



PAR COURRIEL

Le 22 décembre 2023

Réponse à la Commission de la fonction publique

Introduction

Pendant que le gouvernement fédéral mettait à exécution son plan d'action pour la réduction du déficit, de 2011 à 2015, l'AFPC s'est vu demander maintes fois par ses membres et par les médias comment elle pouvait permettre l'existence d'une source d'injustice et de stress comme le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité. Nous avons répondu en toute franchise que nous avons les mains liées, puisque ce processus était inscrit dans les lois et règlements.

Depuis, nos membres ont exigé que nous incorporions à nos revendications syndicales des manières de rendre les mises en disponibilité plus équitables et transparentes. C'est ce que nous tentons de faire. Dans la convention collective signée en 2016 avec le Conseil du Trésor, le syndicat a fait des avancées considérables pour ce qui est d'améliorer les dispositions régissant l'échange de postes et de créer un programme de départs volontaires.

Lors de la dernière ronde, nous avons négocié une lettre d'entente proposant que le Conseil du Trésor et l'AFPC approchent la Commission de la fonction publique afin de trouver un moyen d'appliquer l'ancienneté aux mises en disponibilité sans désavantager les groupes d'équité. C'est ce que fait notre proposition.

La Commission a transmis à toutes les « parties prenantes » un document de consultation où n'est exposée que son opinion, à savoir que l'ancienneté ne devrait pas entrer en considération dans la sélection des fonctionnaires à mettre en disponibilité. Avant que la consultation se poursuive, l'AFPC a eu une rencontre préliminaire avec la Commission. Dans son document de consultation final, la Commission écarte sans même l'avoir entendu le point de vue de l'AFPC sur l'ancienneté, diffusant ainsi son opinion partielle et mal informée. On ne saurait parler d'une consultation.

Dans la proposition et l'argumentaire qui suivent, l'AFPC démontrera que le principe de l'ancienneté dans les mises en disponibilité est moins stressant et plus équitable pour les travailleuses et travailleurs, y compris les membres des groupes d'équité désignés, que le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité de la Commission.

Ancienneté

Au Canada, la plupart des milieux syndiqués du secteur public et du secteur privé tiennent compte de l'ancienneté au moment d'établir l'ordre de mise en disponibilité. Bien que nous n'ayons pas connaissance de compilations statistiques plus récentes, Développement des ressources humaines Canada rapportait en 2002 qu'en janvier 1998, l'ancienneté s'appliquait aux mises en disponibilité dans quelque 72,7 % des grandes conventions collectives au pays, ce qui représentait 68 % d'un total de 1 524 907 personnes salariées (Fourzly, Gervais, Les conventions collectives et les travailleurs âgés au Canada, Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada, 2002). Les dispositions importantes en matière de sécurité d'emploi étant rarement abandonnées dans les conventions collectives, nous ne croyons pas que la proportion ait diminué.

Le secteur public fédéral fait figure d'aberration en ne reconnaissant pas l'ancienneté comme un facteur dans les mises en disponibilité, ce dont convient la communauté juridique en général (<https://goldblattpartners.com/unsolicited-blog/what-is-seniority/>).

La mise en disponibilité selon l'ancienneté fait partie intégrante de nombreuses conventions collectives négociées par l'AFPC pour des milieux régis par le gouvernement fédéral. Aux termes de la *Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral*, c'est la norme pour les membres du personnel des Fonds non publics que nous représentons dans les bases des Forces canadiennes. Des dispositions en la matière figurent également dans les conventions collectives négociées par l'AFPC avec des musées nationaux, des sociétés d'État (p. ex., Postes Canada, Monnaie royale canadienne) et des unités régies par le *Code canadien du travail*. Qui plus est, les dispositions de mise en disponibilité selon l'ancienneté sont la norme dans de nombreux autres territoires de compétence où l'AFPC compte des membres. Pour la plupart des employeurs et des syndicats des administrations municipales, des gouvernements provinciaux et du domaine de l'éducation, les conventions collectives prévoient des dispositions faisant jouer l'ancienneté dans les mises en disponibilité.

