



Résultats de l'examen sur l'utilisation des processus de nomination non annoncés

Rapport final



Also available in English under the title: *Results of the Review on the Use of Non-Advertised Appointment Processes*

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales. La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites, sauf avec la permission écrite de la Commission de la fonction publique du Canada.

Pour plus d'information, communiquez avec :

Commission de la fonction publique du Canada
22, rue Eddy
Gatineau (Québec) K1A 0M7

Courriel : cfp.infocom.psc@cfp-psc.gc.ca

Site Web de l'éditeur : <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique.html>

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada, 2026

No de cat SC3-203/2026F-PDF (fichier PDF, français)
ISBN 978-0-660-98271-7

Cat. No. SC3-203/2026E-PDF (fichier PDF, anglais)
ISBN 978-0-660-98270-0

Contexte

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) relève directement du Parlement, et a pour mandat de maintenir l'intégrité du système de dotation de la fonction publique et la neutralité politique de la fonction publique. La Direction de la vérification de la CFP effectue des vérifications et d'autres activités de surveillance afin d'informer les administrateurs généraux et le Parlement de l'état du système de dotation.

La [*Loi sur l'emploi dans la fonction publique*](#) prévoit à la fois des processus de nomination annoncés et non annoncés. Bien que la loi n'exprime pas de préférence pour l'une ou l'autre approche, elle exige que toutes les nominations soient fondées sur le mérite et exemptes de toute influence politique.

Au cours des dernières années, le recours aux processus de nomination non annoncés s'est accru dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Afin de mieux comprendre cette tendance, d'appuyer l'élaboration continue de politiques et de fournir des renseignements sur les pratiques de dotation des ministères et organismes fédéraux, la CFP a entrepris un examen sur l'utilisation des processus de nomination non annoncés.

À propos de l'examen

L'examen a porté sur 448 processus de nomination non annoncés provenant de 33 ministères et organismes qui avaient été précédemment analysés dans le cadre de deux vérifications qui sont maintenant publiées : les [*Résultats de la deuxième Vérification de la dotation à l'échelle du système*](#) et la [*Vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans les nominations intérimaires*](#).

Comparativement aux vérifications, les examens offrent une plus grande flexibilité. Ils s'appuient sur les données existantes de la CFP et permettent de rationaliser certains processus de vérification, ce qui allège le fardeau des ministères et des organismes et permet d'obtenir des résultats plus rapidement. Bien que le présent examen ait fourni des renseignements utiles sur les pratiques actuelles, il n'avait pas pour but de fournir une assurance quant à la conformité à l'échelle du système.

Principales constatations

Exigences organisationnelles en matière de dotation liées à l'utilisation de processus de nomination non annoncés

Conformément à l'[Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination](#), les administrateurs généraux doivent établir une direction, par le biais d'une politique, d'activités de planification ou d'autres moyens, portant sur l'utilisation des processus de nomination annoncés et non annoncés. L'examen a permis de constater que dans tous les ministères et organismes analysés, l'administrateur général fournissait une direction portant sur le choix du processus de nomination (annoncé ou non annoncé) au moyen de cadres de dotation, de politiques, de directives ou de guides établis, avec des niveaux de détails variables. Par exemple, la plupart des directions établies par les administrateurs généraux sur le choix du processus comprenaient des facteurs, des aspects à prendre en considération ou des exemples servant à guider l'utilisation des processus de nomination non annoncés. Un tiers de ces directions portant sur le choix d'un processus comprenaient une définition ou une description des processus de nomination annoncés et non annoncés, afin de guider les gestionnaires d'embauche dans leur choix du processus de nomination.

La plupart des exigences des administrateurs généraux concernant la formulation des décisions de sélection étaient les mêmes pour les processus annoncés et non annoncés; cependant, un quart d'entre elles comprenaient des exigences propres aux nominations non annoncées. Parmi ces exigences, il y avait : consigner la justification ou les critères appliqués, expliquer en quoi la justification et les critères correspondent aux objectifs de main-d'œuvre, et identifier les facteurs ayant mené à la sélection du candidat.

Raisons et fréquence des processus de nomination non annoncés

L'analyse des raisons mentionnées dans les demandes d'autorisation en matière de priorité pour les processus de nomination non annoncés a permis de constater que dans plusieurs cas, une raison précise comme l'intégration des étudiants ou le besoin de compétences hautement spécialisées était indiquée. Cependant, un nombre important de demandes indiquaient « Autre » comme raison de la nomination, ce qui limitait la possibilité de tirer des conclusions cohérentes sur les raisons pour lesquelles des processus non annoncés avaient été choisis.

Depuis les mises à jour apportées récemment au Système de gestion de l'information sur les priorités, la raison « Autre » a été remplacée par une liste de raisons plus précises. L'examen a permis de constater que plusieurs des explications fournies lorsque « Autre » était choisi correspondaient désormais aux raisons indiquées sur la liste, tandis que d'autres explications liées à la recherche de talents, au développement professionnel ou à la dotation temporaire ne correspondaient pas. L'ajout de raisons plus claires et plus précises dans le Système de gestion de l'information sur les priorités devrait améliorer la qualité et la transparence des données sur les processus de nomination non annoncés.

