



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada



Guide de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité

Date: 21 décembre 2012

Auteur: Direction de l'élaboration des politiques

Guide de sélection des fonctionnaires 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 décembre 2012.

Pour aider les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines (RH) à gérer les situations de réaménagement des effectifs (RE), 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 le RE. Celle-ci est constituée d'un ensemble de guides portant sur des éléments particuliers du processus de RE. En plus de ce guide, la CFP offre également un [Guide sur l'administration des priorités](#).

Pour de l'information générale sur le RE concernant les organisations dont le Conseil du Trésor (CT) est l'employeur, et dont les processus de dotation sont conformes à 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 le réaménagement des effectifs \(DRE\)](#) du Conseil national mixte (CNM), les autres appendices sur le RE (ARE) et la [Directive sur la transition dans la carrière des cadres supérieurs](#) du CT.

Pour des renseignements généraux sur le RE dans le cas des organismes distincts dont les processus de dotation sont conformes à 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 le site Web du SCT, [Organisation et Classification](#). Dans le cas des organismes distincts, prière de communiquer avec l'organisme en question.

Les gestionnaires 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.

Contents

Guide de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité .2	
1. Définitions	3
2. Introduction.....	5
3. Valeurs	6
4. Éléments à prendre en considération	7
5. Processus de sélection de fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité	9
5.1. Situation 1 - Réduction des effectifs sans modification des fonctions ni des critères de mérite	11
5.2. Situation 2 – Réduction des effectifs sans modification importante des fonctions, mais avec modifications des critères de mérite.....	26
5.3. Situation 3 – Réduction des effectifs avec modifications importantes de certaines fonctions et modifications de certains critères de mérite	42
5.4. Situation 4 – Réduction des effectifs impliquant la suppression de tous les postes et la création de nouveaux postes comportant de nouveaux critères de mérite :	60
5.5. Situation 5 – Réduction des effectifs impliquant la suppression de tous les postes.....	66
6. Conclusion.....	66
7. Fondement juridique	67
8. Textes de référence	69
9. Questions et réponses.....	69

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).

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 fonctionnaire 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 fonctionnaire sa mise en disponibilité en vertu du [paragraphe 64\(1\)](#) de la LEFP; ce dernier est alors déclaré

excédentaire, il est mis en disponibilité à sa propre demande, ou pour les organisations dont le CT est l'employeur, le fonctionnaire peut choisir les options offertes par la DRE du CNM et les autres ARE.

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.

Fonctionnaire (*employee*) – Personne employée dans la fonction publique dont la nomination à celle-ci relève exclusivement de la CFP.

Fonctionnaire excédentaire (*surplus employee*) – Fonctionnaire, 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 ou qui a choisi l'option avec une période restreinte conformément à la DRE du CNM et aux autres ARE.

Fonctionnaire touché (*affected employee*) – Fonctionnaire 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 RE.

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 fonctionnaire en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou de la cession du travail ou du transfert 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. Ces organismes ne sont pas assujettis à la DRE du CNM ni aux autres ARE. 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

fonctionnaires 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 fonctionnaire mis en disponibilité; ce dernier est alors déclaré excédentaire ou est mis en disponibilité à sa propre demande. S'il s'agit d'une organisation dont le CT est l'employeur, le fonctionnaire peut choisir les options offertes par la DRE du CNM et les autres ARE.

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 RE.

Quant aux organisations dont le CT est l'employeur, la DRE du CNM et les autres ARE indiquent que le RE est une situation qui se produit lorsqu'un administrateur général détermine que les services d'un ou de plusieurs fonctionnaires 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;
- réinstallation d'une unité de travail à un endroit où le fonctionnaire ne veut pas être réinstallé; ou
- diversification des modes d'exécution.

Aux termes du [paragraphe 64\(1\)](#) de la LEFP, l'administrateur général peut 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 LGFP. 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 d'une portion de l'organisation de l'administrateur général ne sont plus nécessaires, la façon de choisir les fonctionnaires 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 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.

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

- identifier les fonctionnaires 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 fonctionnaires à maintenir en poste et ceux à mettre en disponibilité.

3. Valeurs

L'objectif du processus consiste à sélectionner, selon le mérite, les fonctionnaires 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 fonctionnaire 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 le 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 gestionnaires dans le processus de sélection des fonctionnaires 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 RE, 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 fonctionnaires 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 RE peut avoir sur les fonctionnaires et, d'autre part, témoigner du juste traitement des fonctionnaires 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 RE, il est crucial d'informer en temps opportun les fonctionnaires et les agents négociateurs, et de leur expliquer les choix et les décisions aux étapes appropriées du processus. En voici une illustration : les gestionnaires doivent informer les fonctionnaires 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 fonctionnaires 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 RE, les fonctionnaires touchés doivent se faire offrir toutes les occasions raisonnables de poursuivre leur carrière dans la fonction publique.

- 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 RE, 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 fonctionnaires à maintenir en poste ou à mettre en disponibilité, et tout ce qui s'ensuit, peut s'avérer très stressant aussi bien pour les fonctionnaires que pour les gestionnaires. Ce processus doit donc être mené avec respect et sensibilité, et il doit refléter les valeurs directrices mentionnées plus haut. Les organisations doivent veiller à ce que les gestionnaires soient préparés et outillés pour communiquer les messages difficiles aux fonctionnaires, et que ces derniers aient accès au programme d'aide aux employés. La communication avec les fonctionnaires touchés et les agents négociateurs 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 consultent les agents négociateurs, qu'elles tiennent les fonctionnaires informés et qu'elles expliquent les prises de décisions aux étapes appropriées du processus. Les discussions avec les agents négociateurs devraient avoir lieu tôt dans le processus. De cette manière, si le choix des critères de mérite applicables venait à soulever des préoccupations, les gestionnaires auraient le temps de faire les modifications jugées appropriées.
- Le REFP prescrit la façon de sélectionner les fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité dans les situations où les services de seulement certains des fonctionnaires d'une partie de l'organisation ne sont plus requis. Les gestionnaires doivent évaluer le mérite des fonctionnaires de la partie touchée de l'organisation qui occupent des postes comparables ou exercent des fonctions similaires au sein d'un même groupe professionnel et à un même niveau, puis doivent sélectionner les fonctionnaires à maintenir en poste en fonction du mérite. Les gestionnaires 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

fonctionnaires 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.
- La sélection doit être fondée sur le mérite. Le fait qu'un fonctionnaire ne puisse pas ou ne veuille pas participer au processus d'évaluation et de sélection ne peut être interprété comme étant un retrait du processus ou entraîner automatiquement une mise en disponibilité. Dans un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité (SMPMD), le gestionnaire subdélégué doit prendre tous les moyens possibles permettant pour évaluer les fonctionnaires, dont d'autres méthodes d'évaluation alternatives, ce qui n'est pas le cas pour un processus de nomination. Pour les situations complexes, voir la section 5.1.5.
- 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 gestionnaires 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 un employé est sélectionné pour une mise en disponibilité, cela ne signifie pas qu'il 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 fonctionnaires ayant un rendement particulièrement élevé dans l'organisation soient sélectionnés aux fins de mise en disponibilité.
- Le processus de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité n'est pas destiné à remplacer les politiques et les processus visant à résoudre les problèmes de rendement ou de discipline. À moins qu'ils soient rendus au point d'être renvoyés pour cause, les fonctionnaires ayant un piètre rendement qui font partie de l'organisation touchée par le processus aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité doivent faire l'objet d'une évaluation au même titre que les autres fonctionnaires touchés. Si les fonctionnaires ayant un piètre rendement sont sélectionnés aux fins de mise en disponibilité, leur organisation reste chargée de résoudre leurs problèmes de rendement au moyen d'un plan de formation ou d'apprentissage, de concert avec le conseiller en relations de travail. Il importe de se rappeler que la sélection aux fins de mise en disponibilité peut entraîner un droit de priorité de nomination, ce qui oblige toutes les organisations à essayer de réintégrer le fonctionnaire, à commencer par l'organisation d'attache.
- La SMPMD est fondée sur le principe selon lequel certains fonctionnaires seront sélectionnés aux fins de maintien en poste alors que d'autres seront mis en disponibilité. Selon la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et son règlement d'application, il s'agit là des deux seules options possibles.
 - Tous les fonctionnaires évalués dans le cadre du même processus de SMPMD devraient être avisés de la décision de sélection, par écrit, et en même temps.
 - Aussitôt que l'organisation informe les fonctionnaires visés qu'ils ont été sélectionnés aux fins de maintien en poste, les autres fonctionnaires évalués dans le cadre du même processus de SMPMD doivent être informés, par écrit, qu'ils ont

été sélectionnés aux fins de mise en disponibilité, que leurs services ne seront plus requis et qu'ils seront mis en disponibilité. Il faut également les aviser de leur droit de porter plainte devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) et des motifs pour lesquels ils peuvent le faire, ainsi que des modalités et du délai fixés pour présenter une plainte, selon les exigences du TDFP.

- La lettre envoyée sert également à aviser officiellement le fonctionnaire qu'il est touché par l'exercice de réaménagement des effectifs (RE) et à lui indiquer s'il recevra une garantie d'offre d'emploi raisonnable (GOER) ou s'il peut choisir une des options prévues dans l'entente ou la directive sur le RE qui s'applique. Toutefois, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines conseille, dans certains cas liés aux motifs prévus dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, d'admettre une exception et, ainsi, de ne pas inclure dans la lettre la décision concernant la GOER ou le choix des options, comme il est indiqué plus en détail à la section 5.1.7.
- Le gestionnaire subdélégué doit également s'assurer que les éléments suivants sont clairement indiqués dans les documents :
 - les décisions visant à déterminer le secteur de l'organisation touché par le processus ainsi que les fonctionnaires de ce secteur qui devront faire l'objet d'une évaluation;
 - les critères de mérite et les critères de sélection;
 - les messages transmis aux fonctionnaires visés, et les messages reçus de ces mêmes fonctionnaires;
 - tous les détails de l'évaluation ainsi que les conclusions à l'origine de la décision de la SMPMD relative à chaque fonctionnaire.

5. Processus de sélection de fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité

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

Remarque : Étant donné qu'une sélection aux fins de mise en disponibilité doit automatiquement donner lieu à un avis officiel informant le fonctionnaire qu'il est touché par l'exercice de réaménagement des effectifs (RE), lequel comprend notamment une garantie d'offre d'emploi raisonnable ou les options possibles, le processus de SMPMD ne devrait pas être entrepris trop tôt. En effet, d'autres solutions visant à régler la situation du fonctionnaire touché, notamment une réinstallation, devraient être envisagées avant la mise en œuvre d'un processus de SMPMD.

Les étapes d'un processus de sélection des fonctionnaires 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 fonctionnaires touchés

Étape 3 – Déterminer la stratégie de sélection

Étape 4 – Examiner les critères de mérite et déterminer les critères de sélection

Étape 5 – Déterminer les méthodes d'évaluation à utiliser et procéder à l'évaluation des fonctionnaires touchés

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

Étape 7 – Communiquer les résultats aux fonctionnaires

Le RE peut entraîner diverses situations où les fonctionnaires doivent être sélectionnés aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité, selon les particularités de l'organisation et les raisons du RE. 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 fonctionnaire touché.

Cinq situations types sont présentées ici. Les gestionnaires et les conseillers en RH doivent d'abord déterminer laquelle de ces cinq situations correspond le plus à la leur. Les sept étapes sont disposées pour chaque situation, avec les considérations qui s'appliquent à chaque cas, et un exemple illustrant les décisions qui pourraient être faites.

Error! Reference source not found.– Réduction des effectifs sans modification des fonctions ni des critères de mérite : Le gestionnaire 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.

Situation 2 – Réduction des effectifs sans modification importante des fonctions, mais avec modifications des critères de mérite : Le gestionnaire a déterminé que seulement certains postes semblables doivent être supprimés. Les fonctions liées aux postes qui subsisteront pourraient changer un peu, et certains critères de mérite seront modifiés ou ajoutés pour les postes qui subsisteront. Les décisions de classification confirment que tous les postes conservés sont les mêmes postes existants d'un point de vue de classification.

Situation 3 – Réduction des effectifs avec modifications importantes de certaines fonctions et modifications de certains critères de mérite : Le gestionnaire a déterminé que seulement certains des postes semblables doivent être supprimés. Les fonctions liées aux postes qui subsisteront changeront substantiellement, et certains critères de mérite seront modifiés ou ajoutés pour ces postes. Les décisions de classification confirment que seulement certains des postes qui subsisteront restent inchangés (postes existants), alors que les autres sont de nouveaux postes d'un point de vue de classification.

Situation 4 – Réduction des effectifs impliquant la suppression de tous les postes et la création de nouveaux postes comportant de nouveaux critères de mérite : Le gestionnaire a déterminé que tous les postes doivent être supprimés. De nouveaux postes sont créés et les critères de mérite qui s'y rapportent sont nouveaux. Les décisions de classification pour tous les postes confirment qu'il s'agit de nouveaux postes d'un point de vue de classification.

Situation 5 – Réduction des effectifs impliquant la suppression de tous les postes : Le gestionnaire a déterminé que tous les postes semblables doivent être supprimés. Puisqu'il n'y a personne à maintenir en poste, il n'est pas nécessaire de procéder à une évaluation. Les fonctionnaires touchés sont donc tous désignés aux fins de mise en disponibilité, et le présent guide ne s'applique pas.

5.1. Situation 1 - Réduction des effectifs sans modification des fonctions ni des critères de mérite

Le gestionnaire 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.

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

En situation de RE, le gestionnaire doit déterminer les limites organisationnelles et géographiques à l'intérieur desquelles les fonctionnaires seront sélectionnés aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. Pour ce faire, le gestionnaire 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, le gestionnaire peut prendre des décisions qui respectent les intérêts de l'organisation, tout en veillant à ce que les fonctionnaires soient traités d'une manière juste. Le gestionnaire devrait informer les fonctionnaires et les agents négociateurs 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 fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

Tout au long du processus de RE, il est important d'informer tous les fonctionnaires des décisions importantes qui les concernent. La consultation des agents négociateurs est essentielle. Cette étape est importante car à ce stade, le gestionnaire 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 fonctionnaires. Il est donc essentiel de fournir aux fonctionnaires et aux agents négociateurs l'information pertinente le plus tôt possible pour leur permettre de faire des choix éclairés relativement à leur vie et à leur carrière, et leur assurer une représentation syndicale éclairée.

À cette étape, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents 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 le RE est appliqué à la partie touchée de l'organisation;
- les services et l'information à la disposition des fonctionnaires touchés, ainsi que les plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade préliminaire.

Le fait de communiquer tôt et souvent avec les fonctionnaires n'empêche pas les gestionnaires de changer d'avis en cours de route, bien qu'il vaille mieux l'éviter dans la mesure du possible. Si des changements s'avèrent nécessaires, les gestionnaires doivent être en mesure de les justifier en fonction des besoins liés aux postes subsistants ainsi que des besoins de l'organisation.

Exemple

L'unité de travail d'un secteur géographique donné compte 20 postes aux fonctions identiques, classifiés au même groupe et au même niveau.

Les plans de RH et d'activités les plus récents indiquent que le travail à effectuer n'a pas changé, mais que seulement 12 postes sont désormais requis. L'analyse de l'environnement confirme que personne d'autre dans l'organisation n'exerce de fonctions semblables.

En se fondant sur ces renseignements, le gestionnaire détermine que la partie touchée de l'organisation correspond à l'unité de travail en question, où on retrouve ces 20 postes.

Lors de la réunion d'équipe, le gestionnaire informe les 20 fonctionnaires touchés de la situation de RE, des services à leur disposition et des plans de reconversion professionnelle prévus par l'organisation.

