

# Vérification des pratiques d'embauchage du personnel occasionnel et étudiant

**Novembre 2005**



Environment  
Canada

Environnement  
Canada

**Canada**

### **Filière d'approbation du rapport**

Phase de planification achevée	Juillet 2005
Rapport soumis à la direction	Octobre 2005
Réponses de la direction reçues	Novembre 2005
Rapport achevé	Novembre 2005
Rapport approuvé par le Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVE)	24 novembre 2005

### **Abréviations employées dans le rapport**

BVG	Bureau du vérificateur général
CFP	Commission de la fonction publique
COOP	Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat
DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
EC	Environnement Canada
LEFP	Loi sur l'emploi dans la fonction publique
PFETE	Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
SIGRH	Système d'information de gestion des ressources humaines

### **Préparé par Vérification et évaluation**

#### **Remerciements**

L'équipe de projet de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation, comprenant Benjamin Copp, Lise Gravel, Brian Fehr et dirigée par Stella Line Cousineau sous la gouverne de Jean Leclerc, aimerait remercier toutes les personnes qui ont contribué à ce projet, et plus particulièrement tous les membres du personnel régional qui nous ont fait part de leurs précieuses suggestions et observations.

## Table des matières

SOMMAIRE.....	1
1.0 INTRODUCTION.....	5
1.1 Contexte.....	5
1.2 Objectifs et champ de la vérification.....	6
1.3 Méthodologie.....	6
2.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	7
2.1 Emplois occasionnels.....	7
2.1.1 Lettre d'offre/contrat.....	7
2.1.2 Périodes d'emploi occasionnel.....	8
2.1.3 Motifs justifiant l'embauchage de personnel occasionnel.....	8
2.1.4 Description des responsabilités.....	9
2.2 Emploi d'étudiants.....	9
2.2.1 Statut d'étudiant.....	9
2.2.2 Citoyenneté.....	10
2.2.3 Justice et équité dans le processus d'embauchage.....	10
2.3 Antécédents de travail.....	10
2.4 Pratiques exemplaires.....	12
2.5 Recommandations.....	13
3.0 CONCLUSION.....	13
Annexe 1 - Critères de vérification.....	14



## **SOMMAIRE**

Le président de la Commission de la fonction publique (CFP) a prié Environnement Canada de faire l'examen de ses pratiques d'embauchage du personnel occasionnel et étudiant. Dans ce contexte, le Comité ministériel de vérification et d'évaluation a approuvé en juin 2005 un projet de vérification des pratiques d'embauchage du personnel occasionnel et étudiant, qui a été ajouté au plan annuel de vérification et d'évaluation du Ministère pour l'exercice 2005-2006.

La vérification visait principalement à déterminer si les pratiques d'embauchage de personnel occasionnel et étudiant à Environnement Canada sont conformes aux lois, aux politiques d'emploi et aux valeurs de dotation applicables.

Tous les services de gestion des ressources humaines du Ministère ont contribué à cette vérification. Le champ de la vérification englobait les mesures de dotation de postes occasionnels pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mai 2005, de même que les mesures de dotation de postes d'étudiants prises sous l'égide du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) et du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (COOP) entre le 1<sup>er</sup> octobre 2004 et le 31 mars 2005. La vérification excluait les mesures de dotation prises par concours restreint dans le cadre du Programme des adjoints de recherche et du Programme de transition à l'intention des étudiants.

La vérification comprenait un examen de la documentation, des sondages détaillés et des entrevues. Les données ont été obtenues de la Direction des ressources humaines. En nous fondant sur un seuil de confiance de 90 % et une marge d'erreur de 10 %, nous avons aléatoirement choisi un échantillon représentatif de 128 dossiers de dotation de postes occasionnels et de postes d'étudiants. Nous avons également examiné les antécédents de travail des employés concernés, principalement pour déterminer si l'on avait recouru à d'autres méthodes de dotation (aide temporaire, contrats, etc.) pour réembaucher le même personnel au Ministère.

Dans l'ensemble, la vérification a révélé un degré substantiel de conformité aux politiques établies, sauf en ce qui touche l'application du principe du mérite aux emplois d'étudiants, pour lesquels nous ne pouvons tirer de conclusions faute de documentation dans les dossiers des ressources humaines. Même si la politique sur l'emploi occasionnel et la politique sur l'emploi d'étudiants à Environnement Canada fixent les exigences et les lignes directrices à suivre pour une saine gestion des emplois occasionnels et des emplois d'étudiants, certaines pratiques pourraient être améliorées. Les recommandations portent en bonne partie sur les mesures administratives qui pourraient être mises en place.

