

# **Mémoire de l'AFPC sur la dotation en personnel dans la fonction publique fédérale**

**En vue de cette consultation, l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) a recueilli des commentaires à l'occasion de plusieurs conférences et activités et interrogé directement ses membres. Vous trouverez ci-dessous les observations écrites de l'AFPC présentées en partie lors de la séance de consultation sur la dotation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le Bureau de la direction principale des ressources humaines (BDPRH), qui a eu lieu le 28 janvier.**

## **Introduction**

- Le recrutement est un enjeu très important pour tous les membres de l'AFPC, surtout les membres des groupes d'équité.
- Le processus de dotation touche tous les fonctionnaires, quels que soient leur ancienneté et leur statut d'emploi (indéterminé, à contrat ou précaire).
- Les problèmes de dotation sont régulièrement soulevés lors des conférences des groupes racialisés et d'autres groupes d'équité. On rapporte beaucoup d'incidents de racisme, de sexisme et de capacitisme dans le cadre du processus de dotation, ainsi que le manque de recours efficaces.
- Selon le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF), beaucoup de fonctionnaires craignent de déposer un grief ou une plainte. Ce constat vaut encore plus pour les membres qui déclarent appartenir à un groupe d'équité. Il est compréhensible de craindre les représailles, le harcèlement, la discrimination ou l'entrave aux aspirations professionnelles.
- On constate une baisse de motivation, d'engagement et de moral qui contribue au taux de roulement du personnel.
- Le racisme et la discrimination dans le processus de dotation affectent la santé mentale de beaucoup de fonctionnaires noirs, racialisés et autochtones.

- Les fonctionnaires fédéraux ne font pas confiance au processus de dotation, qu'ils jugent peu équitable et transparent. Beaucoup pensent d'ailleurs que les gestionnaires s'en servent pour engager leurs candidats favoris.
- Récemment, dans une lettre de mandat supplémentaire adressée au SCT, le premier ministre faisait valoir que la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)* doit être plus inclusive. L'AFPC souhaite participer activement à la révision de cette loi.
- Nous croyons aussi que *l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale* du greffier du Conseil privé nécessite d'apporter des changements importants au processus de dotation et à la loi.
- Nous tenons à féliciter le SCT, qui a confirmé l'examen du cadre de recrutement de la FPF mardi dernier. L'AFPC soutient tout particulièrement les amendements à la *LEFP* et l'examen de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, comme l'a souligné la ministre du Travail.
- Un problème aussi important ne peut être réglé en quelques semaines, après une seule consultation. **C'est pourquoi l'AFPC espère que le gouvernement continuera de collaborer avec les syndicats de la fonction publique fédérale et tiendra de véritables consultations. Compte tenu des échéances très serrées, il était impossible de fournir un rapport détaillé des expériences de nos membres lors du processus de consultation actuel.**
- En 2017, le Groupe de travail sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique a identifié des problèmes et des obstacles dans les processus de dotation. L'AFPC recommande l'application immédiate des recommandations présentées dans ce rapport.
- De plus, nous croyons que la délégation du pouvoir de dotation des organismes centraux (le SCT et la CFP) aux ministères (découlant des modifications apportées en 2003 à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique [LEFP]* et à la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique [LRTFP]*, en vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique [LMFP]*) a largement contribué aux obstacles

qui existent actuellement. Parmi ces obstacles figurent le racisme, le capacitisme, le sexisme et la discrimination systémiques.

- L'AFPC a présenté un mémoire à ce sujet dans le cadre de l'examen de la *LMFP* lancé en 2009. Vous trouverez ci-joint nos observations et recommandations, qui sont toujours pertinentes aujourd'hui.

**Nous avons posé les trois questions suivantes :**

- 1. Vos membres ont-ils rencontré des obstacles liés aux études, à l'agrément professionnel ou à d'autres exigences d'un poste? Quelle était cette exigence? En quoi posait-elle problème?**
- 2. Est-ce que la méthode utilisée pour évaluer leur candidature à un poste a eu un impact négatif sur vos membres (c'est-à-dire, examen écrit, entretien et vérification des références)? Quelle était cette méthode? Connaissent-ils des pratiques qui facilitent de bonnes évaluations?**
- 3. Est-ce que vos membres ont rencontré d'autres problèmes dans les processus de sélection? Soyez aussi précis que possible. Connaissent-ils des pratiques qui facilitent de bons processus de sélection? Si vos membres ont rencontré des problèmes lors d'un processus de sélection, ont-ils engagé des recours (plainte, enquête, discussion informelle)? Sinon, pourquoi? Si oui, ont-ils été satisfaits du résultat?**

Chaque problème, et les solutions que nous proposons, feront l'objet d'une section distincte.

