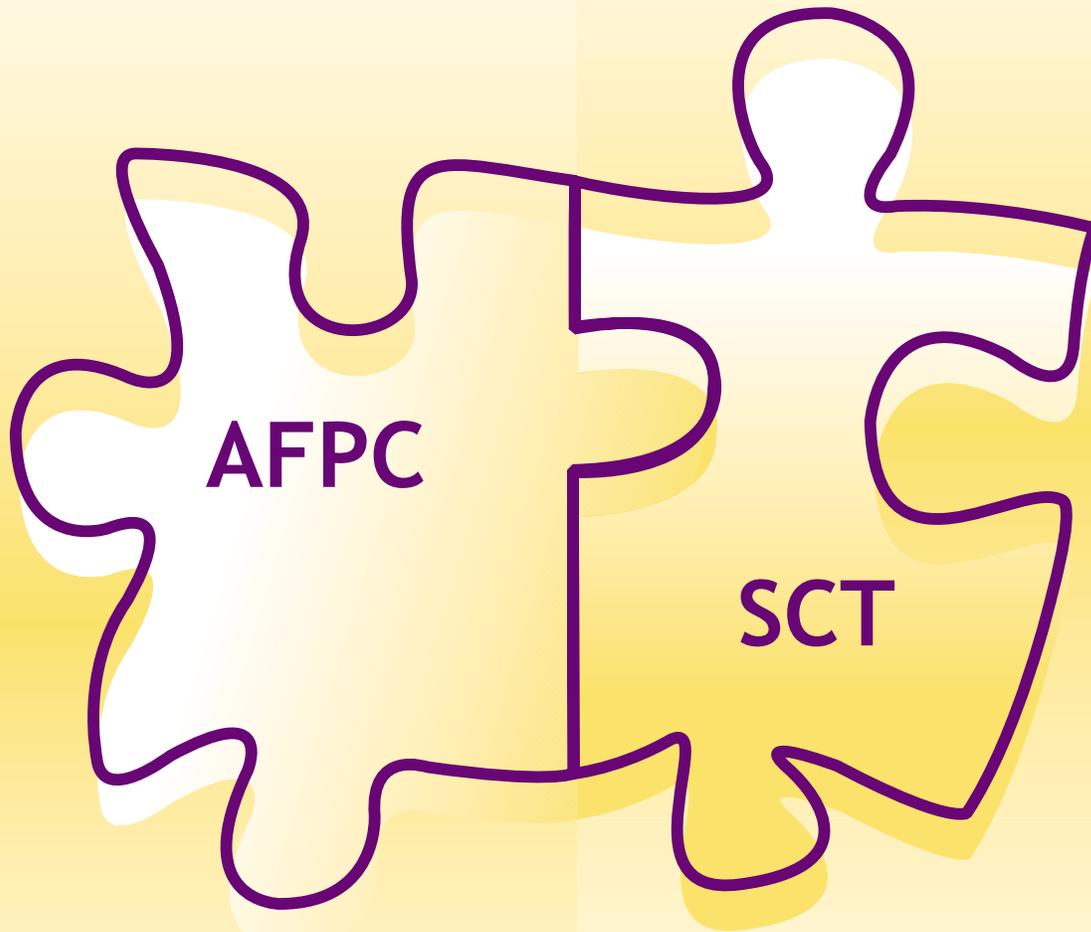




l'Étude conjointe de l'AFPC et du SCT

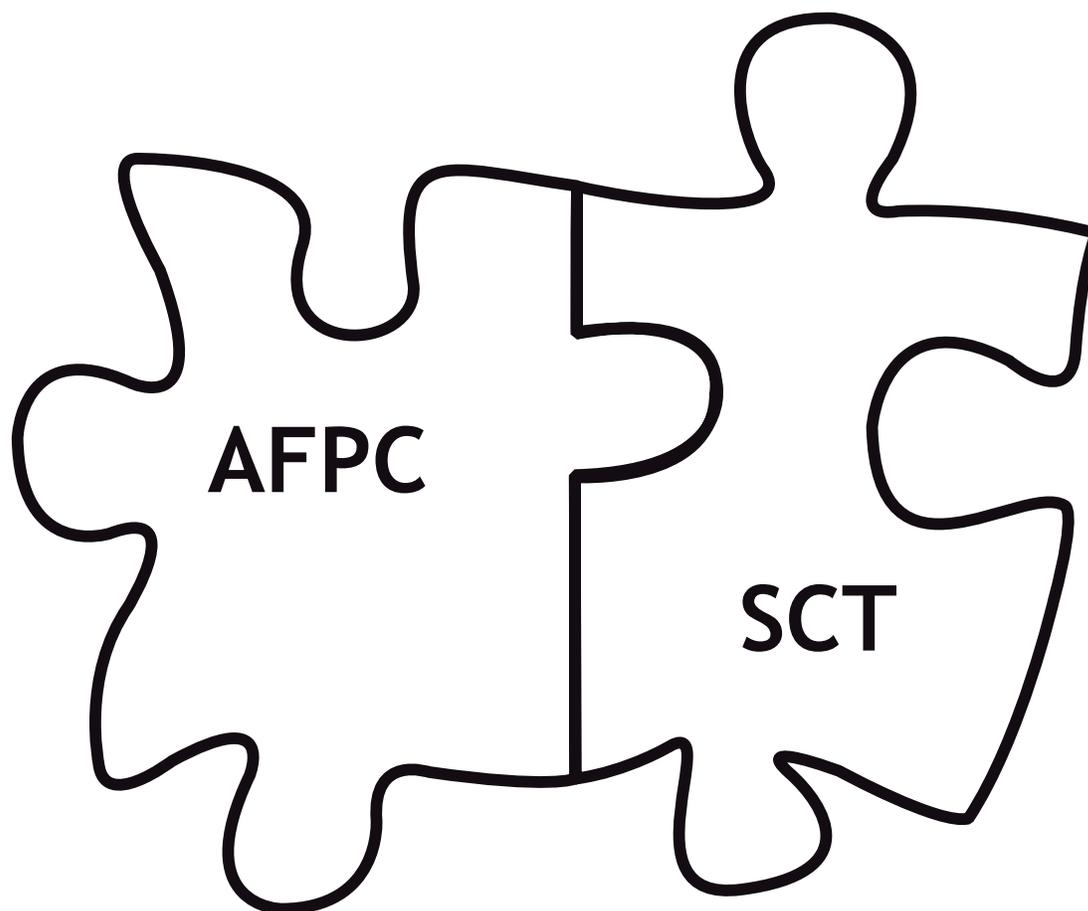
SUR L'EMPLOI POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE



R A P P O R T
Août 2002

l'Étude conjointe de l' AFPC et du SCT

SUR L'EMPLOI POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE



R A P P O R T
Août 2002

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada 2002

Publié par la
Division de la gestion des ressources humaines
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat
Août 2002

N° de catalogue : BT43-108/2002
ISBN : 0-662-66739-5

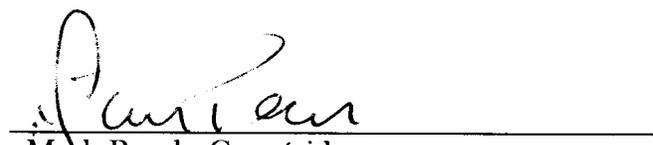
Ce document est disponible sur l'Internet à l'adresse suivante :

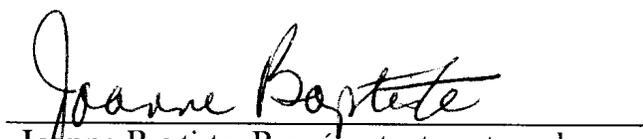
http://www.tbs-sct.gc.ca/ee/index_fr.html

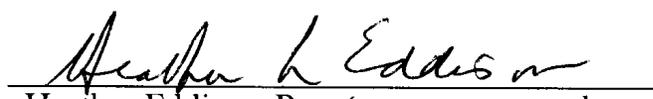


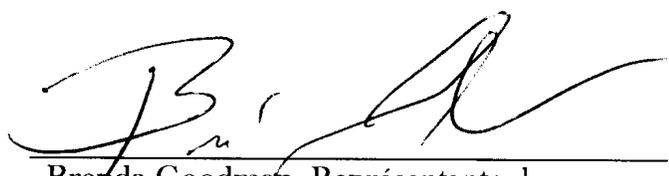
Ce rapport est approuvé et signé par le Comité mixte de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) sur l'Étude sur l'emploi pour une période déterminée.

