



Commission canadienne  
des grains

Canadian Grain  
Commission



# Audit des régimes de travail non conventionnels

Services d'audit et d'évaluation Rapport final  
Commission canadienne des grains

Mars 2018

---

## Table des matières

1. Résumé.....	2
Conclusion.....	2
Énoncé d'assurance.....	2
2. Introduction .....	4
Autorité en matière d'audit .....	4
Contexte .....	4
Objectifs .....	5
Portée.....	5
Approche et méthode .....	5
3. Constatations et recommandations .....	6
Objectif 1 : Déterminer si les ententes de travail non conventionnelles respectent les politiques ou les conventions collectives applicables.....	6
Objectif 2 : Garantir que la gestion du rendement est en place lorsqu'il y a entente de travail non conventionnelle .....	9
Objectif 3 : Déterminer si les ententes de travail non conventionnelles tiennent compte des besoins opérationnels .....	10
Objectif 4 : Déterminer si l'accès aux diverses ententes de travail non conventionnelles est juste et équitable .....	11
4. Remerciements et contacts .....	13
Annexe A – Résumé des recommandations et des plans d'action de la direction .....	14
Annexe B – Critères d'audit .....	18
Annexe C – Incidence des recommandations .....	20

---

## 1. Résumé

Les régimes de travail non conventionnels sont des façons de travailler qui se distinguent des façons de travailler habituelles. À la Commission canadienne des grains, de nombreux employés profitent de l'occasion de varier leur semaine de travail en ayant recours à différents régimes tels que le télétravail, le travail occasionnel à domicile, la semaine de travail comprimée et l'horaire de travail flexible. Les politiques du Secrétariat du Conseil du trésor et de la Commission canadienne des grains régissent les régimes de travail non conventionnels. Les directeurs, en collaboration avec leurs gestionnaires et leurs superviseurs, gèrent les situations individuelles de régime de travail non conventionnel.

Bien que les régimes de travail non conventionnels puissent procurer des avantages tant à l'employé qu'à l'organisation, la direction doit considérer de nombreux facteurs lors de l'approbation et du suivi de ces régimes, comme la gestion du rendement, la conformité aux politiques et les besoins opérationnels globaux. L'audit interne des régimes de travail non conventionnels a été mené pour fournir l'assurance que ces facteurs sont bien gérés et que les politiques sont appliquées équitablement à l'échelle de la Commission canadienne des grains. L'audit a également été réalisé parce que le recours grandissant aux régimes de travail non conventionnels était un aspect de la priorité stratégique de 2016-2017 de la Commission canadienne des grains, qui est d'investir dans ses employés.

## Conclusion

L'audit a permis de conclure que les politiques et les outils en matière de régimes de travail non conventionnels ont été établis. Ces régimes sont largement appliqués, bien que leur application varie selon la division, et les employés sont tout à fait conscients de la diversité des options qui leur sont offertes. À l'aide des outils de base existants, la direction de la Commission canadienne des grains doit améliorer le cadre des régimes de travail non conventionnels en clarifiant les exigences relatives aux politiques et à la documentation, en surveillant l'utilisation et le renouvellement des régimes par chacun des employés et en veillant à ce que les régimes soient bien connus pour s'assurer que les besoins opérationnels sont constamment comblés.

Quatre recommandations ont été formulées relativement à l'examen des politiques et aux orientations, ainsi qu'à l'examen et à la communication des régimes. La direction a fourni des plans d'action adéquats pour mettre en œuvre chaque recommandation le plus tôt possible.

Il n'a pas été possible de tirer une conclusion à propos de l'objectif 4, selon lequel l'accès aux régimes de travail non conventionnels est juste et équitable. Bien qu'il y ait peu de preuves indiquant un manque d'équité, il n'existe pas de données fiables sur lesquelles s'appuyer pour tirer une conclusion. La mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport fournira l'information nécessaire à la direction pour l'évaluation future de l'accès juste et équitable aux régimes de travail non conventionnels.

## Énoncé d'assurance

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de l'audit, des procédures d'audit suffisantes et appropriées ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis pour confirmer l'exactitude des opinions formulées dans le présent rapport. Ces conclusions se fondent sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient à l'époque, comme il est décrit dans la portée de l'audit, par rapport aux critères d'audit préétablis. Elles ne s'appliquent

---

qu'à l'activité vérifiée. L'audit a été planifié et effectué conformément aux *Normes relatives à la vérification interne* au sein du gouvernement du Canada.

L'approche et la méthode suivies sont conformes aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* définies par l'Institut des auditeurs internes et dans la Directive sur la vérification interne, comme l'exige la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor.

---

## 2. Introduction

### Autorité en matière d'audit

La mission de la fonction d'audit interne des Services d'audit et d'évaluation est d'offrir des services d'assurance indépendants et objectifs conçus pour ajouter de la valeur aux activités de la Commission canadienne des grains et les améliorer. La fonction d'audit interne aide la Commission canadienne des grains à atteindre ses objectifs grâce à l'adoption d'une approche systématique et rigoureuse pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, des contrôles et des processus de gouvernance.

Les Services d'audit et d'évaluation ont inclus l'audit des régimes de travail non conventionnels dans le plan d'audit axé sur les risques de 2016-2017. Le Comité ministériel de vérification a recommandé l'approbation du plan d'audit de 2016-2017 le 25 mai 2016. Le commissaire en chef par intérim a approuvé le plan d'audit le 15 juin 2016.