Actuellement, les bureaux de ressources humaines appliquent diverses pratiques pour gérer l'emploi de personnel occasionnel et étudiant. Certaines de ces pratiques peuvent être considérées comme exemplaires et devraient être généralisées à la grandeur du Ministère. Il faut procéder à une plus grande uniformisation, particulièrement en ce qui touche la documentation à verser aux dossiers, l'endroit où il faut conserver cette documentation, et les formules à remplir. Plus il y aura d'uniformité, plus le Ministère aura de la facilité à surveiller et à assurer l'observation de la politique. Les raisons pour

lesquelles on embauche du personnel occasionnel doivent être mieux documentées. Les raisons inscrites au dossier devraient être suffisamment détaillées pour démontrer que l'emploi vise effectivement une période précise et un besoin particulier. La politique énonce quatre raisons pouvant justifier le recrutement d'un personnel occasionnel : pour combler des besoins imprévus ou en cas d'urgence; pour remplacer des employés durant de courtes absences (p. ex. vacances, congés de maladie ou formation); pour réaliser des projets qui dépendent de la disponibilité de fonds ou qui ont un horizon temporel limité; pour répondre à des exigences de sécurité et éviter de graves perturbations du service (à l'exception des grèves légales). Dans la majorité des dossiers examinés (78 %), une des raisons ci-dessus était invoquée. Cependant, très peu de ces dossiers (28 %) contenaient les renseignements supplémentaires requis pour expliquer en détail la raison, par exemple le nom de l'employé remplacé, ou le projet devant être réalisé.

Souvent (dans 72 % des cas), les dossiers ne contenaient pas de renseignements tels qu'une description détaillée des responsabilités. Sans être explicitement exigé par la politique, ce type d'information est nécessaire pour établir la classification du poste et pour évaluer les candidats en regard des exigences du poste.

De nombreux dossiers ne contenaient pas de preuve attestant de l'admissibilité de la personne à un emploi d'étudiant. 28 % des dossiers examinés ne contenaient pas d'information suffisante pour déterminer le statut de l'étudiant. D'après les entrevues que nous avons menées, il semble y avoir une certaine incertitude quant à savoir à qui il incombe de vérifier cette information.

Comme pour toutes les nominations à la fonction publique fédérale, la priorité est accordée aux citoyens canadiens. Les citoyens non canadiens peuvent postuler un emploi à la fonction publique fédérale, mais la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* fixe alors des critères précis. Nous avons constaté que seulement 15 % des dossiers d'étudiant contenaient une preuve de citoyenneté (copie du passeport ou de la carte de citoyenneté).

La CFP exige que des « valeurs de résultat » (compétence, représentativité et impartialité) et des « valeurs de processus » (justice, équité et transparence) soient intégrées au processus de dotation, y compris dans l'embauchage de personnel occasionnel et étudiant. Pour déterminer si ces valeurs sont appliquées, les dossiers d'embauchage devraient contenir suffisamment de renseignements, par exemple le curriculum vitæ de tous les candidats interviewés, les résultats du processus de sélection avec le questionnaire d'entrevue, et l'énoncé de qualités. Selon l'examen de la documentation versée aux dossiers, le type de renseignements conservés par la Section des ressources humaines varie d'une région à l'autre. Certaines régions conservent toutes les informations concernant le processus de dotation, alors que d'autres ne conservent que l'information relative au candidat retenu.

### Recommandations

Le sous-ministre adjoint, Direction des ressources humaines, devrait :

- ❖ uniformiser les méthodes de contrôle et de documentation, pour surveiller l'efficacité et l'efficacité du processus ministériel de dotation des postes du personnel occasionnel et étudiant;
- ❖ s'assurer que les dossiers de dotation, tant pour les emplois occasionnels que pour les emplois d'étudiants, sont conservés dans un lieu central;
- ❖ préciser à qui incombe la responsabilité d'obtenir la documentation à l'appui requise, comme une preuve de citoyenneté canadienne et les documents confirmant le statut d'étudiant. Ces pièces justificatives devraient être versées au dossier;
- ❖ recueillir toute la documentation concernant le processus de dotation des postes de personnel occasionnel et étudiant, et vérifier les résultats de la sélection à la lumière des exigences de la CFP pour ce qui est des « valeurs de résultat » (compétence, représentativité et impartialité) et des « valeurs de processus » (justice, équité et transparence).

