



Commission de la fonction publique  
du Canada

Public Service Commission  
of Canada



# **Vérification du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et des nominations subséquentes effectuées au moyen des mécanismes d'intégration**

Rapport de la Commission de la fonction  
publique du Canada

**Mai 2009**

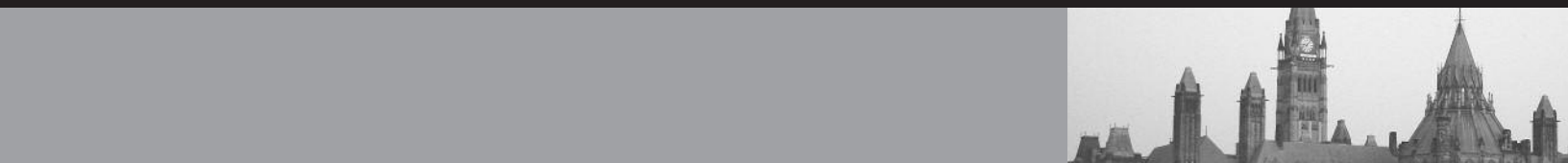
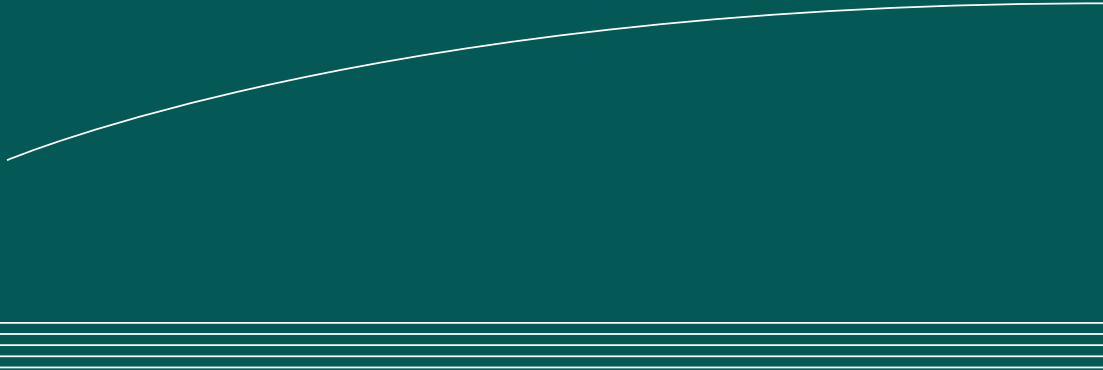
Commission de la fonction publique du Canada  
300, avenue Laurier Ouest  
Ottawa (Ontario) K1A 0M7  
Canada

Renseignements : 613-992-9562  
Télécopieur : 613-992-9352

Le présent rapport est également accessible sur notre  
site Web à l'adresse [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

N° de catalogue SC3-139/2009  
ISBN 978-0-662-06786-3

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
la Commission de la fonction publique du Canada, 2009



# **Vérification du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et des nominations subséquentes effectuées au moyen des mécanismes d'intégration**

Rapport de la Commission de la fonction  
publique du Canada

**Mai 2009**

*Tous les travaux de vérification pour le présent rapport ont été exécutés conformément au mandat législatif et aux politiques de vérification de la Commission de la fonction publique du Canada.*

# Table des matières

<b>Résumé</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
Contexte .....	6
<i>Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant</i> .....	6
<i>Nominations subséquentes d'anciens participants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant au moyen des mécanismes d'intégration</i> .....	9
Objectifs et étendue de la vérification .....	10
<b>Observations et recommandations visant le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant</b> .....	<b>12</b>
Non-respect de l'exigence relative aux plans d'apprentissage .....	12
Un petit nombre de nominations effectuées dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, jugées insatisfaisantes, ont soulevé des préoccupations quant au respect des valeurs du programme, des exigences législatives et des exigences des lignes directrices .....	13
<i>Un petit nombre de dossiers du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant comportaient des preuves de préjumelage</i> .....	13
<i>Nominations inappropriées dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant</i> .....	15
Aspects des processus de sélection et de nomination du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant nécessitant des améliorations .....	16
Autres exigences que la nouvelle plateforme électronique du Système de ressourcement de la fonction publique aurait permis d'adresser .....	17
<i>Admissibilité au programme</i> .....	17
<i>Lignes directrices sur la sélection et la nomination</i> .....	18
<i>Rôles et responsabilités</i> .....	18
<b>Observations et recommandations visant les mécanismes d'intégration</b> .....	<b>20</b>
Plus d'un tiers des nominations et des processus de nomination au moyen des mécanismes d'intégration étaient insatisfaisants .....	20
Aspects des processus de nomination menés au moyen des mécanismes d'intégration nécessitant des améliorations .....	22
D'autres exigences pour les processus de nomination effectués au moyen des mécanismes d'intégration n'étaient pas respectées .....	23
Les dossiers des nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration ne contenaient pas une documentation suffisante et appropriée .....	23
Les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration ne faisaient pas partie des plans de ressources humaines des organisations .....	24
Les organisations ayant fait l'objet de la présente vérification effectuaient un suivi des nominations, mais peu d'entre elles en assuraient la surveillance .....	25

<b>Recommandations et engagements</b> .....	<b>26</b>
<b>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada</b> .....	<b>28</b>
<b>Sommaire des réponses des organisations vérifiées</b> .....	<b>28</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>29</b>
<b>À propos de la vérification</b> .....	<b>31</b>
<b>Glossaire</b> .....	<b>35</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Nombre de nominations initiales et de renominations dans le cadre du PFETE par année financière .....	<b>7</b>
<b>Tableau 2</b> : Dossiers de nomination du PFETE – aperçu des résultats de la vérification .....	<b>13</b>
<b>Tableau 3</b> : Dossiers de nominations effectuées au moyen des mécanismes d’intégration – aperçu des résultats de la vérification .....	<b>21</b>

## Résumé

1. Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) est le plus important programme dans le cadre duquel les étudiants peuvent acquérir une expérience de travail au sein de la fonction publique fédérale. Après l'obtention de leur diplôme, ces personnes peuvent éventuellement être nommées à un poste de durée déterminée ou indéterminée à la fonction publique au moyen d'un processus accéléré appelé « mécanisme d'intégration ».
2. L'objectif de la présente vérification était de déterminer si les 11 organisations fédérales sélectionnées respectaient le cadre législatif et le cadre de politiques au moment d'embaucher des étudiants pour la première fois dans le cadre du PFETE et lorsqu'elles procédaient aux nominations subséquentes au moyen des mécanismes d'intégration des diplômés précédemment nommés dans le cadre de ce programme. La vérification visait aussi à examiner si les organisations sélectionnées avaient, pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2007, mis en place un cadre approprié pour planifier et surveiller les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration.
3. En 2003, la Commission de la fonction publique (CFP) a publié une étude intitulée « Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ». L'étude a permis de cerner des problèmes potentiels, notamment le préjumelage pratiqué par les gestionnaires d'embauche, soit le contournement du système pour nommer un étudiant préalablement choisi. L'étude a indiqué un taux de préjumelage atteignant 19 %, en admettant toutefois que la méthodologie utilisée ne permettait pas d'obtenir une estimation exacte. Dans la présente vérification, nous avons utilisé une méthodologie différente qui nous a permis d'en arriver à une estimation exacte de la fréquence du préjumelage au sein du groupe des étudiants nommés pour la première fois dans le cadre du PFETE.
4. La présente vérification a porté sur un échantillon de 250 nominations initiales, effectuées dans le cadre du PFETE, représentant les 2 728 étudiants nommés pour la première fois dans le cadre de ce programme au cours de l'exercice 2006-2007. La vérification a soulevé des questions quant à la pertinence continue de l'exigence du Conseil du Trésor (CT) relativement à l'établissement d'un plan d'apprentissage pour tous les étudiants du PFETE, que les affectations soient à temps plein ou à temps partiel.
5. La vérification a soulevé des préoccupations au sujet du respect des valeurs et de la conformité aux dispositions législatives et aux exigences des lignes directrices dans les cas de nominations insatisfaisantes effectuées dans le cadre du PFETE. Les nominations insatisfaisantes comprenaient neuf cas (6 %) de préjumelage et quatre autres nominations qui avaient été effectuées sans recourir au répertoire national du PFETE de la CFP. La vérification a également permis de repérer 128 dossiers (51 %) qui avaient besoin d'améliorations, et 113 dossiers (43 %) qui étaient satisfaisants.

6. La vérification a également porté sur 42 dossiers de nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration. Parmi ceux-ci, une nomination et plus d'un tiers des processus ont été jugés insatisfaisants parce qu'ils ne respectaient pas le Cadre de nomination de la CFP. En ce qui concerne les 16 dossiers insatisfaisants (38 %), la vérification a permis de relever ce qui suit :
- une nomination non autorisée (2 %) d'une personne qui ne possédait pas d'entente contractuelle, mais qui travaillait quand même dans les bureaux de l'organisation fédérale;
  - dix processus de nomination (24 %) où l'évaluation était insuffisante ou bien où il n'y avait aucune preuve d'une évaluation et, par conséquent, aucune preuve que la personne nommée satisfaisait à toutes les qualifications essentielles;
  - cinq processus de nomination (12 %) sans justification écrite pour l'utilisation d'un processus non annoncé.
- La vérification a également permis de repérer 10 nominations (24 %) effectuées au moyen des mécanismes d'intégration qui nécessitaient des améliorations et 16 qui étaient satisfaisantes (38 %).
7. Nous avons constaté qu'une certaine confusion régnait à propos des rôles et des responsabilités des intervenants qui ont participé à la nomination des étudiants dans le cadre du PFETE, avec parfois pour conséquence un manque de rigueur dans l'application des exigences et directives du programme. Après la période visée par la présente vérification, la CFP a apporté des changements à la structure technologique qui lui sert à administrer les programmes pour les étudiants. En novembre 2007, le répertoire général du PFETE a été transféré à la plateforme électronique du Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP). Le transfert avait pour objectif d'offrir aux gestionnaires et aux étudiants un PFETE plus efficace et rationalisé, comprenant des directives normalisées sur les rôles et les responsabilités. La vérification a souligné l'introduction de la nouvelle technologie simplifiée pour la plateforme électronique du SRFP. L'utilisation du PFETE comme outil de dotation fonctionne raisonnablement bien, mais des besoins d'améliorations ont été identifiés. À la suite de notre vérification, la CFP s'est engagée, d'une part, à mettre à jour ses directives pour tenir compte de ces exigences simplifiées et, d'autre part, à mener des activités de sensibilisation et de formation sur l'utilisation de la nouvelle plateforme électronique du SRFP.
8. La vérification a montré que les dossiers des nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration étaient peu documentés et qu'il y avait place à amélioration. La vérification nous a amenés à conclure qu'une documentation plus rigoureuse était nécessaire pour appuyer les décisions relatives aux nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration afin de veiller à ce que les exigences législatives et celles des lignes directrices ainsi que les valeurs de nomination soient respectées.
9. Pour la période couverte par cette vérification, les organisations vérifiées n'avaient pas inclus les nominations faites au moyen des mécanismes d'intégration dans leur plan de ressources humaines (RH). De plus, même si les 11 organisations qui ont fait l'objet de la vérification ont



assuré le suivi du nombre de nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration, peu d'entre elles ont surveillé les décisions relatives à la sélection et à la nomination afin de s'assurer qu'elles respectaient le cadre législatif et les valeurs de nomination.

