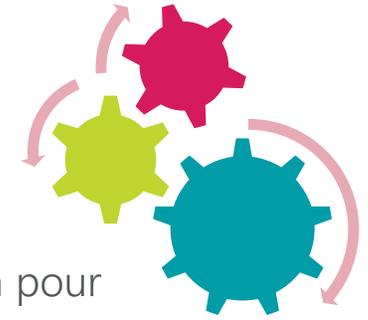




# Flexibilité en matière d'évaluation



# Aperçu



Les gestionnaires d'embauche ont plusieurs options et outils à leur disposition pour évaluer les candidats lors d'un processus de nomination.

Cette présentation indique comment les gestionnaires d'embauche peuvent tirer parti de ces diverses options à l'étape de l'évaluation dans le cadre du processus de nomination, et offre des conseils sur la façon et le moment pertinent pour utiliser la flexibilité adéquatement.

Voici certains domaines dans lesquels le cadre de nomination permet une grande flexibilité :

Établissement  
des  
qualifications

Sélection de la  
méthode  
d'évaluation

Application des  
méthodes  
d'évaluation

# Établissement des qualifications

Les gestionnaires ont beaucoup de latitude pour déterminer les qualifications correspondant aux exigences du poste, dans l'immédiat ou à l'avenir. Les qualifications doivent satisfaire aux normes de qualification établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ou les dépasser.

## Exemples de flexibilité :

- Établir quelles qualifications sont essentielles aux fins de nomination et lesquelles constituent un atout;
- Établir un nombre approprié des qualifications;
- Définir chaque qualification et indiquer les critères d'évaluation connexes;
- Déterminer si la qualification est évaluée à titre d'expérience, de connaissances ou de capacité (p. ex. gestion de projet).

# Établissement des qualifications – Considérations

- Il faut être en mesure d'évaluer les qualifications établies.
- L'utilisation d'un trop grand nombre de qualifications qui ne sont pas clairement distinctes risque de prolonger la durée du processus d'évaluation sans en améliorer la qualité.
- Le gestionnaire d'embauche peut choisir les qualifications qui s'appliquent, compte tenu des exigences du poste et du contexte organisationnel; il n'est pas nécessaire d'établir un nombre fixe de critères d'expérience, aux connaissances ou aux aptitudes et qualités personnelles.
- Formuler les qualifications de façon à éviter de créer des obstacles (chaque énoncé doit être rédigé dans un langage simple et neutre qui peut être compris par des candidats issus de divers milieux).

# Établissement des qualifications – Scénarios

## Adaptation à un contexte modifié :

Un gestionnaire d'embauche s'apprête à lancer un processus de sélection visant un poste qui n'a pas été annoncé depuis 7 ans. Les critères de mérite comprenaient 16 qualifications essentielles et 10 qualifications constituant un atout. Le gestionnaire dispose maintenant d'une équipe chevronnée, car il n'y avait eu aucun roulement de personnel jusqu'à un récent départ.

- Le gestionnaire d'embauche décide de supprimer la plupart des exigences liées à l'expérience technique et de les remplacer par des compétences.
- Le gestionnaire d'embauche fixe au total 5 critères essentiels et 3 critères constituant un atout afin de déterminer si les candidats peuvent faire le travail efficacement dans l'immédiat et à l'avenir.

## Établissement des qualifications – Scénarios (suite)

Évaluation de certains éléments d'un critère de mérite :

Un gestionnaire d'embauche s'apprête à lancer un processus de dotation afin de pourvoir un poste en analyse des données axé sur la sensibilisation et le marketing.

- Le gestionnaire inclut dans les qualifications essentielles de l'annonce d'emploi la **capacité de conter une histoire avec des données**.
- Le gestionnaire indique les éléments à évaluer pour cette qualification, notamment : déterminer les besoins du client; utiliser des statistiques pour illustrer des tendances et tirer des conclusions; préparer des visualisations dynamiques et mobiliser le public.