### Réponse de la gestion

*La Direction des ressources humaines accepte les conclusions de la vérification. Pour répondre aux questions soulevées, nous prenons actuellement les mesures suivantes :*

- *Modifications des politiques d'Environnement Canada sur l'emploi du personnel occasionnel et des étudiants pour veiller à ce qu'il y ait une direction claire et une application nationale.*
- *Mise à jour des outils des gestionnaires et des assistants de RH, notamment une liste de vérification des documents de dotation à compléter pour tous les dossiers.*
- *Vérification de la formation que nous offrons pour la délégation de pouvoirs afin de veiller à la cohérence du message fourni à nos gestionnaires.*
- *Étude des pratiques exemplaires de partout au pays afin de mettre en œuvre une démarche normalisée à l'échelle « nationale ».*



## **1.0 INTRODUCTION**

Le président de la Commission de la fonction publique (CFP) a prié Environnement Canada de faire l'examen de ses pratiques d'embauchage du personnel occasionnel et étudiant. Dans ce contexte, le Comité ministériel de vérification et d'évaluation a approuvé en juin 2005 un projet de vérification des pratiques d'embauchage du personnel occasionnel et étudiant, qui a été ajouté au plan annuel de vérification et d'évaluation du Ministère pour l'exercice 2005-2006.

### **1.1 Contexte**

Le Rapport du vérificateur général du Canada de 2001 intitulé « Recruter pour la fonction publique canadienne de demain » concluait que les pratiques d'embauchage sont davantage axées sur les besoins opérationnels à court terme que sur le recrutement à long terme. Le Bureau du vérificateur général (BVG) signalait que cette tendance favorisant l'embauchage à court terme découlait des efforts déployés par les gestionnaires pour contourner le complexe système d'embauchage pour une durée indéterminée. Dans son rapport, le BVG indiquait qu'en 2000-2001, 48,4 % des employés embauchés venaient combler des postes occasionnels.<sup>1</sup> Le rapport ajoutait également que 64 % des personnes ayant accédé au statut d'employé nommé pour une période indéterminée provenaient directement d'un poste occasionnel ou à durée déterminée.

D'après le Rapport annuel 2003-2004 de la CFP, l'embauchage de personnel occasionnel représente un risque de taille pour l'égalité d'accès parce que les employés occasionnels n'ont pas à subir le processus de sélection basé sur le mérite. En 2003-2004, 15 373 personnes (39 % des nouveaux employés) ont été embauchées à titre occasionnel. En outre, les données de la CFP révélaient que sur les 4 424 employés occasionnels qui faisaient partie de l'effectif en juin 1998, 27 % avaient accédé au statut d'employés pour une période indéterminée.

Tant Environnement Canada que le Conseil du Trésor du Canada ont établi des politiques fixant les conditions d'embauchage du personnel occasionnel. L'article 21.2 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) indique les conditions et les dispositions régissant le personnel occasionnel de la fonction publique du gouvernement du Canada. Toutes ces sources décrivent de manière homogène quel est le but visé par le recrutement de personnel occasionnel dans la fonction publique et les conditions d'emploi, y compris la durée précise de chaque contrat, le nombre maximum de journées qu'un employé occasionnel peut travailler dans un ministère sur une période de douze mois, l'objectif des postes occasionnels, les concours auxquels peuvent participer les employés occasionnels, ainsi que la cessation des contrats. Le rapport sur L'état des ressources humaines à Environnement Canada a déterminé qu'entre 2000-2001 et 2003-2004, le nombre d'employés occasionnels embauchés au Ministère avait

---

<sup>1</sup> On entend par « employé occasionnel » a) toute personne nommée à titre temporaire en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique; ou b) toute autre personne nommée en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique pour une durée déterminée de plus de trois mois ou ayant travaillé à ce titre pendant plus de trois mois sans interruption d'emploi de plus de cinq jours ouvrables.

augmenté de 618 (89 %), passant de 694 à 1 312, alors que l'effectif global du Ministère avait crû de 21 %.

Les conditions régissant l'embauchage des étudiants de niveau postsecondaire à Environnement Canada sont basées sur les règlements d'application de la LEFP. Le recrutement étudiant relève principalement du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) ou encore du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (COOP), et les normes gouvernant chaque programme figurent dans la Politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur l'embauche des étudiants, qui expose les critères (admissibilité, rémunération, avantages sociaux, citoyenneté, réemploi) que les ministères fédéraux doivent respecter dans le recrutement étudiant. Selon le rapport sur L'état des ressources humaines à Environnement Canada, entre 2000-2001 et 2003-2004, le nombre d'étudiants employés était passé de 279 à 454 (hausse de 61 %) dans le cas du programme COOP, et de 177 à 279 (63 %) pour le PFETE.

## **1.2 Objectifs et champ de la vérification**

### **Objectif de la vérification**

La vérification visait principalement à déterminer si les pratiques d'embauchage du personnel occasionnel et étudiant à Environnement Canada sont conformes aux lois, aux politiques d'emploi et aux valeurs de dotation applicables.