10. Les administrateurs généraux des organisations ayant fait l'objet de la vérification ont eu l'occasion de prendre connaissance des résultats et de les commenter.

# Introduction

## Contexte

### *Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant*

11. En vertu de son mandat, la Commission de la fonction publique (CFP) est responsable du recrutement et de la présentation, y compris le réemploi, de tous les candidats aux programmes d'emploi pour étudiants désignés par le Conseil du Trésor du Canada (CT), à moins d'indication contraire dans la description des programmes. Le *Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants* et le *Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants* actuels sont entrés en vigueur en 1997; ils excluent les étudiants de l'application de l'ancienne (et de l'actuelle) *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à l'exception des dispositions sur la citoyenneté dans les paragraphes 16(4) et 17(4) de l'ancienne LEFP. Par conséquent, les personnes recrutées dans le cadre des programmes d'emploi pour étudiants sont nommées à la fonction publique en vertu du *Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants* de la CFP, des conditions et des lignes directrices connexes de la CFP.
12. Les ministères et les organismes doivent également gérer tout programme d'embauche d'étudiants conformément à la Politique sur l'embauche des étudiants du CT et aux conditions d'emploi connexes. Celles-ci décrivent entre autres les objectifs du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), ainsi que les conditions d'admissibilité, comme le statut d'étudiant.
13. L'objectif de la Politique sur l'embauche des étudiants du CT est d'offrir aux étudiants des débouchés d'emploi qui :
  - enrichiront leurs programmes d'études;
  - les aideront à payer leurs études et les inciteront à terminer leurs études;
  - développeront leurs compétences relatives à l'employabilité et amélioreront leur capacité à trouver de bons emplois au terme de leurs études;
  - leur donneront un aperçu des possibilités d'emploi futures;
  - les aideront à évaluer leurs choix de carrière dans la fonction publique fédérale.

Un étudiant embauché à la fonction publique dans le cadre du PFETE durant une période d'affectation qui dure en général trois mois peut gagner de 5 300 \$ à 13 000 \$, selon la région où il se trouve et le niveau de scolarité.

14. En 2006-2007, 71 402 étudiants ont soumis leur candidature au PFETE. De ce nombre, 56 162 ont été présentés à des organisations gouvernementales, donnant lieu à 9 574 nominations initiales et renominations. De plus, environ 23 % de tous les étudiants participant au PFETE étaient par la suite nommés à un poste pour une durée déterminée (poste de durée déterminée) ou indéterminée (poste permanent) à la fonction publique fédérale. En outre, 7 % de tous les nouveaux employés embauchés à la fonction publique étaient d'anciens participants au PFETE

pendant la période de 3 ans qui s'étend du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2008. La participation au programme a augmenté, passant de 5 613 en 1998-1999 à 9 810 en 2007-2008. Le **tableau 1** illustre le nombre de nominations initiales et de renominations effectuées dans le cadre du PFETE pour les exercices allant d'avril 1998 à mars 2008.

**Tableau 1 : Nombre de nominations initiales et de renominations dans le cadre du PFETE par année financière**

Année financière	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Nombre total de nominations	5 613	7 707	8 227	8 108	6 696	6 460	6 556	8 581	9 574	9 810

**Source :** Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

15. Pour être admissible à une nomination dans le cadre du PFETE, un candidat doit respecter les conditions suivantes :

- il doit être inscrit en tant qu'étudiant à temps plein dans un établissement d'enseignement secondaire ou postsecondaire accrédité;
- il doit être reconnu comme ayant le statut d'étudiant à temps plein par l'établissement d'enseignement;
- il doit retourner aux études à temps plein pour le prochain trimestre scolaire.

Sont également admissibles les personnes suivantes :

- les étudiants ayant le statut à temps plein reconnus par leur établissement d'enseignement comme ayant un handicap physique et/ou de nature affective;
- les étudiants adultes qui participent à des programmes de formation et de recyclage au niveau secondaire, administrés par un établissement scolaire.

Les étudiants qui terminent la dernière année de leur programme et qui n'ont pas l'intention de reprendre leurs études à temps plein sont admissibles à un emploi à temps partiel jusqu'à ce qu'ils soient diplômés. Les gestionnaires doivent veiller à ne pas prolonger l'emploi des étudiants qui en sont à leur dernière année d'études une fois qu'ils sont diplômés.

16. Le *Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants* de la CFP, établi en vertu de l'ancienne LEFP, exige que les personnes nommées dans le cadre d'un programme pour étudiants possèdent les compétences requises pour le travail à accomplir. Le règlement permet aux administrateurs généraux de nommer une personne dans le cadre d'un programme d'emploi pour étudiants, sous réserve des conditions prescrites par la CFP, c'est-à-dire que la sélection et la nomination soient effectuées en respectant les valeurs du PFETE que sont la justice, l'équité, la transparence et la compétence.

17. Pour l'ensemble des organisations et des régions, l'unique source de présentations de candidats est le répertoire général du PFETE de la CFP. Lorsqu'un gestionnaire a l'intention d'embaucher un étudiant dans le cadre du PFETE, il présente une demande à la CFP en précisant les compétences requises pour le travail à accomplir. La CFP effectue une recherche aléatoire dans son répertoire général, en se fondant sur les compétences mentionnées par le gestionnaire d'embauche. Elle s'efforce ensuite de présenter environ cinq demandes sélectionnées de façon aléatoire à examiner pour chaque poste à pourvoir. Le gestionnaire doit examiner les demandes et vérifier les conditions d'admissibilité, comme le statut d'étudiant. Le gestionnaire évalue alors les compétences des candidats présentés. Le gestionnaire est également chargé d'informer les candidats non retenus des résultats du processus. La CFP reçoit les résultats et clôt le dossier. Parallèlement, le gestionnaire prépare une lettre d'offre à l'intention du candidat retenu. De plus, conformément aux exigences de la politique du CT, les gestionnaires doivent préparer un plan d'apprentissage pour l'étudiant.
18. En 2003, la CFP a publié une étude intitulée « Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ». L'étude a mis en lumière des problèmes potentiels comme le préjumelage par le gestionnaire d'embauche, c'est-à-dire le contournement du système afin de nommer un étudiant choisi au préalable. L'étude a rapporté un taux de préjumelage atteignant 19 %, en signalant toutefois que la méthodologie utilisée ne permettait pas d'obtenir une estimation exacte. Dans la présente vérification, nous avons utilisé une méthodologie différente qui nous a permis d'évaluer de façon exacte la fréquence du préjumelage au sein de l'effectif des personnes nommées pour la première fois dans le cadre du PFETE.
19. À la suite de la publication de l'étude en 2003, la CFP a adressé une lettre aux chefs des Ressources humaines (RH) pour les informer des résultats de l'étude et souligner la nécessité de suivre les lignes directrices établies en matière d'embauche dans le cadre du PFETE. La CFP a aussi envoyé une lettre aux administrateurs généraux pour leur rappeler qu'il leur incombe de veiller à ce que toutes les embauches effectuées dans le cadre du PFETE soient conformes aux valeurs ainsi qu'aux objectifs et aux procédures des programmes d'emploi pour étudiants. De plus, la CFP a apporté des changements à la structure de la technologie au moyen de laquelle elle administre les programmes étudiants. En effet, en novembre 2007, le répertoire général du PFETE a été transféré à la plateforme électronique du Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP). L'objectif du transfert était d'offrir un PFETE plus efficace et rationalisé, ainsi qu'un certain nombre d'améliorations pour les gestionnaires et les étudiants.

## *Nominations subséquentes d'anciens participants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant au moyen des mécanismes d'intégration*

20. Le Cadre de nomination de la CFP comprend les lignes directrices en matière de nomination, l'instrument de délégation et le cadre de responsabilisation. Le but du Cadre de nomination est de fournir un régime souple pour gérer les ressources humaines et pour guider les administrateurs généraux dans la mise sur pied de systèmes de nomination qui sont adaptés aux besoins de chaque organisation.
21. Par l'entremise d'un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) signé, la CFP a délégué la plupart de ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux. L'IDRN désigne les pouvoirs de nomination et les pouvoirs liés aux nominations qui sont délégués, les pouvoirs qui peuvent être subdélégués ainsi que les conditions relatives à la délégation, et détermine la façon dont l'administrateur général doit rendre des comptes. C'est la CFP qui demeure en définitive responsable envers le Parlement de l'intégrité de telles nominations.
22. Dans l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués, les administrateurs généraux doivent respecter les valeurs de nomination fondamentales que sont le mérite et l'impartialité, ainsi que les valeurs directrices de justice, d'accessibilité, de transparence et de représentativité. Ils doivent également s'assurer que les décisions concernant les nominations respectent les exigences de la LEFP, le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), le Cadre de nomination de la CFP, les politiques du CT et tous les autres textes réglementaires connexes, comme la *Loi sur les langues officielles*.
23. Conformément à la LEFP, au *Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants* et au Cadre de nomination de la CFP, les ministères et organismes peuvent nommer d'anciens participants à des programmes d'emploi pour étudiants à des postes de durée déterminée ou indéterminée au moyen du processus accéléré appelé « mécanisme d'intégration ». Ceux-ci facilitent la nomination d'anciens participants au PFETE ou celle de participants à d'autres programmes d'emploi pour étudiants désignés par le CT à la fonction publique après qu'ils ont obtenu leur diplôme.
24. L'intégration peut s'effectuer au moyen d'un processus de nomination interne annoncé ou d'un processus de nomination externe non annoncé.
  - Dans un processus de nomination interne annoncé, conformément à la LEFP et au *Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants*, les étudiants admissibles peuvent présenter une demande si le processus inclut les étudiants dans la zone de sélection.
  - Dans un processus de nomination externe non annoncé, les lignes directrices en matière de choix du processus de nomination de la CFP soutiennent que les administrateurs généraux doivent établir et communiquer des critères concernant l'utilisation de tels processus. Les organisations peuvent inclure l'intégration comme l'un de leurs critères

pour les processus non annoncés. Les lignes directrices exigent une justification fondée sur un plan organisationnel de RH. En outre, la justification doit démontrer en quoi le processus respecte les valeurs de nomination fondamentales que sont le mérite et l'impartialité ainsi que les valeurs directrices de justice, d'accessibilité, de transparence et de représentativité.