L'article de blogue de Goldplatt Partners rappelle au lectorat que [TRADUCTION] « les parties s'entendent pour prendre en compte l'ancienneté parce qu'elles en tirent toutes deux des avantages. Pour les employeurs, les droits fondés sur l'ancienneté favorisent habituellement le maintien en poste du personnel et la stabilité de l'effectif. C'est l'une des raisons pour lesquelles ils consentent depuis longtemps à céder en contrepartie de ces droits une partie de leur pouvoir discrétionnaire. » Une fois les listes d'ancienneté établies, le temps nécessaire pour les mettre à jour et les gérer est négligeable, comparativement aux efforts que doivent déployer les gestionnaires pour appliquer un processus basé sur le mérite individuel à des personnes qui, par définition, sont déjà méritantes.

Pour les personnes salariées, l'ancienneté est un bon indicateur de la sécurité et du statut d'emploi. Ce type de décision n'est jamais bienvenu, mais les personnes salariées qui sont mises en disponibilité selon l'ancienneté connaissent le processus appliqué et

savent que ce sont souvent des réalités échappant à leur contrôle qui jouent. Bien qu'elle désire conserver son emploi, la personne ne se sent pas ostracisée. Elle n'a pas l'impression d'avoir mal agi. Elle ne s'imagine pas qu'elle aurait dû faire les choses différemment. Elle ne se perçoit pas comme inadéquate pour des raisons floues. Les processus de mise en disponibilité basés sur l'ancienneté n'ont pas les mêmes effets délétères sur la santé mentale des travailleuses et travailleurs que les processus arbitraires. Précisons que les conséquences des mises en disponibilité sont généralement plus graves chez les travailleuses et travailleurs les plus âgés, qui ont souvent plus de difficulté à trouver un autre emploi intéressant.

Prise en compte équitable de l'ancienneté

Dans sa proposition globale sur l'ancienneté, l'AFPC réclame la mise en place d'un processus que ses responsables des droits de la personne appellent la « prise en compte équitable de l'ancienneté ».

À notre avis, il serait plus équitable et transparent, améliorerait la reddition de comptes et réduirait le stress, aussi bien pour les travailleuses et travailleurs des groupes d'équité que pour les autres. Au terme du plan d'action pour la réduction du déficit, on nous a informés que les personnes ayant un handicap avaient été mises en disponibilité de façon disproportionnée, ce qui a aggravé la sous-représentation de ce groupe d'équité. Une telle situation ne se reproduirait pas si notre processus était adopté.

Voici à quoi pourrait ressembler son fonctionnement :

Exemple 1

1. Lors de réunions syndicales-patronales ou de réunions conjointes sur le réaménagement des effectifs, les secteurs de travail dont les membres seraient à comparer aux fins de mise en disponibilité seraient établis en amont. Les secteurs de travail seraient aussi larges que possible, mais les responsables s'assureraient qu'au terme d'une formation minimale, les fonctionnaires pourraient s'acquitter des tâches de leurs collègues mis en disponibilité.
2. Le ministère dresserait une ou plusieurs listes d'ancienneté, sans oublier d'indiquer à quel groupe d'équité appartiennent les personnes qui y figurent, le cas échéant.
3. Lorsque l'administratrice générale ou l'administrateur général déclarerait une situation de réaménagement des effectifs, le syndicat serait informé du nombre de personnes à mettre en disponibilité dans chaque secteur de travail. Cette obligation est déjà prévue dans la convention collective, selon l'accord concernant le réaménagement des effectifs dont traite le paragraphe 6.2B).
4. En application de l'article 6.2 (Programmes de départs volontaires), un programme de départs volontaires serait instauré en consultation avec le syndicat. Forte de son expérience avec le plan d'action pour la réduction du déficit, l'AFPC est d'avis

que cette seule mesure réduirait ou éliminerait la nécessité de procéder à des mises en disponibilité. Elle pourrait même améliorer la représentativité dans la fonction publique fédérale, puisque les moyens pris pour pousser les fonctionnaires vers la sortie ciblent souvent des personnes d'âge mûr, qui se prévalent du paragraphe 6.4.1B) de l'Appendice sur le réaménagement des effectifs.