### Contexte

La Commission canadienne des grains et le gouvernement du Canada proposent de nombreuses solutions aux employés qui désirent profiter d'un régime de travail qui se distingue des pratiques habituelles. Un régime de travail non conventionnel offre des possibilités telles qu'un horaire de travail flexible ou un lieu de travail différent. Grâce à ces régimes, la Commission canadienne des grains peut répondre aux besoins de ses employés afin de favoriser la productivité, la mobilisation du personnel et un équilibre approprié entre le travail et la vie personnelle. Des études ont révélé d'autres avantages potentiels des régimes de travail flexibles, dont une diminution du stress au travail, une meilleure santé, une baisse du taux d'absentéisme, une augmentation de la satisfaction au travail et une hausse du degré d'engagement dans l'organisation<sup>1</sup>.

Même si la Commission canadienne des grains offre des régimes de travail non conventionnels à ses employés, il est important de s'assurer que les besoins opérationnels sont comblés, qu'une gestion du rendement est exercée et que les régimes sont accessibles de manière juste et équitable, afin que ces facteurs contribuent à l'atteinte constante des objectifs organisationnels.

Au mois d'août 2016, environ 22 % des employés de la Commission canadienne des grains profitaient d'au moins un type de régime de travail non conventionnel. Toutefois, en excluant les inspecteurs des grains travaillant aux ports (voir la section Portée), cette proportion grimpe à environ 52 %.

L'audit a été réalisé pour le plan d'audit de 2016-2017, parce que l'offre de régimes de travail non conventionnels est l'une des façons qu'à la Commission canadienne des grains de soutenir sa priorité stratégique d'investir dans ses employés. Le programme est largement utilisé et pourrait représenter un risque s'il est mal appliqué, ce qui pourrait affecter la perception d'un traitement équitable par les employés. L'initiative Objectif 2020 du gouvernement du Canada favorise également l'exploration de méthodes de travail novatrices et améliorées pour les fonctionnaires. Comme la politique sur les régimes de travail non conventionnels de la

---

<sup>1</sup> Canada. Emploi et Développement social Canada. *Conditions de travail souples : Document de discussion*. Gatineau : Programme du travail, Division de la politique stratégique et de la réforme législative, 2016

---

Commission canadienne des grains est en vigueur depuis mai 2015, le moment est approprié pour s'assurer que ses objectifs sont atteints.

## Objectifs

Les objectifs de l'audit étaient les suivants :

1. déterminer si les régimes de travail non conventionnels sont conformes aux politiques applicables et/ou aux conventions collectives;
2. veiller à ce qu'une gestion du rendement soit exercée lorsque des régimes de travail non conventionnels sont appliqués;
3. déterminer si les régimes de travail non conventionnels sont structurés en fonction des besoins opérationnels;
4. déterminer si l'accès aux différents régimes de travail non conventionnels est juste et équitable.

## Portée

La portée de l'audit des régimes de travail non conventionnels comprend ces types de régimes :

- télétravail, y compris le travail occasionnel à domicile;
- semaine de travail comprimée;
- partage d'emploi;
- horaire de travail variable (par exemple, dans les administrations centrales, être au bureau en dehors de la plage de 7 h à 18 h);
- préretraite;
- régimes à temps partiel choisis par des employés qui occupaient auparavant des postes à temps plein.

L'audit a exclu l'examen des congés, dont les congés avec étalement du revenu, puisque ceux-ci ne sont pas considérés comme des régimes de travail non conventionnels. L'audit a également exclu les accommodements, le cas échéant, même si l'utilisation et la gestion d'un régime de travail non conventionnel lié à un accommodement a pu être soumis à un examen, s'il y a lieu.

Cet audit touchait notamment les régimes qui étaient en vigueur à tout moment entre le 1<sup>er</sup> juillet 2015 et le 30 juin 2016 pour tous les employés, à l'exception des inspecteurs des grains travaillant aux ports. Ces inspecteurs, en raison de la nature de leur emploi, doivent être présents physiquement à leur lieu de travail à des heures précises et disposent d'autres régimes de travail, comme le travail par quarts, qui ne constituent pas des régimes de travail non conventionnels.

## Approche et méthode

Les Services d'audit et d'évaluation utilisent une méthode d'audit fondée sur l'orientation fournie par l'Institut des auditeurs internes et le Bureau du contrôleur général du Canada. Le *Cadre de référence international des pratiques professionnelles* de l'Institut des auditeurs internes et la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor établissent les normes relatives à l'audit interne.

Le travail d'audit sur le terrain s'est déroulé d'août 2016 à janvier 2017. Voici les activités menées durant l'étape d'examen :

- entrevue avec la direction de la division des ressources humaines;

- 
- compilation d'une liste des utilisateurs de régimes de travail non conventionnels à l'échelle de la Commission canadienne des grains (en excluant les inspecteurs des grains travaillant aux ports);
  - sélection d'un échantillon d'employés ayant recours à divers régimes de travail non conventionnels et d'employés n'utilisant aucun régime de travail non conventionnel;
  - entrevue avec les employés de l'échantillon, leurs superviseurs et leurs directeurs;
  - obtention et vérification des ententes relatives à un régime de travail non conventionnel, s'il y a lieu.

Une fois l'étape d'examen achevée, des recommandations à l'intention de la direction ont été formulées au sujet des aspects pouvant faire l'objet d'un meilleur contrôle. D'autres missions d'audit interne ont retardé la production du rapport d'audit. Les recommandations formulées dans ce rapport ont été regroupées en catégories en fonction de leur incidence potentielle. Les critères établis pour déterminer cette incidence, laquelle est indiquée après chaque recommandation, sont présentés à l'annexe C. Les plans d'action de la direction sont décrits à l'annexe A.