Dans les deux cas cependant, l'ancien participant au PFETE doit faire l'objet d'une évaluation complète en regard de l'énoncé des critères de mérite. S'il est jugé qualifié, le candidat doit alors satisfaire aux conditions d'emploi. C'est seulement ensuite que l'on peut procéder à la nomination.

## Objectifs et étendue de la vérification

25. Les objectifs de la vérification consistaient à déterminer si :
  - les ministères et organismes nommaient les étudiants dans le cadre du PFETE conformément à la LEFP, au *Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants* de la CFP, à la Politique sur l'embauche des étudiants du CT et aux conditions et lignes directrices connexes;
  - les nominations subséquentes, effectuées au moyen des mécanismes d'intégration de diplômés qui étaient d'anciens étudiants nommés dans le cadre du PFETE, l'avaient été conformément à la LEFP, au REFP, aux lignes directrices en matière de nomination de la CFP, aux critères organisationnels relatifs aux processus de nomination non annoncés, et aux autres textes réglementaires;
  - les ministères et organismes disposaient d'un cadre adéquat pour planifier et surveiller les nominations subséquentes effectuées au moyen des mécanismes d'intégration de diplômés ayant déjà participé au PFETE, afin d'assurer l'utilisation appropriée des mécanismes d'intégration.
26. La vérification portait sur un échantillon de 11 organisations fédérales assujetties à la LEFP. Les activités de vérification comprenaient des entrevues avec les conseillers en RH et les gestionnaires de l'entité impliqués dans des activités d'embauche liées au PFETE, ainsi qu'avec toutes autres parties susceptible de fournir des renseignements pertinents. Nous avons également examiné les documents portant sur les plans, les politiques, les programmes, les processus et les rapports des organisations. Nous avons mené deux enquêtes afin de recueillir les données auprès des étudiants et des gestionnaires d'embauche. En tout, 400 gestionnaires et 400 étudiants ont participé aux enquêtes.
27. Les étudiants peuvent être nommés plus d'une fois dans le cadre du PFETE. Nous avons examiné un échantillon de 250 nominations de candidats sélectionnés et nommés pour la première fois dans le cadre du PFETE, pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2007. L'échantillon représentatif des nominations effectuées dans le cadre du PFETE est un échantillon aléatoire stratifié non proportionnel; les résultats sont donc pondérés de manière à refléter l'effectif total de 2 728 étudiants nommés pour la première fois dans le cadre du PFETE.

Afin d'examiner les dossiers des nominations initiales d'étudiants effectuées dans le cadre du PFETE qui n'ont peut-être pas été présentés à partir du répertoire général de la CFP, nous avons examiné un échantillon supplémentaire de 55 dossiers.

28. Nous avons également effectué un examen et une analyse des dossiers de dotation de 42 nominations subséquentes effectuées au moyen des mécanismes d'intégration d'étudiants ayant déjà participé au PFETE. De plus, nous avons examiné un échantillon déterminé supplémentaire de 108 dossiers provenant des bureaux régionaux de la CFP afin d'analyser le contenu des directives écrites fournies aux gestionnaires d'embauche.
29. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter la section **À propos de la vérification** à la fin du présent rapport.

# Observations et recommandations visant le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

## Non-respect de l'exigence relative aux plans d'apprentissage

30. La Politique sur l'embauche des étudiants du Conseil du Trésor du Canada (CT) énonce ce qui suit : « La fonction publique fédérale s'est engagée à offrir aux étudiants des affectations d'apprentissage valables et structurées qui servent à assurer la transition de l'école au marché du travail. » Pour chaque nomination, la politique exige que les gestionnaires d'embauche élaborent un plan d'apprentissage structuré, qui définit ce que l'étudiant doit accomplir. Cette exigence s'applique tant dans le cas d'une affectation à temps partiel que d'une affectation à plein temps dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE).
31. Nous avons trouvé des preuves de l'existence d'un plan d'apprentissage dans 12 dossiers (7 %) seulement. En fait, lors de nos discussions avec des conseillers en RH des organisations, la majorité d'entre eux nous ont dit qu'ils n'étaient pas au courant de l'existence des plans d'apprentissage. En tout, 48 % des gestionnaires sondés ont dit qu'ils n'avaient pas élaboré de plan d'apprentissage pour leurs participants au PFETE, et 49 % des étudiants sondés ont déclaré ne pas avoir de plan d'apprentissage. Ce niveau de conformité a soulevé des questions quant à la pertinence continue de cette exigence du CT. En outre, seulement 28 % des étudiants sondés estimaient que leur nomination dans le cadre du PFETE correspondait exactement à leur domaine d'études, tandis que près de la moitié (49 %) ont indiqué que leur nomination n'y correspondait qu'en partie. Un nombre appréciable d'étudiants (23 %) ont déclaré que leur nomination dans le cadre du PFETE ne correspondait pas à leur domaine d'études.

### Recommandation 1

Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait examiner la pertinence de l'exigence relative aux plans d'apprentissage.



## Un petit nombre de nominations effectuées dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, jugées insatisfaisantes, ont soulevé des préoccupations quant au respect des valeurs du programme, des exigences législatives et des exigences des lignes directrices

32. Nous avons examiné un échantillon de 250 dossiers, représentant les 2 728 nominations initiales effectuées dans le cadre du PFETE qui ont eu lieu au cours de l'exercice 2006 2007. Notre examen a révélé qu'un petit nombre de dossiers a soulevé des préoccupations quant au respect des valeurs du programme et à la conformité aux exigences législatives et aux exigences des lignes directrices. Les nominations insatisfaisantes comprennent neuf cas (6 %) de préjumelage. De plus, quatre autres nominations ont été jugées insatisfaisantes parce qu'elles ont été effectuées sans passer par la Commission de la fonction publique (CFP). Par conséquent, elles n'auraient pas dû être considérées comme étant des nominations dans le cadre du PFETE. La vérification a aussi permis de repérer 128 dossiers (51 %) qui avaient besoin d'améliorations et 113 dossiers (43 %) qui étaient satisfaisants (voir le **tableau 2**).

**Tableau 2 : Dossiers de nomination du PFETE – aperçu des résultats de la vérification**

Insatisfaisants	Nécessitant des améliorations	Satisfaisants	Total
6 %	51 %	43 %	100 %

Source : Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

### *Un petit nombre de dossiers du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant comportaient des preuves de préjumelage*

33. Dans le cadre du PFETE, les décisions relatives à la sélection et à la nomination doivent être objectives et prises sans aucune tentative d'influence sur le processus de présentation de l'étudiant. Cela signifie que les pratiques d'embauche doivent démontrer que tous les postulants ont droit à un traitement juste et à une possibilité raisonnable d'être pris en compte pour un emploi au sein de la fonction publique conformément aux valeurs du PFETE, à savoir la justice, l'équité, la transparence et la compétence.
34. Nous avons décelé neuf nominations insatisfaisantes (6 %) qui comportaient des preuves de préjumelage. Dans ces cas, les processus ont été manipulés afin de nommer des personnes choisies au préalable. Dans certains cas, notre examen a révélé que des gestionnaires d'embauche avaient demandé des compétences particulières qui étaient contestables, de manière à ce que des personnes sélectionnées au préalable dans le répertoire général du PFETE de la CFP puissent leur être présentées. La **pièce 1** donne des exemples de nominations pour lesquelles nous avons trouvé des preuves de préjumelage, c'est-à-dire que le gestionnaire avait choisi l'étudiant avant de soumettre la demande de présentation à la CFP.

## Pièce 1 : Exemples de nominations insatisfaisantes dans le cas desquelles l'étudiant a été choisi à l'avance

- 1) Un gestionnaire a présenté une demande à la CFP pour nommer un étudiant dans le cadre du PFETE, et a reçu six présentations. L'étudiant nommé a rempli la demande pour obtenir une autorisation de sécurité et l'a présentée au gestionnaire quatre jours avant que ce dernier n'ait réellement présenté sa demande relative au PFETE. De plus, le gestionnaire n'a pas pris en compte ni communiqué avec les autres étudiants qui lui ont été présentés.
- 2) En juin 2006, un gestionnaire a présenté une demande pour nommer une personne précise à titre d'étudiant dans le cadre du PFETE. Comme cet étudiant avait déjà travaillé sans être rémunéré au cours des deux semaines précédentes dans l'unité du gestionnaire, ce dernier a décidé de le nommer rétroactivement comme employé occasionnel. En septembre 2006, ce même gestionnaire a présenté une demande pour nommer un étudiant dans le cadre du PFETE. Dans sa demande, le gestionnaire a spécifié des exigences restrictives comme des études sur les Autochtones et en droit, lesquelles n'avaient aucun rapport avec le poste. Seul l'étudiant qui avait été nommé au préalable comme employé occasionnel a été présenté.
- 3) En janvier 2007, un gestionnaire a présenté une demande pour nommer un étudiant dans le cadre du PFETE. Un seul étudiant a été présenté, mais il a refusé l'emploi. Selon une note au dossier, le gestionnaire avait demandé au conseiller en RH de vérifier pourquoi un étudiant en particulier n'avait pas été présenté. La réponse a été la suivante : le nom de l'étudiant n'était pas apparu dans la recherche à cause de son code de résidence. Le gestionnaire a communiqué avec l'étudiant pour lui demander de faire les modifications nécessaires à sa demande du PFETE. Une deuxième demande de présentation a été effectuée après que l'étudiant eut modifié sa demande. Par la suite, l'étudiant susmentionné a été présenté et nommé.

**Source :** Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

35. Parmi les neuf nominations insatisfaisantes (6 %) en raison d'un préjumelage, quatre (3 %) visaient des personnes qui avaient déjà été des employés occasionnels dans la même organisation. Ce statut antérieur d'employé occasionnel leur a donné un avantage indu, ce qui portait atteinte aux valeurs de justice et d'égalité d'accès. La **pièce 2** présente des situations où d'anciens employés occasionnels ont été ultérieurement nommés dans le cadre du PFETE. Dans l'un de ces cas, l'étudiant nommé n'était manifestement pas admissible au programme puisqu'il n'était pas étudiant.