5. Selon notre processus, les personnes seraient mises en disponibilité par ordre inverse d'ancienneté.
6. Dans les cas où une mise en disponibilité donnée se traduirait par la sous-représentation d'un groupe d'équité ou une représentation inférieure au taux de disponibilité de l'effectif, le ministère passerait au nom suivant dans la liste d'ancienneté.

Exemple 2

1. Lors de réunions syndicales-patronales ou de réunions conjointes sur le réaménagement des effectifs, les secteurs de travail dont les membres seraient à comparer aux fins de mise en disponibilité seraient établis en amont. Les secteurs de travail seraient aussi larges que possible, mais les responsables s'assureraient qu'au terme d'une formation minimale, les fonctionnaires pourraient s'acquitter des tâches de leurs collègues mis en disponibilité.
2. Des listes d'ancienneté seraient préparées pour chaque secteur visé par des mises en disponibilité. Il y en aurait une pour chaque groupe d'équité, et une autre pour les travailleuses et travailleurs ne faisant pas partie d'un groupe d'équité.
3. Des fonctionnaires de chaque groupe d'équité seraient mis en disponibilité selon l'ancienneté.
4. Aucune mise en disponibilité n'aurait lieu dans un groupe d'équité tant qu'il n'aurait pas atteint le taux de disponibilité de l'effectif ou le taux de représentation, selon le plus élevé des deux taux, pour chaque groupe.
5. Les fonctionnaires moins anciennes ou anciens qui seraient excédentaires au regard du taux de disponibilité au sein de la population active ou du seuil de représentation verraient leur nom inscrit dans la liste d'ancienneté principale selon leur ancienneté.
6. Lorsque l'administratrice générale ou l'administrateur général déclarerait une situation de réaménagement des effectifs, le syndicat serait informé du nombre de personnes à mettre en disponibilité dans chaque secteur de travail. Cette obligation est déjà prévue dans la convention collective, selon l'accord concernant le réaménagement des effectifs dont traite le paragraphe 6.2B).
7. En application de l'article 6.2 (Programmes de départs volontaires), un programme de départs volontaires serait instauré en consultation avec le syndicat. Forte de son expérience avec le plan d'action pour la réduction du déficit, l'AFPC est d'avis que cette seule mesure réduirait ou éliminerait la nécessité de procéder à des mises en disponibilité. Elle pourrait même améliorer la représentativité dans la fonction publique fédérale, puisque les moyens pris pour pousser les

fonctionnaires vers la sortie ciblent souvent des personnes d'âge mûr, qui se prévalent du paragraphe 6.4.1B) de l'Appendice sur le réaménagement des effectifs.

8. Au terme du programme de départs volontaires, les autres mises en disponibilité nécessaires se feraient par ordre inverse d'ancienneté, selon les processus de prise en compte de l'ancienneté décrits aux points 2 à 5 de cet exemple.

Processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité

Le processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité (SMPMD) est décrit dans le Guide de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité, un document produit en 2012 lorsque la Commission s'est rendu compte que le gouvernement du jour songeait à effectuer des mises en disponibilité massives dans le cadre du plus grand exercice de réduction depuis le milieu des années 1990. Il faut voir dans le processus de SMPMD une tentative d'incorporer le mérite individuel au sens de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* à un processus de mise en disponibilité.

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* a été présentée au Parlement en février 2003. Auparavant, les embauches dans la fonction publique étaient facilitées par un processus fondé sur le mérite relatif. Dans les faits, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* est venue opérer, dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, un remplacement de la notion de mérite relatif par la notion de mérite individuel. La manière de procéder aux mises en disponibilité n'était pas précisée, mais la loi a remplacé, par extension, l'ordre inverse du mérite. Utilisé lors des mises en disponibilité des années 1990, ce processus reposait sur le principe du mérite relatif. S'il comportait son lot de problèmes, le principe en question garantissait un certain degré de transparence et d'équité, en ce qu'il fallait établir des méthodes pour comparer les fonctionnaires et qu'il était possible de déposer un grief en cas d'application inadéquate d'une méthode.