### **Champ de la vérification**

Tous les services de gestion des ressources humaines du Ministère ont contribué à cette vérification. Le champ de la vérification englobait les mesures de dotation de postes occasionnels pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mai 2005, de même que les mesures de dotation de postes d'étudiants prises sous l'égide du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) et du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (COOP) entre le 1<sup>er</sup> octobre 2004 et le 31 mars 2005. Cette période a été retenue pour éviter tout chevauchement avec la vérification des dossiers de dotation actuellement menée par la CFP. La vérification excluait les mesures de dotation prises par concours restreint dans le cadre du Programme des adjoints de recherche et du Programme de transition à l'intention des étudiants, puisque ces mesures sont visées par la vérification de la CFP.

## **1.3 Méthodologie**

La vérification comprenait un examen de la totalité des politiques, des lignes directrices et des processus entourant l'embauchage d'un personnel occasionnel et étudiant. Nous avons également fait des entrevues structurées avec des conseillers en ressources humaines. De plus, en nous fondant sur un seuil de confiance de 90 % et une marge d'erreur de 10 %, nous avons aléatoirement choisi un échantillon représentatif de 128 dossiers de dotation de postes occasionnels et de postes d'étudiants, pour en faire l'examen. Les critères de vérification ont été définis selon les exigences des politiques (l'annexe A expose en détail les critères de vérification). Les données ont été téléchargées du Système d'information de la gestion des ressources humaines (SIGRH). Nous avons également examiné les antécédents de travail des employés

concernés, pour déterminer si l'on avait recouru à d'autres mécanismes (aide temporaire, contrats, etc.) pour réembaucher le même personnel.

Le tableau suivant présente la composition de l'échantillon, par région.

Région	Occasionnel			Étudiant		
	Nombre	Pourcentage	Échantillons retenus	Nombre	Pourcentage	Échantillons retenus
Atlantique	146	15 %	10	44	8 %	5
Québec	165	17 %	11	44	8 %	5
Capitale nationale	213	21 %	14	222	41 %	25
Ontario	209	21 %	14	141	26 %	16
Nord et Prairies	138	14 %	9	61	11 %	7
Pacifique et Yukon	118	12 %	8	34	6 %	4
TOTAL	989	100 %	66	546	100 %	62

## **2.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **2.1 Emplois occasionnels**

L'emploi occasionnel consiste à embaucher du personnel pour combler des besoins particuliers durant des périodes précises. Les gestionnaires détenant un pouvoir délégué de dotation sont autorisés à embaucher du personnel occasionnel pour tout poste de leur organisation. Le but est de pouvoir embaucher du personnel qualifié rapidement et en toute équité, pour répondre à des besoins imprévus durant une courte période. L'emploi occasionnel ne doit pas constituer une solution de facilité pour répondre aux besoins à long terme.

Durant la période examinée, un total de 989 mesures de dotation de postes occasionnels ont été traitées. De ce nombre, nous en avons retenue 66 pour en faire un examen détaillé. Deux des 66 dossiers n'étaient pas accessibles au moment de la vérification. Dans certaines régions, les dossiers d'emploi occasionnel ne sont pas conservés dans un lieu central, ce qui augmente les risques d'égarer les dossiers. Les observations et statistiques qui suivent sont donc basées sur les 64 échantillons restants.

#### **2.1.1 Lettre d'offre/contrat**

La Politique sur l'emploi occasionnel d'Environnement Canada exige que toutes les personnes nommées reçoivent une offre écrite indiquant les conditions et la période d'emploi, et précisant à la personne recrutée qu'elle ne doit pas s'attendre à obtenir un emploi permanent à l'issue de son emploi occasionnel.

Tous les dossiers examinés contenaient l'information requise. Cependant, la présentation de l'offre écrite varie d'une région à l'autre. Certaines régions utilisent un formulaire-type appelé « Lettre d'offre d'emploi occasionnel », alors que d'autres préfèrent la lettre d'offre traditionnelle. Sans constituer un problème majeur, il serait bon d'uniformiser les pratiques partout au Ministère.

### **2.1.2 Périodes d'emploi occasionnel**

Les périodes d'emploi occasionnel peuvent s'étendre jusqu'à 90 jours civils, mais le nombre de journées travaillées ne doit pas dépasser 125 durant toute période de douze mois au sein d'un même ministère. Tout nombre d'heures travaillées durant une journée est considéré comme une pleine journée de travail. Une personne peut être nommée à nouveau sans interruption pour une ou plusieurs périodes d'au plus 90 journées civiles, si le nombre de journées travaillées n'excède pas 125 durant toute période de douze mois.