5.1.2. Étape 2 – Identifier les postes semblables qui sont touchés ainsi que les fonctionnaires touchés

Le gestionnaire identifie les postes semblables qui sont touchés. Les fonctionnaires qui occupent ces postes sont identifiés comme des fonctionnaires 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 fonctionnaires touchés qui présentent des problèmes de rendement, de discipline ou d'incapacité devrait être traitée avant le déclenchement du processus de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité conformément aux politiques de l'employeur. Quel qu'il en soit, ces fonctionnaires 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 d'adjoints aux finances ayant la classification CR-4, ou encore de postes d'adjoints aux RH ayant la même classification, y compris les adjoints de dotation et les adjoints aux relations de travail.
- Peut-on soutenir que certains postes relativement semblables qui sont classifiés aux mêmes groupe et niveau puissent être considérés comme « homogènes », par exemple des postes d'adjoint aux RH, d'adjoints aux finances et d'adjoints administratifs classifiés comme CR-4?
- Est-ce que les postes exigent des critères de mérite identiques ou similaires?

Considérations lors de l'identification des fonctionnaires touchés

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

- Les fonctionnaires qui seront **identifiés** comme touchés sont :
 - Les titulaires des postes touchés qui travaillent ailleurs, notamment :
 - les fonctionnaires en affectation ou en détachement ailleurs;
 - les fonctionnaires qui ont été nommés par intérim ailleurs;
 - Les fonctionnaires 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 fonctionnaires qui **ne seront pas identifiés** comme touchés sont :
 - Les fonctionnaires nommés pour une période déterminée sont sujets à une mise en disponibilité, mais ils ne peuvent pas faire l'objet d'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité aux termes du [paragraphe 21\(6\)](#) du REFP, et ils ne sont pas admissibles à une priorité de nomination;
 - Les fonctionnaires qui occupent un poste touché, mais dont ce n'est pas le poste d'attache :
 - les fonctionnaires en détachement ou en affectation dont le poste d'attache se trouve ailleurs;
 - les fonctionnaires nommés par intérim dont le poste d'attache se trouve ailleurs.

Le gestionnaire doit s'assurer que les fonctionnaires qui travaillent dans un secteur touché comprennent pourquoi certains fonctionnaires n'ont pas été identifiés comme touchés.

Remarque : Dans certains cas où un fonctionnaire est en congé pour l'un des motifs prévus par la [Loi canadienne sur les droits de la personne](#), et que l'évaluation de cette personne risque par conséquent d'être retardée pour une durée indéterminée, le gestionnaire subdélégué devrait consulter sans attendre les responsables des relations de travail pour déterminer au cas par cas si le fonctionnaire en congé peut ou non faire l'objet d'une SMPMD. Il convient de prendre en considération toutes les autres options, par exemple les autres méthodes d'évaluation, avant de prendre une décision.

Communication avec les fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

Dans le cas des organisations dont le CT est l'employeur, la DRE du CNM et les autres ARE exigent que les agents négociateurs soient avisés avant les fonctionnaires à certaines étapes du processus du RE.

À cette étape, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents négociateurs devrait porter sur les éléments suivants :

- le nombre de postes à éliminer;
- le nombre de fonctionnaires 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 fonctionnaires n'ont pas été identifiés comme touchés;
- la réitération des services et de l'information à la disposition des fonctionnaires touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

Exemple

Les 20 postes dans la partie touchée de l'organisation sont déterminés comme touchés, et chacun d'eux est actuellement occupé par un fonctionnaire.

Sur ces 20 personnes, 17 ont été nommées pour une période indéterminée et occupent leur poste d'attache; une a été nommée pour une période déterminée; une est intérimaire, son poste d'attache est à l'extérieur de l'organisation; et une est en détachement, son poste d'attache est à l'extérieur de l'organisation.

Le fonctionnaire nommé pour une période déterminée n'est pas inclus dans le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité, aux termes du paragraphe 21(6) du REFP.

Ni le fonctionnaire intérimaire, ni celui en détachement n'occupent leur poste d'attache. Étant donné qu'un fonctionnaire ne peut faire l'objet d'un RE que lorsque son poste d'attache est touché, ces deux fonctionnaires ne sont pas inclus dans le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Par conséquent, les 17 fonctionnaires nommés pour une période indéterminée sont identifiés comme étant touchés. Sur ces 17 fonctionnaires, le gestionnaire doit donc en sélectionner 12 à maintenir en poste et cinq à mettre en disponibilité.

Le gestionnaire doit aussi mettre des plans en place pour s'occuper de la situation du fonctionnaire nommé pour une période déterminée, du fonctionnaire nommé par intérim et du fonctionnaire en détachement. Aucun d'eux ne devrait être maintenu en poste au sein de l'organisation à la place d'un fonctionnaire nommé pour une

période indéterminée qui sera mis en disponibilité.

Le gestionnaire réunit les fonctionnaires pour leur expliquer qu'étant donné que les 20 postes sont semblables, le nombre de postes sera réduit de 20 à 12. Il explique aussi que 17 fonctionnaires ont été identifiés comme touchés et qu'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité en fonction du mérite sera enclenché; 12 fonctionnaires seront maintenus en poste. Il explique la raison pour laquelle trois fonctionnaires n'ont pas été identifiés comme touchés.

5.1.3. Étape 3 – Déterminer la stratégie de sélection

Le gestionnaire a la latitude nécessaire pour déterminer la stratégie de sélection appropriée. Il existe plusieurs options selon la situation. Le gestionnaire devrait consulter le conseiller en RH afin d'obtenir des conseils sur une stratégie de sélection. Une fois que la stratégie a été déterminée, elle peut aussi servir à prendre d'autres décisions, notamment pour déterminer les critères de mérite, les méthodes d'évaluation appropriées et les critères de sélection.

Par exemple, lorsque le nombre de fonctionnaires à mettre en disponibilité est petit par rapport au nombre de fonctionnaires à maintenir à poste, ce pourrait être une bonne stratégie que d'inviter le plus tôt possible des fonctionnaires à se porter volontaires pour une mise en disponibilité. Le gestionnaire 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 fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

À ce stade, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents négociateurs devraient porter sur les éléments suivants :

- une invitation aux fonctionnaires 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 fonctionnaires touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

Exemple

On compte 17 fonctionnaires devant faire l'objet d'une évaluation pour la sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Plus tôt dans la semaine, un des fonctionnaires a remis au gestionnaire une copie de sa lettre d'acceptation d'une offre de mutation dans une autre organisation. Ce fonctionnaire ne sera donc pas inclus dans le processus de sélection aux fins de maintien en

poste ou de mise en disponibilité.

Un autre fonctionnaire s'est proposé pour une mise en disponibilité. Cependant, le gestionnaire n'a pas encore accepté sa demande, car d'autres fonctionnaires peuvent aussi se porter volontaires.

Sur les 16 fonctionnaires qui restent, 12 seront maintenus en poste et quatre seront sélectionnés aux fins de mise en disponibilité.

Le gestionnaire envoie un courriel aux 16 fonctionnaires leur expliquant pourquoi un fonctionnaire ne fera pas l'objet du processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. Il ajoute qu'un fonctionnaire s'est porté volontaire pour une mise en disponibilité et leur demande s'il y en a d'autres qui souhaitent se porter volontaires.

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

Le gestionnaire, 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, le gestionnaire 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 fonctionnaire a besoin pour effectuer le travail. Pour être sélectionné aux fins de maintien en poste, le fonctionnaire doit posséder chacune de ces qualifications. Lorsqu'un gestionnaire identifie une qualification comme étant essentielle, il affirme qu'une personne qui ne possède pas cette qualification ne sera pas en mesure d'exercer les fonctions du poste. 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 fonctionnaires.

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 fonctionnaires qui répondront aux besoins actuels et futurs de l'organisation.

Autres éléments à prendre en considération

Les gestionnaires devraient se demander s'il leur est possible d'offrir aux fonctionnaires touchés la possibilité de satisfaire aux critères de mérite établis avant que la sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité n'ait lieu. La réponse variera selon la nature du critère concerné, le temps nécessaire pour être en mesure d'y satisfaire et les contraintes opérationnelles de l'organisation.

Par exemple, si un des critères de mérite est la possession d'un permis de conduire, devrait-on donner l'opportunité aux fonctionnaires touchés d'en obtenir un? Pour répondre à ce genre de questions, les gestionnaires doivent déterminer si leurs contraintes opérationnelles leur permettent d'accorder aux fonctionnaires touchés le temps nécessaire pour satisfaire aux critères de mérite établis pour le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité avant que celui-ci ne débute.

Voici d'autres exemples de questions dont le gestionnaire pourrait tenir compte dans cette situation :

- Combien de temps pourrait prendre l'obtention d'un permis de conduire?
- Quelle sera la prochaine étape si le fonctionnaire ne réussit pas à obtenir de permis de conduire?
- Le gestionnaire attendra-t-il que le fonctionnaire puisse réessayer d'en obtenir un?

Il n'est pas facile de répondre à ce genre de questions, et les gestionnaires peuvent consulter les conseillers en RH pour obtenir de l'aide. Pour régler de telles situations, les gestionnaires doivent tenter d'en arriver à un équilibre raisonnable entre les contraintes opérationnelles – par exemple, les conséquences d'un report du processus – et la justice à l'égard des fonctionnaires concernés. Si possible, le gestionnaire doit donner aux fonctionnaires un préavis suffisant pour qu'ils puissent prendre les mesures nécessaires avant que ne soit enclenché le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Établissement des critères de sélection

Avant d'enclencher le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité, les gestionnaires doivent établir de façon objective les critères qui serviront à sélectionner les fonctionnaires à maintenir en poste. Les critères de sélection se fondent sur les critères de mérite applicables. Les gestionnaires peuvent exiger un niveau de réussite supérieur d'un ou de plusieurs critères de mérite. Les critères de sélection peuvent varier d'un poste à un

autre. Les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité doivent être respectées lors de la sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Par exemple, s'il est prévu que la partie touchée de l'organisation devienne le centre d'information du ministère, deux critères de sélection différents pourraient être utilisés : la communication écrite pour la moitié des fonctionnaires touchés, et la gestion de bases de données pour l'autre moitié. En effet, bien que les postes soient semblables, les tâches principales peuvent varier d'un poste à l'autre.

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

Communication avec les fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

À ce stade, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents négociateurs 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 fonctionnaires à maintenir en poste;
- une invitation aux fonctionnaires à préciser les mesures d'adaptation dont ils pourraient avoir besoin dans le cadre du processus d'évaluation;
- une invitation aux fonctionnaires qui voudraient se porter volontaires pour une mise en disponibilité;
- la réitération des services et de l'information à la disposition des fonctionnaires touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

Exemple

Un autre fonctionnaire s'est porté volontaire pour une mise en disponibilité, et le gestionnaire a accepté les demandes des deux fonctionnaires.

Les 14 autres fonctionnaires travaillent tous avec le gestionnaire depuis au moins deux ans et obtiennent un bon rendement à leur poste.

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

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

Le gestionnaire détermine que les qualifications essentielles seront les suivantes :

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

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

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

Le gestionnaire consulte l'agent négociateur sur l'énoncé des critères de mérite et la stratégie de sélection. Ainsi, l'agent négociateur peut porter à l'attention du gestionnaire les problèmes éventuels relatifs aux critères de mérite ou à la stratégie de sélection.

Le gestionnaire fournit à chaque fonctionnaire l'énoncé des critères de mérite, la définition de chacun d'eux et les critères de sélection qui seront utilisés. Le gestionnaire prévoit ensuite une réunion d'équipe pour en discuter.

À la réunion, le gestionnaire précise qu'il y a maintenant 14 fonctionnaires touchés, puisque deux fonctionnaires se sont portés volontaires pour une mise en disponibilité et que leur demande a été acceptée.

Le gestionnaire explique la façon dont les critères de mérite et de sélection ont été déterminés, et il répond aux questions. Le gestionnaire demande aux fonctionnaires qui auraient besoin de mesures d'adaptation pour le processus d'évaluation de lui envoyer un courriel à cette fin.

5.1.5. Étape 5 – Déterminer les méthodes d'évaluation à utiliser et procéder à l'évaluation des fonctionnaires touchés

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

Les fonctionnaires 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 mise en disponibilité 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 fonctionnaire par rapport à un critère de mérite particulier dépend de la nature et de l'importance de ce critère, selon ce que détermine le gestionnaire. Le recours à plusieurs outils d'évaluation bien conçus permet en général d'obtenir une information complète et valide. En outre, l'intégration de renseignements provenant de multiples sources contribue à brosser un portrait particulièrement juste et complet du fonctionnaire faisant l'objet de l'évaluation.

Lorsque vient le temps de décider de la méthode d'évaluation, les gestionnaires peuvent 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, le gestionnaire peut aussi utiliser d'autres méthodes, comme les évaluations de rendement des fonctionnaires ou sa connaissance personnelle du rendement du fonctionnaire, 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 les gestionnaires à trouver des outils d'évaluation qui se complètent, de même que des outils qui permettent d'évaluer plus d'un critère de mérite.

Le gestionnaire doit toujours s'assurer que les fonctionnaires sélectionnés aux fins de maintien en poste possèdent toutes les qualifications essentielles, ainsi que tous les autres critères de mérite applicables. Même si les fonctionnaires sélectionnés aux fins de maintien en poste doivent toujours posséder les qualifications essentielles, le gestionnaire 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.

Évaluation incomplète : Le fonctionnaire décide de ne pas participer au processus

Le fonctionnaire qui décide de ne pas participer au processus doit savoir que, même s'il est possible que tous les fonctionnaires touchés soient qualifiés, le mérite doit être évalué et être à l'origine de la sélection des personnes qui seront maintenues en poste et de celles qui seront mises en disponibilité. Il doit aussi savoir que le processus de sélection est nécessaire pour la prise d'une décision juste et transparente, et que des mesures d'adaptation seront prises au cas par cas, selon la situation particulière de chaque personne. S'il n'est pas possible d'utiliser d'autres méthodes pour évaluer certains critères de mérite, le fonctionnaire qui décide de ne pas participer à une évaluation déjà prévue devrait être clairement avisé par écrit de ce qui suit:

- le processus de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité nécessite qu'une évaluation du mérite soit effectuée au moyen des méthodes et des outils choisis par le gestionnaire subdélégué;
- le fonctionnaire visé a été invité à participer au processus car il n'y a pas d'autre façon d'évaluer les critères de mérite établis;
- ainsi, s'il décide de ne pas y participer, il pourrait recevoir la cote « évaluation impossible » pour une qualification essentielle ou un critère de sélection, ce qui pourrait entraîner sa mise en disponibilité;
- le fonctionnaire peut revenir sur sa décision de ne pas participer au processus; le gestionnaire subdélégué peut fixer un délai de réflexion raisonnable.

Congé autorisé – L'évaluation n'est pas possible

Selon la LEFP, il revient au gestionnaire subdélégué de mener à bien l'évaluation. Toutefois, la CFP reconnaît que dans certains cas où un fonctionnaire est en congé pour l'un des motifs prévus par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, l'évaluation de cette personne peut être retardée pour une durée indéterminée. Le gestionnaire subdélégué devrait alors consulter sans attendre les responsables des relations de travail pour déterminer au cas par cas si le fonctionnaire en congé peut ou non faire l'objet d'une SMPMD ([voir la remarque à l'étape 2](#)). Le gestionnaire devra, pour prendre sa décision, examiner toutes les possibilités qui s'offrent à lui pour évaluer le fonctionnaire en congé. S'il ne peut trouver aucune solution de rechange, il devrait aviser la personne en congé qu'elle ne sera pas visée par le processus de SMPMD tant que son congé ne sera pas terminé (voir la section 5.1.2.). Lorsque la personne reviendra de congé, le gestionnaire mènera un autre processus de SMPMD ou supprimera le poste devenu vacant si la personne donne sa démission ou part à la retraite.