## Pièce 2 : Exemples de nominations dans le cas desquelles les personnes ont eu un avantage indu

- 1) En mai 2006, un employé occasionnel, pour lequel la période maximale d'emploi occasionnel permise avait pris fin – et qui ne pouvait donc pas être renouvelée – a avisé le gestionnaire d'embauche de son intention de retourner aux études en septembre 2006. À la suite de cette conversation, le gestionnaire a présenté une demande pour nommer un étudiant dans le cadre du PFETE et a reçu 11 présentations. Le gestionnaire a nommé la personne qui était préalablement employée à titre occasionnel sans effectuer d'évaluation, et n'a pas pris en compte ni communiqué avec les autres étudiants présentés. Toutefois, en juin 2006, le candidat nommé n'était pas reconnu comme étudiant à temps plein par un établissement d'enseignement et ne satisfaisait donc pas aux critères d'admissibilité du PFETE. À la mi-juin, le gestionnaire a été informé de la situation et a mis fin à la nomination. Une note dans le dossier indique l'intention du gestionnaire de nommer cette même personne à l'automne suivant. En septembre 2006, le gestionnaire a présenté une nouvelle demande du PFETE et a nommé, sans effectuer d'évaluation, la personne susmentionnée, qui était alors reconnue comme ayant le statut d'étudiant à plein temps par un établissement d'enseignement.
- 2) En septembre 2006, un gestionnaire a nommé un participant au PFETE qui travaillait déjà comme employé occasionnel dans la même unité depuis mai 2006. D'autres étudiants présentés ont été jugés qualifiés, mais ils n'ont pas été nommés parce qu'ils n'avaient pas l'expérience particulière qui pouvait seulement être acquise au cours d'un emploi dans ce ministère. Comme l'étudiant nommé accomplissait déjà les fonctions du poste et qu'il avait un avantage injuste sur les autres, les valeurs de justice et d'égalité d'accès n'ont pas été respectées.

Source : Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

### *Nominations inappropriées dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant*

36. En vertu du *Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants* de la CFP, des conditions connexes et de la Politique sur l'embauche des étudiants du CT, les ministères et les organismes doivent s'assurer que tous les étudiants employés ont été nommés dans le cadre de l'un des programmes décrits dans le document du CT intitulé Programmes d'emploi pour les étudiants dans l'administration fédérale et qu'ils sont inscrits au répertoire général du PFETE administré par la CFP.
37. Nous avons examiné un échantillon déterminé supplémentaire de 55 dossiers des 11 organisations fédérales vérifiées provenant de régions ayant un taux élevé d'employés classés comme participants au PFETE qui ne figuraient pas dans le répertoire général de la CFP. Nous avons constaté que dans quatre cas, l'embauche effectuée dans le cadre du PFETE était inappropriée, car elle s'était déroulée sans la participation de la CFP. Les quatre personnes

n'auraient pas dû être nommées à titre d'étudiant dans le cadre du PFETE. Cette pratique est non seulement contraire au cadre de politiques, mais elle ne démontre pas le traitement juste des personnes qui auraient pu être prises en compte si l'organisation avait eu recours au répertoire général du PFETE de la CFP. Les autres dossiers examinés (51) étaient des participants à d'autres programmes d'emploi pour étudiants approuvés du CT, tels le Coop ou le Programme des adjoints de recherche.

## Aspects des processus de sélection et de nomination du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant nécessitant des améliorations

38. Les ministères et organismes doivent conserver la documentation nécessaire dans laquelle sont consignées toutes les étapes suivies dans le processus de sélection et qui démontre que les nominations ont été effectuées conformément au *Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants* de la CFP, aux conditions et aux lignes directrices connexes de la CFP. Nous nous attendions donc à ce que les dossiers de nomination du PFETE contiennent la documentation étayant les décisions concernant la sélection et la nomination.
39. Bien qu'elle ne constitue pas une exigence, la liste de contrôle peut s'avérer un outil pratique et utile pour la création de dossiers de dotation – comme dans la plupart des processus comportant plusieurs étapes. Un tel procédé s'il était utilisé globalement et régulièrement constituerait une pratique exemplaire. Il permet d'identifier les preuves qui sont requises pour justifier la décision concernant la nomination, démontre que le processus requis est suivi et fournit des indications sur l'ordre dans lequel il faut entreprendre les différentes étapes du processus. Toutes les organisations ayant fait l'objet de la vérification avaient bel et bien élaboré une telle liste, cependant nous avons constaté un manque de cohérence à cet égard à l'échelle nationale. De plus, au cours de l'examen des dossiers, nous avons trouvé que 105 dossiers du PFETE (48 %) ne comportaient pas de liste de contrôle dûment remplie.
40. Certains processus de sélection et de nomination du PFETE que nous avons examinés n'étaient pas documentés convenablement. L'absence de documentation n'a pas donné lieu à une évaluation insatisfaisante, mais elle indique qu'il faut apporter des améliorations. Nous avons décelé dans 128 dossiers du PFETE (51 %) ce qui suit :
  - il n'y avait pas d'évaluation dans le dossier et, par conséquent, aucune preuve que l'étudiant nommé possédait les compétences requises pour le travail à accomplir;
  - il n'y avait aucune documentation sur la décision concernant la sélection et la nomination lorsque plusieurs étudiants avaient été jugés qualifiés.
41. En vertu du *Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants* de la CFP, le gestionnaire qui embauche un étudiant dans le cadre du PFETE doit être d'avis que celui-ci possède les compétences requises pour le travail à accomplir. Aux fins de notre vérification, nous avons convenu que les notes d'entrevue, les résultats d'examens et les vérifications des références constituaient des preuves d'évaluation.

42. Au total, 71 % des gestionnaires sondés ont déclaré qu'ils évaluaient tous les étudiants présentés au moyen d'un examen et/ou d'une entrevue. Toutefois, seulement 44 % des étudiants qui ont participé à l'enquête et qui ont été nommés dans le cadre du PFETE ont mentionné qu'ils avaient participé à un processus d'évaluation formel.
43. Dans 94 processus de nomination effectués dans le cadre du PFETE (37 %), nous n'avons trouvé aucune preuve que le candidat sélectionné avait fait l'objet d'une évaluation. De plus, dans les dossiers qui renfermaient une déclaration d'impartialité signée selon laquelle tous les candidats avaient été évalués de façon juste et équitable, nous avons trouvé 59 dossiers (31 %) qui ne contenaient aucune preuve qu'une telle évaluation avait eu lieu. Par conséquent, il n'y avait aucune preuve que l'étudiant nommé possédait les compétences requises. En outre, dans 101 dossiers du PFETE (51 %), il n'y avait aucune documentation qui étayait la décision concernant la sélection et la nomination du candidat lorsque plusieurs candidats avaient été jugés qualifiés pour accomplir les fonctions de l'affectation.

## Autres exigences que la nouvelle plateforme électronique du Système de ressourcement de la fonction publique aurait permis d'adresser

44. Pour être admissible à une nomination dans le cadre du PFETE, les candidats doivent satisfaire aux exigences d'admissibilité (statut d'étudiant) et de citoyenneté. De plus, il existe d'autres exigences en matière de sélection et d'évaluation qui sont formulées dans le Guide du gestionnaire de la CFP qui est disponible aux gestionnaires d'embauche et aux conseillers en RH. La présente section fait état des observations de la vérification au regard de ces exigences, et décrit les mesures qui auraient été prises à cet égard depuis la période couverte par la vérification.

### *Admissibilité au programme*

45. Notre vérification a révélé que 168 dossiers du PFETE (67 %) ne contenaient aucune preuve que le participant nommé dans le cadre du PFETE satisfaisait aux exigences du programme relativement au statut d'étudiant. Nous avons également constaté que 201 dossiers du PFETE (84 %) ne contenaient aucune preuve que la citoyenneté avait été vérifiée. Étant donné que la preuve du statut d'étudiant ou de la citoyenneté n'est pas définie, nous avons accepté à ce titre, aux fins de la vérification, une attestation signée par l'étudiant.
46. Depuis la période visée par la présente vérification, nous savons que des changements ont été apportés à la structure technologique au moyen de laquelle la CFP administre les programmes étudiants. En novembre 2007, le répertoire général du PFETE a été transféré à la plateforme électronique du Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP). Ainsi, en s'inscrivant sur la nouvelle plateforme électronique, les candidats doivent désormais déclarer que les renseignements contenus dans la demande sont complets et véridiques, y compris l'information sur le statut d'étudiant et la citoyenneté. Toutefois, il est précisé dans le courriel automatique transmis aux gestionnaires d'embauche par la plateforme électronique du SRFP qu'ils doivent

encore s'assurer que les candidats sélectionnés sont bel et bien des étudiants à temps plein, inscrits dans un établissement reconnu, et que ces mêmes étudiants ont l'intention de retourner aux études à temps plein au trimestre scolaire suivant.

### *Lignes directrices sur la sélection et la nomination*

47. La vérification a également révélé que dans 42 dossiers (21 %), il n'existait aucune preuve que tous les étudiants présentés avaient été contactés et informés des résultats finals du processus. En outre, dans 52 dossiers (21 %), les résultats des présentations étaient absents. En ce qui concerne les dossiers qui contenaient les résultats des présentations, 160 (63 %) ne renfermaient aucune preuve que ces résultats avaient été transmis à la CFP. Depuis novembre 2007, le courriel automatique transmis aux gestionnaires d'embauche par la nouvelle plateforme électronique du SRF, leur rappelle l'obligation de communiquer avec tous les étudiants présentés et de les informer des résultats finals du processus. La plateforme électronique permet aux candidats de voir le suivi de leur dossier de présentations aux organisations fédérales ainsi que les résultats de l'évaluation transmis électroniquement par les organisations à la CFP après qu'elles ont analysé leur demande.
48. Durant la période visée par la vérification, le formulaire des résultats des présentations comprenait une attestation de l'impartialité du gestionnaire d'embauche à l'égard du processus de sélection. L'impartialité appuie les valeurs de justice et d'égalité d'accès dans le processus de sélection. Notre examen des dossiers de dotation dans le cadre du PFETE a révélé que 59 dossiers (18 %) ne contenaient pas de formulaire signé attestant l'impartialité du gestionnaire d'embauche. Depuis novembre 2007, les gestionnaires, lorsqu'ils font leur demande de présentations dans le cadre du PFETE, attestent qu'ils respectent les conditions de la Politique sur l'embauche des étudiants du CT et que leur demande est fondée sur les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité.
49. Selon les Conditions d'emploi pour les étudiants établies par le CT, les étudiants doivent obtenir une autorisation de sécurité adéquate. Or, la vérification a révélé que dans 34 dossiers du PFETE (13 %), nous n'avons trouvé aucune preuve que l'étudiant avait le niveau de sécurité requis pour la nomination dans le cadre du PFETE. Dans les 216 autres dossiers (87 %), se trouvaient bien des documents confirmant l'autorisation de sécurité. La nouvelle plateforme électronique du SRF fournit des directives écrites normalisées aux gestionnaires d'embauche. Celles-ci précisent les documents qu'il faut verser au dossier, telle que la preuve de l'autorisation de sécurité.