Approche d'évaluation utilisée pour les processus de nomination non annoncés

Pour évaluer la qualité globale de l'évaluation dans les processus de nomination non annoncés, le nombre de méthodes utilisées et la profondeur de l'évaluation ont été pris en compte. L'examen a permis de constater que les pratiques étaient généralement rigoureuses, presque toutes les évaluations étant jugées modérées à solides. La plupart des processus de nomination non annoncés reposaient sur une seule méthode, généralement une évaluation narrative étayée par de multiples exemples démontrant comment les candidats répondent aux critères de mérite. Pour d'autres processus, on utilisait plutôt deux méthodes d'évaluation ou plus, comme des entrevues ou des tests écrits, pour plus de rigueur.

Des pratiques solides qui renforcent la cohérence de l'approche d'évaluation et l'exhaustivité des renseignements d'évaluation ont été observées dans plusieurs ministères et organismes. Par exemple :

- des modèles structurés et munis d'instructions claires, et des listes de vérification de documents;
- des évaluations basées sur des critères et étayées par des exemples concrets;
- une vérification des titres de compétences, pour déterminer s'ils correspondent à l'énoncé des critères de mérite;
- des produits d'orientation narratifs détaillés, fournis aux évaluateurs;
- des questionnaires qui valident les auto-évaluations faites par les candidats.

Ensemble, ces pratiques améliorent la qualité globale des évaluations et guident les décisions de nomination fondées sur le mérite.

Dans un petit nombre de cas seulement, la qualité globale de l'évaluation a été jugée minimale, ce qui signifie qu'une seule méthode d'évaluation a été utilisée et que peu d'exemples permettent d'étayer les critères de mérite. Cela souligne l'importance de

disposer de méthodes et de pratiques d'évaluation qui améliorent la qualité et l'exhaustivité des renseignements d'évaluation.

Autres observations sur le choix du processus de nomination

L'examen a également permis de constater que, dans certains cas, les processus de nomination classés comme non annoncés avaient des caractéristiques en commun avec les processus annoncés. Par exemple, certaines décisions de sélection faisaient référence à un avis d'intérêt qui avait été diffusé plus largement, notamment par le biais de canaux publics tels que les médias sociaux. De façon similaire, certaines nominations faites à partir de bassins existants ou de processus similaires mentionnaient des éléments généralement associés aux approches utilisées lors de processus annoncés.

De telles pratiques peuvent favoriser la transparence et l'accès, mais elles peuvent aussi créer une ambiguïté quant à savoir si une nomination non annoncée était le choix de processus le plus approprié. Ces observations soulignent l'importance d'avoir une communication claire et une compréhension commune des attentes en matière de politique lorsque l'on choisit un type de processus de nomination.

La CFP fournit une série d'outils et de produits d'orientation pour aider les ministères et les organismes à choisir le processus de nomination le plus approprié. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les ressources de la CFP, veuillez consulter l'[annexe A](#).

Perspectives d'avenir

La CFP continuera de renforcer sa surveillance de l'utilisation des processus de nomination non annoncés. Grâce aux nouvelles exigences en matière de données intégrées dans le Système de gestion de l'information sur les priorités et le Système de ressource de la fonction publique, qui sont entrées en vigueur en 2025, la CFP sera mieux placée pour rendre compte des tendances et promouvoir une plus grande transparence dans l'utilisation des nominations non annoncées dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. La CFP continuera également de donner des conseils et de mieux faire connaître les produits d'orientation existants qui portent sur le choix du processus de nomination, et de surveiller la nécessité d'apporter des précisions supplémentaires.

Annexe A : ressources de la CFP relatives au choix du processus de nomination

Les ministères et organismes sont encouragés à consulter les ressources ci-dessous lorsqu'ils examinent ou mettent à jour leurs politiques de dotation internes, et à s'assurer qu'ils sont conformes aux attentes de la CFP.

- [Cadre de nomination](#) : décrit les principes fondamentaux et les attentes en matière de dotation, notamment le recours aux processus non annoncés
- [Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination](#) : clarifie les responsabilités des administrateurs généraux, qui doivent établir une direction interne pour le choix d'un processus de nomination et s'assurer que les décisions de nomination sont dûment documentées
- [L'embauche à partir de bassins - Nomination annoncée ou non annoncée](#) : présente des exemples situationnels, des aspects à prendre en considération et les attentes en matière de documentation, pour favoriser une compréhension et une application communes dans l'ensemble du système
- [Annoncer un processus de nomination](#) : présente, à partir d'exemples pratiques, les points clés à prendre en considération lorsqu'il s'agit de décider d'annoncer un processus
- [Trousse d'outils sur les scénarios de dotation \(GCpédia\)](#) (accessible uniquement sur le réseau du gouvernement du Canada) : présente des mises en situation où une décision de dotation est requise :
 - cette trousse a pour but d'aider les gestionnaires subdélégués à prendre des décisions de dotation qui sont éclairées, qui satisfont aux exigences applicables et qui sont conformes à la direction établie par l'administrateur général au sein de leur ministère ou organisme