

L'AJJ a préparé le document suivant à la suite de consultations avec des représentants du conseil d'administration élus par les membres de l'Association. Il a pour objectif de mettre en lumière les divers sujets de préoccupations soulevés par ses membres au fil des ans et plus récemment à l'endroit des pratiques de dotation du Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) en général et de formuler des recommandations afin d'aider à améliorer les processus de dotation, à accroître les possibilités d'avancement professionnel et à éliminer les obstacles systémiques. Les récentes modifications apportées à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* exigent explicitement de chaque ministère employeur de repérer et d'éliminer les obstacles systémiques. L'AJJ a donc préparé ce document en gardant cela à l'esprit de même que le contexte décrit notamment dans le rapport du Bureau régional de l'Ontario (BRO) sur les LP, les évaluations des milieux de travail menées antérieurement par des tiers au SPPC, les résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, les plaintes relatives à la dotation et les résultats de celles-ci, les signalements faits par ses membres à l'AJJ, le Code de valeurs et d'éthique du secteur public et le virage positif effectué par le SPPC dans ses pratiques de recrutement pour les postes de procureur fédéral en chef adjoint (PFCA) et de procureur fédéral en chef (PFC).

Problèmes réels ou perçus signalés dans différents bureaux	Recommandations
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perception générale d'iniquité et de partialité 2. La direction n'observe pas les façons de faire quand elle estime qu'elles ne sont pas à son avantage. Les avocats plus expérimentés remarquent qu'ils sont exclus des possibilités d'avancement au profit d'avocats plus jeunes et moins expérimentés. 3. Les processus varient d'une région du pays à l'autre et manquent de cohérence (p. ex. les critères de sélection); il n'y a pas de pratique standard. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standardiser le processus de recrutement en fonction des principes suivants : <ol style="list-style-type: none"> a. Le processus doit être équitable et raisonnable; b. Il est dans l'intérêt du Ministère d'encourager équitablement la progression professionnelle et d'assurer à tous les LP des chances égales d'avancer dans leur carrière; c. Faire ressortir le fait que les concours, par leur nature, profitent aussi bien à l'employeur qu'aux employés; d. Le Ministère doit être le plus transparent et le plus objectif possible dans sa gestion des concours de dotation et son utilisation discrétionnaire de processus de dotation annoncés ou non; e. Il est dans l'intérêt de l'employeur de maximiser la qualité et la quantité des candidats en éliminant les obstacles qui ont pour effet d'exclure un ou des groupes en raison de leur affiliation, que ce soit pour des motifs interdits ou non. Par exemple, les avocats qui se spécialisent dans les affaires de drogue et ceux qui traitent des affaires réglementaires devraient avoir des possibilités d'avancement et de formation égales;

<ul style="list-style-type: none"> 4. Il y a du favoritisme et des membres des comités de sélection sont amis avec les candidats, ce qui donne l'impression que les dés sont pipés. Dans de nombreux cas, des employés ont deviné qui allait obtenir un poste avant même que le processus de sélection ne soit achevé ou même entamé. 5. Certains soupçonnent que, dans le passé, les feuilles de réponses ont été fournies à des candidats. 6. Il y a du favoritisme, ce qui est démoralisant pour les personnes qui n'en bénéficient pas. 7. Les critères de sélection sont établis de manière à favoriser les candidats privilégiés. D'autres stratégies sont utilisées pour limiter les possibilités d'avancement. Par exemple, de nombreux concours ont lieu pendant l'été ou la période de présentation des candidatures est très courte. 8. Le souci d'équité semble factice, parce que lorsque des membres des groupes en quête d'équité sont engagés, de toute façon, leurs chances d'avancement sont limitées. 	<ul style="list-style-type: none"> f. Les gestionnaires doivent soutenir les aspirations professionnelles des LP en leur faisant des commentaires utiles sur leur rendement après une affectation afin qu'ils puissent progresser et être mieux en mesure de participer aux concours futurs; g. Les membres des comités de sélection doivent éviter tout conflit d'intérêts, qu'il soit réel ou perçu, et signaler les conflits d'intérêts ou les apparences de conflit d'intérêts, conformément au Code de valeurs et d'éthique; h. Les pouvoirs délégués par le procureur fédéral en chef adjoint doivent être exercés avec raison, équité et constance dans tout le Ministère, et la délégation de ces pouvoirs doit s'accompagner de mécanismes de surveillance en bonne et due forme pour garantir un processus juste et équitable. 2. Favoriser un changement de culture quant à l'objectif général des processus de dotation afin d'y voir davantage que simplement le fait de combler des trous le plus simplement possible sans trop d'effort de la part de la direction. 3. Les processus de recrutement doivent être respectueux des candidats et reconnaître leurs valeurs. 4. La direction doit témoigner de son engagement pour l'équité : évaluations à 360 degrés, évaluations et sondages en milieu de travail afin de mesurer le succès des initiatives pour l'inclusivité et la diversité en considérant les cibles des évaluations de rendement (la rétroaction doit venir des personnes visées et des membres de la direction chargés d'observer). 5. Les candidatures doivent être rendues anonymes. 6. Des séances d'information doivent être proposées à tout le monde sur la manière de réussir des concours.
---	--