### *Rôles et responsabilités*

50. Parmi les gestionnaires sondés, 95 % ont indiqué qu'ils comprenaient leurs rôles et leurs responsabilités. Les sources d'information les plus courantes à ce sujet étaient les conseillers en RH (64 %), suivis par l'intranet de l'organisation (29 %) et les sites Web de la CFP et/ou du SCT (25 %). Lors de nos discussions avec des conseillers en RH des organisations, la majorité nous a déclaré que les gestionnaires d'embauche connaissaient et comprenaient leurs rôles et leurs responsabilités. Toutefois, notre examen des dossiers, les entrevues et les résultats du



sondage mené auprès des gestionnaires indiquent que les rôles et les responsabilités n'étaient pas bien compris. En fait, il semble qu'on ne savait pas vraiment qui était responsable de certains aspects du processus, comme la vérification de l'admissibilité au programme ou la communication des résultats finals aux candidats présentés. Beaucoup de gestionnaires d'embauche et de conseillers en RH croyaient que c'était la CFP qui vérifiait l'admissibilité au programme, même si le Guide du gestionnaire de la CFP précise que cette responsabilité incombe à l'organisation d'embauche. Ce manque de clarté au sujet des rôles et des responsabilités a fait en sorte que beaucoup d'exigences n'étaient pas vérifiées, chaque intervenant croyant que c'était la responsabilité de quelqu'un d'autre.

51. Nous avons examiné les directives écrites fournies par les coordonnateurs régionaux de la CFP dans l'ensemble du pays, durant la période visée par la vérification. Nous avons constaté qu'il n'y avait pas de modèle standard pour fournir aux gestionnaires d'embauche les directives écrites sur leurs rôles et leurs responsabilités. Toutefois, depuis novembre 2007, la nouvelle plateforme électronique du SRFP fournit aux gestionnaires d'embauche des directives écrites normalisées sur leurs rôles et leurs responsabilités et leur indique les documents qu'ils doivent verser au dossier de nomination.

### **Recommandation 2**

Les administrateurs généraux devraient s'assurer que les gestionnaires d'embauche ainsi que les conseillers en RH suivent une formation relative à l'utilisation de la nouvelle plateforme électronique du SRFP et à leurs rôles et leurs responsabilités concernant les processus de sélection et de nomination dans le cadre du PFETE.

### **Engagement 1 de la Commission de la fonction publique**

La CFP s'engage à examiner les directives transmises aux ministères et organismes pour mieux rendre compte des exigences rationalisées de la nouvelle plateforme électronique du SRFP, et à clarifier les rôles et responsabilités dans les domaines suivants : établissement des critères de recherche, communication avec les étudiants, vérification des exigences relatives à l'admissibilité au programme et processus d'évaluation et de nomination.

### **Engagement 2 de la Commission de la fonction publique**

La CFP s'engage à mener des activités de sensibilisation et de formation à l'intention des gestionnaires d'embauche et des conseillers en RH afin de leur permettre de se familiariser avec la nouvelle plateforme électronique du SRFP et avec les processus de sélection et de nomination du PFETE.

## Observations et recommandations visant les mécanismes d'intégration

### Plus d'un tiers des nominations et des processus de nomination au moyen des mécanismes d'intégration étaient insatisfaisants

52. Nous nous attendions à ce que les décisions concernant la sélection et la nomination au moyen des mécanismes d'intégration (diplômés qui avaient déjà participé au PFETE) respectent les exigences de la LEFP, le règlement connexe et le Cadre de nomination de la CFP incluant les lignes directrices en matière de nomination, l'instrument de délégation et le cadre de responsabilisation. En outre, nous nous attendions à ce que les décisions respectent les critères organisationnels relatifs aux processus de nomination non annoncés et aux autres textes réglementaires connexes comme la *Loi sur les langues officielles*. Enfin, nous nous attendions à ce que les décisions concernant la sélection et la nomination respectent les valeurs fondamentales de nomination que sont le mérite et l'impartialité ainsi que les valeurs directrices de justice, d'accessibilité, de transparence et de représentativité.
53. Nous avons décelé une nomination (2 %) et 15 processus de nomination (36 %) qui étaient insatisfaisants. Dans ces dossiers, des éléments de preuve établissaient que les exigences de la dotation et les valeurs de nomination n'avaient pas été respectées, comme suit :
- une nomination non autorisée d'une personne sans entente contractuelle, travaillant déjà sur place, a été effectuée en vue de la nommer ultérieurement au moyen d'un mécanisme d'intégration (2 %);
  - dix processus qui ne comportaient aucune preuve d'une évaluation ou d'une évaluation suffisante et, par conséquent, aucune preuve que la personne nommée satisfaisait à toutes les qualifications essentielles (24 %);
  - cinq processus sans justification écrite pour l'utilisation d'un processus non annoncé (12 %).
54. Le **tableau 3** donne un aperçu des résultats de la vérification concernant les dossiers d'intégration. Les dossiers jugés insatisfaisants au cours de notre vérification seront examinés de façon plus approfondie pour déterminer si des mesures correctives s'imposent.



**Tableau 3 : Dossiers de nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration – aperçu des résultats de la vérification**

Insatisfaisants		Nécessitant des améliorations	Satisfaisants	Total
Nomination	Processus			
2 %	36 %			
38 %		24 %	38 %	100 %

Source : Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

55. Nous nous attendons à ce que le mérite soit établi et les conditions d'emploi, satisfaites, au moment de la nomination. À ce moment là, une lettre d'offre peut être émise au candidat. En l'absence d'une lettre d'offre ou d'une entente contractuelle, personne ne devrait travailler dans les bureaux de la fonction publique du Canada. Dans un tel cas, la personne accomplirait des fonctions pour lesquelles elle n'a pas été jugée qualifiée. De plus, une telle situation crée une responsabilité potentielle pour la fonction publique du Canada. La vérification a permis de repérer une nomination insatisfaisante de ce genre (**pièce 3**).

### Pièce 3 : Nomination non autorisée

Un ancien participant au PFETE était parvenu à la fin de son contrat d'emploi occasionnel avant le 1<sup>er</sup> octobre 2006. À ce stade, l'organisation souhaitait embaucher la personne au moyen d'un mécanisme d'intégration, mais les documents requis n'avaient pas été préparés afin de procéder à la nomination. Malgré tout, la personne a continué à travailler au sein de l'organisation pendant près de deux mois, sans aucune forme d'entente contractuelle. La personne a été finalement évaluée et a obtenu les résultats requis en langue seconde, à la fin novembre. À ce moment-là, une lettre d'offre, postdatant la nomination au début d'octobre lui a été adressée. De plus, l'autorisation en matière de priorité a été obtenue après que la lettre d'offre eut été signée, il n'y avait aucune preuve de l'obtention d'un diplôme dans le dossier, et le serment ou l'affirmation solennelle a été signé deux mois après la date de la nomination.

Source : Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

56. Les lignes directrices en matière d'évaluation de la CFP stipulent que les processus et les méthodes d'évaluation utilisés doivent permettre d'évaluer efficacement les qualifications essentielles et autres critères du mérite établis. Dans les dossiers examinés, 10 processus (24 %) étaient insatisfaisants puisqu'ils n'avaient pas d'évaluation ou d'évaluations suffisantes. Autrement dit, il n'existait aucune preuve des méthodes, des processus ou des outils directement liés aux critères de mérite déterminés, ni de preuve que la personne satisfaisait aux normes de qualification.
57. Dans le cas des nominations non annoncées, les lignes directrices en matière de choix du processus de nomination de la CFP exigent une justification écrite. Cette justification doit démontrer, d'une part, en quoi le processus satisfait aux critères établis de l'organisation

concernant l'utilisation des processus non annoncés et, d'autre part, comment les valeurs de nomination ont été respectées. Cinq processus (12 %) étaient insatisfaisants puisqu'ils n'avaient pas de justification écrite pour le choix d'un processus non annoncé. La **pièce 4** présente un exemple d'un processus insatisfaisant pour cette raison.

#### **Pièce 4 : Exemple d'un processus de nomination insatisfaisant**

Un mécanisme d'intégration a été utilisé pour embaucher un ancien étudiant du PFETE au moyen d'un processus externe non annoncé. Il n'y avait pas de justification pour le choix du processus. De plus, le gestionnaire d'embauche a demandé au conseiller en RH de « cloner » un poste en vue d'y nommer le candidat, et de modifier le profil linguistique en remplaçant « poste bilingue » par « la connaissance du français est essentielle », même si les fonctions du poste demeuraient les mêmes. Or, ces fonctions consistaient à travailler en collaboration avec l'industrie, et les gouvernements fédéral et provinciaux, ce qui laisse entendre qu'il s'agissait bel et bien d'un poste bilingue. Le conseiller en RH a modifié le profil linguistique sans remettre en question la décision du gestionnaire. L'autorisation en matière de priorités a été demandée après la date de la nomination, et un candidat bénéficiaire de priorité a été présenté. Ce candidat a été évalué même si une nomination avait déjà été effectuée.

**Source :** Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada

### **Aspects des processus de nomination menés au moyen des mécanismes d'intégration nécessitant des améliorations**

58. Nous avons également constaté qu'il y avait d'autres exigences pour les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration qui n'étaient pas respectées. Cette constatation ne nous a pas amenés à considérer ces nominations comme insatisfaisantes, mais elle indique qu'il est nécessaire d'apporter des améliorations. Nous avons repéré 10 nominations (24 %) effectuées au moyen d'un mécanisme d'intégration qui avaient besoin d'améliorations pour l'une et/ou l'autre des raisons suivantes :
- la justification pour l'utilisation d'un processus de nomination non annoncé n'expliquait pas entièrement la nomination et/ou ne démontrait pas clairement en quoi les valeurs de nomination avaient été respectées;
  - il n'y avait aucune preuve que la personne nommée avait effectivement graduée.
59. Les nominations effectuées au moyen d'un processus non annoncé doivent être accompagnées d'une justification écrite qui démontre comment le processus satisfait aux critères établis par l'organisation et aux valeurs de nomination. L'ensemble des 10 dossiers identifiés comme ayant besoin d'amélioration ne contenaient pas une justification pour l'utilisation d'un processus de nomination non annoncé supportant entièrement la nomination. De plus, trois dossiers qui ont été identifiés insatisfaisants avaient également des justifications incomplètes. Par exemple, la justification ne faisait aucune mention de l'intégration à titre de critère organisationnel pour les nominations non annoncées, et/ou ne fournissait que peu de renseignements, sinon aucun, pour expliquer comment les valeurs de nomination avaient été respectées.

60. Des nominations effectuées au moyen d'un mécanisme d'intégration ayant été identifiés comme ayant besoin d'amélioration, une ne contenait également pas de preuve que la personne nommée avait effectivement graduée. C'est également le cas de trois dossiers qui ont été identifiés insatisfaisants. Étant donné que la preuve requise n'était pas définie, nous avons accepté comme preuve, aux fins de la vérification, une attestation signée de l'étudiant ou un document fourni par l'établissement d'enseignement.