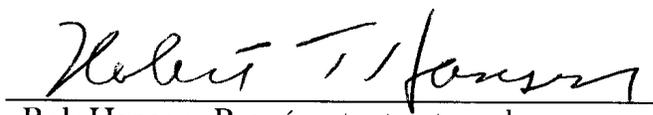

André Carrière, Coprésident
Secrétariat du Conseil du Trésor


Mark Pecek, Coprésident
Alliance de la Fonction publique du Canada


Joanne Baptiste, Représentante patronale
Directrice Programmes intégrés
Agriculture et agroalimentaire Canada

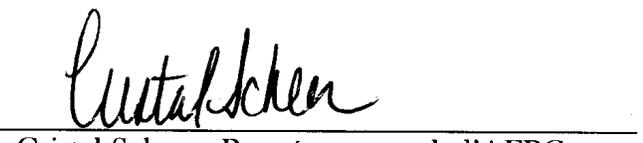

Heather Eddison, Représentante patronale
Directeur Planification et stratégies en
matière de ressources humaines
Travaux publics et Services gouvernementaux
Canada


Brenda Goodman, Représentante de
l'AFPC
Agente de recherche
Alliance de la Fonction publique du Canada


Bob Hanson, Représentant patronal
Directeur Politiques d'emploi civil
Ministère de la Défense nationale


Liz Irwin-Kenyon, Représentante de l'AFPC
Employée nommée pour une période
déterminée
Développement des ressources humaines
Canada (Fredericton NB)


Ila Murphy, Représentante patronale
Agente principale de projet
Secrétariat du Conseil du Trésor


Cristal Scheer, Représentante de l'AFPC
Employée nommée pour une période
déterminée
Ministère de la Défense nationale
(Victoria CB)


Isabelle Thibeault, Représentante de l'AFPC
Employée nommée pour une période
déterminée
Développement des ressources humaines
Canada (Montréal QC)

Comité directeur

Étude conjointe de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) sur l'emploi pour une période déterminée

Nycole Turmel, Coprésidente
Présidente nationale, Alliance de la Fonction publique du Canada

Serge Rainville, Coprésident
Sous-ministre adjoint Le Réseau du leadership, Secrétariat du Conseil du Trésor

Sarah Bélanger, Représentante de l'AFPC
Adjointe exécutive à la présidente nationale, Alliance de la Fonction publique du Canada

Glynnis French, Représentante patronale
Secrétaire adjoint Planification et analyse stratégiques, Secrétariat du Conseil du Trésor

Bill Pynn, Représentant de l'AFPC
Président national, Élément de l'environnement, Alliance de la Fonction publique du Canada

Joanne Toews, Représentante patronale
Sous-ministre adjoint Ressources humaines, Développement des ressources humaines Canada

Table des Matières

Remerciements	1
Sommaire	3
1.0 Préface	8
2.0 Introduction	9
3.0 Étape de la recherche	11
3.1 Introduction	11
3.2 Revue de la documentation	11
3.3 Enseignements	14
3.4 Profil des employés nommés pour une période déterminée	15
3.5 Résultats de l'étape de la recherche	21
4.0 Validation de la recherche	22
4.1 Introduction	22
4.2 Principaux sujets de recherche.....	23
4.3 Méthodologie	23
4.4 Comparaison avec les pratiques des gouvernements provinciaux canadiens.....	27
4.5 Constatations	27
4.6 Aperçu des principales constatations	34
4.7 Conclusion	35
5.0 Mise à l'essai des solutions possibles	37
5.1 Introduction	37
5.2 Méthodes d'élaboration des solutions mises à l'essai.....	37
5.3 Méthodes de mise à l'essai	39
5.4 Constatations des groupes de consultation.....	42
5.5 Réunion avec les agents financiers des ministères - constatations	49
5.6 Réunion avec la collectivité des ressources humaines - constatations.....	51
5.7 Réunion avec l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) - constatations	51
5.8 Conclusions de la troisième étape.....	52
6.0 Modèle prévisionnel	55
6.1 Paramètres de simulation	55
6.2 Scénarios	58
6.3 Conclusions	62
7.0 Recommandations	65
7.1 Modifications qu'il est recommandé d'apporter à la politique et aux pratiques actuelles concernant l'emploi pour une période déterminée	65
7.2 Recommandations visant à améliorer les pratiques conformément au cadre établi pour une saine gestion des ressources humaines	68
7.3 Mise en oeuvre	70
7.4 Suivi et évaluation de la nouvelle politique	70

Document à l'appui A – Rapport des groupes de discussion au Comité mixte de l'AFPC et du SCT sur l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale

Document à l'appui B – Sondage auprès des gestionnaires qui embauchent dans la fonction publique fédérale

Document à l'appui C – Étude conjointe de l'AFPC et du SCT sur l'emploi pour une période déterminée

Document à l'appui D – Consultations auprès des intervenants – Étude conjointe sur l'emploi pour une durée déterminée

Document à l'appui E – Rapport des groupes de discussion au Comité mixte de l'AFPC et du SCT faisant état des réactions des gestionnaires et des employés nommés pour une période déterminée à l'égard des solutions concernant l'emploi de durée déterminée, et le recrutement, le maintien en poste et le traitement des employés nommés pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale

Document à l'appui F – Conception du modèle prévisionnel

Document à l'appui G – Politique sur l'emploi pour une période déterminée de longue durée

Remerciements

Le présent rapport a été préparé avec l'aide et le soutien d'un grand nombre d'employés et d'ex-employés nommés pour une période déterminée et membres de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC), de gestionnaires de la fonction publique et de groupes d'intervenants qui, malgré les délais serrés, nous ont apporté leur collaboration.