**Problème : nominations et postes non annoncés**

- Pour les membres de l'AFPC, les nominations non annoncées sont beaucoup trop nombreuses et constituent un problème majeur.
- Les abus liés à la délégation et au pouvoir discrétionnaire des gestionnaires sapent les objectifs d'équité, de diversité et d'inclusion au travail. En permettant aux gestionnaires de nommer leurs

candidats favoris, ces mécanismes excluent souvent les membres appartenant à un groupe d'équité.

- Quand les nominations ne sont pas annoncées, des candidats externes à la section, à la direction ou au ministère supplantent souvent les fonctionnaires internes, plus qualifiés et expérimentés.
- De plus, les préavis sont souvent insuffisants, ce qui laisse peu de temps pour réagir et réduit les possibilités d'appel.
- Les abus liés aux nominations non annoncées minent le moral et attisent la colère des employés. Comme il a été noté plus haut, les employés craignent de subir des représailles s'ils expriment leur mécontentement.
- Voici quelques exemples :
  - Les nominations non annoncées visent à remplir des postes intérimaires dont la durée peut être prolongée à plusieurs reprises sans engager de nouveau processus de dotation.
  - Les candidats favoris remplissent une affectation intérimaire d'une durée de quatre mois moins un jour pour accumuler de l'expérience avant d'être nommés au même poste au terme d'un processus de sélection non annoncé. Les autres employés n'ont pas de recours concrets. Une fois l'affectation intérimaire terminée, il n'est plus pertinent de la remettre en question. Dans d'autres cas, les employés n'utilisent pas les recours disponibles parce qu'ils doutent de leur efficacité.
  - Les « qualités personnelles » sont souvent un facteur déterminant. Par conséquent, ce processus qui se veut objectif est influencé par des critères subjectifs. Quand les candidats ont les qualifications et l'expérience requises, on invoque alors les « qualités personnelles ». Il est évidemment difficile de contester des décisions subjectives. Cette façon de faire encourage le favoritisme, le népotisme et les choix intéressés qui contribuent au manque de diversité d'opinions, de valeurs et d'approches. Consciemment ou pas, on a

tendance à embaucher des personnes qui nous ressemblent et qui pensent et agissent comme nous.

- On a dit à une personne racialisée qui se renseignait sur les possibilités d'affectation intérimaire que « le poste n'était pas pour elle ». Même si cette personne porte plainte, il n'y aura pas de répercussions pour l'employeur, car l'embauche relève du gestionnaire. Pour couronner le tout, on lui a demandé de former le candidat retenu, qui provenait d'une autre section.
- Souvent, ce sont des personnes moins expérimentées d'une autre section, d'une autre direction ou d'un autre ministère qui obtiennent les affectations intérimaires. Par exemple, une personne ayant 22 ans d'expérience peut stagner dans sa carrière alors qu'une personne qui travaille au ministère depuis moins d'un an est promue rapidement.
- Les gestionnaires justifient souvent ces nominations non annoncées par des « contraintes de temps » et des « besoins opérationnels immédiats ». En réalité, dans la plupart des cas, ces besoins existent depuis des mois et sont connus des gestionnaires.
- Les nominations non annoncées servent parfois à embaucher des proches. Les conflits d'intérêts ne sont pas déclarés. Les fonctionnaires n'osent pas porter plainte par peur de représailles.

### **Problème : critères de « correspondance optimale »**

- Les critères de « correspondance optimale » posent aussi problème. À cause d'eux, les gestionnaires ne sont pas obligés d'embaucher des personnes issues de groupes d'équité – surtout pour les affectations intérimaires – même s'il y a un écart de représentation. Il s'agit de critères subjectifs fondés sur la capacité projetée de la personne candidate à réussir dans le milieu de travail.
- Les critères de « correspondance optimale » encouragent les gestionnaires à embaucher des personnes qui leur ressemblent.