### **3. Constatations et recommandations**

#### **Objectif 1 : Déterminer si les ententes de travail non conventionnelles respectent les politiques ou les conventions collectives applicables**

Les ententes de travail non conventionnelles à la Commission canadienne des grains doivent respecter la Politique de télétravail du Secrétariat du Conseil Trésor du Canada, ainsi que la Politique sur les régimes de travail non conventionnels de la Commission canadienne des grains. Elles doivent en outre respecter les conventions collectives applicables des employés. Pour appuyer ces politiques, le site Web interne de la Commission canadienne des grains contient également les outils suivants (section Formulaire – Gestion des ressources humaines) :

- Entente de semaine de travail comprimée
- Surveillance et évaluation – Ententes de travail non conventionnelles
- Horaire comprimé modèle
- Entente de travail à temps partiel
- Entente de télétravail
- Liste de contrôle pour les employés – télétravail/travail à domicile occasionnel
- Liste de contrôle pour les gestionnaires – télétravail/travail à domicile occasionnel
- Liste de contrôle de sécurité – télétravail

Selon la façon dont le personnel tente d'accéder à ces outils dans le site Web interne, il pourra constater que ceux-ci ne sont pas regroupés et que les liens vers les politiques pertinentes se trouvent dans différentes sections du site Web. Les superviseurs et les employés qui cherchent des renseignements pourraient ainsi passer à côté de certains documents importants et utiles.

Les Services d'audit et d'évaluation ont choisi dans chaque division un échantillon d'employés ayant expérimenté au moins une forme de régime de travail non conventionnel afin de vérifier si les employés et leurs superviseurs respectaient les exigences et utilisaient les formulaires et les

autres documents appropriés pour gérer les ententes. L'administration divisionnaire a effectué une recherche pour pouvoir fournir la liste des employés qui bénéficiaient de ces ententes, puisqu'aucun registre central n'est conservé par les Ressources humaines ou par la division pour la plupart des types d'ententes.

Les Services d'audit et d'évaluation ont examiné les ententes pour s'assurer que tous les documents exigés avant l'approbation avaient été remplis. Le superviseur de l'employé doit effectivement approuver une entente écrite et procéder à un examen périodique au moins tous les six mois afin d'évaluer l'efficacité de l'entente pour l'employeur, les clients de l'employé et l'employé lui-même. Dans notre échantillon de 37 ententes, nous avons constaté que 25 d'entre elles (68 %) n'avaient pas été renouvelées après 1 an, 7 (19 %) avaient été signées, mais étaient échues, et 6 (16 %) ne comportaient pas de date d'expiration ou de signature. Il y avait 12 (32 %) ententes pour lesquelles aucune entente officielle n'avait été signée. Dans certains cas, une entente officielle pouvait ne pas être requise pour du travail à domicile occasionnel (sujet traité plus bas). Se reporter au tableau 1 pour plus de détails.

Tableau 1

	Entente valide actuelle au dossier	Entente expirée au dossier	Entente au dossier avec données manquantes	Aucune entente au dossier
Semaine de travail comprimée	13 %	13 %	44 %	31 %
Télétravail à temps plein	33 %	50 %	–	17 %
Télétravail autre (travail à domicile occasionnel)	33 %	13 %	7 %	47 %
Temps partiel	40 %	60 %	–	–
<b>Total (tous types confondus)</b>	<b>32 %</b>	<b>19 %</b>	<b>16 %</b>	<b>32 %</b>

Un manque de précision dans la compréhension de certaines ententes de travail non conventionnelles, en particulier celles concernant le télétravail et le travail à domicile occasionnel, pour lesquelles des formulaires et certains documents sont requis, et le fait de ne pas savoir qui est responsable de recueillir et de surveiller les ententes ont contribué à un manque généralisé de conformité à certaines politiques du Conseil du Trésor et de la Commission canadienne des grains. Cela indique que les gestionnaires n'utilisent pas efficacement les politiques et les outils disponibles lorsqu'ils établissent des ententes de travail non conventionnelles. Par conséquent, les Ressources humaines n'ont pas tenté de surveiller ni de faire appliquer la politique sur les ententes de travail non conventionnelles, laissant plutôt les directeurs de division assumer ces tâches.

On a constaté que le processus de signature et d'approbation des formulaires d'entente n'était pas uniforme. Par exemple, selon la politique sur les ententes de travail non conventionnelles de la Commission canadienne des grains, les ententes de semaine de travail comprimée doivent être signées et transmises aux Ressources humaines avec l'horaire de travail quotidien de l'employé au cours de la période de base. Le dossier des Ressources humaines ne contenait pas toutes les ententes de travail comprimé, et nous avons donc dû nous adresser aux superviseurs pour les obtenir. Dans certains cas, les employés avaient signé un horaire de travail, mais sans entente officielle. Dans d'autres cas, les employés avaient signé une entente, mais n'avaient pas fourni leur nouvel horaire de travail. Ces situations se reflètent dans les 44 % des ententes pour lesquelles il manque des données (voir tableau 1).

---

On a aussi relevé un manque d'uniformité dans les formulaires utilisés. En plus d'une utilisation incohérente des deux formulaires requis mentionnés plus haut pour la semaine de travail comprimée, le cas du télétravail et du travail à domicile occasionnel était particulièrement confus. La politique de télétravail du Conseil du Trésor fait référence à des ententes de télétravail « régulier » et « épisodique », définissant le télétravail comme le fait d'apporter certaines tâches ou toutes les tâches liées à une poste à un endroit autre que le lieu de travail désigné. La Commission canadienne des grains n'a pas utilisé le terme « télétravail » afin de faire une distinction entre sa politique sur les ententes de travail non conventionnelles et la politique sur le télétravail, mais elle fait référence au travail à domicile occasionnel, qui n'est pas défini. Cela peut rendre confuses les exigences des politiques.