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 fonctionnaire aux tests d'ELS sont valides pour une période de cinq ans, à moins qu'il n'ait obtenu une exemption¹ lui permettant de ne pas être évalué à nouveau dans sa seconde langue officielle. Une fois cette période écoulée, les résultats d'ELS du fonctionnaire 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 fonctionnaire.

Par conséquent et peu importe si la compétence requise dans les langues officielles est modifiée, un fonctionnaire pourra être retenu dans son poste d'attache si ses plus récents résultats d'ELS démontrent qu'il satisfait la compétence requise de son poste dans sa seconde langue officielle, et cela, même si ces résultats datent de plus de cinq ans.

¹ 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.

Cependant, si les plus récents résultats d'ELS du fonctionnaire démontrent qu'il ne satisfait pas la compétence requise de son poste dans sa seconde langue officielle, alors le fonctionnaire devra être évalué à nouveau au moyen des tests d'ELS pour démontrer qu'il possède cette compétence.

Communication avec les fonctionnaires

À ce stade, la communication avec les fonctionnaires 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 fonctionnaires à maintenir en poste;
- le processus global et le calendrier prévu pour l'évaluation;
- les méthodes d'évaluation qui seront utilisées;
- une invitation aux fonctionnaires 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 fonctionnaires touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

Exemple

Le gestionnaire a déterminé les méthodes d'évaluation à utiliser pour évaluer les fonctionnaires selon chacun des critères de mérite :

- études correspondant à la norme de qualification applicable : examen du dossier du fonctionnaire pour confirmer ses titres de scolarité;
- compétence dans les langues officielles – bilingue (CBC/CBC) : vérifier auprès de la CFP si les résultats les plus récents des tests d'ELS du fonctionnaire montrent qu'il possède la compétence requise dans les langues officielles; pour ceux qui n'y satisfont pas, une ELS doit être effectuée;
- expérience du travail que l'équipe effectue actuellement : selon la connaissance personnelle du gestionnaire;
- capacité d'interpréter la loi et les règlements que l'équipe est chargée d'interpréter : selon la connaissance personnelle que le gestionnaire a du rendement antérieur du fonctionnaire;
- compétence en communication écrite : [Examen de communication écrite](#), un examen normalisé de la CFP;
- compétence en communication orale : selon la connaissance personnelle du gestionnaire;
- entretien : selon la connaissance personnelle du gestionnaire;
- esprit d'initiative : à l'aide d'un questionnaire normalisé de vérification des références, élaboré par la CFP;

- esprit d'équipe : selon la connaissance personnelle du gestionnaire.

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

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

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

5.1.6. Étape 6 – Identifier les fonctionnaires 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 le gestionnaire 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 fonctionnaires touchés.

La sélection des fonctionnaires maintenus en poste et de ceux qui sont mis en disponibilité repose sur la stratégie de sélection qui a été élaborée et communiquée aux fonctionnaires dès le début du processus; ainsi, le gestionnaire a pu établir et appliquer les critères de mérite appropriés et évaluer rigoureusement les employés 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 de sélection initiale, le gestionnaire sélectionne aux fins de maintien en poste 12 des 14 fonctionnaires :

- Les six fonctionnaires ayant le plus haut niveau de

compétence en communication écrite, selon l'évaluation effectuée au moyen de l'examen normalisé de communication écrite de la CFP;

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

Les deux fonctionnaires qui restent sont sélectionnés aux fins de mise en disponibilité.

5.1.7. Étape 7 – Communiquer les résultats aux fonctionnaires

Une fois qu'ils ont identifié les fonctionnaires à maintenir en poste et ceux à mettre en disponibilité, les gestionnaires doivent 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 fonctionnaires 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, les gestionnaires doivent être prêts à discuter avec les fonctionnaires des résultats de l'évaluation et à les leur expliquer. Les renseignements fournis à un fonctionnaire 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.

Informier les fonctionnaires maintenus en poste

Les fonctionnaires qui ont été sélectionnés aux fins de maintien en poste sont avisés par écrit que leur statut de fonctionnaire touché leur est retiré et qu'ils conserveront leur poste actuel.

Informier les autres fonctionnaires, sélectionnés aux fins de mise en disponibilité, de leur possibilité de porter plainte auprès du TDFP et les aviser officiellement de l'exercice de réaménagement des effectifs.

En vertu du [paragraphe 21\(5\)](#) du REFP, les gestionnaires sont tenus d'aviser par écrit les fonctionnaires 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 fonctionnaires 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, le gestionnaire devrait informer les fonctionnaires 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 fonctionnaires à mettre en disponibilité.

S'il juge la plainte fondée, le TDFP peut annuler la décision de mettre le fonctionnaire 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](#).

Le gestionnaire doit informer la CFP par écrit du nom des fonctionnaires 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 les fonctionnaires excédentaires dans le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP), qui est conçu pour faciliter la nomination des bénéficiaires d'un droit de priorité de nomination.

Éléments à prendre en considération

Comme l'indique la [Lettre aux chefs des ressources humaines 12-10](#), dans bien des cas, un fonctionnaire en congé peut être évalué en même temps que les autres fonctionnaires. Par conséquent, la décision de sélection doit lui être communiquée de la façon qui a été décrite ci-dessus. À la suite de consultations, la CFP et le BDPRH ont confirmé qu'il existe des situations dans lesquelles l'évaluation est complète, mais où la lettre qui permet de clore le processus de SMPMD doit être modifiée ainsi :

- Lorsqu'une personne en congé de maternité, en congé parental ou en congé de maladie prolongé est sélectionnée aux fins de mise en disponibilité, la lettre qui lui est envoyée devrait faire état des résultats du processus de SMPMD et de la possibilité de présenter une plainte devant le TDFP. Le BDPRH conseille également d'informer la personne qu'elle conservera le statut de fonctionnaire touché jusqu'à son retour au travail et que c'est à ce moment-là qu'il sera décidé si elle recevra une garantie d'offre d'emploi raisonnable ou si elle devra choisir l'une des options prévues dans l'entente ou la directive sur le réaménagement des effectifs qui s'applique.
- Lorsqu'un fonctionnaire en congé prolongé pour une autre raison (p. ex. congé de soignant ou congé pour raisons personnelles) est sélectionné aux fins de mise en disponibilité, la lettre qui lui est envoyée devrait faire état des résultats du processus de SMPMD et de la possibilité de présenter une plainte devant le TDFP. Le BDPRH conseille également de décider au cas par cas si la personne doit se voir immédiatement accorder le statut de fonctionnaire excédentaire ou de fonctionnaire optant en fonction de sa situation particulière et, le cas échéant, des contraintes excessives qui feraient en sorte que sa candidature ne pourrait pas être présentée pour des postes à titre de bénéficiaire d'une priorité de fonctionnaire excédentaire ou que la personne ne pourrait pas choisir l'une des options qui s'offrent à elle en tant que fonctionnaire optant.

Exemple

Les deux fonctionnaires qui se sont portés volontaires pour une mise en disponibilité et dont la demande a été acceptée en sont informés par écrit.

Les deux fonctionnaires sélectionnés aux fins de mise en disponibilité sont informés par écrit de la décision de sélection et de leur droit de porter plainte auprès du TDFP. Ils sont invités à discuter de cette décision avec le gestionnaire.

Les 12 fonctionnaires maintenus en poste sont avisés par écrit qu'ils conservent leur poste, et que les fonctionnaires sélectionnés aux fins de mise en disponibilité ont le droit de présenter une plainte au TDFP relativement à la décision de sélection.

5.2. Situation 2 – Réduction des effectifs sans modification importante des fonctions, mais avec modifications des critères de mérite

Le gestionnaire a déterminé que seulement certains postes semblables doivent être supprimés. Les fonctions liées aux postes qui subsisteront pourraient changer un peu, et certains critères de mérite seront modifiés ou ajoutés pour les postes qui subsisteront. Les décisions de classification confirment que tous les postes conservés sont les mêmes postes existants d'un point de vue de classification.

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

En situation de RE, le gestionnaire doit déterminer les limites organisationnelles et géographiques à l'intérieur desquelles les fonctionnaires seront sélectionnés aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. Pour ce faire, le gestionnaire 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, le gestionnaire peut prendre des décisions qui respectent les intérêts de l'organisation, tout en veillant à ce que les fonctionnaires soient traités d'une manière juste. Le gestionnaire devrait informer les fonctionnaires et les agents négociateurs 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 fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

Tout au long du processus de RE, il est important d'informer tous les fonctionnaires des décisions importantes qui les concernent. La consultation des agents négociateurs est essentielle. Cette étape est importante car à ce stade, le gestionnaire 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 fonctionnaires. Il est donc essentiel de fournir aux fonctionnaires et aux agents négociateurs l'information pertinente le plus tôt possible pour leur permettre de faire des choix éclairés relativement à leur vie et à leur carrière, et leur assurer une représentation syndicale éclairée.

À cette étape, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents 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 le RE est appliqué à la partie touchée de l'organisation;
- les services et l'information à la disposition des fonctionnaires touchés, ainsi que les plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade préliminaire.

Le fait de communiquer tôt et souvent avec les fonctionnaires n'empêche pas les gestionnaires de changer d'avis en cours de route, bien qu'il vaille mieux l'éviter dans la mesure du possible. Si des changements s'avèrent nécessaires, les gestionnaires doivent être en mesure de les justifier en fonction des besoins liés aux postes subsistants ainsi que des besoins de l'organisation.

Exemple

L'unité de travail d'un secteur géographique donné compte 20 postes aux fonctions identiques, classifiés au même groupe et au même niveau.

Les plans de RH et d'activités les plus récents indiquent que le travail à effectuer n'a pas changé, mais que seulement 12 postes sont désormais requis. L'analyse de l'environnement confirme que personne d'autre dans l'organisation n'exerce de fonctions similaires.

En se fondant sur ces renseignements, le gestionnaire détermine que la partie touchée de l'organisation correspond à l'unité de travail en question, où on retrouve ces 20 postes.

Lors de la réunion d'équipe, le gestionnaire informe les fonctionnaires de la situation de RE, des services à leur disposition et des plans de reconversion professionnelle prévus par l'organisation.

5.2.2. Étape 2 – Identifier les postes semblables qui sont touchés ainsi que les fonctionnaires touchés

Le gestionnaire identifie les postes semblables qui sont touchés. Les fonctionnaires qui occupent ces postes sont identifiés comme des fonctionnaires 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 fonctionnaires touchés qui présentent des problèmes de rendement, de discipline ou d'incapacité devrait être traitée avant le déclenchement du processus de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité conformément aux politiques de l'employeur. Quel qu'il en soit, ces fonctionnaires 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 d'adjoints aux finances ayant la classification CR-4, ou encore de postes d'adjoints aux RH ayant la même classification, y compris les adjoints de dotation et les adjoints aux relations de travail.
- Peut-on soutenir que certains postes relativement semblables qui sont classifiés aux mêmes groupe et niveau puissent être considérés comme « homogènes », par exemple des postes d'adjoint aux RH, d'adjoints aux finances et d'adjoints administratifs classifiés comme CR-4?
- Est-ce que les postes exigent des critères de mérite identiques ou similaires?

Considérations lors de l'identification des fonctionnaires touchés

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

- Les fonctionnaires qui seront **identifiés** comme touchés sont :
 - Les titulaires des postes touchés qui travaillent ailleurs, notamment :
 - les fonctionnaires en affectation ou en détachement ailleurs;
 - les fonctionnaires qui ont été nommés par intérim ailleurs;
 - Les fonctionnaires 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 fonctionnaires qui **ne seront pas identifiés** comme touchés sont :
 - Les fonctionnaires nommés pour une période déterminée sont sujets à une mise en disponibilité, mais ils ne peuvent pas faire l'objet d'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité aux termes du [paragraphe 21\(6\)](#) du REFP, et ils ne sont pas admissibles à une priorité de nomination;
 - Les fonctionnaires qui occupent un poste touché, mais dont ce n'est pas le poste d'attache :

- les fonctionnaires en détachement ou en affectation dont le poste d'attache se trouve ailleurs;
- les fonctionnaires nommés par intérim dont le poste d'attache se trouve ailleurs.

Le gestionnaire doit s'assurer que les fonctionnaires qui travaillent dans un secteur touché comprennent pourquoi certains fonctionnaires n'ont pas été identifiés comme touchés.

Remarque : Dans certains cas où un fonctionnaire est en congé pour l'un des motifs prévus par la [Loi canadienne sur les droits de la personne](#), et que l'évaluation de cette personne risque par conséquent d'être retardée pour une durée indéterminée, le gestionnaire subdélégué devrait consulter sans attendre les responsables des relations de travail pour déterminer au cas par cas si le fonctionnaire en congé peut ou non faire l'objet d'une SMPMD. Il convient de prendre en considération toutes les autres options, par exemple les autres méthodes d'évaluation, avant de prendre une décision.

Communication avec les fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

Dans le cas des organisations dont le CT est l'employeur, la DRE du CNM et les autres ARE exigent que les agents négociateurs soient avisés avant les fonctionnaires à certaines étapes du processus du RE.

À cette étape, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents négociateurs devrait porter sur les éléments suivants :

- le nombre de postes à éliminer;
- le nombre de fonctionnaires 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 fonctionnaires n'ont pas été identifiés comme touchés;
- la réitération des services et de l'information à la disposition des fonctionnaires touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

Exemple

Les 20 postes de la partie touchée de l'organisation ont été déterminés comme touchés, et chacun d'eux est actuellement occupé par un fonctionnaire.

Sur ces 20 personnes, 17 ont été nommées pour une période indéterminée et occupent leur poste d'attache; une a été nommée pour une période déterminée; une est intérimaire, son poste d'attache est à l'extérieur de l'organisation; et une est en détachement, son poste d'attache est à l'extérieur de l'organisation.

- Le fonctionnaire nommé pour une période déterminée n'est pas inclus dans le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité, aux termes

du paragraphe 21(6) du REFP.

- Ni le fonctionnaire intérimaire, ni celui en détachement n'occupent leur poste d'attache. Étant donné qu'un fonctionnaire ne peut faire l'objet d'un RE que lorsque son poste d'attache est touché, ces deux fonctionnaires ne sont pas inclus dans le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Par conséquent, les 17 fonctionnaires nommés pour une période indéterminée sont identifiés comme touchés. Sur ces 17 fonctionnaires, le gestionnaire doit donc en sélectionner 12 à maintenir en poste et cinq à mettre en disponibilité.

Le gestionnaire doit aussi mettre des plans en place pour s'occuper de la situation du fonctionnaire nommé pour une période déterminée, du fonctionnaire nommé par intérim et du fonctionnaire en détachement. Aucun d'eux ne devrait être maintenu en poste au sein de l'organisation à la place d'un fonctionnaire nommé pour une période indéterminée qui sera mis en disponibilité.

Le gestionnaire réunit les fonctionnaires pour leur expliquer qu'étant donné que les 20 postes sont semblables, le nombre de postes sera réduit de 20 à 12. Il explique aussi que 17 fonctionnaires ont été identifiés comme touchés et qu'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité en fonction du mérite sera enclenché; 12 fonctionnaires seront maintenus en poste. Il explique la raison pour laquelle trois fonctionnaires n'ont pas été identifiés comme touchés.

5.2.3. Étape 3 – Déterminer la stratégie de sélection

Le gestionnaire a la latitude nécessaire pour déterminer la stratégie de sélection appropriée. Il existe plusieurs options selon la situation. Le gestionnaire devrait consulter le conseiller en RH afin d'obtenir des conseils sur une stratégie de sélection. Une fois que la stratégie a été déterminée, elle peut aussi servir à prendre d'autres décisions, notamment pour déterminer les critères de mérite, les méthodes d'évaluation appropriées et les critères de sélection.