- Ainsi, les stéréotypes entravent la réussite professionnelle des personnes autochtones dans la fonction publique fédérale.
- La composition des comités de sélection – très peu diversifiés – reflète souvent la façon de penser des gestionnaires qui recrutent. Il se peut aussi que les membres des comités soient justement choisis parce qu'ils sont peu susceptibles de remettre en question les pratiques du gestionnaire d'embauche.
- Les préjugés inconscients influencent les décisions d'embauche. Les gestionnaires veulent embaucher des candidats qui pensent comme eux et avec qui ils se sentent « à l'aise ». La « correspondance optimale » et les « qualités personnelles » sont des arguments utilisés pour exclure les personnes noires racialisées et autochtones, même si elles ont la qualification et l'expérience requises.
- Voici quelques exemples :
  - Une personne s'est vu demander de « gérer comme une personne noire, et de laisser [son gestionnaire] gérer comme une personne caucasienne ». Quand elle a voulu intervenir suite à ce commentaire, cette personne s'est fait reprocher de nuire au climat de travail. Cette personne est finalement passée à côté d'occasions professionnelles.
  - Une personne issue d'un groupe d'équité a été informée d'emblée par un gestionnaire que son expérience de supervision dans le secteur privé ne lui serait pas utile pour sa candidature à un poste de gestion dans la fonction publique fédérale.

**Problème : évaluations de rendement / ententes de gestion du rendement**

- Autre problème important soulevé : les évaluations de rendement. On demande souvent aux personnes candidates de fournir leurs évaluations de rendement dans le cadre de concours.
- Vu la subjectivité de ces évaluations, le personnel issu des groupes d'équité peut avoir été évalué de manière discriminatoire par les gestionnaires (consciemment ou non, intentionnellement ou non).

- Voici quelques exemples :
  - Les deux notes les plus élevées sont le plus souvent données à certaines personnes ciblées intentionnellement, à qui l'on offrira ensuite un poste non annoncé et pour qui on élaborera un plan de gestion des talents. Certains sont d'avis que les personnes favorites ont justement besoin de meilleures évaluations du rendement, autrement elles ne seraient pas qualifiées (p. ex., quelqu'un qui est là depuis peu).
  - Une personne arrivée depuis peu qui n'avait pas l'expérience de tous les programmes et les certifications requises s'est vu offrir un poste de direction d'équipe par intérim. À la suite d'une plainte, on a découvert que son évaluation de rendement mentionnait qu'elle avait travaillé dans tous les programmes et avait suivi une formation en langue seconde, même s'il ne s'agissait pas d'une langue officielle reconnue dans la fonction publique fédérale. Au même moment, d'autres personnes ayant de meilleures compétences linguistiques, beaucoup plus d'années d'expérience, et une certification dans tous les programmes et services concernés ont été écartées du processus de sélection. La plainte a été retirée à la suite d'une médiation, après que le gestionnaire eut assuré qu'il y aurait d'autres postes affichés. La personne sélectionnée a ensuite reçu un courriel dans lequel il y avait quelques liens menant vers des formations et une feuille de route. Aucun autre encadrement ni soutien ne lui a été fourni. En fin de compte, la permanence a été donnée à la personne favorisée sans concours et après un très court préavis.

### **Problème : traitement des plaintes de dotation**

- Le traitement des plaintes de dotation est considéré comme inefficace, opaque et inéquitable. Il n'y a que trois motifs possibles de contestation d'un concours. Ces motifs, qui comprennent l'abus de pouvoir, sont trop contraignants pour permettre de prouver l'existence de racisme, de sexisme, de capacitisme et d'autres formes de discrimination.