Quelque part en 2011 ou en 2012, la Commission s'est aperçue que l'ordre inverse du mérite s'accordait mal avec le principe du mérite individuel et qu'il fallait inventer un autre processus. Il y a eu création du Guide, mais malheureusement, le processus de SMPMD a occasionné un stress sans précédent chez les fonctionnaires. De plus, il comportait des incohérences sur le plan logique et reposait presque exclusivement sur l'hypothèse voulant que chaque gestionnaire adhérerait aux valeurs et normes éthiques censées s'appliquer à elle ou à lui, malgré des mesures de reddition de comptes à peu près inexistantes à cet égard. Comme son nom le dit, ce n'est qu'un guide. Ce n'est ni une loi, ni une directive, ni une politique.

Le mérite individuel est imparfait dans son principe même. Les mesures nécessaires à la reddition de comptes n'existent pas. Avant même que ne soit introduit le principe du mérite individuel, le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique (1996, p. 27) formulait dans son rapport la mise en garde suivante : « [a]u cours des vingt

dernières années, le processus de nomination de la fonction publique a évolué d'une manière nettement discernable vers l'élargissement de la liberté d'action des gestionnaires. Nous ne disons pas qu'il s'agit là d'une tendance néfaste en elle-même. Nous pensons cependant que si de telles mesures vont trop loin et qu'il n'y a pas de moyens de protection appropriés, elles pourraient nuire à l'institution qu'elles cherchent à servir en créant l'impression, sinon la réalité, de népotisme bureaucratique. »

Dans un article du *Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management* paru en 2014, l'auteur soutient que la définition du mérite individuel dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (2003) a [TRADUCTION] « ouvert la porte à une dilution du système du mérite et à des atteintes à l'intégrité des nominations au mérite » (résumé, p. 1). Dans le corps du texte, il fait remarquer ce qui suit [TRADUCTION] : « S'il est vrai qu'une bonne distance demeure entre les acteurs politiques et les embauches et que le favoritisme politique semble donc peu probable, les protections sont moins nombreuses que dans le cas du mérite relatif. En outre, le risque de favoritisme bureaucratique – basé non pas sur l'allégeance politique, mais sur les contacts dans la bureaucratie – est nettement plus grand (p. 8) (Brett Taylor, « Merit 2.0: Implications of the 2003 Public Service Employment Act on Merit as an Organizing Principle in the Federal Public Service », *Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management*, vol. 10, n° 1, printemps 2014).

D'après la Commission (**Rapport annuel 2021-2022 : bâtir aujourd'hui la fonction publique de demain**), la proportion de nominations non annoncées dans la fonction publique fédérale a atteint 55,3 %. À notre avis, le seuil de « l'impression, sinon la réalité, de népotisme bureaucratique » a été atteint, voire dépassé.

La Commission passe beaucoup de temps à étudier des cas de favoritisme politique qui représentent en moyenne 0,0003 % de la fonction publique, mais consacre très peu de temps, sinon aucun, aux situations potentielles de favoritisme bureaucratique. La notion de mérite individuel enchâssée dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et les critères connexes du libellé tendent à faciliter le favoritisme bureaucratique plutôt qu'à mettre au jour ce type de manquement. C'est du moins ce que confirme la multiplication des nominations non annoncées.

Lorsqu'il s'agit de mises en disponibilité, le caractère inévitable du favoritisme bureaucratique est encore plus prononcé, tout comme le stress et la méfiance vis-à-vis du système. En effet, s'il est décevant de ne pas décrocher un poste ou de ne pas même voir sa candidature étudiée lorsque l'on croit satisfaire à tous les critères, il est encore bien pire de perdre son gagne-pain et sa fierté comme travailleuse ou travailleur en raison d'un processus arbitraire.