Nous aimerions remercier tous ceux qui ont transmis leurs commentaires sur le site Web, qui ont participé à notre sondage auprès des gestionnaires qui embauchent et qui ont pris le temps, malgré leurs emplois du temps chargés, de participer aux séances des groupes de consultation et de discussion, et à nos assemblées générales. Leur contribution a été précieuse et nous a aidés à formuler des recommandations valables. Nous remercions également leurs organisations et leurs gestionnaires, pour leur avoir permis de participer à nos travaux.

Nous tenons également à remercier les représentants régionaux de l'AFPC qui ont organisé les assemblées générales ainsi que les groupes de discussion locaux, qui réunissaient des représentants de l'AFPC et de l'employeur. Merci également aux gestionnaires des lieux de travail que nous avons visités; le temps et les renseignements que leurs employés nous ont donnés ont été précieux.

Notre recherche n'aurait pas été complète sans l'aide de la Direction de la recherche et de l'analyse de la Commission de la fonction publique, de la Division de l'équité en emploi de la Direction de la recherche et de la rémunération du Secrétariat du Conseil du Trésor, et des ministères et organismes qui nous ont aidés à obtenir l'information et à promouvoir l'étude au sein de leurs organisations respectives. Nous les remercions.

Nous remercions également le Comité directeur mixte pour les conseils stratégiques qu'il nous a fournis pendant l'étude, et Denise Gagnon pour le soutien administratif qu'elle nous a apporté pendant tout le déroulement de nos travaux. Enfin, nous remercions tout spécialement les gestionnaires et les employés nommés pour une période déterminée qui ont siégé au Comité mixte et ont accepté d'assumer des responsabilités en sus de leurs fonctions courantes pour apporter une importante contribution au projet, ainsi que leurs ministères d'attache, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Développement des ressources humaines Canada, Défense nationale et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui ont favorisé le déroulement de l'étude en les autorisant à y participer.

Sommaire

L'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et le Conseil du Trésor (CT) ont convenu en novembre 2001, pendant la dernière série de négociations collectives, de former un comité mixte composé d'un nombre égal de représentants du syndicat et de l'employeur pour étudier l'emploi pour une période déterminée au nom des employés des unités de négociation Services des programmes et de l'administration, Services de l'exploitation, Services techniques et Enseignement et bibliothéconomie.

Le Comité mixte avait pour mandat de produire des recommandations sur quatre sujets clés – le recours à l'emploi pour une période déterminée ainsi que le recrutement, le traitement et le maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée dans la fonction publique – après avoir mené des recherches et consulté tous les intéressés, y compris les employés occupant un poste de durée déterminée et les gestionnaires.

Recherche

Le Comité mixte a examiné et analysé les recherches actuelles afin de mieux comprendre les questions à l'étude, de noter les informations qui manquaient et de pousser plus loin la recherche. Les 17 rapports qu'il a examinés ont fait ressortir plusieurs thèmes prédominants. D'abord, l'emploi pour une période déterminée est devenu un moyen de résoudre les difficultés d'ordre opérationnel et administratif auxquels se heurtent les gestionnaires de la fonction publique. De plus, son usage répandu a entraîné l'établissement d'une culture de dotation qui risque de nuire à la capacité de la fonction publique d'attirer à l'avenir du personnel.

Le profil des employés nommés pour une période déterminée montre que, dans l'ensemble, ils sont plus jeunes que les employés qui occupent un poste de durée indéterminée, qu'ils sont bien instruits, forment un effectif diversifié, et qu'ils occupent surtout des emplois administratifs. À l'exception des personnes handicapées, les données sur l'équité en emploi indiquent que la représentation des membres des groupes désignés est plus élevée parmi les employés nommés pour une période déterminée que parmi les employés qui occupent un poste de durée indéterminée. Dans l'ensemble, les employés nommés pour une période déterminée semblent posséder bon nombre des qualités nécessaires pour constituer une source de recrutement intéressante pour des postes de durée indéterminée.