- Il est pratiquement impossible de prouver qu'il y a eu abus de pouvoir pour les postes non affichés.
- Vu le pouvoir discrétionnaire des gestionnaires responsables de l'embauche, on ne peut prouver que le choix du processus de dotation représentait un abus de pouvoir.
- Les plaintes de favoritisme, népotisme et stratégies de mauvaise foi sont, pour la plupart, rejetées, et leurs auteurs risquent d'être victimes de représailles.
- Dans une plainte pour abus de pouvoir, le plaignant doit démontrer que le gestionnaire subdélégué s'est intentionnellement ingéré dans l'évaluation d'un candidat. C'est très difficile à prouver.
- Il est aussi difficile de porter en appel les nominations de moins de quatre mois. Pourtant, ces nominations sont souvent prolongées de manière répétée, sans processus d'embauche subséquent. Ainsi, la personne nommée initialement a le temps d'obtenir toutes les compétences requises avant que la plainte ne soit traitée.
- Souvent, les gens choisissent de ne pas porter plainte dans le cas d'une affectation intérimaire, car le processus est tellement long qu'il arrive souvent que le contrat vienne à terme avant que la plainte ne soit réglée.
- Lors de séances de médiation, une personne s'est vu expliquer que la dotation était la prérogative du gestionnaire, même après être parvenue à prouver qu'elle était plus expérimentée et plus qualifiée pour le poste.
- Il y a peu de recours efficaces. Les arbitres peuvent demander une réévaluation, mais ne peuvent révoquer une nomination. Qui plus est, ils ne peuvent accorder de mesures de réparation aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (p. ex., nommer la personne au poste).
- Nombre de membres n'osent pas porter plainte par crainte d'être considérés comme « fauteurs de trouble » et par crainte du processus semi-judiciaire.

- Le traitement des plaintes est bien trop long, et le fardeau de la preuve, trop lourd. Souvent, le processus s'étire sur des mois, voire des années, et les chances de réussite sont ténues, sinon nulles.

### **Problème : évaluation parfois arbitraire et discriminatoire**

- Les outils d'évaluation se veulent transparents et justes, mais cela peut être contraire aux principes de diversité et d'inclusion qui obligent les employeurs à mettre en place des initiatives pour offrir les mêmes chances à tout le monde. N'oublions pas que c'est à la personne candidate qu'il revient de démontrer qu'elle a le profil recherché, ce qui dégage le comité de sélection de la responsabilité d'évaluer les obstacles présents (préjugés inconscients, manque de sensibilité culturelle, préjugés par rapport à l'accent, etc.).
- Les outils et processus utilisés pour les évaluations manquent d'uniformité. Les gestionnaires peuvent donc créer leurs propres processus avant, pendant et après l'évaluation. Dans certains cas, les outils et processus n'ont pas permis d'évaluer adéquatement les qualifications et l'expérience d'un candidat.
- Voici quelques exemples :
  - Pour un poste, l'évaluation a duré sept heures, avec une petite pause et aucune période de repas, tandis que pour un autre poste du même niveau, il n'y avait qu'à remplir un formulaire de candidature.
  - Pendant un test écrit, une personne avait accidentellement accès aux réponses. Lorsqu'elle en a avisé les évaluateurs, on lui a dit qu'elle retardait le processus de recrutement. Les évaluateurs ont modifié le processus d'évaluation à la suite de cette erreur, mais n'ont pas avisé la personne du changement. Lorsque cette personne s'est plainte que les candidats n'avaient pas été informés du changement et que le processus était donc faussé, les évaluateurs n'ont pas apporté les correctifs nécessaires.
  - Une personne a eu des problèmes techniques lors de son examen écrit, mais la personne chargée de l'évaluation n'a rien

fait pour l'aider (p. ex., redémarrer l'ordinateur, offrir un soutien supplémentaire).

- Des gens ont dû faire un test qui n'avait rien à voir avec le poste et semblait arbitraire (p. ex., une évaluation à partir de formes et de motifs). Des personnes faisant déjà le travail ont été incapables de réussir le test.
  - Les gestionnaires sont censés embaucher à partir de bassins. Toutefois, ils peuvent également offrir une promotion à une personne hors du bassin grâce à leur pouvoir discrétionnaire. Même lorsqu'on leur mentionne l'existence d'un bassin, les gestionnaires trouvent souvent une raison pour embaucher hors du bassin (p. ex., les bassins ne sont pas utilisés pour les postes de courte durée).
  - Si un gestionnaire ne souhaite pas embaucher à partir du bassin, il peut pourvoir les postes au moyen d'un processus non annoncé.
- Des examens normalisés sont utilisés pour évaluer les candidats, mais lorsque les examens sont remis en question, les gestionnaires refusent de fournir la méthodologie et la documentation. Il est donc difficile de contester un examen. Certains examens semblent désavantager les personnes ayant des troubles d'apprentissage et/ou qui ne sont pas issues de la culture dominante.
  - Certains sont d'avis que les examens écrits et les entrevues sont subjectifs, et permettent ainsi aux gestionnaires d'embaucher les candidats qu'ils préfèrent, sans égard aux compétences et à l'expérience.
  - Voici quelques exemples :
    - La pondération des réponses demeure obscure, puisque tous les éléments n'ont pas le même nombre de points. Ni la méthode ni les réponses ne sont expliquées aux personnes candidates. L'attribution de points peut être « modulée » par les comités de sélection régionaux pour « cibler » certains candidats.