## D'autres exigences pour les processus de nomination effectués au moyen des mécanismes d'intégration n'étaient pas respectées

61. Conformément à la LEFP, à la date de nomination ou avant celle-ci, la personne à nommer doit promettre, en prêtant serment ou en faisant une déclaration solennelle, d'accomplir de façon honnête et loyale et avec impartialité les fonctions du poste. Six dossiers (14 %) de nominations effectuées au moyen d'un mécanisme d'intégration ne contenaient aucune preuve que la personne nommée avait prêté serment ou fait une déclaration solennelle avant ou à la date de la nomination.
62. Pour toute nomination à la fonction publique fédérale, les conditions d'emploi du CT doivent être satisfaites avant de faire l'offre de nomination. Parmi ces conditions, mentionnons l'autorisation de sécurité et les exigences médicales. Nous avons constaté que huit nominations (19 %) avaient pris effet avant que la personne ait obtenu l'autorisation de sécurité requise pour le poste. Mais surtout, trois dossiers (7 %) ne contenaient aucune preuve que la personne nommée satisfaisait au niveau de sécurité requis pour le poste.

## Les dossiers des nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration ne contenaient pas une documentation suffisante et appropriée

63. Nous nous attendions à ce que les dossiers des nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration contiennent une documentation suffisante et appropriée à l'appui des décisions concernant la sélection et la nomination. Les dossiers de dotation doivent donner un compte rendu fiable des activités de dotation qui ont conduit à une nomination et contenir la preuve que les valeurs de nomination ont été respectées tout au long du processus. Les dossiers de dotation sont des enregistrements officiels des décisions concernant la sélection et la nomination.
64. Au cours de notre vérification, nous avons constaté que la documentation relative à la dotation était incomplète dans la plupart des dossiers des nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration que nous avons examinés (qu'il s'agisse des dossiers insatisfaisants ou de ceux ayant besoin d'améliorations). De plus, la documentation qui figurait dans le dossier manquait de cohérence. Conformément à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, les ministères et organismes doivent s'assurer que la nomination et les décisions liées à la nomination soient documentées en détail.

65. L'utilisation d'une liste de contrôle ne constitue pas une exigence. Cependant, lors de discussions avec les conseillers en RH des organisations, la majorité a affirmé que de telles listes sont utilisées pour s'assurer que les dossiers de dotation sont conformes aux exigences législatives et à celles des lignes directrices. En examinant les dossiers de dotation, nous avons constaté que 10 dossiers (24 %) ne contenaient pas de liste de contrôle dûment remplie. Tel que mentionné précédemment, une telle liste, si elle est exhaustive et utilisée régulièrement, constitue une pratique exemplaire.

### Recommandation 3

Les administrateurs généraux devraient s'assurer que les dossiers des nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration contiennent la documentation à l'appui des décisions de nomination afin de veiller à ce qu'elles respectent les dispositions législatives et les exigences des lignes directrices ainsi que les valeurs de nomination.

## Les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration ne faisaient pas partie des plans de ressources humaines des organisations

66. L'une des répercussions de la LEFP est que les ministères et les organismes devraient avoir un cadre adéquat en place pour planifier les nominations. Nous nous attendions à ce que les décisions concernant la sélection et les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration soient conformes au plan de RH de chacune des organisations vérifiées.
67. Pour la période visée par la présente vérification, chacune des organisations avaient des lignes directrices concernant les processus non annoncés. Ces dernières, précisaient que la nomination devait être liée à un plan de RH. Des gestionnaires sondés qui avaient nommé des diplômés ayant été d'anciens participants au PFETE, seulement 57 % ont affirmé que la nomination de diplômés faisait partie de la planification des RH de l'organisation. Seulement 52 % d'entre eux pensaient que la nomination de diplômés dans le cadre du PFETE au moyen d'un processus externe non annoncé était une option de dotation qui s'offrait à eux.
68. Aucun des plans de RH des organisations que nous avons examinés au cours de notre vérification ne mentionnait que les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration étaient une option de dotation. De plus, lors de discussions avec les conseillers en RH de ces organisations, plusieurs nous ont dit que les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration n'étaient pas intégrées au plan de RH de leur organisation ou qu'ils ne savaient pas si ce type de nominations faisaient partie d'un plan de RH. Par conséquent, les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration durant la période visée par la présente vérification ont eu lieu en l'absence de plans de RH au sein des organisations.

## Les organisations ayant fait l'objet de la présente vérification effectuaient un suivi des nominations, mais peu d'entre elles en assuraient la surveillance

69. Nous nous attendions à ce que les organisations effectuent un suivi et une surveillance afin de s'assurer que les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration l'étaient conformément à la LEFP et au Cadre de nomination de la CFP, ainsi qu'aux exigences en matière de rapport de la CFP. La surveillance est un processus continu qui consiste à recueillir et à analyser les données qualitatives et quantitatives portant sur les résultats actuels et antérieurs. Ainsi, les organisations peuvent évaluer la gestion et le rendement de la dotation (y compris l'évaluation du risque) et déterminer, dès le début, les mesures correctives à prendre, s'il y a lieu, pour gérer le risque, le réduire au minimum et améliorer le rendement de la dotation.
70. Nous avons constaté que toutes les organisations concernées effectuent un suivi des données statistiques et en rendent régulièrement compte à la CFP. Durant la période visée par la présente vérification, la plupart des organisations vérifiées (9 sur 11) n'avaient pas de processus de surveillance en place. Toutefois, nous avons observé des pratiques dignes de mention concernant les outils de surveillance utilisés. L'une des organisations visées (Industrie Canada) a mis en place un exercice de surveillance annuel d'un échantillon de dossiers de dotation comprenant des nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration. Dans le cadre de cet exercice, les responsables du ministère examinent la qualité de la documentation contenue dans les dossiers de dotation et déterminent les domaines à améliorer. L'une des plus grandes organisations visées (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) nous a également fourni les résultats de son processus de surveillance des nominations non annoncées, notamment une analyse d'un échantillon de nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration d'étudiants ayant participé au PFETE au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2007.

### Recommandation 4

Les ministères et organismes devraient incorporer les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration à leur plan de RH s'ils ont l'intention de procéder à de telles nominations.

### Recommandation 5

Les ministères et organismes devraient mettre en place des mesures de surveillance pour s'assurer que les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration se conforment aux exigences législatives, aux exigences des lignes directrices et aux valeurs de nomination.

# Recommandations et engagements

## Recommandation 1

Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait examiner la pertinence de l'exigence relative aux plans d'apprentissage.

## Recommandation 2

Les administrateurs généraux devraient s'assurer que les gestionnaires d'embauche ainsi que les conseillers en RH suivent une formation relative à l'utilisation de la nouvelle plateforme électronique du SRFP et à leurs rôles et leurs responsabilités concernant les processus de sélection et de nomination dans le cadre du PFETE.

### Engagement 1 de la Commission de la fonction publique

La CFP s'engage à examiner les directives transmises aux ministères et organismes pour mieux rendre compte des exigences rationalisées de la nouvelle plateforme électronique du SRFP, et à clarifier les rôles et responsabilités dans les domaines suivants : établissement des critères de recherche, communication avec les étudiants, vérification des exigences relatives à l'admissibilité au programme et processus d'évaluation et de nomination.

### Engagement 2 de la Commission de la fonction publique

La CFP s'engage à mener des activités de sensibilisation et de formation à l'intention des gestionnaires d'embauche et des conseillers en RH afin de leur permettre de se familiariser avec la nouvelle plateforme électronique du SRFP et avec les processus de sélection et de nomination du PFETE.

## Recommandation 3

Les administrateurs généraux devraient s'assurer que les dossiers des nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration contiennent la documentation à l'appui des décisions de nomination afin de veiller à ce qu'elles respectent les dispositions législatives et les exigences des lignes directrices ainsi que les valeurs de nomination.

## Recommandation 4

Les ministères et organismes devraient incorporer les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration à leur plan de RH s'ils ont l'intention de procéder à de telles nominations.

**Recommandation 5**

Les ministères et organismes devraient mettre en place des mesures de surveillance pour s'assurer que les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration se conforment aux exigences législatives, aux exigences des lignes directrices et aux valeurs de nomination.

## Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) du Secrétariat du Conseil du Trésor est d'accord avec la recommandation 1 et entreprend un examen de ses politiques afin de simplifier les instruments obligatoires qui régissent la gestion des personnes. Ce projet s'inscrit dans la foulée de l'initiative d'examen des politiques du Conseil du Trésor et devrait être terminé au début de l'année prochaine. Les politiques du BDPRH qui régissent l'emploi pour les étudiants sont couvertes par cet examen, et la recommandation que la CFP a formulée dans ce rapport de vérification au sujet des plans d'apprentissage sera dûment prise en considération dans ce contexte.

## Sommaire des réponses des organisations vérifiées

Les administrateurs généraux des organisations visées par la présente vérification ont eu l'occasion de prendre connaissance des résultats et de les commenter. Ils ont accepté les observations ainsi que les recommandations incluses dans le rapport. La vérification a été considérée comme une occasion de réfléchir aux exigences des politiques et de communiquer et comprendre les exigences du programme ainsi que les rôles et responsabilités des intervenants. Les administrateurs généraux ont indiqué que leurs pratiques s'améliorent en résultat de cette vérification. Afin d'adresser les recommandations contenues dans ce rapport, ils ont indiqué avoir déjà pris des mesures afin d'améliorer d'une part, la qualité des nominations d'étudiants et, d'autre part, les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration.