Par exemple, lorsque le nombre de fonctionnaires à mettre en disponibilité est petit par rapport au nombre de fonctionnaires à maintenir à poste, ce pourrait être une bonne stratégie que d'inviter le plus tôt possible des fonctionnaires à se porter volontaires pour une mise en disponibilité. Le gestionnaire 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 fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

À ce stade, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents négociateurs devraient porter sur les éléments suivants :

- une invitation aux fonctionnaires 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 fonctionnaires touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

Exemple

On compte 17 fonctionnaires devant faire l'objet d'une évaluation pour la sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Plus tôt dans la semaine, un des fonctionnaires a remis au gestionnaire une copie de sa lettre d'acceptation d'une offre de mutation dans une autre organisation. Ce fonctionnaire ne sera donc pas inclus dans le processus d'évaluation.

Un autre fonctionnaire s'est proposé pour une mise en disponibilité. Cependant, le gestionnaire n'a pas encore accepté sa demande, car d'autres fonctionnaires peuvent aussi se porter volontaires.

Sur les 16 fonctionnaires qui restent, 12 seront maintenus en poste dans l'organisation, et quatre seront sélectionnés aux fins de mise en disponibilité.

Le gestionnaire envoie un courriel aux 16 fonctionnaires leur expliquant pourquoi un fonctionnaire ne fera pas l'objet du processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. Il ajoute qu'un fonctionnaire s'est porté volontaire pour une mise en disponibilité et leur demande s'il y en a d'autres qui souhaitent se porter volontaires.

5.2.4. Étape 4 – Déterminer les critères de mérite et les critères de sélection

Le gestionnaire, de concert avec le conseiller en RH, examine les plans de RH et les plans d'activités de l'organisation. Le gestionnaire ne doit pas seulement établir les critères de mérite pour déterminer leur pertinence par rapport au travail qui continuera d'être effectué, mais il doit aussi modifier ou ajouter des critères de mérite en tenant compte de la modification des fonctions à exercer, de même que des besoins et des exigences opérationnelles, actuels et futurs, de l'organisation.

Qualifications essentielles

Les qualifications essentielles sont les qualifications dont le fonctionnaire a besoin pour effectuer le travail. Pour être sélectionné aux fins de maintien en poste, le fonctionnaire doit posséder chacune de ces qualifications. Lorsqu'un gestionnaire détermine qu'une qualification est 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 peut alors la considérer comme une qualification constituant un atout, et elle devrait être identifiée 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 fonctionnaires.

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 toutes les qualifications essentielles doivent être déterminées 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 déterminés en fonction des besoins actuels et futurs du poste et de l'organisation. Il est important d'établir ces autres critères de mérite en vue de maintenir en poste les fonctionnaires qui répondront aux besoins actuels et futurs de l'organisation.

Exemples de la façon dont les autres critères de mérite peuvent être déterminés :

- Un bureau gouvernemental fournit des services dans une région où réside une large communauté ethnique, habituée à recevoir des services dans sa langue. Si les exigences opérationnelles sont que seulement une partie des agents sont tenus de parler la langue de la communauté, la connaissance de cette langue pourrait être établie comme étant un atout. Ou encore, on pourrait décider qu'une partie des fonctionnaires maintenus en poste devront posséder des compétences plus approfondies dans ce domaine.
- Le nombre de postes administratifs semblables doit être réduit de dix à six. Les descriptions de travail sont similaires et comportent les mêmes exigences en ce qui concerne les fonctions de traitement de texte. Cependant, au cours des quatre dernières années, ces fonctions ont seulement été exercées par deux des fonctionnaires occupant ces postes. Après la réduction des effectifs, tous les fonctionnaires maintenus en poste seront appelés à exercer des fonctions de traitement de texte. Dans ce contexte, il serait approprié de déterminer que la capacité d'effectuer des tâches de traitement de texte constitue une qualification essentielle.

Autres éléments à prendre en considération

Les gestionnaires devraient se demander s'il leur est possible d'offrir aux fonctionnaires touchés la possibilité de satisfaire aux critères de mérite établis avant que la sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité n'ait lieu. La réponse variera selon la nature du

critère concerné, le temps nécessaire pour être en mesure d'y satisfaire et les contraintes opérationnelles de l'organisation.

Par exemple, si un des critères de mérite est la possession d'un permis de conduire, devrait-on donner l'opportunité aux fonctionnaires touchés d'en obtenir un? Pour répondre à ce genre de questions, les gestionnaires doivent déterminer si leurs contraintes opérationnelles leur permettent d'accorder aux fonctionnaires touchés le temps nécessaire pour satisfaire aux critères de mérite établis pour le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité avant que celui-ci ne débute.

Voici d'autres exemples de questions dont le gestionnaire pourrait tenir compte dans cette situation :

- Combien de temps pourrait prendre l'obtention d'un permis de conduire?
- Quelle sera la prochaine étape si le fonctionnaire ne réussit pas à obtenir de permis de conduire?
- Le gestionnaire attendra-t-il que le fonctionnaire puisse réessayer d'en obtenir un?

Il n'est pas facile de répondre à ce genre de questions, et les gestionnaires peuvent consulter les conseillers en RH pour obtenir de l'aide. Pour régler de telles situations, les gestionnaires doivent tenter d'en arriver à un équilibre raisonnable entre les contraintes opérationnelles – par exemple, les conséquences d'un report du processus – et la justice à l'égard des fonctionnaires concernés. Si possible, le gestionnaire doit donner aux fonctionnaires un préavis suffisant pour qu'ils puissent prendre les mesures nécessaires avant que ne soit enclenché le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Établissement des critères de sélection

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

Par exemple, s'il est prévu que la partie touchée de l'organisation devienne le centre d'information du ministère, deux critères de sélection différents pourraient être utilisés : la communication écrite pour la moitié des fonctionnaires touchés, et la gestion de bases de données pour l'autre moitié. En effet, bien que les postes soient semblables, les tâches principales peuvent varier d'un poste à l'autre.

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

Communication avec les fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

À ce stade, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents négociateurs 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 fonctionnaires à maintenir en poste;
- une invitation aux fonctionnaires à préciser les mesures d'adaptation dont ils pourraient avoir besoin dans le cadre du processus d'évaluation;
- une invitation aux fonctionnaires qui voudraient se porter volontaires pour une mise en disponibilité;
- la réitération des services et de l'information à la disposition des fonctionnaires touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

Exemple

Un autre fonctionnaire s'est proposé pour une mise en disponibilité et le gestionnaire a accepté la demande des deux fonctionnaires.

Les 14 autres fonctionnaires travaillent tous avec le gestionnaire depuis au moins deux ans et obtiennent un bon rendement à leur poste.

Selon l'analyse du travail actuel et futur par le gestionnaire :

- le travail restera inchangé, mais les fonctionnaires seront moins supervisés;
- l'unité de travail devra continuer de produire des documents écrits qui sont clairs, concis et précis;
- en plus d'élaborer des séances d'information, l'unité de travail devra maintenant les présenter.

Le gestionnaire détermine que les qualifications essentielles seront les suivantes :

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

De plus, le gestionnaire établit que les qualifications essentielles suivantes sont maintenant requises pour le travail à exécuter :

- compétence en matière de présentations;
- autonomie.

Le gestionnaire détermine aussi que le fait de voyager occasionnellement pour présenter des exposés constitue une exigence opérationnelle pour quatre postes.

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

- pour garantir la haute qualité des documents écrits à produire, le degré de compétence en communication écrite servira de critère de sélection pour quatre postes;
- pour garantir la capacité de présenter des exposés, le degré de compétence en matière de présentations servira de critère de sélection pour quatre postes;
- pour garantir la prestation continue d'un service de qualité à la clientèle, la capacité d'interpréter la loi et les règlements que l'équipe est chargée d'interpréter servira de critère de sélection pour deux postes;
- puisque la supervision diminuera, le degré d'initiative servira de critère de sélection pour les deux postes qui restent.

Le gestionnaire consulte l'agent négociateur sur l'énoncé des critères de mérite et la stratégie de sélection. Ainsi, l'agent négociateur peut porter à l'attention du gestionnaire les problèmes éventuels relatifs aux critères de mérite ou à la stratégie de sélection.

Le gestionnaire fournit à chaque fonctionnaire l'énoncé des critères de mérite, la définition de chacun d'eux et les critères de sélection qui seront utilisés. Le gestionnaire prévoit ensuite une réunion d'équipe pour en discuter.

À la réunion, le gestionnaire précise qu'il y a maintenant 14 fonctionnaires touchés, puisque deux fonctionnaires se sont portés volontaires pour une mise en disponibilité et que leur demande a été acceptée.

Le gestionnaire explique la façon dont les critères de mérite et de sélection ont été déterminés, et il répond aux questions. Le gestionnaire demande aux fonctionnaires qui auraient besoin de mesures d'adaptation pour le processus d'évaluation de lui envoyer un courriel à cette fin.

5.2.5. Étape 5 – Déterminer les méthodes d'évaluation à utiliser et procéder à l'évaluation des fonctionnaires touchés

Le processus d'évaluation et les autres méthodes d'évaluation visent à déterminer que les fonctionnaires sélectionnés aux fins de maintien en poste satisfont aux critères de mérite nécessaires pour exercer les fonctions continues de leur poste, selon les besoins mentionnés

dans les plans de RH ou les plans d'activités de l'organisation. Il faut donc choisir ou élaborer des méthodes d'évaluation appropriées afin que les fonctionnaires soient évalués en fonction de chaque critère de mérite, et que les bonnes personnes soient sélectionnées pour le maintien en poste.

Les fonctionnaires 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 mise en disponibilité prévue ne font pas l'objet du 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 fonctionnaire par rapport à un critère de mérite particulier dépend de la nature et de l'importance de ce critère, selon ce que détermine le gestionnaire. Le recours à plusieurs outils d'évaluation bien conçus permet en général d'obtenir une information complète et valide. En outre, l'intégration de renseignements provenant de multiples sources contribue à brosser un portrait particulièrement juste et complet du fonctionnaire faisant l'objet de l'évaluation.

Lorsque vient le temps de décider de la méthode d'évaluation à utiliser, les gestionnaires peuvent 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, le gestionnaire peut aussi utiliser d'autres méthodes, comme les évaluations de rendement des fonctionnaires ou sa connaissance personnelle du rendement du fonctionnaire, 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 les gestionnaires à trouver des outils d'évaluation qui se complètent, de même que des outils qui permettent d'évaluer plus d'un critère de mérite.

Le gestionnaire doit toujours s'assurer que les fonctionnaires sélectionnés aux fins de maintien en poste possèdent toutes les qualifications essentielles, ainsi que tous les autres critères de mérite applicables. Même si les fonctionnaires sélectionnés aux fins de maintien en poste doivent toujours posséder les qualifications essentielles, le gestionnaire 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.

Évaluation incomplète : Le fonctionnaire décide de ne pas participer au processus

Le fonctionnaire qui décide de ne pas participer au processus doit savoir que, même s'il est possible que tous les fonctionnaires touchés soient qualifiés, le mérite doit être évalué et être à l'origine de la sélection des personnes qui seront maintenues en poste et de celles qui seront mises en disponibilité. Il doit aussi savoir que le processus de sélection est nécessaire pour la prise d'une décision juste et transparente, et que des mesures d'adaptation seront prises au cas par cas, selon la situation particulière de chaque personne. S'il n'est pas possible d'utiliser d'autres méthodes pour évaluer certains critères de mérite, le fonctionnaire qui décide de ne pas participer à une évaluation déjà prévue devrait être clairement avisé par écrit de ce qui suit:

- le processus de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité nécessite qu'une évaluation du mérite soit effectuée au moyen des méthodes et des outils choisis par le gestionnaire subdélégué;
- le fonctionnaire visé a été invité à participer au processus car il n'y a pas d'autre façon d'évaluer les critères de mérite établis;
- ainsi, s'il décide de ne pas y participer, il pourrait recevoir la cote « évaluation impossible » pour une qualification essentielle ou un critère de sélection, ce qui pourrait entraîner sa mise en disponibilité;
- le fonctionnaire peut revenir sur sa décision de ne pas participer au processus; le gestionnaire subdélégué peut fixer un délai de réflexion raisonnable.

Congé autorisé – L'évaluation n'est pas possible

Selon la LEFP, il revient au gestionnaire subdélégué de mener à bien l'évaluation. Toutefois, la CFP reconnaît que dans certains cas où un fonctionnaire est en congé pour l'un des motifs prévus par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, l'évaluation de cette personne peut être retardée pour une durée indéterminée. Le gestionnaire subdélégué devrait alors consulter sans attendre les responsables des relations de travail pour déterminer au cas par cas si le fonctionnaire en congé peut ou non faire l'objet d'une SMPMD ([voir la remarque à l'étape 2](#)). Le gestionnaire devra, pour prendre sa décision, examiner toutes les possibilités qui s'offrent à lui pour évaluer le fonctionnaire en congé. S'il ne peut trouver aucune solution de rechange, il devrait aviser la personne en congé qu'elle ne sera pas visée par le processus de SMPMD tant que son congé ne sera pas terminé (voir la section 5.1.2.). Lorsque la personne reviendra de congé, le gestionnaire mènera un autre processus de SMPMD ou supprimera le poste devenu vacant si la personne donne sa démission ou part à la retraite.

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 fonctionnaire aux tests d'ELS sont valides pour une période de cinq ans, à moins qu'il n'ait obtenu une exemption² lui permettant de ne pas être évalué à nouveau dans sa seconde langue officielle. Une fois cette période écoulée, les résultats d'ELS du fonctionnaire 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 à condition que le profil linguistique du poste n'ait pas été haussé au-dessus du niveau de compétence du fonctionnaire.

Par conséquent et peu importe si la compétence requise dans les langues officielles est modifiée, un fonctionnaire pourra être retenu dans son poste d'attache si ses plus récents résultats d'ELS démontrent qu'il satisfait la compétence requise de son poste dans sa seconde langue officielle, et cela, même si ces résultats datent de plus de cinq ans.

² 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.

Cependant, si les plus récents résultats d'ELS du fonctionnaire démontrent qu'il ne satisfait pas la compétence requise de son poste dans sa seconde langue officielle, alors le fonctionnaire devra être évalué à nouveau au moyen des tests d'ELS pour démontrer qu'il possède cette compétence.

Communication avec les fonctionnaires

À ce stade, la communication avec les fonctionnaires 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 fonctionnaires à maintenir en poste;
- le processus global et le calendrier prévu pour l'évaluation;
- les méthodes d'évaluation qui seront utilisées;
- une invitation aux fonctionnaires 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 fonctionnaires touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

Exemple

Le gestionnaire a déterminé les méthodes d'évaluation à utiliser pour évaluer les fonctionnaires en fonction de chaque critère de mérite :

- études correspondant à la norme de qualification applicable : examen du dossier du fonctionnaire pour confirmer ses titres de scolarité;
- compétence dans les langues officielles – bilingue (CBC/CBC) : vérifier auprès de la CFP si les résultats les plus récents des tests d'ELS du fonctionnaire montrent qu'il possède la compétence requise dans les langues officielles; pour ceux qui n'y satisfont pas, une ELS doit être effectuée;
- expérience du travail que l'équipe effectue actuellement : selon la connaissance personnelle du gestionnaire;
- capacité d'interpréter la loi et les règlements que l'équipe est chargée d'interpréter : selon la connaissance personnelle du gestionnaire du rendement antérieur du fonctionnaire;
- compétence en communication écrite : [Examen de communication écrite](#), un examen normalisé de la CFP ;
- compétence en communication orale : selon la connaissance personnelle du gestionnaire;
- compétence en matière de présentations : utilisation d'un examen normalisé élaboré par la CFP;
- entretien : selon la connaissance personnelle du gestionnaire;

- esprit d'initiative : à l'aide d'un questionnaire normalisé de vérification des références, élaboré par la CFP;
- esprit d'équipe : selon la connaissance personnelle du gestionnaire.
- autonomie : selon la connaissance personnelle du gestionnaire;
- voyages occasionnels pour présenter des exposés : demande adressée aux fonctionnaires afin qu'ils mentionnent par écrit s'ils consentent ou non à satisfaire à cette exigence opérationnelle.