Nous avons constaté un haut degré de conformité avec ces limites : la limite de 90 jours était dépassée dans 10 % des dossiers, et celle de 125 jours dans seulement 2 %. Dans la majorité des cas où la limite de 90 jours n'avait pas été respectée, le dépassement n'était pas intentionnel et était seulement d'un jour ou deux. Cette situation était habituellement due au fait que la mesure de dotation portait sur une période de trois mois, laquelle période peut totaliser entre 90 et 92 jours selon le mois. Par exemple, dans le cas d'une personne embauchée pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 mars, cette période comprend 90 jours. Cependant, si la même personne est embauchée pour la période du 1<sup>er</sup> août au 31 octobre, la période d'emploi est de 92 jours. Il peut être onéreux de surveiller le nombre de jours travaillés, spécialement lorsque l'employé travaille hors des heures normales. Actuellement, la majorité des régions font un suivi manuel en utilisant un calendrier, en s'assurant d'indiquer les congés fériés et les congés non rémunérés. Une région a mis au point un outil électronique, c'est-à-dire un chiffrier qui calcule le nombre de jours travaillés entre toutes périodes données. Le chiffrier prend également en considération les congés fériés, qui sont déduits du nombre total de jours travaillés. Cette méthode réduit le risque d'erreur dans le calcul du nombre de journées d'emploi occasionnel.

### **2.1.3 Motifs justifiant l'embauchage de personnel occasionnel**

Il existe peu de documentation sur les motifs pouvant justifier le recrutement d'employés occasionnels. Selon la Politique d'Environnement Canada sur l'emploi occasionnel, les gestionnaires peuvent embaucher un employé occasionnel dans les cas suivants :

- ❖ pour combler des besoins imprévus ou en cas d'urgence;
- ❖ pour remplacer des employés durant de courtes absences (p. ex. vacances, congés de maladie ou formation);
- ❖ pour réaliser des projets qui dépendent de la disponibilité de fonds ou qui ont un horizon temporel limité;
- ❖ pour répondre à des exigences de sécurité et éviter de graves perturbations du service (à l'exception des grèves légales).

Dans la majorité des dossiers examinés (78), au moins une des raisons ci-dessus était invoquée. Cependant, très peu de dossiers (28 %) contenaient une justification écrite étayant le choix effectué, comme le nom de l'employé remplacé, la nature de l'urgence, le nom du projet, etc. L'emploi occasionnel ne doit pas servir à combler un besoin permanent; une justification écrite fournirait donc un complément d'information qui prouve le bien-fondé du recours à un employé occasionnel. Une région a formé un comité d'examen qui étudie chaque demande d'embauchage d'un employé occasionnel. La requête est évaluée à la lumière des motifs présentés par le gestionnaire, et l'approbation d'embaucher l'employé occasionnel est donnée par le truchement de ce comité, qui est dirigé par le Directeur régional des ressources humaines.

#### **2.1.4 Description des responsabilités**

Il faut fournir une description des responsabilités pour déterminer la classification du poste. Si les responsabilités du poste à combler sont semblables ou identiques à celles d'un poste classifié déjà existant, alors ce poste peut être mentionné. La description des responsabilités sert également à évaluer les candidats en regard des exigences du poste. 72 % des dossiers examinés ne contenaient pas de description des responsabilités.

## **2.2 Emploi d'étudiants**

Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) et le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (COOP) offrent tous deux des emplois publics temporaires à des étudiants à temps plein qui fréquentent des écoles secondaires, des collèges, des instituts techniques et des universités un peu partout au Canada, durant toute l'année. Ces programmes permettent aux gestionnaires de combler rapidement des besoins à court terme en faisant appel à des étudiants talentueux dans un domaine qui correspond à leurs besoins.

L'échantillon contenait 62 mesures de dotation de personnel étudiant. Comme le dossier d'une de ces mesures de dotation n'a pu être localisé au moment de la vérification, nos observations et statistiques reposent donc sur 61 échantillons.

### **2.2.1 Statut d'étudiant**

Pour être admissible à un emploi dans la fonction publique fédérale dans le cadre de l'un des programmes d'emploi pour les étudiants, une personne doit être inscrite à plein temps dans une institution reconnue d'enseignement secondaire ou postsecondaire, être reconnue actuellement par l'institution d'enseignement comme ayant le statut d'étudiant à temps plein, et reprendre par la suite ses études à temps plein. Souvent, les dossiers examinés ne contenaient pas de preuve attestant de l'admissibilité de la personne à un emploi d'étudiant. 28 % des dossiers examinés ne contenaient pas d'information suffisante pour déterminer le statut de l'étudiant. D'après les entrevues que nous avons menées, il semblait y avoir une certaine incertitude quant à savoir à qui il incombait de vérifier cette information. Certains gestionnaires de ressources humaines ont indiqué que dans le cas du PFETE, la responsabilité incombait à la CFP puisqu'elle gère la base de données. En ce qui concerne le COOP, ils ont soutenu que la responsabilité incombait alors aux gestionnaires, puisque ces derniers représentaient le premier point

de contact. Le Ministère devrait uniformiser davantage la documentation requise pour confirmer le statut d'étudiant. On pourrait combler cette lacune en versant au dossier les relevés de notes de l'étudiant.