9. Parfois, l'affectation d'une personne à un poste intérimaire de chef d'équipe se fait en réponse à un besoin immédiat et imprévu et alors la direction, au lieu d'en profiter pour offrir une possibilité à des LP d'acquérir une expérience de chef d'équipe, préfère la solution facile en nommant une personne qui possède déjà cette expérience.
10. Des concours sont organisés pour des postes de chef d'équipe, mais rarement pour des postes de LP3 sans responsabilités de chef d'équipe. Cela limite les possibilités pour les candidats à des postes de LP3 sans responsabilités de chef d'équipe et qui n'exigent pas, par exemple, une capacité bilingue ou une expérience de la gestion.
11. Les critères de sélection constituent un obstacle systémique, parce qu'ils favorisent clairement les avocats qui se spécialisent dans les affaires de drogue par rapport aux autres domaines. Un examen des données devrait montrer que les promotions vont à ces avocats de manière disproportionnée.
7. Formuler aux employés des commentaires utiles et honnêtes sur leurs résultats et leur rendement pendant le concours et leur offrir, autant que possible, un complément de formation pour les aider à combler les lacunes en raison desquelles ils ont été écartés du processus.
8. Si le SPPC veut vraiment éliminer les obstacles, il doit mener un sondage auprès des membres en général au sujet des processus actuels et faire appel aussi aux agents de négociation.
9. Donner à tous les candidats suffisamment de temps pour se préparer aux concours pendant les heures normales de travail en réaffectant certaines tâches au besoin. Cette mesure aidera les membres des groupes en quête d'équité.
10. Accorder à différentes personnes à tour de rôle les postes intérimaires et avoir un plan d'urgence pour combler les absences imprévues et faire que la direction ne recourt pas toujours à la même personne pour des raisons pratiques. Le facteur le plus important à considérer ici devrait être d'assurer des possibilités d'avancement et de perfectionnement professionnels.
11. Être honnête et ouvert avec les candidats qui ont besoin de se perfectionner.
12. Envisager la possibilité de procéder à des évaluations à 360 degrés pour les personnes dans des postes intérimaires afin de contribuer à leur perfectionnement.
13. Standardiser les concours autant que possible, tout en veillant à ce que les processus restent simples et sans surprises.
14. Fournir aux membres de la direction et des comités de sélection des directives sur les choses à faire et à ne pas faire, et sur l'obligation des conseillers en ressources humaines de signaler les accrocs au procureur fédéral en chef adjoint (dont les pouvoirs ont été délégués).
15. Examiner la possibilité d'annoncer le poste intérimaire pour accroître la transparence et l'équité, et éliminer les perceptions de favoritisme.
16. Fournir une formation plus approfondie aux gestionnaires et aux conseillers en dotation sur l'équité en dotation.



- | | |
|--|---|
| <p>12. Les entrevues avec les candidats non sélectionnés ne servent pas à grand-chose en raison du manque de transparence de la direction. Elles ne montrent pas au candidat les choses à améliorer pour réussir les concours par la suite.</p> <p>13. Les personnes qui le souhaitent sont invitées à déposer des plaintes, même si tout le monde sait que les décisions de la Commission sont rarement en faveur des plaignants.</p> <p>14. La formulation des critères de sélection est subjective, et les employés ont l'impression que les gestionnaires la modifient de manière à favoriser leur candidat préféré et à exclure les autres.</p> <p>15. Le manque de précision quant au niveau d'expérience exigé fait que la décision peut être assez subjective.</p> <p>16. Absence d'équité en ce qui concerne les postes intérimaires.</p> | <p>17. Penser à centraliser et à standardiser les façons de faire pour améliorer la crédibilité du processus et éliminer la duplication.</p> <p>18. Standardiser autant que possible les critères de sélection des descriptions de poste génériques.</p> <p>19. Envisager la possibilité d'avoir un comité de sélection composé de personnes d'une région différente de celle des candidats (projet pilote).</p> <p>20. Engager un arbitre qui surveille les concours du début à la fin.</p> <p>21. Éviter d'avoir des concours internes en été quand beaucoup de gens sont en vacances.</p> <p>22. Penser aux rites religieux et prolonger les échéances par souci d'ouverture à la diversité.</p> <p>23. Veiller à ce que l'information concernant les concours soit partagée avec tout le monde de manière égale et au même moment.</p> <p>24. Exiger de la direction qu'elle documente les discussions concernant les concours qui ne suivent pas la façon de faire normale et qu'elle en fasse rapport.</p> <p>25. Après la tenue d'un concours, demander aux participants et aux observateurs de répondre à un sondage sur l'équité, la justice, la transparence, le degré de soutien, l'apprentissage, l'objectivité et l'éthique.</p> <p>26. Éliminer les obstacles en s'assurant que les personnes données en référence (indépendamment de leur poste) sont bien placées pour juger du rendement, de la qualité, des compétences et des qualités des candidats.</p> <p>27. Accroître les chances de promotion de tout le monde tout en tenant compte des exigences linguistiques légitimes. Vérifier les exigences concernant le bilinguisme en fonction de l'effectif et des préférences linguistiques existantes. Et considérer la possibilité de réaffecter des subalternes directs dont les préférences linguistiques justifient qu'ils aient un chef d'équipe bilingue à plein temps, de manière à accroître les possibilités d'avancement dans des postes qui n'exigent pas d'être bilingue.</p> |
|--|---|