## Conclusion

71. La présente vérification portait sur l'embauche effectuée dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) et sur les nominations subséquentes d'anciens participants au PFETE effectuées au moyen des mécanismes d'intégration pour la période qui s'étend du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2007. L'objectif était de vérifier, d'une part, si les nominations initiales dans le cadre du PFETE ainsi que les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration respectaient les exigences législatives et celles des lignes directrices ainsi que les valeurs de nomination et, d'autre part, si les nominations subséquentes étaient planifiées et surveillées.
72. La vérification a porté sur un échantillon de 250 dossiers dans le cadre du PFETE représentant les 2 728 nominations initiales qui ont eu lieu en 2006-2007. L'utilisation du PFETE comme outil de dotation fonctionne raisonnablement bien, mais des besoins d'améliorations ont été identifiés. La vérification a remis en cause la pertinence des plans d'apprentissage, étant donné le niveau de conformité avec l'exigence du Conseil du Trésor du Canada. Lorsqu'il s'agit des nominations insatisfaisantes, la vérification a soulevé des questions quant au respect des valeurs, des dispositions législatives et des exigences des lignes directrices. La présente vérification a permis de relever neuf nominations (6 %) dans le cadre du PFETE qui étaient insatisfaisantes en raison d'un préjumelage. De plus, quatre autres nominations se sont révélées insatisfaisantes parce qu'elles avaient été effectuées sans passer par la Commission de la fonction publique (CFP). Nous avons également relevé 128 dossiers (51 %) du PFETE qui avaient besoin d'améliorations et 113 dossiers (43 %) qui étaient satisfaisants.
73. Notre vérification a permis de signaler qu'une nomination (2 %) effectuée au moyen d'un mécanisme d'intégration et 15 processus de nomination (36 %) étaient insatisfaisants parce qu'ils ne respectaient pas le cadre de nomination. En ce qui concerne ces dossiers, nous avons constaté qu'une nomination était insatisfaisante puisqu'il n'y a pas eu d'entente contractuelle en place pendant une période importante. De plus, 15 processus de nomination (36 %) ont été jugés insatisfaisants pour l'une ou l'autre des raisons suivantes : il n'y avait aucune preuve qu'une évaluation avait été faite, l'évaluation était insuffisante ou il n'y avait aucune justification écrite pour l'utilisation d'un processus non annoncé. Nous avons également constaté que 10 dossiers (24 %) de nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration nécessitaient des améliorations et que 16 dossiers (38 %) étaient satisfaisants.
74. La vérification a montré que les dossiers du PFETE étaient peu documentés et n'appuyaient pas toujours les décisions concernant la sélection et la nomination. La même constatation s'est imposée dans toutes les organisations et dans toutes les régions qui ont fait l'objet de la vérification. Nous avons également constaté que les intervenants qui ont participé à la sélection et à la nomination des étudiants dans le cadre du PFETE ne comprenaient pas assez bien leurs rôles et leurs responsabilités. En conséquence, un certain nombre d'exigences et de lignes directrices propres au PFETE n'étaient pas appliquées avec rigueur. Nous soulignons que la nouvelle plateforme électronique du Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) mise en place par la CFP devrait permettre de régler un certain nombre de ces problèmes.

Nos recommandations et les engagements de la CFP indiquent les mesures à prendre pour harmoniser les lignes directrices du PFETE avec la nouvelle plateforme électronique rationalisée du SRFP.

75. La vérification a également démontré que les dossiers des nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration étaient peu documentés et n'appuyaient pas les décisions concernant la sélection et la nomination dans tous les cas. Pendant la période visée par la vérification, les organisations concernées n'avaient pas ajouté les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration à leur plan organisationnel de RH. De plus, la majorité des organisations vérifiées (9 sur 11) n'avaient pas mis en place les mécanismes de surveillance appropriés pour surveiller les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration.
76. Compte tenu de l'importance croissante que revêt l'intégration des étudiants en tant qu'outil de recrutement, les ministères et organismes dans leur ensemble tireraient grand avantage d'une meilleure planification et d'une meilleure surveillance à cet égard.

# À propos de la vérification

## Objectifs

Les objectifs de la vérification consistaient à déterminer si :

- les ministères et organismes nommaient les étudiants dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), au *Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants* de la Commission de la fonction publique (CFP), à la Politique sur l'embauche des étudiants du Conseil du Trésor du Canada, et aux conditions et lignes directrices connexes.
- les nominations subséquentes effectuées au moyen des mécanismes d'intégration de diplômés qui étaient d'anciens étudiants nommés dans le cadre du PFETE, l'avaient été conformément à la LEFP, au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), aux lignes directrices en matière de nomination de la CFP, aux critères organisationnels relatifs aux processus de nomination non annoncés, et aux autres textes réglementaires.
- les ministères et organismes disposaient d'un cadre adéquat pour planifier et surveiller les nominations subséquentes effectuées au moyen des mécanismes d'intégration de diplômés ayant déjà participé au PFETE, afin d'assurer l'utilisation appropriée des mécanismes d'intégration.

## Étendue et méthode

L'étendue de la vérification portait sur un échantillon de 11 ministères et organismes assujettis à la LEFP.

Organisations vérifiées	
Agence des services frontaliers du Canada	Industrie Canada
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Pêches et Océans Canada
Anciens Combattants Canada	Ressources humaines et Développement social Canada (y compris Service Canada)
Défense nationale	Ressources naturelles Canada
Environnement Canada	Santé Canada
	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Les activités de vérification comprenaient des entrevues avec les conseillers en RH et les gestionnaires des entités qui s'occupaient des activités d'embauche liées au PFETE ainsi qu'avec toute autre partie dont on pensait qu'elle détenait des renseignements pertinents. Nous avons également effectué deux enquêtes afin de recueillir des données. Une enquête visait à obtenir de la rétroaction auprès d'anciens étudiants qui s'étaient inscrits au PFETE, dans les trois catégories suivantes : ceux qui avaient fait l'objet d'une nomination subséquente à la fonction publique au moyen d'un mécanisme d'intégration, ceux qui ont fait l'objet d'une présentation pour une nomination dans le cadre du PFETE, et ceux qui n'avaient jamais fait l'objet d'une présentation pour une nomination dans le cadre du PFETE. L'autre enquête visait à examiner les points de vue des gestionnaires relativement

aux critères de la vérification. En tout, 400 questionnaires et 400 étudiants ont participé aux enquêtes. De plus, nous avons examiné les documents portant sur les plans, les politiques, les programmes, les processus et les rapports des organisations. Enfin, nous avons examiné un échantillon supplémentaire de 108 dossiers provenant des bureaux régionaux de la CFP afin d'analyser le contenu des directives écrites transmises aux gestionnaires d'embauche.

## Échantillonnage

Le plan d'échantillonnage pour notre examen des dossiers utilise à la fois des méthodes probabilistes (échantillon représentatif) et non probabiliste (échantillon déterminé) pour explorer les questions ayant trait à la mise en œuvre et à la gestion du programme. Ces questions incluent les pratiques d'embauche générales, les pratiques d'embauche ciblées, l'embauche d'étudiants sans la participation de la CFP et la nomination à un emploi de diplômés qui avaient initialement été embauchés dans le cadre du PFETE.

D'après des données globales extraites du Site d'information statistique de la CFP, il y a eu un total de 9 610 enregistrements d'activités d'embauche liées au PFETE durant l'année financière 2006-2007. Le nombre réel des activités d'embauche liées au PFETE est légèrement inférieur à ce chiffre puisque cette base d'échantillonnage comporte une certaine surreprésentation en raison de la double saisie. Par exemple, certains enregistrements apparaissent deux fois en raison d'un changement dans le nom de l'organisation.

Onze organisations ont été sélectionnées aux fins de la vérification d'après le nombre d'activités d'embauche liées au PFETE. Ces organisations représentent un peu moins de 80 % (7 677) de toutes les activités d'embauche liées au PFETE au sein de la fonction publique fédérale pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2007. Sur ce total, 2 728 constituaient des nominations effectuées pour la première fois. La présente vérification a porté seulement sur ces 2 728 cas puisque seules les personnes nouvellement nommées feraient l'objet d'une évaluation complète. Nous avons étudié un échantillon représentatif de 250 activités d'embauche liées au PFETE provenant de 11 organisations, stratifiées par région et par organisation pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2007. Tous les pourcentages globaux calculés à partir de cet échantillon ont été pondérés comme il se doit pour refléter la population. Les résultats sont précis à plus ou moins 6 % avec un niveau de confiance de 95 % pour toutes les tranches de taux d'écart.

Afin d'examiner les dossiers des nominations initiales dans le cadre du PFETE pour lesquelles les candidats n'ont peut être pas été présentés au moyen du répertoire général du PFETE de la CFP, un échantillon déterminé de dossiers a été examiné. En tout, 1 756 personnes ont été identifiées dans la base de données du service de la paie. Ces personnes étaient classées à titre de participants au PFETE, mais ne pouvaient pas être localisées dans la base de données de la CFP relative aux étudiants disponibles pour des demandes du PFETE. Par conséquent, un échantillon additionnel de 55 dossiers du PFETE a été examiné à partir des 1 756 dossiers de cette population.

D'après l'information obtenue auprès des 11 organisations visées par la vérification, ils ont nommé 658 employés pour une période indéterminée au moyen des mécanismes d'intégration durant la période du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2007. Nous avons également effectué un examen d'un échantillon représentatif (échantillon aléatoire simple dans toutes les régions et toutes les organisations)

de 42 dossiers de dotation relatifs à des nominations subséquentes effectuées au moyen des mécanismes d'intégration de diplômés ayant préalablement été embauchés dans le cadre du PFETE. Les résultats sont précis à plus ou moins 10 % et se situent à un niveau de confiance de 90 % pour ce qui est des taux d'écart de 20 % ou moins. Pour les taux d'écart oscillant les 50 %, l'exactitude passe à plus ou moins 12 %.

## Critères

Nous nous attendions à ce que :

- les activités des ministères et des organismes ainsi que leurs décisions relatives à l'embauche d'étudiants dans le cadre du PFETE respectent les exigences et les responsabilités énoncées dans le *Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants* de la CFP, la Politique sur l'embauche des étudiants du CT, les conditions et les lignes directrices connexes.
- les activités des ministères et des organismes ainsi que leurs décisions relatives à l'embauche d'étudiants dans le cadre du PFETE fassent preuve de justice et d'équité et soient exemptes d'influence quant au processus de présentation des candidatures d'étudiants.
- les rôles et les responsabilités des coordonnateurs régionaux de la CFP, des gestionnaires des organisations et des conseillers en RH qui participent à l'embauche d'étudiants dans le cadre du PFETE soient communiqués et compris.
- les activités et les décisions concernant les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration (nomination de diplômés ayant participé au PFETE) respectent les exigences de la LEFP, du REFP, des lignes directrices en matière de nomination de la CFP et des critères organisationnels relatifs aux processus non annoncés ainsi que de tout autre texte réglementaire connexe.
- les activités et les décisions relatives aux nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration (nomination de diplômés ayant participé au PFETE) soient appuyées par une documentation suffisante et appropriée.
- les activités et les décisions concernant les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration (nomination de diplômés qui avaient d'abord été embauchés comme étudiants dans le cadre du PFETE) cadrent avec la planification des RH de l'organisation.
- les ministères et les organismes assurent un suivi et une surveillance afin de veiller à ce que les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration (nomination de diplômés ayant participé au PFETE) respectent la LEFP, le REFP, les lignes directrices en matière de nomination de la CFP et les critères organisationnels relatifs aux processus non annoncés, tout autre texte réglementaire connexe ainsi que les exigences en matière de rapports de la CFP.