### **2.2.2 Citoyenneté**

Comme pour toutes les nominations à la fonction publique fédérale, la priorité est accordée aux citoyens canadiens. Les citoyens non canadiens peuvent postuler un emploi à la fonction publique fédérale, mais la Loi sur l'emploi dans la fonction publique fixe alors des critères précis. L'examen des dossiers a révélé que même si le rapport sur l'opération de dotation mentionnait que les candidats étaient canadiens, cette allégation était rarement étayée par une pièce justificative dans le dossier. Seulement 15 % des dossiers contenaient une telle pièce justificative. Pour obtenir une assurance à cet égard et uniformiser la documentation requise, on pourrait exiger qu'une preuve de citoyenneté soit versée dans les dossiers de dotation (copie du passeport ou de la carte de citoyenneté).

### **2.2.3 Justice et équité dans le processus d'embauchage**

La CFP exige que des « valeurs de résultat » (compétence, représentativité et impartialité) et des « valeurs de processus » (justice, équité et transparence) soient intégrées au processus de dotation, y compris dans l'embauchage d'étudiants. Pour déterminer si ces valeurs sont appliquées, les dossiers d'embauchage devraient contenir suffisamment de renseignements, par exemple le curriculum vitæ de tous les candidats interviewés, les résultats du processus de sélection avec le questionnaire d'entrevue, l'énoncé de qualités. Selon l'examen de la documentation versée aux dossiers, le type de renseignements conservés par la Section des ressources humaines varie d'une région à l'autre. Certaines régions conservent toutes les informations concernant le processus de dotation, alors que d'autres ne conservent que l'information relative au candidat retenu.

Sur les 61 dossiers examinés, 23 portaient sur un réembauchage, et ce critère ne s'y applique donc pas. Dans le cas des 38 dossiers restants, 21 ne contenaient pas les résultats du processus de sélection, 17 ne contenaient pas le curriculum vitæ de tous les candidats, et 20 ne contenaient pas d'énoncé de qualités permettant d'évaluer si le candidat répondait aux exigences. Par conséquent, il n'a pas été possible de déterminer si le processus de sélection était basé sur le principe du mérite. Les exigences de documentation du processus d'embauchage devraient être uniformes partout au Ministère. Pour une meilleure reddition de comptes, la documentation devrait être conservée en un seul endroit et dans un seul dossier.

## **2.3 Antécédents de travail**

L'examen des antécédents de travail visait tout d'abord à déterminer dans quelle mesure on recourait à d'autres méthodes de dotation (p. ex. aide temporaire, contrats) pour réembaucher une même personne au Ministère. Le tableau suivant résume les antécédents d'emploi des 64 employés occasionnels compris dans notre échantillon.

Employé occasionnel	Nombre	Pourcentage
Nombre d'employés occasionnels réembauchés pour une période supplémentaire ne dépassant pas la limite de 125 jours	49	77 %
Nombre moyen de nominations temporaires par employé Écart-type	3,74 2,97	S.o.
Durée moyenne des nominations par employé Écart-type	8,14 5,97	S.o.
Nombre d'employés occasionnels dont la période d'emploi a été prolongée au moyen d'une autre méthode de dotation <sup>2</sup>	21	33 %
Nombre d'employés occasionnels dont la période d'emploi a été prolongée au moyen de deux autres méthodes de dotation <sup>3</sup>	2	3 %
Nombre d'employés occasionnels dont la période d'emploi a été immédiatement prolongée au-delà de la limite de 125 jours au moyen d'autres méthodes de dotation : ❖ Agence/contrat ❖ Période précise (durée déterminée) ❖ Durée indéterminée	4 15 2	6 % 23 % 3 %
Nombre d'employés occasionnels qui ont accédé au statut d'employés à durée indéterminée	5	8 %

Le tableau révèle qu'en de nombreuses occasions, un employé a été réembauché au moyen de différentes méthodes. Cela pourrait être un signe que l'on recourt à une dotation temporaire pour combler un besoin permanent afin de circonvenir le processus officiel de dotation par concours.

Pour doter des postes en faisant appel à des agences ou à des contrats, il n'est pas nécessaire d'obtenir l'approbation des Services des ressources humaines, puisque la demande est traitée par voie contractuelle. Ces méthodes peuvent être très rapides, mais elles peuvent aussi s'avérer très onéreuses, comparativement à l'embauchage d'un employé occasionnel ou d'un étudiant. Il ne faut donc pas recourir à ces méthodes

<sup>2</sup> Un employé occasionnel dont la durée d'emploi a été prolongée au moyen d'une mesure de recrutement pour aide temporaire, d'une nomination à durée déterminée ou d'une nomination à durée indéterminée.