Dans le Guide, on suppose que les gestionnaires procédant à des mises en disponibilité adhèrent aux valeurs de la fonction publique, bien que leurs contours soient mal définis. On y lit ce qui suit : « les valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité doivent également guider les gestionnaires dans le processus de sélection des fonctionnaires à maintenir en poste et de ceux à mettre en

disponibilité [...] La justice exige que les décisions soient prises de façon objective, sans influence politique ou favoritisme personnel » (Guide de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité, section 3 – Valeurs). Ce sont les principaux critères de reddition de comptes. Sauf en cas de violation flagrante de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la Commission n'a pas le pouvoir d'exiger des comptes. Les plaintes pour abus de pouvoir, à peu près le seul motif que peuvent invoquer les fonctionnaires, sont presque toujours rejetées, et c'est une issue presque certaine pour les décisions de mise en disponibilité.

Il est impossible d'appliquer la notion de mérite individuel de la manière prévue à des fonctionnaires déjà méritants. Les gestionnaires sont censés étudier le dossier de plusieurs subalternes méritants, en se gardant toutefois de les comparer. Dans ce cas, l'application du mérite individuel n'est ni plus ni moins que le recours à l'ordre inverse du mérite, à la différence qu'il n'est pas possible de déposer un grief. Les personnes salariées estiment à juste titre que le processus est inéquitable et arbitraire.

Le Guide rappelle aux gestionnaires que « [I]e processus de sélection des fonctionnaires aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité n'est pas destiné à remplacer les politiques et les processus visant à résoudre les problèmes de rendement ou de discipline ». Cela dit, aucune mesure de reddition de comptes ne les empêche de recourir aux mises en disponibilité pour « faire le ménage » en contournant les principes qui sous-tendent les mesures disciplinaires progressives, en procédant à des congédiements déguisés ou en bafouant les droits conférés aux fonctionnaires par leur convention collective.

La prise en compte de l'ancienneté, quant à elle, remédie à un déficit d'équité creusé par le processus de SMPMD. Elle fait gagner du temps aux gestionnaires et évite aux fonctionnaires de se demander si ou quand ils seront arbitrairement mis en disponibilité.

C'est important. À l'époque du plan d'action pour la réduction du déficit, des cas très nombreux de stress dû au processus de SMPMD ont été rapportés fréquemment par les médias, et quotidiennement par les représentantes et représentants du syndicat.

Par exemple, Bill Curry a rapporté en septembre 2012 dans le *Globe and Mail* qu'en 2011, le bureau du PAE [TRADUCTION] « a reçu quelque 41 000 appels, du jamais vu. Vers la fin d'août 2012, le bureau avait déjà reçu 30 009 appels, et il restait quatre mois à l'année. » Les mises en disponibilité sont déjà source de stress. Le processus de SMPMD ne fait qu'en rajouter.

François Legault, qui dirigeait à l'époque les consultations psychologiques au PAE, aurait dit : [TRADUCTION] « Nous constatons un pic cette année, comme nous l'avions prévu. » Il a ajouté qu'un risque de suicide avait été signalé dans 167 des appels mentionnés l'année précédente et que le bureau avait reçu 155 appels de cet ordre au cours des huit premiers mois de 2012. L'article du *Globe and Mail* signale qu'un cas de suicide a bel et bien été attribué aux mises en disponibilité. On y lit aussi que d'après la présidence de l'un des agents négociateurs de l'époque, 1 200 « fonctionnaires touchés » devaient

recevoir une lettre. Toutes ces personnes devaient passer par un processus de SMPMD. Si l'ancienneté était prise en compte, il ne serait pas nécessaire de procéder à des envois postaux massifs, et les fonctionnaires connaîtraient longtemps d'avance leur rang d'ancienneté.