# Sélection de la méthode d'évaluation

Les gestionnaires d'embauche peuvent exercer le pouvoir discrétionnaire qui leur est conféré par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique pour choisir les outils d'évaluation et pour déterminer dans quelle mesure chaque candidat satisfait à une qualification.

## Exemples de flexibilité :

- Utiliser des méthodes d'évaluation non conventionnelle (p. ex. entrevue de groupe; échantillon de travail; entrevue vidéo enregistrée au préalable; connaissance personnelle);
- Évaluer une qualification ou valider une évaluation à l'aide de plusieurs outils (p. ex. entrevue et références; entrevue et échantillon de travail);
- Évaluer les candidats différemment les uns des autres (besoins d'adaptation; évaluations du rendement; évaluation antérieure);
- Utiliser différentes méthodes de cotation (réussite/échec; attribution d'une note ou d'une cote)

## Sélection de la méthode d'évaluation – Considérations

- Les méthodes d'évaluation sont axées sur les qualifications requises pour le poste et doivent offrir aux candidats des chances égales de démontrer leurs qualifications.
- La même norme de qualification (les mêmes définitions ou mêmes indicateurs) doit s'appliquer à chaque candidat.
- La validité et la fiabilité du processus d'évaluation augmentent quand on utilise une variété de sources et d'outils d'évaluation complémentaires

## Sélection de la méthode d'évaluation – Scénarios

### Utilisation de divers outils d'évaluation :

Un gestionnaire d'embauche a lancé un processus afin de pourvoir des postes qui seront bientôt vacants. 12 candidats sont retenus à la présélection : 5 candidats de l'intérieur du ministère, 4 candidats d'autres ministères et 3 candidats externes.

- Le gestionnaire d'embauche décide d'utiliser les résultats de l'évaluation de rendement pour évaluer certaines qualifications des 9 candidats qui travaillent déjà à la fonction publique fédérale.
- Étant donné que les 3 autres candidats sont des postulants externes qui ne possèdent aucune évaluation de rendement dans la fonction publique, le gestionnaire d'embauche décide de recourir à une vérification des références pour évaluer ces mêmes qualifications.

## Sélection de la méthode d'évaluation – Scénarios (suite)

### Recours aux connaissances personnelles :

Un gestionnaire d'embauche a lancé un processus afin de pourvoir des postes qui seront bientôt vacants. Après avoir évalué les qualifications liées aux études et à l'expérience (la présélection), il reste 8 candidats, dont 4 font déjà partie de l'équipe. Les connaissances et qualités personnelles sont évaluées comme suit :

- Le gestionnaire d'embauche décide d'utiliser sa connaissance personnelle des employés concernés pour évaluer les membres de l'équipe et leur demande de fournir des références appropriées si des renseignements sont manquants.
- Pour les candidats provenant d'autres ministères, le gestionnaire d'embauche mène des entrevues et procède à une vérification de références auprès de clients.

## Sélection de la méthode d'évaluation – Scénarios (suite)

### Prise en compte de renseignements complémentaires :

Un gestionnaire d'embauche ayant un besoin en dotation, a été informé de l'existence d'un bassin de candidats qualifiés d'un autre secteur. Le poste qu'il souhaite pourvoir semble similaire à celui pour lequel ce bassin a été établi. Il constate toutefois qu'il y a quelques qualifications supplémentaires pour son poste, qui n'étaient pas incluses dans l'annonce d'emploi originale.

- Le gestionnaire d'embauche utilise les renseignements de l'autre processus de dotation ainsi que sa propre évaluation des qualifications supplémentaires afin de déterminer si un candidat correspond aux qualifications requises.

# Application des méthodes d'évaluation

Les gestionnaires d'embauche ont le choix de suivre le modèle conventionnel (présélection; examen; entrevue; vérification des références); ils ont plus de flexibilité pour gérer leurs processus de dotation.