## Équipe de vérification

**Vice président par intérim, Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études :**  
Jean Ste-Marie

**Directeur général, Direction de la vérification et de l'évaluation à l'échelle du gouvernement :**  
Terry Hunt

**Directrice, Division de la vérification :**  
Catherine Gendron

**Gestionnaires de la vérification :**  
Lucie Amyotte  
Romy Bonneau

**Vérificateurs :**  
Martin Gangur  
Julie Guillerm-Therrien  
Mélanie Lebrun  
Nathalie Morin  
Ghyslène Parent  
Claudia Pilon  
François St-Louis

**Spécialistes fonctionnels :**  
Maria Catana  
Ross Meehan  
Paul Pilon

# Glossaire

## Accessibilité

Valeur de la fonction publique qui offre une possibilité raisonnable de poser sa candidature et de la voir prise en compte pour un emploi au sein de la fonction publique.

## Activité politique

Toute activité exercée au sein d'un parti politique ou visant à soutenir ou à s'opposer à un parti, puis toute activité exercée pour soutenir un candidat à une élection ou pour s'y opposer, et ce, à l'échelon fédéral, provincial, territorial ou municipal, ou le fait de se porter ou d'être candidat à une élection avant ou pendant la période électorale.

## Activités d'embauche

Comprend les nominations à la fonction publique, l'embauche d'occasionnels en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le recrutement de personnel étudiant en vertu du *Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants*.

## Autorisation de sécurité

Indique que le candidat a terminé avec succès une évaluation de sécurité; avec la nécessité de prendre connaissance des renseignements classifiés, d'autoriser l'accès à ces renseignements. Il y a trois niveaux d'autorisation de sécurité : Confidentiel, Secret et Très secret.

## Cadre de nomination

Expose les attentes pour les administrateurs généraux lorsqu'ils conçoivent leurs systèmes de dotation pour s'assurer qu'ils respectent les exigences législatives et les valeurs qui guident la dotation au sein de la fonction publique. Le cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination, la délégation et la responsabilisation.

## Compétences relatives à l'employabilité

Le *Conference Board of Canada* définit ces compétences comme suit: capacités, attitudes et comportements génériques requis de la part de la main-d'œuvre canadienne. Elles peuvent être acquises à l'école et grâce à un ensemble d'expériences de la vie en dehors de l'école, comme des nominations à un poste. Ces compétences comprennent :

- des compétences académiques (la capacité de communiquer, de penser et d'apprendre);
- des compétences de gestion personnelle (des attitudes et des comportements positifs, un sens des responsabilités et l'adaptabilité dans le milieu de travail);
- des compétences pour le travail d'équipe (la capacité de travailler avec les autres).

## Conditions d'emploi

Les conditions d'emploi ne sont pas des critères de mérite. Ce sont des exigences qu'une personne doit satisfaire et conserver pendant toute la durée de son emploi ou des conditions d'emploi qu'une personne doit accepter avant d'être nommée. Par exemple, l'autorisation de sécurité et les exigences médicales sont des conditions d'emploi.

### **Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants**

Décret entré en vigueur le 9 avril 1997 excluant les étudiants de l'application de l'ancienne *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* sauf pour ce qui est des paragraphes 16(4) et 17(4), qui ont trait à la citoyenneté. L'embauche de personnel étudiant n'est plus considérée comme une nomination en vertu de la *Loi*. Ce décret est toutefois en cours de révision.

### **Dossier de dotation**

Dossier dans lequel sont versés des documents visant à justifier ou soutenir les mesures de dotation employées et les raisons appuyant les décisions de nomination qui ont été effectuées au cours du processus de dotation.

### **Emploi de durée déterminée**

Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée est déterminée à l'avance.

### **Emploi pour une période indéterminée (emploi permanent)**

Emploi à temps plein ou à temps partiel, y compris l'emploi saisonnier, dont la durée n'est pas déterminée.

### **Énoncé des critères de mérite**

Document de base de l'évaluation du mérite dans lequel on trouve les qualifications essentielles, les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels.

### **Établissement d'enseignement reconnu**

Tout établissement autorisé par une province ou un territoire à décerner des diplômes ou des grades.

### **Étudiant**

Personne qui fréquente à temps plein une école secondaire, un cégep, un institut de technologie ou une université.

### **Évaluation de langue seconde**

Tests linguistiques utilisés par la Commission de la fonction publique afin de déterminer la maîtrise de la seconde langue officielle des employés et des postulants. Il s'agit des tests de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale qui permettent d'évaluer la capacité d'une personne à parler et à comprendre la deuxième langue officielle dans un contexte de travail.

### **Gestionnaire subdélégué**

Personne à qui l'administrateur général a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer des pouvoirs en matière de nomination et les pouvoirs connexes.

### **Impartialité**

Une des valeurs de la fonction publique prônant la nomination et la promotion de fonctionnaires de manière objective, exempte de toute influence politique.



### **Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN)**

Désigne tous les pouvoirs délégués ainsi que les conditions relatives à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs; détermine également la façon dont les administrateurs généraux devront rendre compte de l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués.

### **Intégration des étudiants**

Processus permettant aux gestionnaires d'embaucher des personnes qualifiées ayant obtenu un diplôme d'études postsecondaires récemment, pourvu qu'elles aient déjà travaillé au sein de la fonction publique dans le cadre d'initiatives comme le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat ou le Programme des adjoints de recherche.

### **Justice**

Valeur qui fait appel à des décisions objectives, sans favoritisme personnel, à l'aide de lignes directrices et de pratiques qui imposent un traitement juste et équitable envers les fonctionnaires et les candidats.

### **Justification écrite pour un processus non annoncé**

Une justification écrite visant à démontrer comment le processus non annoncé satisfait aux critères établis et aux valeurs directrices.

### **Mérite**

En vertu de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le mérite comporte deux aspects :

1. toute personne nommée doit posséder les qualifications essentielles, y compris la compétence en matière de langues officielles pour le travail à accomplir;
2. le gestionnaire (ou une autre personne déléguée par l'administrateur général) peut prendre en compte toute qualification supplémentaire considérée comme un atout pour accomplir un travail actuel ou à venir, toute exigence opérationnelle actuelle ou future de l'organisation et tout besoin actuel ou futur de la fonction publique qu'il aura établis.

### **Méthodes d'évaluation**

Méthodes visant à recueillir, mesurer et interpréter l'information nécessaire pour évaluer les compétences des candidats au regard des qualifications du poste; parmi ces méthodes figurent des activités telles que les entrevues, les tests papier crayon, les vérifications de références et les simulations.

### **Nomination**

Mesure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* pour nommer un titulaire à un poste de la fonction publique ou à un niveau professionnel donné. Une nomination à la fonction publique (nomination externe) est la nomination d'une personne issue du grand public, ou d'une personne travaillant au sein d'une organisation gouvernementale qui ne fait pas partie de la fonction publique.

### **Normes de qualification**

Normes établies en fonction des études, des connaissances, de l'expérience, de l'accréditation professionnelle et de la langue que l'employeur considère comme nécessaires pour la nature du travail à exécuter et les besoins actuels et futurs de la fonction publique.

### **Planification des ressources humaines**

Processus qui définit les besoins actuels et futurs en ressources humaines d'une organisation afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs.

### **Priorité**

Droit d'être nommé à un poste vacant avant toute autre personne.

### **Processus de nomination interne**

Processus de nomination s'adressant uniquement aux personnes employées dans la fonction publique.

### **Processus de nomination non annoncé**

Processus de nomination qui ne répond pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

### **Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat**

Programme qui offre aux étudiants de niveau postsecondaire la possibilité d'acquérir une expérience de travail pertinente et pratique au sein de la fonction publique afin de les aider à satisfaire aux exigences de leur programme d'études.

### **Programme des adjoints de recherche (PAR)**

Programme de recrutement qui permet aux étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir une expérience en recherche appliquée (conception, exécution et évaluation) lorsqu'une telle expérience est nécessaire à l'obtention de leur diplôme.

### **Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)**

Programme qui permet aux organisations fédérales de recruter du personnel étudiant, et qui offre aux personnes fréquentant à temps plein les écoles secondaires, les cégeps, les collèges, les instituts de technologie et les universités l'occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir une expérience tout en améliorant leurs compétences au chapitre de l'employabilité. Pour être admissible à une nomination dans le cadre du PFETE, un candidat doit être inscrit en tant qu'étudiant à temps plein dans un établissement d'enseignement secondaire ou postsecondaire reconnu; il doit être actuellement reconnu comme ayant le statut d'étudiant à temps plein par l'établissement d'enseignement; et il doit retourner aux études à temps plein pour le prochain trimestre scolaire. Il y a deux exceptions : les étudiants ayant le statut à temps plein reconnus par leur établissement d'enseignement comme ayant un handicap physique et/ou de nature affective; et les étudiants adultes qui participent à des programmes de formation et de recyclage au niveau secondaire, administrés par un établissement scolaire. Les étudiants qui terminent la dernière année de leur programme et qui n'ont pas l'intention de reprendre leurs études à temps plein sont admissibles à un emploi à temps partiel jusqu'à ce qu'ils soient diplômés. Les gestionnaires doivent veiller à ne pas prolonger l'emploi des étudiants qui en sont à leur dernière année d'études une fois qu'ils sont diplômés.

### **Qualifications constituant un atout**

Qualifications qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail, mais qui pourraient être avantageuses pour l'organisation ou représenter une amélioration quant au travail à exécuter, soit aujourd'hui, soit dans l'avenir.

### **Qualifications essentielles**

Qualifications requises pour exécuter un travail auxquelles une personne doit satisfaire pour être nommée à un poste. Les autres critères de mérite sont les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels établis par l'administrateur général.

### **Représentativité**

La composition de la fonction publique doit être le reflet de celle du marché du travail au Canada.

### **Serment ou affirmation solennelle**

Avant d'entrer en fonction, une personne doit prêter serment ou prononcer une affirmation solennelle selon laquelle elle exécutera ses fonctions avec loyauté, respect et impartialité; le personnel occasionnel, étudiant et à temps partiel est toutefois exempté de cette procédure.

### **Surveillance**

Un processus continu qui consiste à recueillir et à analyser l'information sur les résultats actuels et antérieurs de la dotation afin d'évaluer la gestion et le rendement de la dotation. Des mesures correctives rapides afin de gérer et de minimiser le risque et d'améliorer le rendement peuvent alors être déterminées.

### **Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)**

Outil électronique permettant de présélectionner des demandes d'emploi en se fondant sur un certain nombre de critères déterminés par le gestionnaire d'embauche (p. ex. expérience et scolarité).

### **Transparence**

Valeur de dotation de la fonction publique visant une communication franche avec les fonctionnaires et les candidats quant aux pratiques et décisions en matière de dotation.

### **Valeurs de nomination**

Valeurs fondamentales de nomination que sont le mérite et l'impartialité, et valeurs directrices de justice, d'accessibilité, de transparence et de représentativité.

### **Vérification**

Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

### **Zone de sélection**

Critères géographiques, organisationnels ou professionnels ou critères d'équité en matière d'emploi auxquels doivent satisfaire tous les candidats pour être admissibles à un processus de nomination.