Analyse des arguments de la Commission contre la prise en compte de l'ancienneté

Sans même entendre les arguments de l'AFPC en faveur d'un mécanisme s'articulant autour de l'ancienneté, la Commission « propose que la sélection des fonctionnaires à mettre en disponibilité soit fondée uniquement sur leur évaluation par rapport aux qualifications, aux exigences opérationnelles ou aux besoins organisationnels les plus pertinents pour le travail à accomplir, pour le présent ou le futur, tels que déterminés par l'administrateur général », réitère son appui au processus de SMPMD et se prononce contre le recours à l'ancienneté.

Elle affirme avoir soigneusement étudié la question. Tel n'est pas le cas. La Commission a omis d'inclure l'opinion de l'AFPC, ou même de l'analyser, avant de s'en forger une. En quelques mots, elle préconise le maintien du processus de SMPMD, sans égard au stress et autres effets négatifs qu'il a engendrés lors de l'exécution du plan d'action pour la réduction du déficit.

Nous estimons que ce processus encourage le favoritisme bureaucratique de façon encore plus profonde et dévastatrice qu'avec la dotation en personnel. En effet, il est décevant de ne pas décrocher un emploi que l'on convoite, mais il est complètement démoralisant de devoir abandonner un poste auquel on tient et de perdre un salaire dont on a besoin à l'issue d'un processus arbitraire sans réel mécanisme de plainte. Les fonctionnaires qui risquent une mise en disponibilité vivent du stress, tout comme les gestionnaires qui veulent les traiter équitablement, mais ne peuvent invoquer aucun critère pertinent.

La Commission s'oppose à la prise en compte de l'ancienneté en s'appuyant sur un raisonnement déficient et des hypothèses sans fondement.

L'AFPC a demandé à la Commission s'il y avait eu des problèmes dans le passé avec la prise en compte de l'ancienneté pour le groupe Réparation des navires. Éludant la question, elle « propose d'harmoniser les dispositions relatives à la mise en disponibilité dans tous les groupes professionnels » en abrogeant sans motif sérieux celles qui s'appliquent actuellement à l'ancienneté pour le groupe Réparation des navires.

Le raisonnement de la Commission de la fonction publique du Canada

(1) La Commission affirme que la sélection des personnes salariées à mettre en disponibilité devrait dépendre de la capacité de la personne à assumer les fonctions du poste maintenu et que l'ancienneté n'est pas garante de la compétence du ou de la titulaire.

L'AFPC lui répond que les personnes salariées sont déjà méritantes. Celles qui ont plus d'ancienneté sont par définition à même d'exécuter leurs tâches et, peu le nient, avec plus d'efficacité et de finesse que leurs collègues moins expérimentés. Si elles n'ont pas cette capacité, c'est soit qu'elles n'ont pas reçu la formation nécessaire, soit qu'il aurait fallu leur imposer des mesures disciplinaires progressives ou les congédier. On pourrait dire, avec raison, que le remplacement de ces mesures par une mise en disponibilité ne respecte pas l'esprit du processus de SMPMD. Il ne faudrait pas non plus modifier radicalement un poste simplement pour justifier une mise en disponibilité.

L'ancienneté n'est pas « qualifiante » à proprement parler, mais les années d'expérience donnent certainement une bonne idée des compétences. La Commission fait preuve de malhonnêteté intellectuelle en laissant entendre le contraire. Quel que soit le métier, les personnes en poste depuis longtemps connaissent souvent mieux leur travail que si elles détenaient simplement une attestation ou un titre de compétence. Par exemple, lors de l'exécution du plan d'action pour la réduction du déficit, plus d'un millier de conseillères et conseillers en rémunération ont été mutés, mis en disponibilité ou poussés vers la retraite. Les décideurs croyaient que les années d'expérience de ces gens pouvaient être remplacées par des cours et des attestations de collèges communautaires. Ils se sont fourvoyés : les problèmes de Phénix n'ont fait que s'aggraver. Il a fallu encourager les conseillères et conseillers à revenir, en leur versant des indemnités de maintien en poste. L'expérience est essentielle, que ce soit pour fournir du soutien logistique dans les forces armées, pour démêler l'écheveau des lois et règlements afin que les prestations d'assurance-emploi soient versées sans retard ni erreur ou pour s'acquitter des diverses autres tâches confiées aux fonctionnaires.