Bien que l'étape de la recherche ait permis d'obtenir des renseignements généraux sur l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique, aucune étude ne portait exclusivement sur ce type d'emploi. En outre, le Comité mixte a jugé qu'il ne disposait pas de données suffisantes sur les perspectives et les expériences des intéressés mêmes, c'est-à-dire les employés nommés pour une période déterminée. Ces lacunes l'ont amené à lancer une vaste campagne de consultation.

Validation de la recherche

Le Comité mixte a rencontré environ 1 000 employés et gestionnaires qui lui ont donné leurs avis sur les quatre sujets de recherche. Grâce à leur participation, il a pu se fonder sur des renseignements plus riches et plus complets pour élaborer et mettre à l'essai des solutions en ce qui concerne l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique. Le Comité mixte a aussi effectué une analyse comparative de la pratique des administrations provinciales en ce qui concerne la période au bout de laquelle s'effectue la conversion¹ en poste de durée indéterminée. En outre, 1 251 employés nommés pour une période déterminée et 1 101 gestionnaires ont exprimé leurs points de vue en se servant du site Web et des instruments de sondage. La recherche et les consultations ont permis de faire les principales constatations suivantes :

Recours à l'emploi pour une période déterminée

- L'emploi pour une période déterminée est utilisé dans des cas où il s'agit clairement d'une fonction permanente.
- Les gestionnaires ont recours à l'emploi pour une période déterminée comme une période de stage prolongée ou une période pendant laquelle ils peuvent « essayer avant d'acheter ».
- La période cumulative de cinq ans exigée actuellement avant la nomination pour une période indéterminée est trop longue. La majorité des répondants préféreraient une période de trois ans ou moins.
- Lorsque des affectations ou nominations intérimaires sont offertes, la candidature des employés nommés pour une période déterminée n'est pas toujours retenue en raison de la durée de leur mandat.
- Un rapport d'évaluation du rendement est rarement rempli.
- Les employés nommés pour une période déterminée ont l'impression que leur syndicat ne les appuie pas suffisamment.
- À l'exception des personnes handicapées, les données sur l'équité en emploi indiquent que la représentation des membres des groupes désignés est plus élevée parmi les employés nommés pour une période déterminée que parmi les employés qui occupent un poste de durée indéterminée. La fonction publique devrait donc peut-être faire appel davantage aux membres des groupes désignés qui ont été recrutés pour une période déterminée afin d'augmenter leur représentation parmi le personnel qui occupe un poste de durée indéterminée.

¹ Dans le présent rapport, le terme « conversion » désigne la « nomination » dont il est question dans la Politique sur l'emploi pour une période déterminée de longue durée.

- La majorité des administrations provinciales canadiennes offrent une formule d'emploi comparable à celle de l'emploi pour une période déterminée, et la plupart convertissent les postes de durée déterminée en des postes de durée indéterminée au bout de deux ans, ou même avant.

Recrutement des employés nommés pour une période déterminée

- Les contraintes de financement, y compris l'absence d'un financement uniforme et stable lié à la planification des ressources humaines, ou encore l'absence d'une planification adéquate des ressources humaines sont les principaux facteurs qui contribuent au recours à l'emploi pour une période déterminée.
- La grande majorité des employés nommés pour une période déterminée ont indiqué qu'ils avaient eu à subir des évaluations et des examens rigoureux avant d'être recrutés, habituellement dans le cadre d'un concours tenu par la CFP.
- Ce sont la lenteur et la complexité des processus internes de dotation qui poussent les gestionnaires à recruter des employés pour une période déterminée.

Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée

- Les employés nommés pour une période déterminée sont tenus de se qualifier de nouveau et de subir de nouvelles évaluations afin que leur nomination puisse être renouvelée. Il en résulte un gaspillage de ressources humaines et financières et un stress négatif pour les employés nommés pour une période déterminée.
- Le soutien offert aux employés recrutés pour une période déterminée dont la nomination n'est pas renouvelée est négligeable ou inexistant.
- L'une des raisons pour lesquelles les employés nommés pour une période déterminée ont déclaré vivre constamment dans l'incertitude était qu'ils étaient avisés souvent à la dernière minute du renouvellement de leur nomination.
- Les nominations sont prolongées à maintes reprises pour de courtes périodes.

