



Les évaluations du rendement dans le cadre du processus de nomination



Aperçu

Les gestionnaires d'embauche disposent d'un large éventail d'options et d'outils pour évaluer les candidats dans le cadre d'un processus de nomination. Ces évaluations en matière de dotation peuvent examiner le rendement antérieur ou obtenir un aperçu du potentiel des candidats.

Les évaluations du rendement peuvent être un des outils utilisés dans l'évaluation des candidats dans le cadre d'un processus de nomination, bien qu'il convienne de prendre en considération plusieurs facteurs avant de décider de les utiliser.

Cette présentation fera ressortir ces facteurs et fournira une orientation sur la façon et le moment où les évaluations du rendement peuvent être utilisées de façon appropriée dans le contexte d'un processus de nomination.

**Critères de
mérite**

**Zone de
sélection**

Évaluation

Contexte

Dans le cadre du renforcement de la gestion dans la fonction publique, le Conseil du Trésor exige un examen annuel du rendement de tous les employés. Le résultat de cet examen comporte les éléments suivants :

Évaluation descriptive : étaye la cote de rendement en décrivant ce que la personne a fait, et comment elle l'a fait.

Cote de rendement : une échelle dérivée d'une évaluation combinée des **compétences** et de l'atteinte des **objectifs de travail**.

«La force de cet employé est sa réflexion approfondie. L'analyse des défis liés au système cette année a été particulièrement rigoureuse et a fait état d'une approche innovatrice de la synthèse de renseignements qualitatifs. La diligence dont l'employé a fait preuve pour confirmer les faits a abouti à la clôture de plusieurs dossiers en suspens. Les résultats ont été présentés... »

1	2	3	4	5
N'a pas atteint	Réussi –	Réussi	Réussi +	Surpassé

Décider d'utiliser les examens du rendement

- Divers facteurs **limitent l'efficacité** de l'information sur le rendement en tant qu'outil d'évaluation, dont :
 - La diversité des pratiques utilisées par les gestionnaires et organisations pour effectuer les examens du rendement.
 - L'information sur le rendement est moins pertinente lorsqu'elle est liée à un poste différent ainsi qu'à un niveau différent.
 - Les facteurs dont un examen du rendement tient compte peuvent n'avoir aucun lien avec les qualifications du poste à doter.
 - Un rendement solide ne signifie pas nécessairement qu'une personne soit qualifiée ou qu'elle soit prête pour une promotion.
- L'information sur le rendement offre une **valeur minimale, à moins que** :
 - il y ait une cohérence entre les examens du rendement des divers candidats (p. ex., effectués par le même gestionnaire pour des emplois similaires);
 - les facteurs de rendement examinés soient manifestement liés aux qualifications requises pour le poste à doter;
 - l'information pertinente sur le rendement soit utilisée conjointement avec de l'information d'autres sources et perspectives.
- Lorsqu'une information pertinente sur le rendement n'est pas disponible pour un ou plusieurs candidats, **d'autres sources d'information** doivent servir à la prise de décision.

Critère de mérite

Les cotes de rendement ne sont pas un critère de mérite

Exemple

- Expérience de la négociation d'ententes avec les partenaires universitaires et du secteur privé
- Capacité de communiquer une information complexe
- Réflexion approfondie
- Jugement
- ~~Cote minimale de 4 (réussi +) à l'examen du rendement pour 2018=2019~~



Quelques éléments à prendre en considération

Les critères de mérite sont axés sur les exigences de l'emploi à pourvoir. Sont comprises les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout, les besoins organisationnels et les exigences opérationnelles.

Les cotes de rendement découlent de l'examen du rendement d'une personne dans un autre emploi et ne constituent pas un critère de mérite.