La Commission n'a fourni aucune preuve de ce qu'elle avançait.

(2) La Commission affirme que les attestations obtenues en reconnaissance d'années d'expérience peuvent être qualifiantes. Pour notre part, nous maintenons que l'ancienneté et l'expérience acquises durant les années de service sont en soi précieuses pour la fonction publique et que les attestations et titres de compétence obtenus au fil du temps complètent l'expérience des fonctionnaires, mais ne sauraient aucunement la remplacer.

(3) La Commission dit craindre que la prise en compte de l'ancienneté mine les efforts et les progrès réalisés en matière de représentation et d'inclusion dans la fonction publique.

Or, le système de prise en compte équitable que préconise l'AFPC consolide au contraire les gains à ce chapitre. Il est supérieur à un processus qui détermine les mises en disponibilité en fonction du mérite individuel et du pouvoir discrétionnaire des équipes de

gestion. Comme nous l'avons expliqué plus tôt, le recours au mérite individuel, surtout dans le cas des mises en disponibilité, encourage, consciemment et inconsciemment, le favoritisme et le népotisme bureaucratique.

Les mesures de prise en compte équitable de l'ancienneté énoncées par l'AFPC interdiraient ce type de situation. En cas de manquement, on parlerait sans équivoque d'un abus de pouvoir, et il existe un mécanisme de plainte en la matière.

(4) La Commission dit craindre que la prise en compte de l'ancienneté désavantage les anciennes combattantes et anciens combattants nouvellement embauchés.

Rappelons que dans un système qui repose sur l'ancienneté, toutes les recrues peuvent être désavantagées. C'est le principe de l'ancienneté. Il s'agit d'un système transparent qui récompense les personnes salariées pour leur expérience et leur fidélité envers l'organisation. Les anciennes combattantes et anciens combattants nouvellement embauchés seraient évidemment plus susceptibles d'être mis en disponibilité que leurs collègues qui sont fonctionnaires depuis plus longtemps. Il ne faudrait pas non plus désavantager ces derniers. De toute manière, ce ne sont là que des conjectures : la Commission n'a donné aucune preuve pour étayer ses prévisions.

Nombre d'anciennes combattantes et anciens combattants ont un handicap dû au service rendu à leur pays. L'AFPC estime en fait que son processus de prise en compte équitable de l'ancienneté protégerait mieux ces travailleuses et travailleurs que des décisions prises selon le mérite individuel et probablement teintées de favoritisme bureaucratique. Qui plus est, le système serait moins stressant et moins nocif pour toutes les personnes dont le handicap est aggravé par les tensions en milieu de travail.

(5) La Commission soutient que la prise en compte de l'ancienneté peut désavantager les personnes salariées qui prennent un congé sans solde prolongé, notamment pour s'occuper de leur famille.

Elle y va encore une fois d'une déclaration non fondée. On pourrait également dire qu'un processus basé sur le mérite individuel et la tendance au favoritisme bureaucratique qu'il encourage risquent de désavantager tout autant les fonctionnaires ayant pris un congé sans solde prolongé. Ces effets sont d'autant plus probables chez les gestionnaires surmenés qui visent la constance dans leur équipe et ne veulent pas consacrer un temps précieux à des exercices de remplacement.

L'AFPC est d'avis que son système de prise en compte équitable de l'ancienneté serait vraisemblablement plus équitable et transparent pour les fonctionnaires qui doivent prendre à leurs frais un congé pour raisons familiales ou parentales. L'ancienneté englobe toute la carrière de la personne, et non une petite partie que connaît la ou le gestionnaire.

(6) La Commission laisse entendre que la prise en compte de l'ancienneté pourrait nuire aux activités de recrutement ou de renouvellement visant à attirer de nouvelles personnes dans la fonction publique.