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

- Les fonctionnaires sont priés de préciser les mesures d'adaptation dont ils pourraient avoir besoin pour l'examen de communication écrite et l'examen de vérification de la compétence en matière de présentation;
- Le gestionnaire examine les dossiers des fonctionnaires et fait une évaluation écrite en s'appuyant sur ses connaissances personnelles;
- Les fonctionnaires sont priés de fournir le nom de deux clients aux fins de vérification des références, et des questionnaires de vérification des références sont envoyés à chacun de ces deux répondants;
- Le gestionnaire communique avec le conseiller en RH pour obtenir de la CFP les résultats les plus récents de chaque fonctionnaire à l'ELS;
- Dans le cas des fonctionnaires qui ne satisfont pas au niveau de compétence requis en matière de langues officielles, le gestionnaire communique avec le conseiller en RH afin que ces fonctionnaires passent le test d'ELS;
- Les fonctionnaires sont priés d'indiquer par écrit s'ils consentent à satisfaire à l'exigence opérationnelle de voyager.

Une fois l'évaluation terminée, le gestionnaire détermine que les 14 fonctionnaires satisfont aux qualifications essentielles. Deux d'entre eux ont mentionné qu'ils ne consentent pas à voyager.

5.2.6. Étape 6 – Identifier les fonctionnaires 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 le gestionnaire 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 fonctionnaires touchés.

La sélection des fonctionnaires maintenus en poste et de ceux qui sont mis en disponibilité repose sur la stratégie de sélection qui a été élaborée et communiquée aux fonctionnaires dès le début du processus; ainsi, le gestionnaire a pu établir et appliquer les critères de mérite appropriés et évaluer rigoureusement les employés 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 de sélection initiale, le gestionnaire sélectionne aux fins de maintien en poste 12 des 14 fonctionnaires :

- les quatre fonctionnaires ayant le plus haut niveau de compétence en communication écrite, selon l'évaluation effectuée au moyen de l'examen normalisé de communication écrite de la CFP;
- sur les 10 fonctionnaires qui restent, les quatre qui ont les meilleures capacités en matière de présentation, d'après l'évaluation effectuée au moyen de l'examen normalisé élaboré par la CFP; tous les quatre ont consenti à voyager occasionnellement pour présenter des exposés;
- sur les six fonctionnaires qui restent, les deux qui ont la meilleure capacité d'interpréter la loi et les règlements que l'équipe est chargée d'interpréter, d'après l'évaluation qu'en fait le gestionnaire selon sa connaissance personnelle, en se fondant sur les résultats antérieurs;
- des quatre autres fonctionnaires, les deux qui manifestent le plus grand esprit d'initiative, selon l'évaluation effectuée au moyen du questionnaire normalisé de vérification des références.

Les deux fonctionnaires qui restent sont sélectionnés aux fins de mise en disponibilité.

5.2.7. Étape 7 – Communiquer les résultats aux fonctionnaires

Une fois qu'ils ont identifié les employés à maintenir en poste et ceux à mettre en disponibilité, les gestionnaires doivent en informer chacun des fonctionnaires le plus tôt possible. Pour assurer la transparence et la justice du processus, il faut veiller à ce que tous les fonctionnaires 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, les gestionnaires doivent être prêts à discuter avec les fonctionnaires des résultats de l'évaluation et à les leur expliquer. Les renseignements fournis à un fonctionnaire 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.

Informer les fonctionnaires maintenus en poste

Les fonctionnaires qui ont été sélectionnés aux fins de maintien en poste sont avisés par écrit que leur statut de fonctionnaire touché leur est retiré et qu'ils conserveront leur poste actuel.

Informer les autres fonctionnaires, sélectionnés aux fins de mise en disponibilité, de leur possibilité de porter plainte auprès du TDFP et les aviser officiellement de l'exercice de réaménagement des effectifs.

En vertu du [paragraphe 21\(5\)](#) du REFP, les gestionnaires sont tenus d'aviser par écrit les fonctionnaires 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 fonctionnaires 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, le gestionnaire devrait informer les fonctionnaires 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 fonctionnaires à mettre en disponibilité.

S'il juge la plainte fondée, le TDFP peut annuler la décision de mettre le fonctionnaire 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](#).

Le gestionnaire doit informer la CFP par écrit du nom des fonctionnaires 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 les fonctionnaires excédentaires dans le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP), qui est conçu pour faciliter la nomination des bénéficiaires d'un droit de priorité de nomination.

Éléments à prendre en considération

Comme l'indique la [Lettre aux chefs des ressources humaines 12-10](#), dans bien des cas, un fonctionnaire en congé peut être évalué en même temps que les autres fonctionnaires. Par conséquent, la décision de sélection doit lui être communiquée de la façon qui a été décrite ci-dessus. À la suite de consultations, la CFP et le BDPRH ont confirmé qu'il existe des situations dans lesquelles l'évaluation est complète, mais où la lettre qui permet de clore le processus de SMPMD doit être modifiée ainsi :

- Lorsqu'une personne en congé de maternité, en congé parental ou en congé de maladie prolongé est sélectionnée aux fins de mise en disponibilité, la lettre qui lui est envoyée

devrait faire état des résultats du processus de SMPMD et de la possibilité de présenter une plainte devant le TDFP. Le BDPRH conseille également d'informer la personne qu'elle conservera le statut de fonctionnaire touché jusqu'à son retour au travail et que c'est à ce moment-là qu'il sera décidé si elle recevra une garantie d'offre d'emploi raisonnable ou si elle devra choisir l'une des options prévues dans l'entente ou la directive sur le réaménagement des effectifs qui s'applique.

- Lorsqu'un fonctionnaire en congé prolongé pour une autre raison (p. ex. congé de soignant ou congé pour raisons personnelles) est sélectionné aux fins de mise en disponibilité, la lettre qui lui est envoyée devrait faire état des résultats du processus de SMPMD et de la possibilité de présenter une plainte devant le TDFP. Le BDPRH conseille également de décider au cas par cas si la personne doit se voir immédiatement accorder le statut de fonctionnaire excédentaire ou de fonctionnaire optant en fonction de sa situation particulière et, le cas échéant, des contraintes excessives qui feraient en sorte que sa candidature ne pourrait pas être présentée pour des postes à titre de bénéficiaire d'une priorité de fonctionnaire excédentaire ou que la personne ne pourrait pas choisir l'une des options qui s'offrent à elle en tant que fonctionnaire optant.

Exemple

Les deux fonctionnaires qui se sont portés volontaires pour une mise en disponibilité et dont la demande a été acceptée en sont informés par écrit.

Les deux fonctionnaires sélectionnés aux fins de mise en disponibilité sont informés par écrit de leur droit de porter plainte auprès du TDFP. Ils sont invités à discuter de cette décision avec le gestionnaire.

Les 12 fonctionnaires maintenus en poste sont avisés par écrit qu'ils conservent leur poste, et que les fonctionnaires sélectionnés aux fins de mise en disponibilité ont le droit de présenter une plainte au TDFP relativement à décision de sélection.

5.3. Situation 3 – Réduction des effectifs avec modifications importantes de certaines fonctions et modifications de certains critères de mérite

Le gestionnaire a déterminé que seulement certains des postes semblables doivent être supprimés. Les fonctions liées aux postes qui subsisteront changeront substantiellement, et certains critères de mérite seront modifiés ou ajoutés pour ces postes. Les décisions de classification confirment que seulement certains des postes qui subsisteront restent inchangés (postes existants), alors que les autres sont de nouveaux postes d'un point de vue de classification.

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

En situation de RE, le gestionnaire doit déterminer les limites organisationnelles et géographiques à l'intérieur desquelles les fonctionnaires seront sélectionnés aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. Pour ce faire, le gestionnaire 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, le gestionnaire peut prendre des décisions qui respectent les intérêts de l'organisation, tout en veillant à ce que les fonctionnaires soient traités d'une manière juste. Le gestionnaire devrait informer les fonctionnaires et les agents négociateurs 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 fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

Tout au long du processus de RE, il est important d'informer tous les fonctionnaires des décisions importantes qui les concernent. La consultation des agents négociateurs est essentielle. Cette étape est importante car à ce stade, le gestionnaire 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 fonctionnaires. Il est donc essentiel de fournir aux fonctionnaires et aux agents négociateurs l'information pertinente le plus tôt possible pour leur permettre de faire des choix éclairés relativement à leur vie et à leur carrière, et leur assurer une représentation syndicale éclairée.

À cette étape, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents 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 le RE est appliqué à la partie touchée de l'organisation;
- les services et l'information à la disposition des fonctionnaires touchés, ainsi que les plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade préliminaire.

Le fait de communiquer tôt et souvent avec les fonctionnaires n'empêche pas les gestionnaires de changer d'avis en cours de route, bien qu'il vaille mieux l'éviter dans la mesure du possible. Si des changements s'avèrent nécessaires, les gestionnaires doivent être en mesure de les justifier en fonction des besoins liés aux postes subsistants ainsi que des besoins de l'organisation.

Exemple

L'unité de travail se trouve dans un certain secteur géographique. Il compte 25 postes aux fonctions identiques et dont la classification correspond au même groupe et au même niveau.

Selon les plans de RH et les plans d'activités les plus récents, la façon dont le travail s'effectuera a changé au point où seulement 15 postes demeurent nécessaires. Toutefois, trois nouveaux postes

ont été créés. L'analyse de l'environnement confirme que personne d'autre dans l'organisation n'exerce de fonctions similaires.

En se fondant sur ces renseignements, le gestionnaire détermine que la partie touchée de l'organisation correspond à l'unité de travail en question, où l'on retrouve ces 25 postes.

Lors de la réunion d'équipe, le gestionnaire informe les fonctionnaires de la situation de RE, des services à leur disposition et des plans de reconversion professionnelle prévus par l'organisation

5.3.2. Étape 2 – Identifier les postes semblables qui sont touchés ainsi que les fonctionnaires touchés

Le gestionnaire identifie les postes semblables qui sont touchés. Les fonctionnaires qui occupent ces postes sont identifiés comme des fonctionnaires 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 fonctionnaires touchés qui présentent des problèmes de rendement, de discipline ou d'incapacité devrait être traitée avant le déclenchement du processus de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité conformément aux politiques de l'employeur. Quel qu'il en soit, ces fonctionnaires 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 d'adjoints aux finances ayant la classification CR-4, ou encore de postes d'adjoints aux RH ayant la même classification, y compris les adjoints de dotation et les adjoints aux relations de travail.
- Peut-on soutenir que certains postes relativement semblables qui sont classifiés aux mêmes groupe et niveau puissent être considérés comme « homogènes », par exemple des postes d'adjoint aux RH, d'adjoints aux finances et d'adjoints administratifs classifiés comme CR-4?
- Est-ce que les postes exigent des critères de mérite identiques ou similaires?

Considérations lors de l'identification des fonctionnaires touchés

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

- Les fonctionnaires qui seront **identifiés** comme touchés sont :
 - Les titulaires des postes touchés qui travaillent ailleurs, notamment :

- les fonctionnaires en affectation ou en détachement ailleurs;
 - les fonctionnaires qui ont été nommés par intérim ailleurs;
- Les fonctionnaires 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 fonctionnaires qui **ne seront pas identifiés** comme touchés sont :
 - Les fonctionnaires nommés pour une période déterminée sont sujets à une mise en disponibilité, mais ils ne peuvent pas faire l'objet d'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité aux termes du [paragraphe 21\(6\)](#) du REFP, et ils ne sont pas admissibles à une priorité de nomination;
 - Les fonctionnaires qui occupent un poste touché, mais dont ce n'est pas le poste d'attache :
 - les fonctionnaires en détachement ou en affectation dont le poste d'attache se trouve ailleurs;
 - les fonctionnaires nommés par intérim dont le poste d'attache se trouve ailleurs.

Le gestionnaire doit s'assurer que les fonctionnaires qui travaillent dans un secteur touché comprennent pourquoi certains fonctionnaires n'ont pas été identifiés comme touchés.

Remarque : Dans certains cas où un fonctionnaire est en congé pour l'un des motifs prévus par la [Loi canadienne sur les droits de la personne](#), et que l'évaluation de cette personne risque par conséquent d'être retardée pour une durée indéterminée, le gestionnaire subdélégué devrait consulter sans attendre les responsables des relations de travail pour déterminer au cas par cas si le fonctionnaire en congé peut ou non faire l'objet d'une SMPMD. Il convient de prendre en considération toutes les autres options, par exemple les autres méthodes d'évaluation, avant de prendre une décision.

Communication avec les fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

Dans le cas des organisations dont le CT est l'employeur, la DRE du CNM et les autres ARE exigent que les agents négociateurs soient avisés avant les fonctionnaires à certaines étapes du processus du RE.

À cette étape, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents négociateurs 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 fonctionnaires qui ont été identifiés comme touchés et qui seront évalués en vue de la sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité;
- l'explication des raisons pour lesquelles certains fonctionnaires n'ont pas été identifiés comme touchés;
- la réitération des services et de l'information à la disposition des fonctionnaires touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;

- tout autre renseignement disponible à ce stade.

Exemple

Les 25 postes de la partie touchée de l'organisation sont déterminés comme touchés, et chacun d'eux est actuellement occupé par un fonctionnaire.

Sur les 25 personnes en question, on compte : 22 fonctionnaires nommés pour une période indéterminée dans leur poste d'attache; un fonctionnaire nommé pour une période déterminée; un fonctionnaire de l'extérieur de l'organisation qui a été nommé par intérim; et un fonctionnaire de l'extérieur de l'organisation qui est en détachement.

- Le fonctionnaire nommé pour une période déterminée n'est pas inclus dans le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité, aux termes du [paragraphe 21\(6\)](#) du REFP.
- Les fonctionnaires provenant de l'extérieur de l'organisation, soit le fonctionnaire nommé par intérim et le fonctionnaire en détachement, n'occupent pas leur poste d'attache. Étant donné qu'un fonctionnaire ne peut faire l'objet d'un RE que lorsque son poste d'attache est touché, ces deux fonctionnaires ne sont pas inclus dans le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Par conséquent, les 22 fonctionnaires nommés pour une période indéterminée sont identifiés comme touchés. Sur ces 22 fonctionnaires, le gestionnaire doit donc en sélectionner 15 à maintenir en poste et sept à mettre en disponibilité.

Le gestionnaire doit aussi mettre des plans en place pour s'occuper de la situation du fonctionnaire nommé pour une période déterminée, du fonctionnaire nommé par intérim et du fonctionnaire en détachement. Aucun d'eux ne doit être maintenu en poste au sein de l'organisation à la place d'un fonctionnaire nommé pour une période indéterminée qui sera mis en disponibilité.

Le gestionnaire réunit les fonctionnaires pour leur expliquer qu'étant donné que les 25 postes sont semblables, le nombre de postes sera réduit de 25 à 15. Il explique aussi que 22 fonctionnaires ont été identifiés comme touchés et qu'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité en fonction du mérite sera enclenché; 15 fonctionnaires seront maintenus en poste. Il explique la raison pour laquelle trois fonctionnaires ne feront pas l'objet du processus de sélection. Enfin, il les informe que trois nouveaux postes ont été créés.

5.3.3. Étape 3 – Déterminer la stratégie de sélection pour les nouveaux postes et les postes existants

Le gestionnaire 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. Le gestionnaire 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 fonctionnaires 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, le gestionnaire devrait, dans un premier temps, lancer un processus de nomination pour doter les nouveaux postes; ainsi, certains fonctionnaires touchés ont la possibilité de trouver un poste, ce qui réduit leur nombre d'autant. Le gestionnaire établit et applique les qualifications essentielles et les autres critères de mérite, y compris le « placement des fonctionnaires touchés » en tant que besoin organisationnel pour le processus de nomination. Si certains fonctionnaires touchés sont nommés aux nouveaux postes, le gestionnaire désigne alors les fonctionnaires touchés qui restent aux fins d'une mise en disponibilité. Si le gestionnaire lance d'abord un processus de nomination et désigne ensuite aux fins de mise en disponibilité les fonctionnaires touchés qui restent, les fonctionnaires ayant participé au processus de nomination peuvent porter plainte auprès du TDFF, conformément à l'[article 77](#) de la LEFP.