Traitement des employés nommés pour une période déterminée

- Bien des employés nommés pour une période déterminée ont l'impression d'être traités comme des « citoyens de seconde classe », surtout lorsqu'il s'agit de participer à des activités de formation et de perfectionnement ou à des conférences, à des réunions et à des retraites.
- De nombreux employés nommés pour une période déterminée ont l'impression d'être continuellement en période de stage, ce qui mine leur confiance et leur travail.

- Lorsqu'ils entrent à la fonction publique, les employés nommés pour une période déterminée estiment en général qu'ils ne sont pas suffisamment bien renseignés, p. ex. sur leurs droits et la signification de leur statut.

Mise à l'essai des solutions possibles

Deux solutions possibles ont été envisagées pour résoudre les problèmes mis en évidence lors des étapes précédentes. Elles ont été mises à l'essai auprès des employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC, des gestionnaires, de la collectivité financière et de la collectivité des ressources humaines afin de relever les obstacles qui pourraient se dresser pendant la mise en œuvre, d'éviter des conséquences négatives et d'indiquer les changements requis pour que chaque solution puisse être réalisable.

Certaines questions telles que la prestation de meilleurs services d'orientation et une rétroaction périodique sur le rendement, qui pouvaient être réglées en mettant en œuvre de saines pratiques de gestion, n'ont pas été mises à l'essai. Elles ont plutôt été examinées plus tard, à l'étape de la formulation des recommandations.

Les deux solutions mises à l'essai prévoyaient l'adoption de stratégies différentes pour régler les principales questions soulevées. La première consistait à réduire la période au bout de laquelle les postes étaient convertis en des postes de durée indéterminée et à ne plus exiger que le service soit accumulé au sein du même ministère. La deuxième solution portait sur l'abolition complète de l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale et le recrutement de tous les employés pour une période indéterminée.

Première solution

La grande majorité des employés nommés pour une période déterminée et des gestionnaires considéraient que les options envisagées dans ce cas étaient plus réalistes, et la plupart souhaitaient que la période cumulative menant à la conversion en un poste de durée indéterminée soit ramenée à deux ans. Une période plus courte ferait augmenter le nombre d'employés occasionnels et contractuels et le nombre de consultants et aurait un effet néfaste sur les possibilités de détachement et de congé, tandis qu'une période supérieure à deux ans était considérée comme étant inutilement longue par les gestionnaires aussi bien que par les employés nommés pour une période déterminée.

Deuxième solution

Toutes les personnes consultées avaient des réticences au sujet de la deuxième solution, c'est-à-dire l'abolition de l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique. Les gestionnaires croyaient pour leur part qu'une telle mesure aurait pour effet de réduire la marge de manœuvre dont ils disposent en matière de dotation, de nuire au service au public, d'augmenter les dépenses liées aux heures supplémentaires et les cas de réaménagement des effectifs, ainsi que d'accroître le recours à des employés occasionnels et contractuels. Quant aux employés nommés pour une période déterminée, ils estimaient eux aussi qu'on aurait davantage recours à

des employés occasionnels et qu'il serait alors plus difficile d'entrer à la fonction publique fédérale. L'opinion générale était qu'il s'agissait d'un changement trop draconien pour la fonction publique et que les effets négatifs d'une telle mesure l'emportaient sur ses avantages.

Modèle prévisionnel

En plus de la mise à l'essai des deux solutions, le Comité mixte a retenu les services de la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique pour vérifier, à l'aide d'un modèle prévisionnel, l'impact de la modification de la période menant à la conversion en postes de durée indéterminée.

Le modèle indique que la conversion immédiate des postes après deux années de service serait possible après un certain temps, mais que la mise en application initiale d'une telle disposition poserait un problème; le nombre de conversions au cours du premier exercice serait supérieur de 2 234 au nombre de postes laissés vacants par le départ prévu d'employés nommés pour une période indéterminée. Ce nombre est considéré comme étant trop élevé pour être absorbé par les ministères, qui pourraient alors laisser partir prématurément certains employés nommés pour une période déterminée afin de les empêcher d'obtenir un poste de durée indéterminée. Cette mesure pourrait également faire augmenter le nombre de cas de réaménagement des effectifs.

Le modèle provisionnel a toutefois révélé qu'une mise en application progressive d'une politique de conversion après deux ans, selon laquelle on commencerait par convertir la première année les postes des employés nommés pour une période déterminée depuis trois ans ou plus, permettrait d'effectuer non seulement les conversions sans dépasser le nombre de postes de durée indéterminée dont on aurait besoin, mais aussi de recruter un certain nombre de personnes pour une période indéterminée.