- | | |
|--|---|
| <p>17. Certains gestionnaires chargés du recrutement ne connaissent pas le livre de référence quand ils évaluent les examens et donc certains candidats sont écartés sans qu'on puisse le justifier par des motifs bien fondés.</p> <p>18. Certains candidats sont victimes de préjugés.</p> <p>19. Sentiment que le soutien des Ressources humaines à l'administration des concours par la direction est insuffisant.</p> <p>20. Dans les régions, la question du pouvoir de discrétion pose un problème. Les critères sont formulés de manière à inclure certaines personnes et à en exclure d'autres.</p> <p>21. La composition des comités de sélection est un problème. Certains membres de ces comités ont des liens professionnels ou même personnels avec des candidats. D'autres fois, un membre du comité est le superviseur donné en référence par le candidat.</p> | <p>28. Continuer de réfléchir aux processus passés pour améliorer les nouveaux.</p> <p>29. Éliminer autant que possible les examens pour éviter à des employés qui sont aussi des parents d'avoir à consacrer de longues heures à se préparer en dehors des heures de travail.</p> <p>30. Remplir des demandes d'emploi est répétitif et peut prendre des heures. Souvent, des candidats sont éliminés pour des raisons ridicules parce qu'ils ont mal rempli la demande ou ne répondent pas à une exigence relativement peu importante. Il faudrait simplifier les formulaires et les rationaliser, et s'assurer que toutes les exigences sont vraiment nécessaires et pertinentes pour l'emploi.</p> <p>31. Rendre les processus plus transparents et réduire le plus possible les délais jusqu'au recrutement, notamment en répondant aux participants afin que leurs demandes de candidature ne se perdent pas et ne restent pas sans réponse.</p> <p>32. Prendre en considération la nécessité, les objectifs et les conséquences des examens écrits et des effets négatifs qu'ils peuvent avoir. Que cherche-t-on à évaluer avec ces examens? Et ne devrait-on pas présumer que les candidats qui satisfont aux exigences de leur poste ou qui dépassent ces exigences connaissent forcément la loi?</p> <p>33. Penser à intensifier les efforts de sensibilisation afin d'éliminer la stigmatisation et d'accommoder les LP neurodivergents ou les personnes aux handicaps invisibles dans les concours.</p> |
|--|---|

22. En principe, l'équité doit faire partie des éléments à considérer, mais c'est rarement le cas.
23. Impression que certains candidats ont accès à davantage d'information que d'autres.
24. Les exigences de bilinguisme peuvent servir d'obstacle pour ceux qui n'ont pas le niveau requis dans la deuxième langue officielle.
25. Les processus sont inutilement difficiles et stressants, et peuvent entraîner des conséquences sur la santé mentale en milieu de travail.
26. Remplir des demandes d'emploi est répétitif et peut prendre des heures. Souvent, des candidats sont éliminés pour des raisons ridicules parce qu'ils ont mal rempli la demande ou ne répondent pas à une exigence relativement peu importante.
27. Certaines personnes aux handicaps « invisibles », comme un trouble anxieux, vivent un plus grand stress et une plus grande pression quand elles sont dans une salle avec de multiples évaluateurs. Quand certaines contraintes s'ajoutent, ces personnes peuvent perdre tous leurs moyens, tout oublier. Souvent, elles hésitent à demander des mesures d'accommodement, parce qu'elles craignent la stigmatisation. Il ne faut pas traiter le processus d'entrevue comme l'équivalent d'une plaidoirie.