Cette approche est juste et transparente envers les fonctionnaires touchés, et leur offre aussi l'accessibilité, car leur candidature peut être prise en considération pour les nouveaux postes. En outre, la nomination de fonctionnaires touchés aux nouveaux postes permet de réduire le nombre de fonctionnaires 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 sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité, le gestionnaire doit examiner plusieurs options afin de limiter les conséquences du RE pour les fonctionnaires touchés.

Tout processus de nomination mené dans cette situation est assujetti à la LEFP et aux [Lignes directrices de la CFP en matière de nomination](#), tout comme n'importe quel autre processus de nomination. Les fonctionnaires 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. On s'assure ainsi que les candidatures des fonctionnaires 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, le gestionnaire peut examiner la possibilité d'établir le « placement des fonctionnaires de l'unité de travail touchée » comme besoin organisationnel et appliquer ce critère de mérite pour sélectionner les fonctionnaires aux fins de nomination. Ceci permettrait d'assurer que les candidatures des fonctionnaires touchés sont examinées en premier.

Le gestionnaire 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 fonctionnaires touchés; il faut donc les mener le plus rapidement possible.

Communication avec les fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

- À cette étape, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents négociateurs devraient porter sur les éléments suivants :
- une invitation aux fonctionnaires qui souhaitent se porter volontaires pour une mise en disponibilité;
- un aperçu général de la stratégie de sélection et des processus à suivre, tant pour les nominations que pour la sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité;
- la réitération des services et de l'information à la disposition des fonctionnaires touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

Exemple

Vingt-deux fonctionnaires doivent faire l'objet d'une évaluation dans le cadre du processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Plus tôt dans la semaine, un des fonctionnaires a remis au gestionnaire une copie de sa lettre d'acceptation d'une offre de mutation dans une autre organisation. Ce fonctionnaire ne sera donc pas inclus dans le processus de nomination ni dans le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Un autre fonctionnaire s'est porté volontaire pour une mise en disponibilité. Toutefois, le gestionnaire n'a pas encore accepté sa demande, puisque d'autres fonctionnaires peuvent aussi souhaiter se porter volontaires.

Le gestionnaire décide de lancer un processus de nomination afin de doter les nouveaux postes avant le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Parmi les 21 fonctionnaires qui restent, 18 présentent leur candidature dans le cadre du processus de nomination. Trois fonctionnaires sont nommés aux nouveaux postes.

Des 18 autres fonctionnaires touchés, 15 seront maintenus en poste

et trois seront sélectionnés aux fins de mise en disponibilité.

Le gestionnaire envoie un courriel aux 18 fonctionnaires; leur expliquant pourquoi un fonctionnaire ne fera pas l'objet du processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. Il ajoute qu'un fonctionnaire s'est porté volontaire pour une mise en disponibilité, et il leur demande s'il y en a d'autres qui le souhaitent.

5.3.4. Étape 4 – Déterminer les critères de mérite et les critères de sélection

Le gestionnaire, de concert avec le conseiller en RH, examine les plans de RH et les plans d'activités de l'organisation. Le gestionnaire ne doit pas seulement établir les critères de mérite pour déterminer leur pertinence par rapport au travail qui continuera d'être effectué, mais il doit aussi modifier ou ajouter des critères de mérite en tenant compte de la modification des fonctions à exercer, de même que des besoins et des exigences opérationnelles, actuels et futurs, de l'organisation.

Qualifications essentielles

Les qualifications essentielles sont les qualifications dont le fonctionnaire a besoin pour effectuer le travail. Pour être sélectionné aux fins de maintien en poste, le fonctionnaire doit posséder chacune de ces qualifications. Lorsqu'un gestionnaire détermine qu'une qualification est essentielle, il fait savoir que toute personne qui ne la possède pas ne peut pas exercer les fonctions rattachées au 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 fonctionnaires.

Compétences 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 toutes les qualifications essentielles doivent être déterminées en fonction du travail 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 déterminés en fonction

des besoins actuels et futurs du poste et de l'organisation. Il est important d'établir les autres critères de mérite en vue de maintenir en poste les employés nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation.

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

- Un bureau gouvernemental fournit des services dans une région où réside une large communauté ethnique, habituée à recevoir des services dans sa langue. Si les exigences opérationnelles sont que seulement une partie des agents sont tenus de parler la langue de la communauté, la connaissance de cette langue pourrait être établie comme étant un atout. Ou encore, on pourrait décider qu'une partie des fonctionnaires maintenus en poste devront posséder des compétences plus approfondies dans ce domaine.
- Le nombre de postes administratifs semblables doit être réduit de dix à six. Les descriptions de travail sont similaires et comportent les mêmes exigences en ce qui concerne les fonctions de traitement de texte. Cependant, au cours des quatre dernières années, ces fonctions ont seulement été exercées par deux des fonctionnaires occupant ces postes. Après la réduction des effectifs, tous les fonctionnaires maintenus en poste seront appelés à exercer des fonctions de traitement de texte. Dans ce contexte, il serait approprié de déterminer que la capacité d'effectuer des tâches de traitement de texte constitue une qualification essentielle.

Autres éléments à prendre en considération

Les gestionnaires devraient se demander s'il leur est possible d'offrir aux fonctionnaires touchés la possibilité de satisfaire aux critères de mérite établis avant le déclenchement du processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. La réponse variera selon la nature du critère concerné, le temps nécessaire pour être en mesure d'y satisfaire et les contraintes opérationnelles de l'organisation.

Par exemple, un des critères de mérite est la possession d'un permis de conduire, devrait-on donner l'opportunité aux fonctionnaires touchés d'en obtenir un? Pour répondre à ce genre de questions, les gestionnaires doivent déterminer si leurs contraintes opérationnelles leur permettent d'accorder aux fonctionnaires touchés le temps nécessaire pour satisfaire aux critères de mérite établis pour le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité avant que celui-ci ne débute.

Voici d'autres exemples de questions dont le gestionnaire pourrait tenir compte dans cette situation :

- Combien de temps pourrait prendre l'obtention d'un permis de conduire?
- Quelle sera la prochaine étape si le fonctionnaire ne réussit pas à obtenir de permis de conduire?
- Le gestionnaire attendra-t-il que le fonctionnaire puisse réessayer d'en obtenir un?

Il n'est pas facile de répondre à ce genre de questions, et les gestionnaires peuvent consulter les conseillers en RH pour obtenir de l'aide. Pour régler de telles situations, les gestionnaires doivent tenter d'en arriver à un équilibre raisonnable entre les contraintes opérationnelles – par exemple, les conséquences d'un report du processus – et la justice à l'égard des fonctionnaires concernés. Si possible, le gestionnaire doit donner aux fonctionnaires un préavis suffisant pour qu'ils

puissent prendre les mesures nécessaires avant que ne soit enclenché le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Établissement des critères de sélection

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

Par exemple, s'il est prévu que la partie touchée de l'organisation devienne le centre d'information du ministère, deux critères de sélection différents pourraient être utilisés : la communication écrite pour la moitié des fonctionnaires touchés, et la gestion de bases de données pour l'autre moitié. En effet, bien que les postes soient semblables, les tâches principales peuvent varier d'un poste à l'autre.

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

Communication avec les fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

À ce stade, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents négociateurs devraient porter sur les éléments suivants :

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

Exemple

Un autre fonctionnaire s'est porté volontaire pour une mise en disponibilité, et le gestionnaire a accepté la demande des deux fonctionnaires.

Les 16 autres fonctionnaires travaillent tous avec le gestionnaire depuis au moins deux ans et obtiennent un bon rendement à leur

poste.

Selon l'analyse du travail actuel et futur par le gestionnaire :

- le travail restera inchangé, mais les fonctionnaires seront moins supervisés;
- l'unité de travail devra continuer de produire des documents écrits qui sont clairs, concis et précis;
- en plus d'élaborer des séances d'information, l'unité de travail devra maintenant les présenter.

Le gestionnaire détermine que les qualifications essentielles seront les suivantes :

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

Le gestionnaire détermine que les qualifications essentielles suivantes sont maintenant requises pour le travail à effectuer :

- compétence en matière de présentations;
- autonomie.

Le gestionnaire détermine aussi que le fait de voyager occasionnellement pour présenter des exposés constitue une exigence opérationnelle pour quatre postes.

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

- pour garantir la haute qualité des documents écrits à produire, le degré de compétence en communication écrite servira de critère de sélection pour quatre postes;
- pour garantir la capacité de présenter des exposés, le degré de compétence en matière de présentations servira de critère de sélection pour quatre postes;
- pour garantir la prestation continue d'un service de qualité à

- la clientèle, le niveau de capacité d'interpréter la loi et les règlements que l'équipe est chargée d'interpréter servira de critère de sélection pour quatre postes;
- puisque la supervision diminuera, le degré d'esprit d'initiative servira de critère de sélection pour les trois autres postes.

Le gestionnaire consulte l'agent négociateur sur l'énoncé des critères de mérite et la stratégie de sélection. Ainsi, l'agent négociateur peut porter à l'attention du gestionnaire les problèmes éventuels relatifs aux critères de mérite ou à la stratégie de sélection.

Le gestionnaire fournit à chaque fonctionnaire l'énoncé des critères de mérite, la définition de chacun d'eux et les critères de sélection qui seront utilisés. Le gestionnaire prévoit ensuite une réunion d'équipe pour en discuter.

À la réunion, le gestionnaire précise qu'il y a maintenant 16 fonctionnaires touchés, puisque deux fonctionnaires se sont portés volontaires pour une mise en disponibilité et que leur demande a été acceptée.

Le gestionnaire explique la façon dont les critères de mérite et de sélection ont été déterminés, et il répond aux questions. Le gestionnaire demande aux fonctionnaires qui auraient besoin de mesures d'adaptation pour le processus d'évaluation de lui envoyer un courriel à cette fin.

5.3.5. Étape 5 – Déterminer les méthodes d'évaluation à utiliser et procéder à l'évaluation des fonctionnaires touchés

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

Les fonctionnaires 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 mise en disponibilité 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 fonctionnaire par rapport à un critère de mérite particulier dépend de la nature et de l'importance de ce critère, selon ce que détermine le gestionnaire. Le recours à plusieurs outils d'évaluation bien conçus permet en général d'obtenir une information complète et valide. En outre, l'intégration de renseignements provenant de multiples sources contribue à brosser un portrait particulièrement juste et complet du fonctionnaire faisant l'objet de l'évaluation.

Lorsque vient le temps de décider de la méthode d'évaluation, les gestionnaires peuvent 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, le gestionnaire peut aussi utiliser d'autres méthodes, comme les évaluations de rendement des fonctionnaires ou sa connaissance personnelle du rendement du fonctionnaire, 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 les gestionnaires à trouver des outils d'évaluation qui se complètent, de même que des outils qui permettent d'évaluer plus d'un critère de mérite.

Le gestionnaire doit toujours s'assurer que les fonctionnaires sélectionnés aux fins de maintien en poste possèdent toutes les qualifications essentielles, ainsi que tous les autres critères de mérite applicables, le cas échéant. Même si les fonctionnaires sélectionnés aux fins de maintien en poste doivent toujours posséder les qualifications essentielles, le gestionnaire 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.

Évaluation incomplète : Le fonctionnaire décide de ne pas participer au processus

Le fonctionnaire qui décide de ne pas participer au processus doit savoir que, même s'il est possible que tous les fonctionnaires touchés soient qualifiés, le mérite doit être évalué et être à l'origine de la sélection des personnes qui seront maintenues en poste et de celles qui seront mises en disponibilité. Il doit aussi savoir que le processus de sélection est nécessaire pour la prise d'une décision juste et transparente, et que des mesures d'adaptation seront prises au cas par cas, selon la situation particulière de chaque personne. S'il n'est pas possible d'utiliser d'autres méthodes pour évaluer certains critères de mérite, le fonctionnaire qui décide de ne pas participer à une évaluation déjà prévue devrait être clairement avisé par écrit de ce qui suit:

- le processus de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité nécessite qu'une évaluation du mérite soit effectuée au moyen des méthodes et des outils choisis par le gestionnaire subdélégué;
- le fonctionnaire visé a été invité à participer au processus car il n'y a pas d'autre façon d'évaluer les critères de mérite établis;
- ainsi, s'il décide de ne pas y participer, il pourrait recevoir la cote « évaluation impossible » pour une qualification essentielle ou un critère de sélection, ce qui pourrait entraîner sa mise en disponibilité;
- le fonctionnaire peut revenir sur sa décision de ne pas participer au processus; le gestionnaire subdélégué peut fixer un délai de réflexion raisonnable.

Congé autorisé – L'évaluation n'est pas possible

Selon la LEFP, il revient au gestionnaire subdélégué de mener à bien l'évaluation. Toutefois, la CFP reconnaît que dans certains cas où un fonctionnaire est en congé pour l'un des motifs prévus par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, l'évaluation de cette personne peut être retardée pour une durée indéterminée. Le gestionnaire subdélégué devrait alors consulter sans attendre les responsables des relations de travail pour déterminer au cas par cas si le fonctionnaire en congé peut ou non faire l'objet d'une SMPMD ([voir la remarque à l'étape 2](#)). Le gestionnaire devra, pour prendre sa décision, examiner toutes les possibilités qui s'offrent à lui pour évaluer le fonctionnaire en congé. S'il ne peut trouver aucune solution de recharge, il

devrait aviser la personne en congé qu'elle ne sera pas visée par le processus de SMPMD tant que son congé ne sera pas terminé (voir la section 5.1.2.). Lorsque la personne reviendra de congé, le gestionnaire mènera un autre processus de SMPMD ou supprimera le poste devenu vacant si la personne donne sa démission ou part à la retraite.

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 fonctionnaire aux tests d'ELS sont valides pour une période de cinq ans, à moins qu'il n'ait obtenu une exemption³ lui permettant de ne pas être évalué à nouveau dans sa seconde langue officielle. Une fois cette période écoulée, les résultats d'ELS du fonctionnaire 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 à condition que le profil linguistique du poste n'ait pas été haussé au-dessus du niveau de compétence du fonctionnaire.

Par conséquent et peu importe si la compétence requise dans les langues officielles est modifiée, un fonctionnaire pourra être retenu dans son poste d'attache si ses plus récents résultats d'ELS démontrent qu'il satisfait la compétence requise de son poste dans sa seconde langue officielle, et cela, même si ces résultats datent de plus de cinq ans.

Cependant, si les plus récents résultats d'ELS du fonctionnaire démontrent qu'il ne satisfait pas la compétence requise de son poste dans sa seconde langue officielle, alors le fonctionnaire devra être évalué à nouveau au moyen des tests d'ELS pour démontrer qu'il possède cette compétence.

