnel de la CFP offre des services et outils d'évaluation qui peuvent aider au niveau du processus de sélection.

Les cadres supérieures peuvent devoir gérer des processus de réaménagement des effectives alors qu'ils seront eux-mêmes touchés par une situation de transition dans la carrière. Ceci pourrait résulter en une importante hausse du stress. Le programme d'aide aux employés, les services de counselling du CPP ou d'autres services en counselling devraient donc mis à leur disponibilité.



### Tableau récapitulatif du cheminement des versions

Les guides suivants ont été archivés et sont disponibles pour référence. Veuillez consulter la version courante du Guide sur la sélection des cadres supérieurs aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. (Ajouter lien)

Nota : Le tableau ci-dessous fournit un numéro de révision, ainsi qu'un sommaire des modifications importantes se rapportant à chaque version.

Version de document	Sommaire des modifications importantes
<a href="#">ARCHIVÉ – Version 1</a> 16 mars 2012 – 8 mai 2012	Document de travail
COURANT Version 1.1 8 mai 2012	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Correction de la Question 22 et ajout de la Question 23 pour clarifier les situations de congés prolongés.</li><li>2. Ajout du Tableau récapitulatif du cheminement des versions.</li></ol>