<sup>3</sup> Un employé occasionnel dont la durée d'emploi a été prolongée au moyen d'une nomination à durée déterminée et ensuite d'un recrutement pour aide temporaire ou d'un contrat.

pour combler des besoins récurrents durant des périodes fixes. Il faut plutôt se tourner vers l'emploi saisonnier. En outre, ces méthodes peuvent priver le personnel en place de possibilités de perfectionnement, comme une nomination temporaire ou une affectation.

La vérification a également visé les antécédents d'emploi des étudiants embauchés. Le tableau suivant résume les antécédents d'emploi des 61 étudiants compris dans notre échantillon :

Étudiants réembauchés au moyen d'un programme d'emploi d'étudiants	38	62 %
Étudiants réembauchés au moyen d'un emploi occasionnel	4	7 %
Étudiants réembauchés au moyen d'une agence d'aide temporaire/d'un contrat	2	3 %
Étudiants réembauchés à titre d'employés pour une durée indéterminée au moyen d'un programme de transition	4	7 %

Ce tableau révèle que la majorité des étudiants sont réembauchés par le truchement du programme d'emploi d'étudiants. Le Ministère a avantage à réembaucher les étudiants qui ont donné un bon rendement.

## **2.4 Pratiques exemplaires**

La vérification a mis au jour un certain nombre de pratiques exemplaires, qu'il conviendrait d'examiner et, le cas échéant, de généraliser partout au Ministère :

- ❖ Certains adjoints/conseillers en RH de la région du Pacifique et du Yukon, à Downsview et au Québec utilisent des listes de vérification pour s'assurer que les dossiers de dotation contiennent les formulaires et les renseignements requis.
- ❖ Les services de RH du Pacifique et du Yukon ainsi que des Prairies et du Nord ont établi, à l'intention des gestionnaires, des sites Intranet qui décrivent le processus d'embauchage du personnel occasionnel et étudiant. Pour les gestionnaires nouvellement nommés ou déjà en poste, c'est là un outil important pour assurer l'application du processus présenté dans la politique d'emploi. Des modèles de référence sont reliés à chacune des étapes.
- ❖ Les Services de RH de la RPN offrent aux gestionnaires de la formation sur le processus d'embauchage des étudiants et sur la façon de diriger des jurys de sélection.
- ❖ Les Services de RH de l'Atlantique ont formé un Comité d'examen des emplois occasionnels.
- ❖ Les Services de RH du Québec ont conçu un chiffrier électronique permettant de calculer le nombre de journées travaillées par les employés occasionnels.

## **2.5 Recommandations**

Le sous-ministre adjoint, Direction des ressources humaines, devrait :

- ❖ uniformiser les méthodes de contrôle et de documentation, pour surveiller l'efficacité et l'efficacités du processus ministériel de dotation des postes de personnel occasionnel et étudiant;
- ❖ s'assurer que les dossiers de dotation, tant pour les emplois occasionnels que pour les emplois d'étudiants, sont conservés dans un lieu central;
- ❖ préciser à qui incombe la responsabilité d'obtenir la documentation à l'appui requise, comme une preuve de citoyenneté canadienne et les documents confirmant le statut d'étudiant. Ces pièces justificatives devraient être versées au dossier;
- ❖ recueillir toute la documentation concernant le processus de dotation des postes de personnel occasionnel et étudiant, et vérifier les résultats de la sélection à la lumière des exigences de la CFP pour ce qui est des « valeurs de résultat » (compétence, représentativité et impartialité) et des « valeurs de processus » (justice, équité et transparence).

### Réponse de la gestion

*La Direction des ressources humaines accepte les conclusions de la vérification. Pour répondre aux questions soulevées, nous prenons actuellement les mesures suivantes :*

- *Modifications des politiques d'Environnement Canada sur l'emploi du personnel occasionnel et des étudiants pour veiller à ce qu'il y ait une direction claire et une application nationale.*
- *Mise à jour des outils des gestionnaires et des assistants de RH, notamment une liste de vérification des documents de dotation à compléter pour tous les dossiers.*
- *Vérification de la formation que nous offrons pour la délégation de pouvoirs afin de veiller à la cohérence du message fourni à nos gestionnaires.*
- *Étude des pratiques exemplaires de partout au pays afin de mettre en œuvre une démarche normalisée à l'échelle «nationale».*

## **3.0 CONCLUSION**

La vérification a révélé un degré substantiel de conformité aux politiques établies, sauf en ce qui touche l'application du principe du mérite aux emplois d'étudiants, pour lesquels nous ne pouvons tirer de conclusions faute de documentation dans les dossiers des ressources humaines. La politique sur l'emploi occasionnel et la politique sur l'emploi d'étudiants à Environnement Canada fixent les exigences et les lignes directrices à suivre pour une saine gestion des emplois occasionnels et des emplois d'étudiants. L'application des recommandations contenues dans le présent rapport devrait permettre d'améliorer les pratiques de gestion et de promouvoir une meilleure uniformité dans l'ensemble du Ministère.