Cet argument ne s'appuie sur absolument aucun fait. La réalité donne plutôt raison aux tenants de la prise en compte de l'ancienneté. La majorité des recrues préfèrent savoir que des processus transparents et équitables sont en place dans leur nouvelle organisation. Dans la plupart des milieux fortement syndiqués, l'ancienneté fait partie des critères de mise en disponibilité, et à notre connaissance, personne ne refuse un emploi pour cette raison. Ce qui est plus probable, c'est que quelqu'un renonce à travailler pour un employeur qui, à son avis, risque de le mettre en disponibilité sans réel recours ni explication s'il donne l'heure juste aux dirigeants, s'il s'implique auprès du syndicat ou s'il ne se comporte pas selon les attentes.

(7) Enfin, la Commission soutient que son modèle viendrait harmoniser la manière dont la SMPMD se fait à l'échelle de la fonction publique.

Or, on a affaire à un système qui stresse les fonctionnaires et qui encourage le favoritisme et le népotisme bureaucratique. Les syndicats et les personnes qu'ils représentent ne croient pas qu'il serait bénéfique d'harmoniser le processus de SMPMD dans toute la fonction publique. Les gestionnaires qui souhaitent éviter un surcroît de travail et se montrer aussi équitables que possible envers leurs subalternes ne voient sans doute pas non plus les avantages.

Conclusion

Dans son rapport de 2022 au premier ministre, le greffier du Conseil privé a écrit ce qui suit : « Nous savons que la sécurité et la santé en milieu de travail ne se limitent pas à l'espace physique. Il s'agit également de prendre soin de la santé et du bien-être des employés, par exemple en tenant compte de la façon dont le travail et la santé mentale se recoupent. [...] La fonction publique a fait beaucoup de progrès pour ce qui est de reconnaître l'importance de la santé mentale et continue à travailler en faveur du bien-être des employés. »

Le moment est venu d'aller plus loin. Il est largement reconnu qu'au moment où la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* est venue modifier la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le législateur a omis de délibérer sérieusement sur les modalités de décision des mises en disponibilité. Nombre de chercheuses et chercheurs en administration publique le disent : le mérite individuel n'est pas un bon critère pour la dotation en personnel.

La notion de mérite individuel, ainsi que le processus de SMPMD qu'elle sous-tend, est encore moins adaptée aux décisions de mise en disponibilité. Il est impossible d'empêcher complètement le favoritisme bureaucratique d'influer, consciemment ou inconsciemment, sur les décisions. Outre le surcroît de travail imposé aux gestionnaires, il est injuste de rédiger des règlements qui les mettent dans pareille situation.

Il est encore plus injuste de priver des fonctionnaires déjà méritants à tous les égards de leur gagne-pain et de leur dignité humaine, d'autant qu'à l'époque du plan d'action pour

la réduction du déficit, le processus appliqué a été reconnu pour ainsi dire universellement comme étant inéquitable et arbitraire, et parfois discriminatoire, et qu'il ne prévoyait aucun recours proprement dit. Ce processus fait subir aux fonctionnaires un stress qui n'a d'égal que le fiasco du système de paye Phénix.

- À notre avis, la présente réponse met en lumière le caractère déficient de la position actuelle de la Commission et du raisonnement qui la sous-tend.
- Nous croyons avoir démontré que le processus de SMPMD était source de stress pour les fonctionnaires et les gestionnaires et que sa conception même était en cause. Si ce système est maintenu, il poursuivra ses ravages.
- Nous estimons avoir prouvé le bien-fondé de notre proposition de prise en compte équitable de l'ancienneté.
- Cette solution est préférable au processus de SMPMD et à son principe du mérite individuel, qui invite inmanquablement au favoritisme bureaucratique dans le choix des fonctionnaires à mettre en disponibilité.

Les membres de l'AFPC ont demandé à leur syndicat de défendre la prise en compte de l'ancienneté. Ils veulent une solution plus équitable et transparente. Notre proposition fait suite à l'entente que nous avons négociée avec le Conseil du Trésor au cœur d'une grève sans précédent.

Nous sommes d'avis que la Commission devrait entériner ce changement.



Chris Aylward
Président national de L'AFPC