Communication avec les fonctionnaires

À ce stade, la communication avec les fonctionnaires 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 fonctionnaires à maintenir en poste;
- le processus global et le calendrier prévu pour l'évaluation;
- les méthodes d'évaluation qui seront utilisées;
- une invitation aux fonctionnaires 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 fonctionnaires touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;

³ 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

Le gestionnaire a déterminé les méthodes d'évaluation à utiliser pour évaluer les fonctionnaires en fonction de chacun des critères de mérite :

- études correspondant à la norme de qualification applicable : examen du dossier du fonctionnaire pour confirmer ses titres de scolarité;
- expérience du travail que l'équipe effectue actuellement : selon la connaissance personnelle du gestionnaire;
- compétence dans les langues officielles – bilingue (CBC/CBC) : vérifier auprès de la CFP si les résultats les plus récents des tests d'ELS du fonctionnaire montrent qu'il possède la compétence requise dans les langues officielles; pour ceux qui n'y satisfont pas, une ELS doit être effectuée;
- capacité d'interpréter la loi et les règlements que l'équipe est chargée d'interpréter : selon la connaissance personnelle du gestionnaire;
- compétence en communication écrite : [Examen de communication écrite](#) (examen normalisé de la CFP);
- compétence en communication orale : selon la connaissance personnelle du gestionnaire;
- compétence en matière de présentations : utilisation d'un examen normalisé élaboré par la CFP;
- entregent : selon la connaissance personnelle du gestionnaire;
- esprit d'initiative : à l'aide d'un questionnaire normalisé de vérification des références, élaboré par la CFP;
- esprit d'équipe : selon la connaissance personnelle du gestionnaire;
- autonomie : selon la connaissance personnelle du gestionnaire;
- voyages occasionnels pour présenter des exposés : demande adressée aux fonctionnaires afin qu'ils mentionnent par écrit s'ils consentent ou non à satisfaire à cette exigence opérationnelle.

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

- Les fonctionnaires sont priés de préciser les mesures d'adaptation dont ils pourraient avoir besoin pour l'examen de communication écrite et l'examen de vérification de la compétence en matière de présentations;
- Le gestionnaire examine les dossiers des fonctionnaires et fait une évaluation écrite en s'appuyant sur ses connaissances

- personnelles;
- Les fonctionnaires sont priés de fournir le nom de 2 clients aux fins de vérification des références, et des questionnaires de vérification des références sont envoyés à chacun de ces deux répondants;
 - Le gestionnaire communique avec le conseiller en RH pour obtenir de la CFP les résultats les plus récents obtenus par chaque fonctionnaire à l'ELS;
 - Pour les fonctionnaires qui ne satisfont pas au niveau de compétence requis dans les langues officielles, le gestionnaire communique avec le conseiller en RH afin que ces fonctionnaires passent l'ELS;
 - Les fonctionnaires sont priés d'indiquer par écrit s'ils consentent à satisfaire à l'exigence opérationnelle de voyager occasionnellement.

Une fois l'évaluation terminée, le gestionnaire détermine que les 16 fonctionnaires satisfont aux qualifications essentielles. Deux d'entre eux ont mentionné qu'ils ne consentent pas à voyager.

5.3.6. Étape 6 – Identifier les fonctionnaires 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 le gestionnaire 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 fonctionnaires touchés.

La sélection des fonctionnaires maintenus en poste et de ceux qui sont mis en disponibilité repose sur la stratégie de sélection qui a été élaborée et communiquée aux fonctionnaires dès le début du processus; ainsi, le gestionnaire a pu établir et appliquer les critères de mérite appropriés et évaluer rigoureusement les employés 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 de sélection initiale, le gestionnaire sélectionne aux fins de maintien en poste 15 des 16 fonctionnaires :

- Les quatre fonctionnaires ayant le plus haut niveau de compétence en communication écrite, selon l'évaluation effectuée au moyen de l'examen normalisé de communication écrite de la CFP;
- Sur les 12 fonctionnaires qui restent, les quatre qui ont les meilleures compétences en matière de présentations, d'après l'évaluation effectuée au moyen de l'examen normalisé élaboré par la CFP; ces quatre fonctionnaires ont mentionné

- qu'ils consentent à voyager occasionnellement pour présenter des exposés;
- Parmi les huit autres fonctionnaires, les quatre qui ont la meilleure capacité d'interpréter la loi et les règlements que l'équipe est chargée d'interpréter, d'après l'évaluation qu'en fait le gestionnaire selon sa connaissance personnelle de leur rendement antérieur;
 - Sur les quatre fonctionnaires qui restent, les trois qui manifestent le plus grand esprit d'initiative, selon l'évaluation effectuée au moyen du questionnaire normalisé de vérification des références.

Le dernier fonctionnaire qui reste est sélectionné aux fins de mise en disponibilité.

5.3.7. Étape 7 – Communiquer les résultats aux fonctionnaires

Une fois qu'ils ont identifié les fonctionnaires à maintenir en poste et ceux à mettre en disponibilité, les gestionnaires doivent 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 fonctionnaires 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, les gestionnaires doivent être prêts à discuter avec les fonctionnaires des résultats de l'évaluation et à les leur expliquer. Les renseignements fournis à un fonctionnaire 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.

Informer les fonctionnaires maintenus en poste

Les fonctionnaires qui ont été sélectionnés aux fins de maintien en poste sont avisés par écrit que leur statut de fonctionnaire touché leur est retiré et qu'ils conserveront leur poste actuel.

Informer les autres fonctionnaires, sélectionnés aux fins de mise en disponibilité, de leur possibilité de porter plainte auprès du TDFP et les aviser officiellement de l'exercice de réaménagement des effectifs.

En vertu du [paragraphe 21\(5\)](#) du REFP, les gestionnaires sont tenus d'aviser par écrit les fonctionnaires 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 fonctionnaires 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, le gestionnaire devrait informer les fonctionnaires 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 fonctionnaires à mettre en disponibilité.

S'il juge la plainte fondée, le TDFP peut annuler la décision de mettre le fonctionnaire 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](#).

Le gestionnaire doit informer la CFP par écrit du nom des fonctionnaires 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 les fonctionnaires excédentaires dans le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP), qui est conçu pour faciliter la nomination des bénéficiaires d'un droit de priorité de nomination.

Éléments à prendre en considération

Comme l'indique la [Lettre aux chefs des ressources humaines 12-10](#), dans bien des cas, un fonctionnaire en congé peut être évalué en même temps que les autres fonctionnaires. Par conséquent, la décision de sélection doit lui être communiquée de la façon qui a été décrite ci-dessus. À la suite de consultations, la CFP et le BDPRH ont confirmé qu'il existe des situations dans lesquelles l'évaluation est complète, mais où la lettre qui permet de clore le processus de SMPMD doit être modifiée ainsi :

- Lorsqu'une personne en congé de maternité, en congé parental ou en congé de maladie prolongé est sélectionnée aux fins de mise en disponibilité, la lettre qui lui est envoyée devrait faire état des résultats du processus de SMPMD et de la possibilité de présenter une plainte devant le TDFP. Le BDPRH conseille également d'informer la personne qu'elle conservera le statut de fonctionnaire touché jusqu'à son retour au travail et que c'est à ce moment-là qu'il sera décidé si elle recevra une garantie d'offre d'emploi raisonnable ou si elle devra choisir l'une des options prévues dans l'entente ou la directive sur le réaménagement des effectifs qui s'applique.
- Lorsqu'un fonctionnaire en congé prolongé pour une autre raison (p. ex. congé de soignant ou congé pour raisons personnelles) est sélectionné aux fins de mise en disponibilité, la lettre qui lui est envoyée devrait faire état des résultats du processus de SMPMD et de la possibilité de présenter une plainte devant le TDFP. Le BDPRH conseille également de décider au cas par cas si la personne doit se voir immédiatement accorder le statut de fonctionnaire excédentaire ou de fonctionnaire optant en fonction de sa situation particulière et, le cas échéant, des contraintes excessives qui feraient en sorte que sa candidature ne pourrait pas être présentée pour des postes à titre de bénéficiaire d'une priorité de fonctionnaire excédentaire ou que la personne ne pourrait pas choisir l'une des options qui s'offrent à elle en tant que fonctionnaire optant.

Exemple

Les deux fonctionnaires qui se sont proposés pour une mise en disponibilité et dont la proposition a été acceptée en sont informés par écrit.

Le fonctionnaire sélectionné aux fins de mise en disponibilité à la suite du processus de sélection est informé par écrit du résultat et du droit dont il dispose de déposer une plainte auprès du TDFP. Il est invité à discuter avec le gestionnaire de la décision qui a été prise à cet égard.

Les 15 fonctionnaires maintenus en poste sont avisés par écrit qu'ils conservent leur poste, et que le fonctionnaire sélectionné aux fins de mise en disponibilité a le droit de présenter une plainte au TDFP par rapport à la décision de sélection.

5.4. Situation 4 – Réduction des effectifs impliquant la suppression de tous les postes et la création de nouveaux postes comportant de nouveaux critères de mérite :

Le gestionnaire a déterminé que tous les postes doivent être supprimés. De nouveaux postes sont créés et les critères de mérite qui s'y rapportent sont nouveaux. Les décisions de classification pour tous les postes confirment qu'il s'agit de nouveaux postes d'un point de vue de classification.

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

En situation de RE, le gestionnaire doit déterminer les limites organisationnelles et géographiques à l'intérieur desquelles les fonctionnaires seront mis en disponibilité. Pour ce faire, le gestionnaire 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, le gestionnaire peut prendre des décisions qui respectent les intérêts de l'organisation, tout en veillant à ce que les fonctionnaires soient traités d'une manière juste. Le gestionnaire devrait informer les fonctionnaires et les agents négociateurs 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 fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

Tout au long du processus de RE, il est important d'informer tous les fonctionnaires des décisions importantes qui les concernent. La consultation des agents négociateurs est essentielle. Cette étape est importante car à ce stade, le gestionnaire 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 fonctionnaires. Il est donc essentiel de fournir aux fonctionnaires et aux agents négociateurs l'information pertinente le plus tôt possible pour leur permettre de faire des choix éclairés relativement à leur vie et à leur carrière, et leur assurer une représentation syndicale éclairée.

À cette étape, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents 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 le RE est appliqué à la partie touchée de l'organisation;
- les services et l'information à la disposition des fonctionnaires touchés, ainsi que les plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade préliminaire.

Le fait de communiquer tôt et souvent avec les fonctionnaires n'empêche pas les gestionnaires de changer d'avis en cours de route, bien qu'il vaille mieux l'éviter dans la mesure du possible. Si des changements s'avèrent nécessaires, les gestionnaires doivent être en mesure de les justifier en fonction des besoins liés aux postes subsistants ainsi que des besoins de l'organisation.

Exemple

L'unité de travail se trouve dans un certain secteur géographique. Il compte 25 postes aux fonctions identiques et dont la classification correspond au même groupe et au même niveau.

Selon les plans de RH et les plans d'activités les plus récents, la façon dont le travail s'effectuera a changé au point où aucun des postes ne demeure requis. Toutefois, trois nouveaux postes ont été créés. L'analyse de l'environnement confirme que personne d'autre dans l'organisation n'exerce de fonctions similaires.

En se fondant sur ces renseignements, le gestionnaire détermine que la partie touchée de l'organisation correspond à l'unité de travail où on retrouve ces 25 postes.

Lors d'une réunion d'équipe, le gestionnaire informe les fonctionnaires de la situation du RE, des services et de l'information à leur disposition ainsi que des plans de reconversion professionnelle prévus par l'organisation.

5.4.2. Étape 2 – Identifier les postes semblables qui sont touchés ainsi que les fonctionnaires 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 fonctionnaires qui occupent ces postes sont désignés comme des fonctionnaires touchés.

Tel qu'il est indiqué à la [section 4](#), la situation des fonctionnaires qui présentent des problèmes de rendement, de discipline ou d'incapacité devrait être traitée avant le déclenchement du processus de RE, et conformément aux politiques de l'employeur.

Considérations lors de l'identification des fonctionnaires touchés

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

- Les fonctionnaires qui seront **identifiés** comme touchés sont :
 - Les titulaires des postes touchés qui travaillent ailleurs, notamment :
 - les fonctionnaires en affectation ou en détachement ailleurs;
 - les fonctionnaires qui ont été nommés par intérim ailleurs;
 - Les fonctionnaires 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 fonctionnaires qui **ne seront pas identifiés** comme touchés sont :
 - Les fonctionnaires nommés pour une période déterminée sont sujets à une mise en disponibilité, mais ils ne peuvent pas faire l'objet d'un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité aux termes du [paragraphe 21\(6\)](#) du REFP, et ils ne sont pas admissibles à une priorité de nomination;
 - Les fonctionnaires qui occupent un poste touché, mais dont ce n'est pas le poste d'attache :
 - les fonctionnaires en détachement ou en affectation dont le poste d'attache se trouve ailleurs;
 - les fonctionnaires nommés par intérim dont le poste d'attache se trouve ailleurs.

Le gestionnaire doit s'assurer que les fonctionnaires qui travaillent dans un secteur touché comprennent pourquoi certains fonctionnaires n'ont pas été identifiés comme touchés.

Communication avec les fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

Dans le cas des organisations dont le CT est l'employeur, la DRE du CNM et les autres ARE exigent que les agents négociateurs soient avisés avant les fonctionnaires à certaines étapes du processus du RE.

À cette étape, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents négociateurs 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 fonctionnaires qui ont été identifiés comme touchés;
- l'explication des raisons pour lesquelles certains fonctionnaires n'ont pas été identifiés comme touchés;

- la réitération des services et de l'information à la disposition des fonctionnaires touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

Exemple

Les 25 postes de la partie touchée de l'organisation ont été déterminés comme touchés, et chacun d'eux est actuellement occupé par un fonctionnaire.

Sur les 25 personnes en question, on compte : 22 fonctionnaires nommés pour une période indéterminée et qui occupent leur poste d'attache; un fonctionnaire nommé pour une période déterminée; un fonctionnaire de l'extérieur de l'organisation qui a été nommé par intérim; et un fonctionnaire de l'extérieur de l'organisation qui est en détachement.

- Le fonctionnaire nommé pour une période déterminée n'est pas inclus dans le processus de RE;
- Les fonctionnaires provenant de l'extérieur de l'organisation, soit le fonctionnaire nommé par intérim et le fonctionnaire en détachement, n'occupent pas leur poste d'attache. Puisqu'un fonctionnaire peut seulement faire l'objet d'un RE qui s'applique à son poste d'attache, ces fonctionnaires ne sont pas inclus dans le processus de RE.

Par conséquent, les 22 fonctionnaires nommés pour une période indéterminée sont identifiés comme touchés.

Le gestionnaire doit concevoir un plan pour gérer le cas du fonctionnaire nommé pour une période déterminée, du fonctionnaire nommé par intérim et du fonctionnaire en détachement.

Le gestionnaire organise une réunion pour expliquer que tous les postes doivent être supprimés. Il explique la raison pour laquelle 22 fonctionnaires ont été identifiés comme touchés, alors que trois ne le sont pas. Il précise aussi que trois nouveaux postes ont été créés.

5.4.3. Étape 3 – Déterminer la stratégie de sélection

Le gestionnaire 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. Le gestionnaire 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 fonctionnaires 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, le gestionnaire devrait, dans un premier temps, lancer un processus de nomination pour doter les nouveaux postes; ainsi, certains fonctionnaires touchés ont la possibilité de trouver un poste, ce qui réduit leur nombre d'autant. Le gestionnaire établit et applique les qualifications essentielles et les autres critères de mérite, y compris le « placement des fonctionnaires touchés » en tant que besoin organisationnel pour le processus de nomination. Si certains fonctionnaires touchés sont nommés aux nouveaux postes, le gestionnaire désigne alors les fonctionnaires touchés qui restent aux fins d'une mise en disponibilité. Si le gestionnaire lance d'abord un processus de nomination et désigne ensuite aux fins de mise en disponibilité les fonctionnaires touchés qui restent, les fonctionnaires ayant participé au processus de nomination peuvent porter plainte auprès du TDFFP, conformément à l'[article 77](#) de la LEFP.

Cette approche est juste et transparente envers les fonctionnaires touchés, et leur offre aussi l'accèsibilité, car leur candidature peut être prise en considération pour les nouveaux postes. En outre, la nomination de fonctionnaires touchés aux nouveaux postes permet de réduire le nombre de fonctionnaires 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 fonctionnaires touchés, le gestionnaire devrait examiner plusieurs options afin de limiter les conséquences du RE pour les fonctionnaires touchés.