La politique de la Commission canadienne des grains exige que l'on ait une autorisation écrite pour se prévaloir du travail à domicile occasionnel (approbation chaque fois que la situation se présente, ou approbation générale), mais elle ne précise pas comment l'autorisation doit être donnée. Dans 53 % des ententes de travail à domicile occasionnel examinées, les employés avaient utilisé le formulaire d'entente de télétravail. Il s'agissait en général d'employés travaillant régulièrement de la maison, par exemple une journée par semaine. Les autres employés ont déclaré utiliser le courrier électronique, BlackBerry Messenger ou un autre moyen de communication non officiel pour demander une permission de travail à domicile occasionnel à leur superviseur.

Le fait que l'entente de travail à domicile occasionnel de la Commission canadienne des grains doive s'harmoniser avec le télétravail épisodique du Conseil du Trésor n'est pas clair. Si c'est le cas, alors il y aura des exigences additionnelles à respecter; l'employé et son superviseur devront notamment aborder les questions de responsabilité et les responsabilités concernant la santé et la sécurité. Actuellement, la Commission canadienne des grains exige simplement que les télétravailleurs à temps plein remplissent un formulaire contenant la liste de contrôle de sécurité pour les télétravailleurs.

Lorsque la politique de la Commission canadienne des grains est entrée en vigueur en 2015, de nouveaux formulaires d'entente ont été signés pour les nombreuses ententes déjà en application. Cependant, comme on peut le voir dans le tableau 1, 19 % des ententes étaient échues un an plus tard et n'avaient pas été renouvelées, même si les employés ont continué à travailler selon leur entente échue. Un petit nombre d'employés n'avait pas indiqué de date de fin sur leur formulaire d'entente. La politique de la Commission canadienne des grains n'interdit pas explicitement cette pratique, mais l'exigence d'un examen semi-annuel indique que l'intention n'était pas de permettre des ententes à durée indéterminée. Les représentants des Ressources humaines et les directeurs ont confirmé que de nouveaux documents doivent être signés au moins tous les ans pour les ententes en cours.

Les Services d'audit et d'évaluation n'ont pas consulté les documents de gestion du rendement pour valider la fréquence à laquelle les superviseurs révisaient les ententes de travail non conventionnelles de leurs employés, mais presque toutes les personnes interrogées ont déclaré que les discussions requises avaient lieu tous les ans, en général au moment de l'évaluation de mi-exercice. Deux divisions, les Ressources humaines et les Finances, ont intégré l'examen du régime de travail non conventionnel dans leurs modèles de discussion de mi-exercice à l'intention des superviseurs. Aucune des personnes interrogées n'a fait référence à l'outil de surveillance et d'évaluation de la Commission canadienne des grains pour la révision des ententes, disponible dans le site Web interne. Mais comme nous l'avons déjà mentionné, le degré actuel d'utilisation de l'outil n'a pas été étudié dans le cadre de l'audit.

---

### **Recommandation 1 : Examen de la politique**

Nous recommandons que la direction examine les exigences de la politique pour :

- Assurer une harmonisation avec la politique de télétravail du Conseil du Trésor
- Clarifier les définitions et les exigences
- Définir les responsabilités liées à la surveillance et à l'application

Incidence : Moyenne

### **Recommandation 2 : Directives relatives aux politiques**

Nous recommandons que les Ressources humaines fournissent aux gestionnaires et aux employés des directives additionnelles sur la façon d'appliquer les politiques du Conseil du Trésor et de la Commission canadienne des grains et d'utiliser les outils que l'on trouve dans le site Web interne de la Commission canadienne des grains. Les directives pourraient par exemple prendre la forme d'un guide de mise en œuvre accompagnant les politiques, de listes de contrôle et de modèles d'entente dans le site intranet. Il pourrait définir chaque type d'entente et les formulaires requis selon la situation. Une section intranet dédiée, facile à trouver avec les ententes de travail non conventionnelles, notamment de télétravail, aiderait le personnel et les gestionnaires à déterminer quelles exigences ils doivent respecter.

Incidence : Moyenne

### **Recommandation 3 : Révision des ententes**

Nous recommandons que la direction intègre des questions standard pour faciliter l'évaluation des régimes de travail non conventionnels dans le processus de gestion du rendement associé aux examens de mi-exercice et de fin d'exercice. Les questions devront être basées sur l'outil de surveillance et d'évaluation. Autrement, les modèles existants des Ressources humaines et des Finances pourraient servir à la création d'une liste de contrôle à l'échelle de la Commission canadienne des grains, qui pourrait également inclure un rappel pour les ententes à renouveler à intervalle fixe, si cela s'applique à l'entente utilisée.

Incidence : Moyenne

### **Objectif 2 : Garantir que la gestion du rendement est en place lorsqu'il y a entente de travail non conventionnelle**

Un des principes directeurs des politiques sur les ententes de travail non conventionnelles de la Commission canadienne des grains est que la productivité doit être maintenue ou améliorée lorsqu'on applique de telles ententes. Bien que cela soit difficile à quantifier, les superviseurs et les employés interrogés ont dans une très grande majorité affirmé que la productivité de l'employé était la même ou était même améliorée lorsque celui-ci bénéficiait d'une entente non conventionnelle. Les Services d'audit et d'évaluation ont constaté que les gestionnaires appliquaient des moyens de contrôle pour superviser la qualité et la quantité générales du travail. D'après les employés et leurs superviseurs, le rendement est supervisé au moyen de communications et de réunions fréquentes. Les objectifs de rendement sont initialement établis

---

pour l'année, et les échéances et le déroulement des projets précis font l'objet d'une surveillance. Les employés interrogés ont tous confirmé que la rétroaction de leur superviseur et leurs évaluations du rendement étaient significatives. Nous avons conclu que, dans l'ensemble, le rendement des employés bénéficiant d'une entente était maintenu et que les attentes étaient communiquées clairement.