Recommandations

En se fondant sur la recherche, les consultations, les solutions mises à l'essai et le modèle prévisionnel qu'il avait à sa disposition, le Comité mixte a produit 30 recommandations qui portent sur les modifications à apporter à la politique en vigueur, l'amélioration des pratiques conformément au cadre établi pour une saine gestion des ressources humaines, la mise en œuvre des recommandations ainsi que le suivi et l'évaluation des modifications.

La liste complète des recommandations du Comité mixte est présentée à la [partie 7.0](#) du rapport.

1.0 Préface

Le Comité mixte de l'Alliance de la Fonction publique du Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor a le plaisir de présenter les constatations et les recommandations qui découlent de l'étude de l'emploi pour une période déterminée menée conjointement par l'AFPC et le SCT.

Le présent rapport résulte de la décision prise en novembre 2001 par l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et le Conseil du Trésor (CT) – pendant la dernière série de négociations collectives – de former un comité mixte composé d'un nombre égal de représentants du syndicat et de l'employeur pour étudier l'emploi pour une période déterminée au nom des unités de négociation Services des programmes et de l'administration, Services de l'exploitation, Services techniques et Enseignement et bibliothéconomie.

Dès le départ, notre Comité mixte – qui comptait cinq représentants des employés membres de l'AFPC et cinq représentants de l'employeur – a compris que l'étude de l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale voulait dire tenir des réunions et comprendre l'aspect humain de la question. C'est la raison pour laquelle l'AFPC a fait en sorte que trois employés nommés pour une période déterminée fassent partie du Comité mixte. De plus, nous avons voyagé aux quatre coins du pays et rencontré un grand nombre d'employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC, des gestionnaires de la fonction publique et d'autres intervenants. Nos visites et nos réunions nous ont permis de mieux comprendre les questions qui se greffent à l'emploi de durée déterminée ainsi que les options qui se présentaient à nous pour aller de l'avant et nous attaquer aux défis auxquels se heurtent les employés nommés pour une période déterminée et les gestionnaires.

Le présent rapport fait état de nos constatations et recommandations.

2.0 Introduction

Le recours à l'emploi pour une période déterminée fait l'objet d'un débat depuis plusieurs années maintenant et il est inscrit au programme du syndicat et du patronat depuis ces dernières années. Il est généralement reconnu que le recours à l'emploi pour une période déterminée se justifie dans plusieurs situations notamment pour doter temporairement les postes vacants d'employés nommés pour une période indéterminée qui sont en congé, procéder à des affectations par intérim/de perfectionnement, mener des projets à court terme et s'adapter aux fluctuations de la charge de travail. Néanmoins, nombreux sont ceux qui croient que le recours à l'emploi de durée déterminée ne répond plus à l'objectif visé initialement et s'inquiètent des conséquences qui en découlent pour les employés nommés pour une période déterminée et des répercussions possibles sur la capacité de la fonction publique à recruter et à maintenir en poste des employés talentueux.

Dès le départ, le Comité mixte de l'AFPC et du SCT a reconnu la nécessité d'établir un meilleur équilibre entre la marge de manœuvre requise pour répondre à des besoins à court terme et le traitement équitable des employés embauchés pour répondre à ces besoins. Cet équilibre est particulièrement important pour que la fonction publique continue d'attirer du personnel, compte tenu de la concurrence de plus en plus vive qui se joue sur le marché du travail. Le Comité a donc consulté des employés nommés pour une période déterminée, des gestionnaires et les principaux intervenants, pour ensuite formuler des recommandations sur le recours à l'emploi de durée déterminée, le recrutement, le traitement et le maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée dans la fonction publique.

Le Comité mixte avait la ferme conviction que l'information la plus pertinente et révélatrice proviendrait des personnes touchées par la question, c'est pourquoi le plan de l'étude a été conçu de façon à pouvoir recueillir le plus de commentaires possibles auprès d'elles.

Au cours de la première étape, le Comité mixte a examiné et analysé les travaux de recherche déjà effectués pour bien comprendre les questions, déterminer les lacunes en matière d'information et cibler des travaux de recherche additionnels. Il a également utilisé l'information pour décrire la situation des employés nommés pour une période déterminée dans la fonction publique et membres de l'AFPC.

Durant la deuxième étape de l'étude, plus de 3 000 employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC, gestionnaires et intervenants ont été invités à faire part de leurs commentaires via divers processus : consultation sur le site Web, sondages, groupes de consultation, assemblées générales, groupes de discussion et visites des lieux de travail. Leurs commentaires ont servi à valider les conclusions de la première étape et à élaborer des solutions possibles.