- Les méthodes d'évaluation favorisent les candidats de l'interne, qui connaissent déjà le travail, les unités et le gestionnaire responsable de l'embauche.
- Les examens écrits défavorisent les membres des Premières Nations, qui, traditionnellement, communiquent différemment. On accorde peu d'importance à la possibilité d'adapter les examens aux différentes cultures. Il importe de tenir compte de la culture, des enseignements et des traditions des candidats dans l'évaluation des réponses.
- Pour ce qui est des personnes ayant un handicap, elles se sentent désavantagées en raison de l'absence de mesures d'adaptation ou de la longueur du processus d'adaptation.
- Voici quelques exemples :
  - Les Ressources humaines répondent parfois aux demandes de mesures d'adaptation de manière floue.
  - Depuis le début de la pandémie, les processus d'évaluation ont été modifiés sans tenir compte de l'incidence de ces modifications sur les personnes ayant un handicap et les mesures d'adaptation. Par exemple : certains candidats ont dû faire un examen sur le Web. Une personne ayant des troubles d'apprentissage et un TDAH s'est sentie désavantagée par cette méthode. Sa performance aux questions de traitement cognitif (formes et motifs) était moins bonne en raison de son handicap. Qui plus est, elle n'a pas pu répondre à toutes les questions dans le temps prévu, même si on lui avait accordé du temps supplémentaire. Son résultat à l'examen a donc été faible, alors qu'elle avait auparavant très bien réussi un examen semblable, qui n'avait pas de questions de traitement cognitif.

## **Problème : processus de sélection**

- Les processus de sélection visent à éliminer des personnes qui n'ont ensuite que peu de recours. Leur seul recours repose sur une discussion informelle, qui ne change en rien l'issue du concours. Lors des discussions informelles, les personnes ne peuvent fournir aucune information supplémentaire, même si elles ont été confrontées à des obstacles du fait de leur appartenance à un groupe d'équité (p. ex., obstacle culturel, handicap).
- Voici quelques exemples :
  - Des membres ont été écartés du processus pour avoir enlevé des mots dans leur examen afin de ne pas dépasser le compte de mots permis, et des comités ont refusé d'accepter des renseignements supplémentaires sous prétexte que cela désavantagerait d'autres personnes.
  - Des membres ont été écartés pour ne pas avoir parlé au « je ».

## **Problème : déclarations volontaires**

- Bien qu'il existe un document d'orientation sur l'inclusion, il semblerait que les outils fournis dans le document font rarement l'objet d'un suivi ou d'une surveillance dans le cadre du processus de recrutement. Ce document souligne le fait que les Autochtones sont désavantagés lorsqu'ils doivent parler de leur expérience. Or, les candidatures sont évaluées principalement en fonction de l'expérience déclarée. La plupart des comités de sélection ne se servent pas des autres renseignements donnés dans les discussions informelles, lesquels pourraient servir à réduire les obstacles pour les groupes d'équité. (Voir le Guide pour l'embauche dans la fonction publique de la CFP : [www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/guides-embauche-fonction-publique/evaluation-equitable-milieu-travail-diversifie/supprimer-obstacles-partie-5.html](http://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/guides-embauche-fonction-publique/evaluation-equitable-milieu-travail-diversifie/supprimer-obstacles-partie-5.html)).
- Les employés ne sont pas autorisés à fournir d'autres preuves lors des discussions informelles (comme des recommandations et des évaluations de rendement qui pourraient confirmer les compétences et atténuer les préjugés).