En général, les superviseurs ont dit qu'ils ne surveillaient pas étroitement le nombre total d'heures travaillées par leurs employés sous entente non conventionnelle, par exemple une entente de semaine de travail comprimée ou une entente de télétravail. Cependant, ils ont indiqué que le volume et la quantité de travail accompli, ainsi que des communications fréquentes, démontraient que les exigences étaient respectées.

Les directeurs de division estiment qu'ils doivent avoir confiance en l'employé avant d'approuver un régime de travail non conventionnel, surtout si l'employé ne peut être supervisé par quelqu'un d'autre dans l'organisation (p. ex. en cas d'horaire de travail flexible ou de travail à domicile occasionnel). Ils insistent sur le fait que les ententes de travail non conventionnelles sont destinées aux employés qui ont démontré leur compétence, leur fiabilité et la capacité de travailler sous une supervision minimale, et dont le travail se prête à un régime de travail non conventionnel.

### **Recommandation**

Aucune recommandation n'est requise.

### **Objectif 3 : Déterminer si les ententes de travail non conventionnelles tiennent compte des besoins opérationnels**

Comme nous l'avons vu dans la section concernant l'objectif 2, les utilisateurs des diverses ententes de travail non conventionnelles et leurs superviseurs confirment que la productivité était maintenue ou améliorée. En résumé, ils estiment qu'un meilleur équilibre travail-famille et la possibilité de travailler en étant interrompu moins souvent créent un environnement de travail plus productif. Dans l'ensemble, les non-utilisateurs interrogés déclaraient qu'ils ne constataient pas d'effets positifs ou négatifs du fait que certains de leurs collègues avaient des ententes de travail non conventionnelles. Ils affirmaient avoir rarement constaté une réduction du service à la clientèle à la suite d'ententes telles que des ententes de semaine de travail comprimée, de télétravail ou de travail à domicile occasionnel.

En dépit d'une réponse généralement positive, une discussion approfondie avec la direction et le personnel a souligné des points importants à prendre en compte. On reconnaissait par exemple l'« aspect culturel » des ententes de travail non conventionnelles. Certaines divisions ou unités utilisent ces ententes plus abondamment que d'autres; dans certaines unités, presque tous les employés bénéficient d'une forme d'entente. Au sein de ces unités, des horaires, des calendriers et d'autres moyens partagés sont utilisés pour communiquer les heures de travail, les jours de congés dans les semaines comprimées, les jours de télétravail, etc. Les gestionnaires et les employés deviennent très ouverts à l'utilisation d'une entente non conventionnelle de la part de leurs collègues, en particulier dans leur propre unité ou division. Cependant, pour les personnes à l'extérieur de l'unité, en particulier si cette unité est un fournisseur de service à l'interne ou à l'externe, il peut être frustrant de ne pas savoir qui répondra à une demande ni quel sera le délai de réponse. La frustration peut émaner de l'habitude qu'on a de travailler avec les autres en face à face, ainsi que du fait que la réponse ne soit pas immédiate.

---

Les nouvelles façons de travailler avec des employés qui ne sont pas toujours sur le lieu de travail physique durant les heures régulières de travail ne sont pas encore bien comprises et acceptées. Lorsque les employés ou les unités qui ont un régime de travail non conventionnel n'ont pas clairement communiqué les procédures et les normes du service à la clientèle, entre autres la façon de recevoir un service immédiat, au besoin, les clients se tournent souvent vers les collègues qui sont, eux, physiquement présents sur le lieu de travail. Ces collègues peuvent se sentir obligés d'aider et d'effectuer certaines tâches qui ne sont pas les leurs. Dans le meilleur des cas, leur propre travail est interrompu.

Un des principes directeurs de la politique de la Commission canadienne des grains est de s'assurer que les ententes sont rentables. Nous n'avons pas trouvé de raison de croire que les ententes non conventionnelles engendrent des coûts additionnels. Nous avons cependant constaté que la Commission canadienne des grains n'avait pas de politique uniforme concernant les espaces de bureau ou les postes de travail pour déterminer, par exemple, si un employé conserve un espace permanent lorsqu'il a une entente qui fait qu'il effectue du travail à l'extérieur du bureau. Actuellement, ce type de décision est à la discrétion de la direction. L'initiative Milieu de travail 2.0 du gouvernement du Canada donne toutefois des lignes directrices sur l'hébergement des travailleurs sédentaires et des travailleurs itinérants (c.-à-d. les travailleurs qui sont au bureau pour des périodes limitées et qui utilisent un bureau libre ou ouvert plutôt qu'un espace assigné). Étant donné que seulement 2 % des employés ont une entente de télétravail à temps plein, la planification des installations n'est pas encore une source de préoccupation importante pour la Commission canadienne des grains, mais elle pourrait le devenir si le nombre de télétravailleurs augmente.

#### **Recommandation 4 : Communication des ententes**

Nous recommandons que la haute direction attribue aux gestionnaires et aux superviseurs la responsabilité de communiquer clairement aux clients internes (et aux clients externes, le cas échéant) et aux collègues la façon dont les services seront livrés, notamment le moment où les employés de leur unité ayant une entente de travail non conventionnelle peuvent être joints, les délais attendus pour la prestation des services, et la personne à contacter en cas d'urgence. Les méthodes de communication suggérées incluent les affiches ou les messages au moyen d'un tableau blanc visible sur le bureau, par courriel et par téléphone. Le site Web interne de la Commission canadienne des grains peut aussi servir à communiquer ces renseignements.