Tout processus de nomination mené dans cette situation est assujetti à la LEFP et aux [Lignes directrices de la CFP en matière de nomination](#), tout comme n'importe quel autre processus de nomination. Les fonctionnaires 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 [aux fonctionnaires à l'unité de travail](#) touché~~s~~ de l'organisation; ainsi, les gestionnaires s'assurent que les candidatures des fonctionnaires 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 gestionnaires peuvent examiner la possibilité d'établir le « placement des fonctionnaires [touchés de l'unité de travail touchée](#) » comme besoin organisationnel et appliquer ce critère de mérite pour sélectionner les fonctionnaires aux fins de nomination; ainsi, les gestionnaires s'assurent que les candidatures des fonctionnaires touchés sont examinées en premier.

Le gestionnaire 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 fonctionnaires touchés; il faut donc les mener le plus rapidement possible.

Communication avec les fonctionnaires et consultation des agents négociateurs

À ce stade, la communication avec les fonctionnaires et la consultation des agents négociateurs devraient porter sur les éléments suivants :

- une invitation aux fonctionnaires 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 fonctionnaires touchés, ainsi que des plans de transition de carrière prévus par l'organisation à l'égard des fonctionnaires touchés;
- tout autre renseignement disponible à ce stade.

Exemple

Vingt-deux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée sont touchés et seront sélectionnés aux fins de mise en disponibilité.

Plus tôt dans la semaine, un des fonctionnaires a remis au gestionnaire une copie de sa lettre d'acceptation d'une offre de mutation dans une autre organisation. Par conséquent, le statut de fonctionnaire touché prend fin pour cette personne.

Un autre fonctionnaire s'est porté volontaire pour une mise en disponibilité et le gestionnaire a accepté sa demande. Le gestionnaire envoie un courriel aux autres fonctionnaires touchés et leur demande s'ils souhaitent se porter volontaires pour une mise en disponibilité.

Le gestionnaire détermine qu'un processus de nomination sera mené pour doter les nouveaux postes avant le processus de sélection aux fins de mise en disponibilité des fonctionnaires touchés.

Les 20 autres fonctionnaires touchés sont informés du processus de nomination interne annoncé. Ils sont aussi informés que la zone de sélection n'a pas été restreinte, étant donné que la politique organisationnelle ne le permet pas. Cependant, on a établi un besoin organisationnel qui vise les fonctionnaires touchés.

Le processus de nomination est mené à terme. Seize des 20 fonctionnaires posent leur candidature, et trois d'entre eux sont nommés aux nouveaux postes.

5.4.4. Étape 4 – Communiquer les résultats aux fonctionnaires

Dès que le plus grand nombre possible de fonctionnaires touchés sont placés ailleurs, le gestionnaire est incité à informer, individuellement et le plus rapidement possible, tous les

fonctionnaires 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 fonctionnaires touchés soient informés en même temps des résultats du processus.

Informer les autres fonctionnaires touchés qu'ils seront mis en disponibilité

Dès que le processus de nomination est terminé, la prochaine étape consiste à aviser les autres fonctionnaires touchés qu'ils seront mis en disponibilité.

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

Le gestionnaire doit informer la CFP par écrit du nom des fonctionnaires 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 fonctionnaires excédentaires, ou dans le cas des organisations dont le CT est l'employeur, les fonctionnaires qui ont choisi la période excédentaire de 12 mois aux termes de la DRE du CNM. Le SGIP est conçu pour faciliter la nomination des bénéficiaires d'un droit de priorité de nomination.

Exemple

Le gestionnaire communique les résultats de l'évaluation aux 16 fonctionnaires qui ont participé au processus de nomination aux trois nouveaux postes, et offre à ceux dont la candidature n'a pas été retenue l'occasion de tenir une discussion informelle. Il les informe de leur possibilité de porter plainte auprès du TDFP en vertu de l'article 77 de la LEFP.

Le gestionnaire informe les 17 autres fonctionnaires touchés qu'ils seront mis en disponibilité. Il n'y a pas de possibilité de recours auprès du TDFP.

5.5. Situation 5 – Réduction des effectifs impliquant la suppression de tous les postes

Le gestionnaire a déterminé que tous les postes semblables doivent être supprimés. Puisqu'il n'y a personne à maintenir en poste, il n'est pas nécessaire de procéder à une évaluation. Les fonctionnaires touchés sont donc tous mis en disponibilité, et le présent guide ne s'applique pas.

Il n'y a pas de possibilité de recours auprès du TDFP lorsque tous les fonctionnaires sont mis en disponibilité.

6. Conclusion

La sélection des fonctionnaires 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 fonctionnaires 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 de consulter les agents négociateurs (conformément aux directives sur le RE et aux conventions collectives), et d'informer les fonctionnaires 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.

7. 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 du gestionnaire, 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 fonctionnaires qui doivent être maintenus en poste ou mis en disponibilité conformément au paragraphe 21(1) du REFP.

Les fonctionnaires qui sont sélectionnés aux fins de maintien en poste peuvent être déclarés excédentaires par leur administrateur général avant d'être mis en disponibilité. Il importe de noter que les pouvoirs conférés à l'administrateur général de déclarer excédentaires des fonctionnaires lui sont conférés conformément aux politiques de l'employeur et aux ARE. Ni la LEFP ni le REFP ne contiennent de dispositions permettant de déclarer des fonctionnaires 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 fonctionnaires excédentaires conservent leur statut pendant des périodes de durée variable, conformément à la LEFP, au REFP, à la DRE du CNM et aux ARE, 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.

8. 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](#)

9. Questions et réponses

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

Les gestionnaires 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 fonctionnaire 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, le RE 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 employés 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 mis en disponibilité :
- 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 fonctionnaires qui ne sont pas nommés pourraient être sélectionnés aux fins de mise en disponibilité.

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

Par ailleurs, le gestionnaire devrait songer à invoquer l'[article 43](#) de la LEFP qui stipule que si la Commission considère que la nomination d'un bénéficiaire de priorité résulterait en un droit de priorité pour fonctionnaire, 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 fonctionnaires 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 gestionnaire. En effet, le gestionnaire 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 fonctionnaires qui, autrement, pourraient ne pas être déclarés excédentaires.

3. Est-il nécessaire d'évaluer les connaissances d'un fonctionnaire 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 fonctionnaires 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 gestionnaires doivent déterminer si les fonctionnaires

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 fonctionnaires 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 gestionnaire 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 fonctionnaires 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 fonctionnaires aux fins de maintien en poste soit effectuée en fonction du mérite. Pour démontrer que le mérite est respecté, il faut évaluer les fonctionnaires au regard de tous les critères de mérite qui s'appliquent. Gardez à l'esprit qu'un gestionnaire 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 fonctionnaire peut servir d'outil d'évaluation?

Il est de la responsabilité des gestionnaires d'évaluer les fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

Les gestionnaires peuvent utiliser les renseignements fournis par les fonctionnaires comme l'information pour leur évaluation. Par exemple, on peut demander aux fonctionnaires 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 gestionnaires peuvent ensuite vérifier et évaluer les renseignements fournis par les fonctionnaires 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 fonctionnaires 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. Les organisations sont tenues de faire tous les efforts raisonnables pour maintenir en poste les fonctionnaires touchés. Comment cela s'applique-t-il à mon processus de maintien en poste ou de mise en disponibilité?

Cela dépend de la situation. Les gestionnaires doivent se demander dans quelle mesure ils peuvent donner l'occasion aux fonctionnaires touchés d'acquérir les critères de mérite établis. La réponse varie selon la nature du critère concerné, le temps nécessaire pour être en mesure d'y satisfaire et les contraintes opérationnelles de l'organisation. Pour de plus amples renseignements, consultez la section « Éléments à prendre en considération » à l'étape 4 –

« Déterminer les critères de mérite et les critères de sélection ». Il faut se souvenir que les fonctionnaires sélectionnés aux fins de maintien en poste doivent satisfaire à toutes les exigences et être évalués au regard de tous les critères de mérite établis pour le poste.

8. 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 gestionnaires 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 fonctionnaires 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.

9. De quelle façon les compétences dans la seconde langue officielle d'un fonctionnaire 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 fonctionnaire 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 fonctionnaire 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 fonctionnaire. Par conséquent, si de nouveaux postes ont été créés, les fonctionnaires dont les résultats d'ELS sont échus devront subir une nouvelle évaluation linguistique en vue de la nomination ou la mutation.

10. Qu'advient-il des fonctionnaires nommés à titre intérimaire à un poste touché?

Ces fonctionnaires 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 fonctionnaire « intérimaire » ne sont plus requis, il retourne à son poste d'attache.

Toutefois, les fonctionnaires « 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.

11. 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.

12. Comment faut-il traiter les employés saisonniers 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 saisonniers 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'employés saisonniers dans le futur.

13. 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.

14. Comment sont gérés les renseignements personnels concernant les fonctionnaires visés par un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité?

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

Les fonctionnaires 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 gestionnaires doivent également informer les fonctionnaires 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 gestionnaires devraient informer les fonctionnaires 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 fonctionnaires, il faut les en aviser.

Le fait de communiquer ces critères et l'intention de les appliquer peut permettre à certains fonctionnaires 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 fonctionnaire à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi ainsi que de ses autres qualités comme certaines connaissances ou compétences. Les fonctionnaires 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 fonctionnaires, à la lumière des résultats du processus.

Si un fonctionnaire 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.

15. 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](#).

16. Un gestionnaire 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 fonctionnaires qui ne satisfont pas à ce critère sont excédentaires, puis poursuivre le processus de sélection en évaluant les fonctionnaires qui y satisfont?

Cette façon de faire peut constituer une option appropriée, plus particulièrement dans les situations de réaménagement des effectifs où il y a un grand nombre de fonctionnaires et seulement quelques postes qui restent. De ce point de vue, tout critère de mérite peut servir d'outil de présélection. Les fonctionnaires 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.

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

Les fonctionnaires 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 fonctionnaire et non le niveau visé par la protection salariale.

18. Un fonctionnaire 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 fonctionnaire 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 fonctionnaire devient automatiquement indéterminée si les conditions déterminées par l'employeur sont respectées. Si le fonctionnaire 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 fonctionnaire est donc inclus dans le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. Si le fonctionnaire n'a pas occupé l'emploi pendant toute la période cumulative fixée, il doit être traité conformément aux lignes directrices de l'employeur.

19. Les raisons justifiant le maintien en poste ou la mise en disponibilité des fonctionnaires 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.

20. 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 gestionnaires doivent s'assurer :

- qu'entre-temps, il est peu probable que le mérite des fonctionnaires touchés ait changé de façon significative,
- qu'il n'y a aucun nouveau fonctionnaire dans le secteur touché qui occupe un poste semblable de mêmes groupe et niveau que les fonctionnaires qui ont été évalués au départ,
- qu'un avis de la nouvelle application des résultats est donné aux fonctionnaires, y compris la notification de leur possibilité de porter plainte.

21. 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 fonctionnaires 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 fonctionnaires soient nommés aux nouveaux postes.

22. Que dois-je faire si deux fonctionnaires 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 gestionnaires n'avaient pas pensé.

23. Puis-je utiliser la sélection aléatoire pour départager des fonctionnaires qui satisfont tous aux critères de mérite ?

Il est possible d'avoir recours à la sélection aléatoire. Cependant, il est important d'en aviser les fonctionnaires touchés dès le départ. La sélection aléatoire comporte des avantages et des inconvénients: il faut l'utiliser avec circonspection.

24. Puis-je fonder ma décision sur l'ancienneté des fonctionnaires?

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.

L’alinéa 21(3) du REFP prévoit que, au sein du groupe de réparation des navires du ministère de la Défense nationale uniquement, la décision repose sur une combinaison de facteurs de mérite et d’ancienneté.

25. 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 gestionnaires devraient s’assurer que le poste du fonctionnaire 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 des fonctionnaires en congé

Souvent, les fonctionnaires en congé peuvent être inclus dans un processus de SMPMD. Si un fonctionnaire ne peut pas participer au processus d’évaluation parce qu’il est en congé pour l’un des motifs prévus par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, le gestionnaire subdélégué devrait consulter sans attendre les responsables des relations de travail pour déterminer au cas par cas si le fonctionnaire en congé peut ou non faire l’objet d’une SMPMD (voir l’étape 2 du Guide de SMPMD). Le gestionnaire devra, pour prendre sa décision, examiner toutes les possibilités qui s’offrent à lui pour évaluer le fonctionnaire en congé. 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.

S’il ne peut trouver aucune solution de rechange, le gestionnaire subdélégué devrait aviser la personne en congé qu’elle ne sera pas visée par le processus de SMPMD tant que son congé ne sera pas terminé. Lorsqu’elle reviendra de congé, le gestionnaire mènera un autre processus de SMPMD ou supprimera le poste devenu vacant si la personne donne sa démission ou part à la retraite. Dans certains cas, le gestionnaire 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 du gestionnaire. 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, la personne ne sera pas tenue de se soumettre au processus d’évaluation.

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 du gestionnaire)?
- 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 fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité](#).

26. 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 fonctionnaires 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 dans le message général et dans la réponse à la Question 25. Il faut déterminer la meilleure solution au cas par cas selon les conseils des Relations de travail.

27. Qu'arrive-t-il si un fonctionnaire refuse de participer au processus de SMPMD?

La sélection doit être fondée sur le mérite. Le fait qu'un fonctionnaire ne veuille pas participer au processus d'évaluation et de sélection ne peut entraîner automatiquement un retrait du processus. Dans un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité (SMPMD), le gestionnaire subdélégué doit prendre tous les moyens possibles d'évaluer les candidats, notamment toutes les méthodes d'évaluation alternatives, ce qui n'est pas le cas pour le processus de nomination.

Le fonctionnaire qui décide de ne pas participer au processus doit savoir que, même s'il est possible que tous les fonctionnaires touchés soient qualifiés, le mérite doit être évalué et être à l'origine de la sélection des personnes qui seront maintenues en poste et de celles qui seront mises en disponibilité. Il doit aussi savoir que le processus de sélection est nécessaire pour la prise d'une décision juste et transparente, et que des mesures d'adaptation seront prises au cas par cas, selon la situation particulière de chaque personne. S'il n'est pas possible d'utiliser

d'autres méthodes pour évaluer certains critères de mérite, le fonctionnaire qui décide de ne pas participer à une évaluation déjà prévue devrait être clairement avisé par écrit de ce qui suit:

- le processus de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité nécessite qu'une évaluation du mérite soit effectuée au moyen des méthodes et des outils choisis par le gestionnaire subdélégué;
 - le fonctionnaire visé a été invité à participer au processus car il n'y a pas d'autre façon d'évaluer les critères de mérite établis;
 - ainsi, s'il décide de ne pas y participer, il pourrait recevoir la cote « évaluation impossible » pour une qualification essentielle ou un critère de sélection, ce qui pourrait entraîner sa mise en disponibilité;
 - le fonctionnaire peut revenir sur sa décision de ne pas participer au processus; le gestionnaire subdélégué peut fixer un délai de réflexion raisonnable.
-

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 fonctionnaires 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
<u>ARCHIVÉ – Version 1</u> Avril 2006 – Mars 2007	Document de travail
<u>ARCHIVÉ – Version 1.2</u> 12 mars 2007 – 15 décembre 2011	Mise à jour de la section 3 – Considérations (modifications en texte bleu)
<u>ARCHIVÉ – Version 2 , PDF Format (disponible aux clients de Publiservice seulement)</u> 15 décembre 2011 – 16 mars 2012	Ajout de scénarios et exemples
<u>ARCHIVÉ – Version 2.1</u> 16 mars 2012 – 8 mai 2012	Corrections variées
ARCHIVÉ - Version 2.2 8 mai 2012	Correction de la Question 25 et ajout de la Question 26 pour clarifier les situations de congés prolongés. Ajout du Tableau récapitulatif du cheminement des versions.
COURANT - Version 2.3 21 décembre 2012	Ajout de conseils concernant la fermeture du SMPMD