## **Problème : obstacles relatifs à la formation**

- Les exigences en matière de formation et de qualification sont conçues pour favoriser certaines personnes et en exclure d'autres.
- Les exigences ou qualifications requises pour les postes ne sont pas toujours cohérentes d'un niveau à l'autre. Par exemple, les qualifications demandées pour un poste de niveau inférieur peuvent être supérieures à celles demandées pour un poste de niveau supérieur dans le même ministère.
- Les qualifications considérées comme un atout pour un poste peuvent excéder les exigences du SCT, ce qui peut poser obstacle. Par exemple, une personne a été mise de côté parce qu'elle n'avait pas de maîtrise, alors que le poste demandait un baccalauréat.
- La formation exigée pour des postes identiques peut évoluer au fil du temps. Ainsi, certains fonctionnaires plus âgés qui souhaitent progresser peuvent avoir plus de difficulté à gravir les échelons parce qu'ils sont entrés dans la fonction publique fédérale avec un parcours scolaire qui correspondait aux exigences de l'époque, mais qui a évolué depuis.
- Il n'existe pas de congés d'études importants pour les fonctionnaires qui souhaitent obtenir d'autres certifications afin de pouvoir occuper des postes qui correspondent à leurs aspirations professionnelles. Trop souvent, on leur refuse des congés parce que la formation qu'ils souhaitent suivre n'est pas requise pour leur poste actuel et que les nécessités du service ne permettent pas l'approbation de formation non liée au poste.

## **Problème : expériences et diplômes étrangers non reconnus**

- La Commission de la fonction publique doit trouver une manière d'évaluer les titres et diplômes étrangers.
- On suppose souvent qu'une personne ne convient pas à un poste parce qu'elle n'a pas d'expérience au Canada.
- Pour être admissible à un poste particulier, il faut souvent avoir une expérience de travail au Canada.
- De fait, une expérience à l'étranger vaut souvent moins qu'une expérience au Canada, ce qui désavantage les personnes dont l'expérience a été cumulée à l'extérieur du pays.
- Voici quelques exemples :
  - Les personnes qui ont des diplômes (secondaires, collégiaux, universitaires) d'un autre pays acceptent souvent des postes de niveau inférieur simplement pour mettre le pied dans la fonction publique.
  - Des candidats postulent pour des postes exigeant un diplôme d'études secondaires ou universitaires, mais se voient écartés du processus parce que leurs diplômes ne correspondent pas aux diplômes canadiens, même s'ils occupaient déjà ces postes de manière intérimaire.
  - Il est long et fastidieux de faire évaluer ses titres et diplômes par un organisme provincial.
  - Les candidats provenant de pays moins développés finissent par abandonner leurs tentatives de faire reconnaître leurs titres et diplômes, puisqu'il est pratiquement impossible de le faire.

## **Problème : la barrière linguistique**

- L'employeur n'offre pas de formation linguistique aux personnes qui souhaitent occuper un poste assorti d'exigences linguistiques.

- Les gestionnaires peuvent demander des candidats bilingues ou unilingues uniquement en fonction de leurs préférences. Ainsi, on peut exiger le bilinguisme pour des postes qui, dans la réalité, fonctionnent dans un environnement unilingue (en français ou en anglais). Il peut s'agir d'un obstacle pour certains groupes d'équité.

### **Problème : géographie**

- Les exigences géographiques peuvent limiter le secteur visé par les concours. Par conséquent, des personnes peuvent être exclues du processus de sélection pour des postes internes ou des bassins, même si elles pourraient tout à fait travailler d'un autre bureau ou faire du télétravail. Dans un cas de fermeture de bureau, où les gens perdent leur travail, c'est un réel problème.

### **Problème : vérification des références**

- Les gestionnaires ajoutent parfois des références qui ne viennent pas du candidat.
- Les personnes qui portent plainte se voient refuser des références pour d'autres possibilités d'emploi.
- Les références peuvent être partiales et subjectives, parce que les gestionnaires ont l'habitude de recommander le candidat qu'ils préfèrent.

### **Problème : préavis**

- Dans le passé, un avis d'intérêt précédait normalement les nominations, particulièrement dans le cas de nominations intérimaires. Malheureusement, cette pratique n'est plus. Pour l'heure, il n'y a pas de préavis, ou très peu. Par exemple, un avis de nomination peut être affiché juste avant une longue fin de semaine, ce qui donne peu de temps pour postuler, mais aussi peu de temps pour faire appel.

### **Conclusion**

À la lumière des exemples et situations présentés ci-dessus, il est évident que le processus de recrutement doit être revu de fond en comble. Les

fonctionnaires fédéraux – et qui plus est, le grand public – s’attendent à ce que le processus de recrutement du SCT soit objectif et exempt de discrimination.

L’AFPC serait ravie de poursuivre les discussions avec le SCT pour s’assurer qu’on apporte les changements nécessaires. Le SCT doit veiller à représenter la diversité des communautés qu’il sert à tous les niveaux et dans tous les types de postes.