Incidence : Faible

#### **Objectif 4 : Déterminer si l'accès aux diverses ententes de travail non conventionnelles est juste et équitable**

Pour être certains que les employés sont informés des possibilités d'entente de travail flexible, les gestionnaires doivent communiquer les options disponibles (dans les unités où les ententes de travail non conventionnelles sont réalisables du point de vue économique et opérationnel) et s'assurer que leur accès est juste et équitable. Tous les postes ne se qualifient pas pour de telles ententes. Par exemple, de nombreux employés du Laboratoire de recherches sur les grains ont besoin d'un équipement spécialisé, d'environnements contrôlés et de procédures de santé et sécurité pour effectuer leur travail et ils ne pourraient pas travailler à l'extérieur des heures normales ou en télétravail. Les entrevues ont été faites avec une sélection d'employés

---

qui n'avaient pas d'entente de travail non conventionnelle pour déterminer s'ils connaissaient les critères d'admissibilité d'une telle entente. En général, nous avons constaté que les employés ont appris l'existence des ententes de travail non conventionnelles au fil de leurs communications avec leurs gestionnaires et leurs collègues.

Parmi tous les directeurs, superviseurs, employés bénéficiant d'une entente non conventionnelle et employés sans entente particulière interrogés au cours de l'audit, on n'a rapporté qu'un très petit nombre de cas d'employé à qui on avait refusé une entente. Le plus souvent, lorsqu'un superviseur ou un directeur n'était pas pleinement d'accord avec les termes de la demande originale, il s'entendait avec l'employé pour modifier la demande afin de satisfaire les deux parties. Il n'en reste pas moins que la Commission canadienne des grains ne tient pas de registre des refus et des situations où des modifications ont été apportées aux fins d'examen ou de suivi par les Ressources humaines.

Certains employés sans entente particulière ont dit qu'ils n'avaient pas fait de demande parce qu'ils étaient certains que leur type de travail (par exemple, un travail dans un bureau régional ou un laboratoire) les empêcherait de bénéficier de quelque entente de travail non conventionnelle que ce soit. Mais, étant donné la grande variété d'ententes possibles, ces employés pourraient tout de même avoir accès à certaines options. Par exemple, les employés de laboratoire mentionnés plus haut peuvent passer une partie de leur temps à rédiger des rapports ou à faire des calculs, et un régime de travail non conventionnel pourrait alors s'appliquer.

Les Ressources humaines et les divisions individuelles ne partagent habituellement pas leurs données concernant les ententes approuvées et en vigueur à la Commission canadienne des grains, et il n'y a pas non plus de liste complète des employés utilisant ces ententes (se reporter à l'objectif 1). Un partage accru de ce type d'information pourrait favoriser un accès juste et équitable continu pour tous les employés qui se qualifient en fournissant des exemples pratiques sur la façon dont les régimes de travail non conventionnels ont été mis en œuvre dans les autres secteurs de l'organisation.

La politique de télétravail du Conseil du Trésor encourage les ministères à clarifier et à rendre publics leurs critères d'approbation des demandes de télétravail. La Commission canadienne des grains a exprimé ses principes directeurs, ses attentes procédurales et ses critères d'approbation d'ententes de travail non conventionnelles, mais les critères d'approbation précis pourraient être clarifiés dans la politique. Et bien que chaque demande doive continuer à être traitée individuellement, une meilleure articulation des normes d'approbation ou de refus des demandes, incluant les exigences en termes de documents à produire, favoriserait une application juste et équitable des politiques.

### **Recommandation**

Les recommandations 1, 2 et 3 concernent le cadre requis pour que la direction puisse s'assurer que les ententes de travail non conventionnelles soient accessibles de façon juste et équitable. Aucune recommandation additionnelle n'est requise.

---

## **4. Remerciements et personnes-ressources**

Nous remercions le personnel et la direction de la Commission canadienne des grains qui nous ont apporté leur aide pendant l'audit.

### **Le présent rapport d'audit a été examiné avec :**

J. Beaudette, chef de l'exploitation

M. Dedieu, directrice des Ressources humaines

### **Personne-ressource des Services d'audit et d'évaluation**

B. Brown, dirigeant principal de l'audit

## Annexe A – Résumé des recommandations et des plans d'action de la direction

Voici un résumé des recommandations contenues dans le présent rapport ainsi que des plans d'action de la direction pour donner suite à chaque recommandation. Veuillez vous reporter à l'annexe C pour la définition de l'incidence des recommandations (élevée, moyenne, faible).

Recommandation	Plan d'action de la direction
<b>Incidence moyenne</b>	
<b>Recommandation 1 : Examen de la politique</b>	
<p>Nous recommandons que la direction examine les exigences de la politique pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer une harmonisation avec la politique de télétravail du Conseil du Trésor</li> <li>• Clarifier les définitions et les exigences</li> <li>• Préciser les responsabilités liées à la surveillance et à l'application</li> </ul>	<p>Nous sommes d'accord avec la recommandation.</p> <p>Les Ressources humaines examineront la politique de télétravail du Conseil du Trésor, la politique de télétravail de la Commission canadienne des grains et les lignes directrices pour les ententes de travail non conventionnelles afin de vérifier leur cohérence, et elles présenteront un rapport au Comité de direction (CD). Le rapport traitera des points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifications recommandées, notamment une clarification de la définition de « travail à domicile occasionnel » et des exigences le concernant.</li> <li>• Options de renforcement des processus de surveillance et de responsabilité pour toutes les options de régime de travail non conventionnel afin que les situations dans lesquelles l'outil de surveillance et d'évaluation doit être utilisé soient claires, et pour fournir des recommandations sur la façon dont les ententes de travail non conventionnelles peuvent faire l'objet d'un suivi et d'une surveillance plus efficaces.</li> </ul> <p>Le CD examinera le rapport et clarifiera l'esprit de la politique de la Commission canadienne des grains, les exigences liées à l'approbation et les attentes concernant les ententes de travail non conventionnelles déjà en place. Les directeurs fourniront des directives pour tout ajustement nécessaire de la politique, des lignes directrices et des outils au plus tard le 30 juin 2018.</p> <p>L'unité des projets, de la planification et du soutien opérationnel des Ressources humaines, en consultation avec l'unité des relations de travail mettra les documents à jour au plus tard le 30 septembre 2018.</p>