## Exemples de flexibilité :

- Identifier les critères de mérite les plus importants pour le travail et les évaluer en premier;
- Appliquer la sélection descendante ou fixer une note de passage pour se concentrer sur un moins grand nombre de candidats; les candidats non retenus à cette étape peuvent être évalués ultérieurement pour d'autres postes;
- Recourir aux outils d'évaluation dans un ordre non conventionnel (mener des entrevues avant de faire passer l'examen à la maison, par exemple).

## Application des méthodes d'évaluation – Considérations

- La gestion du volume peut être prise en considération dans les décisions liées à l'évaluation (privilégier les anciens combattants, mettre l'accent sur une qualification en particulier ou accorder plus d'importance à une qualification particulière).
- Le processus devrait tenir compte du temps que les candidats devront consacrer à l'évaluation, y compris la soumission de la demande d'emploi initiale et toute évaluation ultérieure.
- Une approche de gestion de projet peut être adoptée afin que soient transmis de façon proactive des renseignements clairs sur les diverses étapes et échéances du processus de sélection aux candidats qui feront l'objet d'une évaluation plus approfondie.

# Application des méthodes d'évaluation – Scénarios

Prise en considération d'un sous-groupe de candidats :

Un gestionnaire d'embauche ayant un besoin immédiat a lancé un processus, mais il craint que l'évaluation d'un grand nombre de candidats prolonge considérablement la durée du processus.

- Il a recours à un test en ligne et applique la méthode de sélection descendante pour se concentrer dès le début sur un groupe restreint de 10 candidats.
- Il dresse une liste des candidats qui ont réussi le test en ligne, mais qui ne font pas partie des 10 meilleurs, et pourra y recourir ultérieurement afin de pourvoir d'autres postes.
- Il procède à l'évaluation des 10 meilleurs candidats et nomme ensuite un candidat qualifié pour répondre à ce besoin immédiat en matière de dotation.

## Application des méthodes d'évaluation – Scénarios (suite)

Recours aux outils d'évaluation dans un ordre non conventionnel :

Un gestionnaire d'embauche a lancé un processus de dotation mais, en raison des contraintes de temps, il souhaite mener un processus plus efficace qui permettra quand même de sélectionner les meilleurs candidats.

- Il décide de mener une brève entrevue de 15 minutes pour évaluer la compétence la plus importante.
- Il applique la méthode de sélection descendante pour établir un groupe de 10 candidats qui feront l'objet d'une évaluation plus approfondie.
- Les autres qualifications sont évaluées dans le cadre d'une deuxième entrevue plus approfondie, en plus d'une vérification des références.

## Autres principaux points à retenir

- Il est préférable d'adapter les stratégies de dotation en fonction des besoins actuels et futurs plutôt que de se concentrer sur les méthodes utilisées dans le passé.
- Il est important d'intégrer les principes de diversité, d'accessibilité et d'inclusion aux décisions de nomination (en appliquant [l'Optique de la nomination inclusive dans la fonction publique fédérale](#), par exemple).
- Les décisions doivent être prises de manière objective, et les gestionnaires d'embauche doivent être en mesure d'expliquer leurs décisions.
  - Dans la mesure du possible, les décisions devraient être communiquées de manière proactive.

# Soutien

- Le [Centre de psychologie du personnel](#) de la Commission de la fonction publique a produit plusieurs [guides et outils](#) pratiques liés au processus d'évaluation.
- Les gestionnaires sont également invités à communiquer avec leur conseiller en ressources humaines s'ils ont besoin d'aide pour choisir des stratégies d'évaluation efficaces.
- Ressources supplémentaires
  - [Critères de mérite efficaces](#)
  - [Optique de la nomination inclusive dans la fonction publique fédérale](#)
  - [Équité en matière d'emploi – Options de dotation pour les gestionnaires d'embauche](#)
  - [Les évaluations du rendement dans le cadre du processus de nomination](#)
  - [Normes de qualification du Conseil du Trésor](#)