Selon notre jugement professionnel, les procédures de vérification appropriées ont été effectuées et des preuves suffisantes ont été recueillies pour appuyer les conclusions du présent rapport. Les conclusions sont fondées sur une comparaison des situations existantes au moment de la vérification par rapport aux critères de vérification. Les conclusions ne s'appliquent qu'aux divers Services des ressources humaines du Ministère.

## **Annexe 1 - Critères de vérification**

### **Emploi occasionnel**

#### **Conditions d'emploi**

- ❖ Est-ce qu'il existe un contrat/une lettre d'offre d'emploi pour l'employé occasionnel?
  - Est-ce qu'on y indique le titre du poste?
  - Est-ce qu'on y indique les dates de début/fin d'emploi?
- ❖ Est-ce que l'employé occasionnel a été embauché pour combler un besoin temporaire au Ministère?
- ❖ A-t-on versé au dossier une justification ou un organigramme qui explique pourquoi l'employé a été embauché (p. ex. remplacement)?
- ❖ Est-ce qu'on a mis fin à l'emploi occasionnel? Dans l'affirmative, quelle était la raison de la cessation d'emploi?

#### **Exigences des politiques**

- ❖ Est-ce que la durée pendant laquelle l'employé occasionnel a travaillé au Ministère durant une période de 12 mois (12 mois à compter de la première journée de travail) est conforme aux directives des politiques d'emploi occasionnel d'Environnement Canada et du CT?
  - ≤ 125 jours de travail au cours d'une même année au Ministère
  - ≤ 90 journées civiles par contrat
- ❖ Est-ce que le gestionnaire détenait le « pouvoir délégué de dotation »?
- ❖ Est-ce que le conseiller en RH était agréé? (Se reporter aux documents fournis par les RH.)

#### **Antécédents d'emploi**

Est-ce que l'employé occasionnel a déjà été embauché par le Ministère par le passé?  
Dans l'affirmative, fournir les détails suivants :

### **Emploi d'étudiant – PFETE/COOP**

#### **Conditions d'emploi**

- ❖ Est-ce que l'employé étudiant a reçu un contrat d'emploi contenant les clauses appropriées? Est-ce qu'on y indique :
  - la rémunération?
  - les dates de début/fin d'emploi?
  - le nom du superviseur?
- ❖ A-t-on établi les exigences du poste ou la nature du travail?

### **Exigences des politiques**

- ❖ Est-ce que le gestionnaire détenait le « pouvoir délégué de dotation »?
- ❖ Est-ce que le conseiller en RH était agréé? (Se reporter aux documents fournis par les RH.)
- ❖ A-t-on donné la préférence à un citoyen canadien? Sinon, pour quelle raison?
- ❖ Est-ce que le Ministère a la documentation nécessaire pour attester que l'étudiant a bien le statut d'étudiant (être inscrit à plein temps dans une institution reconnue, y être reconnu comme ayant le statut d'étudiant à temps plein, et reprendre ses études à temps plein à la prochaine session)?
- ❖ Est-ce que la rémunération de l'étudiant a été déterminée selon le niveau approprié d'études et d'expérience, en conformité avec les Conditions d'emploi des étudiants du Conseil du Trésor du Canada?
- ❖ Est-ce que l'étudiant a été réembauché à titre d'étudiant pour une deuxième période? Dans l'affirmative, est-ce qu'il y a de la documentation attestant que l'étudiant a présenté une autre demande d'emploi?

### **Justice et équité du processus d'embauchage**

- ❖ Est-ce que l'étudiant a été proposé aléatoirement, avec d'autres candidats potentiels, par l'inventaire de la CFP? Est-ce qu'il y a de la documentation sur les autres étudiants proposés?
- ❖ Est-ce qu'il existe un compte rendu ou un classement des candidats interviewés, ou les deux?
- ❖ Est-ce que la documentation (p. ex. le curriculum vitae) relative à chaque candidat interviewé a été conservée dans les dossiers au terme du processus d'entrevue?
- ❖ Le candidat retenu répond-il aux exigences indiquées dans l'énoncé de qualités?
- ❖ Le principe du mérite a-t-il été appliqué?
- ❖ Est-ce que les dossiers contiennent des informations suffisantes pour démontrer le processus suivi en vue de déterminer le candidat gagnant?
- ❖ Est-ce que le formulaire contenant les résultats du processus de sélection a été retourné (par télécopie) à la CFP?

### **Antécédents d'emploi**

- ❖ Est-ce que l'étudiant a déjà été embauché par le Ministère par le passé? Dans l'affirmative, fournir les détails suivants :