Recommandation	Plan d'action de la direction
<b>Recommandation 2 : Directives relatives aux politiques</b>	
<p>Nous recommandons que les Ressources humaines donnent aux gestionnaires et aux employés des directives additionnelles sur la façon d'appliquer les politiques du Conseil du Trésor et de la Commission canadienne des grains et d'utiliser les outils fournis dans le site Web interne de la Commission canadienne des grains. Par exemple, les directives pourraient être présentées dans un guide de mise en œuvre accompagnant les politiques, avec des listes de contrôle et des modèles d'entente dans le site intranet. Le guide définirait chaque type d'entente et indiquerait les formulaires requis. Une section intranet dédiée facile à trouver sur les ententes de travail non conventionnelles, notamment les ententes de télétravail, aiderait le personnel et les gestionnaires à déterminer les exigences applicables.</p>	<p>Nous sommes d'accord avec la recommandation. Pour favoriser l'accès à l'information et aux outils disponibles dans les directives et les politiques existantes de la Commission canadienne des grains, les Ressources humaines produiront une fiche de référence concise contenant une liste des options des régimes de travail non conventionnels. Cet outil fournira de brèves instructions, clarifiera les formulaires à utiliser et inclura des liens vers les sections appropriées de la politique et des directives. L'unité des projets, de la planification et du soutien opérationnel des Ressources humaines, en consultation avec l'unité des relations de travail, aura produit la fiche au plus tard le 31 octobre 2018.</p> <p>Les Ressources humaines acceptent également de collaborer avec les Services intégrés d'information pour élaborer un sous-site du site Web interne de la Commission canadienne des grains pour les ententes de travail non conventionnelles ou de s'assurer que tous les documents concernant le télétravail et les ententes de travail non conventionnelles soient regroupés dans les diverses sections du réseau interne. Cela sera fait au plus tard le 31 octobre 2018. Les travaux seront dirigés par l'unité des projets, de la planification et du soutien opérationnel des Ressources humaines.</p>
<b>Recommandation 3 : Examen des ententes</b>	
<p>Nous recommandons que la direction intègre au processus de gestion du rendement des questions standard pour faciliter l'évaluation des régimes de travail non conventionnels lors des évaluations de mi-exercice et de fin d'exercice. Les questions devront être basées sur l'outil de surveillance et d'évaluation. Autrement, les modèles existants des Ressources humaines et de Finances pourraient être utilisés pour créer une liste de contrôle à l'échelle de la Commission canadienne des grains qui inclurait également un rappel pour le renouvellement des ententes à intervalle fixe, si cela s'applique aux ententes utilisées.</p>	<p>Nous sommes d'accord avec la recommandation.</p> <p>Depuis les travaux d'audit sur le terrain, les Ressources humaines ont ajouté une étape à l'examen des ententes de travail non conventionnelles dans l'outil Questions pour orienter les évaluations de rendement, actuellement disponible sur l'unité de réseau de la Commission canadienne des grains. La question suivante est incluse dans l'outil :</p> <p>« Avons-nous fait notre examen annuel et mis à jour votre entente de travail non conventionnelle? ».</p> <p>Les Ressources humaines élaboreront également un processus, dont elles seront propriétaires, pour améliorer la surveillance et le suivi des ententes de travail non conventionnelles. Ce processus comprendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'exigence pour les gestionnaires de procéder à un examen annuel de leurs ententes de travail non conventionnelles et</li> </ul>

Recommandation	Plan d'action de la direction
	<p>de transmettre aux Ressources humaines les documents associés à chaque régime de travail non conventionnel aux fins de maintien d'un registre;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la mise en œuvre d'un système électronique pour enregistrer et assurer le suivi des ententes de travail non conventionnelles au sein de l'organisation;</li> <li>• la production d'un rapport annuel (ou plus fréquent) que sera examiné par le Comité de direction et qui indiquera qui dans l'organisation bénéficie d'un régime de travail non conventionnel, et quand son entente a été renouvelée la dernière fois. Ce rapport pourra servir à aborder tous les défis associés aux ententes de travail non conventionnelles en vigueur dans la division. Il sera aussi utilisé par les directeurs pour faire un suivi de toute entente de travail non conventionnelle dont l'examen ou le renouvellement est en retard ou pour laquelle il manque certains documents requis.</li> </ul> <p>Ces tâches seront achevées au plus tard le 30 septembre 2018 par l'unité des projets, de la planification et du soutien opérationnel des Ressources humaines.</p>
<b>Incidence faible</b>	
<b>Recommandation 4 : Communication des ententes</b>	
<p>Nous recommandons que la haute direction attribue des responsabilités aux gestionnaires et aux superviseurs pour qu'ils communiquent clairement aux clients internes (et aux clients externes, le cas échéant) et aux collègues la façon dont la prestation des services sera assurée, en indiquant entre autres le moment auquel les employés de leur unité bénéficiant d'une entente non conventionnelle peuvent être contactés, les délais de prestation des services attendus, et la personne à contacter en cas d'urgence. Les méthodes de communication suggérées incluent des affiches ou des messages au moyen d'un tableau blanc visible sur le bureau, et des messages par courriel et par téléphone. Le site Web interne de la Commission canadienne des grains peut</p>	<p>La direction accepte la recommandation.</p> <p>Une fois qu'une entente de travail non conventionnelle est approuvée, le gestionnaire et l'employé concerné s'engagent à mettre en œuvre des stratégies pour assurer la continuité des services. Cela inclut la communication aux clients et aux collègues du statut d'un employé à l'extérieur du bureau physique et de la façon d'obtenir le service voulu.</p> <p>Les renseignements sur les options de communication seront inclus dans la politique mise à jour par l'unité des projets, de la planification et du soutien opérationnel des Ressources humaines au plus tard le 30 septembre 2018.</p>