Zone de sélection

L'examen du rendement n'est pas une option pour la zone de sélection

Exemple

Qui peut postuler : les personnes employées par le ministère X dans l'ensemble du Canada ~~qui ont obtenu une cote d'évaluation minimale de 4 (réussi +) à leur examen du rendement pour 20198-2019.~~



Quelques éléments à prendre en considération

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique énonce **quatre** critères qui peuvent servir à déterminer l'admissibilité au moyen d'une zone de sélection (géographie, organisation, profession et appartenance à un groupe visé par l'équité en emploi). La Loi n'accorde pas le pouvoir discrétionnaire d'ajouter des critères supplémentaires.

Évaluation

L'évaluation narrative peut étayer l'évaluation d'une qualification

Exemple

Un gestionnaire demande aux candidats de joindre une copie de leur dernier examen du rendement à leur demande d'emploi dans le cadre du processus de nomination. Le gestionnaire a l'intention d'utiliser l'évaluation narrative sous le titre « Compétences – Travailler efficacement avec les autres » pour évaluer la qualification « Travail d'équipe » figurant sur l'annonce d'emploi.

Quelques éléments à prendre en considération

Toute source d'information peut être utilisée dans une évaluation lorsque cette information est **pertinente pour la qualification**.

L'évaluation est plus rigoureuse lorsque l'information sur le rendement est combinée avec des renseignements d'autres sources et perspectives en vue d'**évaluer intégralement une qualification** (p. ex., entrevue, références, échantillons de travail).

Lorsqu'une information pertinente sur le rendement est indisponible ou est insuffisante pour un ou plusieurs candidats, **d'autres sources d'information** doivent être utilisées pour décider si la personne satisfait ou non à une qualification.

Évaluation

Les examens du rendement peuvent servir d'outil d'évaluation

Exemple

Le programme ministériel de développement CS intègre la gestion du rendement dans les exigences du programme. Les participants disposent d'objectifs de travail et d'attentes en matière de compétences normalisées qui s'harmonisent avec les qualifications requises pour chaque niveau du programme de perfectionnement. Les gestionnaires du programme participent à des discussions de calibrage pour s'assurer de l'uniformité de l'évaluation des examens du rendement des participants. Seuls les participants qui répondent aux attentes (cote « réussi » [3] ou cote supérieure) sont pris en considération en vue d'une promotion.

Quelques éléments à prendre en considération

Un lien direct doit être établi entre les compétences évaluées par l'examen du rendement et les qualifications du poste.

Cette approche se fie à une information uniforme et cohérente dans les examens du rendement de tous les candidats participant au processus.

Chaque qualification doit être évaluée et la personne doit satisfaire à chaque qualification.

Aperçu des éléments à prendre en considération

- Chaque qualification doit être **évaluée et la personne doit satisfaire** à chaque qualification pour qu'une nomination se fonde sur le mérite.
- Lorsqu'une information pertinente sur le rendement est indisponible pour un ou plusieurs candidats, **d'autres sources d'information** doivent être utilisées pour décider si la personne satisfait ou ne satisfait pas à une qualification.
- Les examens du rendement offrent une **valeur limitée à moins que** :
 - il y ait **une cohérence dans les pratiques** utilisées pour examiner le rendement de tous les candidats du processus;
 - les candidats occupent des emplois similaires et qu'il y ait un lien entre **les compétences évaluées par l'examen du rendement et les qualifications de l'emploi**;
 - l'information pertinente soit confirmée par des renseignements **tirés d'autres sources et perspectives** (p. ex, entrevues, références, échantillons de travail).
- Un rendement solide ne signifie pas nécessairement qu'une personne soit qualifiée ou qu'elle soit prête pour une promotion.

Soutien

- Votre conseiller en RH est toujours votre première ressource
 - Les conseillers en RH offrent aux gestionnaires d'embauche un soutien de première ligne.
- Commission de la fonction publique
 - Les [conseillers au soutien en dotation](#) offrent des avis et des conseils stratégiques liés aux nominations.
 - Le [Centre de psychologie du personnel](#) offre des conseils éclairés et des outils normalisés.
 - Les [bureaux régionaux de la CFP](#) offrent des services et des produits de recrutement et d'évaluation .
- Bureau du dirigeant principal des RH
 - Pour toute question liée aux [programmes de gestion du rendement et des talents](#).