---

<b>Recommandation</b>	<b>Plan d'action de la direction</b>
également servir à communiquer ces renseignements.	

## Annexe B – Critères d’audit

<p><b>Objectif d’audit n° 1 :</b> Déterminer si les ententes de travail non conventionnelles respectent les ententes ou les conventions collectives applicables.</p>	<p><b>Critère d’audit 1.1 :</b> Les politiques et les conventions collectives de la Commission canadienne des grains, des organismes centraux et de la Commission de la fonction publique sont respectées dans les situations où un employé obtient ou se voit refuser un régime de travail non conventionnel.</p>
	<p><b>Critère d’audit 1.2 :</b> La Commission canadienne des grains a des mesures de contrôle pour s’assurer que les employés et la Commission canadienne des grains restent en conformité, de façon continue.</p>
<p><b>Objectif d’audit n° 2 :</b> Fournir l’assurance que la gestion du rendement est en place lorsque les ententes de travail non conventionnelles sont utilisées.</p>	<p><b>Critère d’audit 2.1 :</b> La qualité et la quantité générales du travail attendues en cas d’ententes de travail traditionnelles sont maintenues ou améliorées lorsqu’il y a entente de travail non conventionnelle.</p>
	<p><b>Critère d’audit 2.2 :</b> Le rendement attendu est établi et clairement communiqué aux employés.</p>
	<p><b>Critère d’audit 2.3 :</b> Le rendement fait l’objet d’une surveillance continue pour être évalué en lien avec la productivité par rapport aux résultats attendus.</p>
	<p><b>Critère d’audit 2.4 :</b> Les gestionnaires s’assurent que le nombre total d’heures de travail requises de la part de l’employé sont entièrement justifiées.</p>
<p><b>Objectif d’audit n° 3 :</b> Déterminer si les ententes de travail non conventionnelles ont été élaborées en fonction des besoins opérationnels.</p>	<p><b>Critère d’audit 3.1 :</b> La Commission canadienne des grains ne fait pas face à une augmentation des coûts découlant de l’entente.</p>
	<p><b>Critère d’audit 3.2 :</b> Le service à la clientèle (interne et externe) est maintenu.</p>
	<p><b>Critère d’audit 3.3 :</b> Le travail des collègues ne subit pas d’effets négatifs (culture, charge de travail, délais, calendriers de planification).</p>
	<p><b>Critère d’audit 3.4 :</b> L’employé adhère aux heures de travail prédéterminées et il est disponible, au besoin.</p>
<p><b>Objectif d’audit n° 4 :</b> Déterminer si l’accès aux diverses ententes de travail non conventionnelles est juste et équitable.</p>	<p><b>Critère d’audit 4.1 :</b> Les employés savent que les ententes de travail non conventionnelles existent et connaissent les critères d’admissibilité à ces ententes.</p>
	<p><b>Critère d’audit 4.2 :</b> Un processus uniforme de demande et d’approbation des ententes a été élaboré et il est suivi.</p>
	<p><b>Critère d’audit 4.3 :</b> Les directeurs et les gestionnaires communiquent pour déterminer si les</p>

---

	postes ou les employés se qualifient pour un régime de travail non conventionnel.
	<b>Critère d'audit 4.4 :</b> Les approbations et les refus d'ententes de travail non conventionnelles sont documentés, avec leurs justifications.

---

## Annexe C – Incidence des recommandations

Les recommandations contenues dans le présent rapport sont classées selon les catégories suivantes :

### Incidence élevée

La recommandation :

- améliorera les mesures de contrôle de la direction ou l'environnement de contrôle du programme/du processus/du secteur/de la division/etc., dans son ensemble;
- peut nécessiter un effort de mise en œuvre considérable dans le contexte opérationnel ou un changement important;
- peut avoir une incidence financière importante;
- si elle n'est pas mise en œuvre, entraînera probablement de lourdes conséquences (p. ex. une efficacité moindre, un plus grand risque d'erreurs, des occasions perdues de faire des économies de coût).

### Incidence moyenne

La recommandation :

- améliorera les mesures de contrôle de la direction dans ce domaine;
- améliorera l'efficacité ou l'efficacité des opérations dans ce domaine;
- ne devrait pas nécessiter un grand effort de mise en œuvre;
- peut avoir une certaine incidence financière; peut s'avérer un aspect sans grande importance susceptible de s'aggraver avec le temps et d'avoir une plus grande incidence.

### Incidence faible

La recommandation :

- fait la promotion d'une bonne pratique de gestion;
- améliore probablement l'expérience de travail au quotidien;
- exige probablement un effort minimal de mise en œuvre;
- aura une incidence financière ou opérationnelle limitée.