Le Comité mixte a ensuite utilisé l'information recueillie au cours des deux premières étapes pour concevoir deux solutions possibles et effectuer des groupes de consultation auprès des employés nommés pour une période déterminée, des gestionnaires, des agents financiers et des membres de la collectivité des ressources humaines. Les groupes de consultation ont en fin de

compte permis de formuler des recommandations valables en matière de changement et de mise en œuvre.

La présentation des solutions possibles aux personnes qui seraient touchées et l'établissement d'un modèle prévisionnel afin de déterminer l'impact des solutions possibles ont aidé le Comité mixte à formuler des recommandations valables sur la modification de la politique relative à l'emploi de durée déterminée, l'amélioration des pratiques au sein du cadre accepté pour une saine gestion des ressources humaines, le déroulement de la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des changements.

Les conclusions et les recommandations formulées dans le présent rapport serviront a) à examiner la Politique sur l'emploi pour une période déterminée de longue durée, probablement l'automne prochain, b) à compléter les travaux du Groupe de travail chargé de la modernisation de la gestion des RH touchant l'emploi de durée déterminée et c) à faciliter éventuellement la prochaine série de négociations collectives entre l'employeur et l'AFPC.

3.0 Étape de la recherche

3.1 Introduction

L'étape de la recherche constituait une première étape essentielle de l'étude au sens où elle jetait les fondements des travaux devant être accomplis avant que le Comité mixte puisse formuler des recommandations. Grâce à un examen approfondi des données existantes et des études réalisées sur l'emploi pour une période déterminée, le Comité mixte a pu acquérir une meilleure compréhension des questions, déterminer les lacunes en matière d'information et cibler des travaux de recherche additionnels sur de nouveaux secteurs.

Cette partie du rapport fait état de quelques-unes des études que le Comité mixte a examinées et dont il fait une brève description, présente les conclusions qui en découlent, offre un profil des employés nommés pour une période déterminée, et donne une idée des conséquences pour le recrutement et la dotation à l'avenir dans la fonction publique (FP).

3.2 Revue de la documentation

Les études ont été choisies en fonction de leur rapport avec le sujet abordé.

– Commission de la fonction publique

Les avantages et les inconvénients des formes alternatives de travail, novembre 1997

Fait état des effets positifs et négatifs des options de rechange en matière de ressourcement, préparés à partir d'une série de séances de discussion tenues avec des gestionnaires et des spécialistes en RH de la fonction publique.

Rapport annuel de la CFP, 2000-2001

Statistiques sur la répartition de l'embauche à la FP, nominations au sein de la FP et nouvelles recrues pour des périodes indéterminées. Présentation des défis à relever et suggestions visant à abandonner la dotation temporaire ponctuelle au profit d'une approche davantage planifiée.

Joindre les rangs de l'effectif de base, mars 2001

Rapport traitant de l'expérience en matière de recrutement, de la satisfaction au travail et des plans de carrière d'un échantillon représentatif de près de 1 000 personnes affectées à des postes de durée indéterminée dans la fonction publique entre le 1^{er} juillet 1999 et le 30 juin 2000. Les conclusions montrent que plus de 60 % des répondants ont occupé un poste de durée déterminée qui a été converti en un poste de durée indéterminée.

Perfectionnement, partage et maintien en poste du talent au XXI^e siècle : La mobilité comme voie vers le succès, mai 2001

Rapport qui examine les façons d'intégrer la planification des opérations et des RH de sorte que des ressources suffisantes puissent être affectées au perfectionnement et à la mobilité des employés, et qui étudie la possibilité de créer un bassin centralisé d'employés nommés pour une période indéterminée afin de répondre aux besoins de dotation à court terme.

La voie future : Défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique, février 2002

Rapport qui présente l'emploi de durée déterminée comme des défis, conclut que le recours mal planifié aux travailleurs occasionnels aura des effets néfastes sur le gouvernement à long terme et établit la nécessité d'adopter une approche pleinement intégrée en ce qui touche la planification des RH.

– **Vérificatrice générale**

Rapports de la vérificatrice générale, 2001
Chapitres 2 et 3

Décrit les principales constatations découlant d'une vérification, par le Bureau du vérificateur général, du recrutement dans les catégories Scientifique et professionnelle, et Administration et Service extérieur, et souligne les niveaux « inacceptables » de recrutement pour une période déterminée pour combler les lacunes des pratiques et des systèmes en vigueur.

– **Rapports du Sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires (CHF)**

Rapport du Sous-comité du CFH sur le recrutement, juillet 2000

Présente des stratégies visant à promouvoir une approche à plus long terme en ce qui touche le recrutement dans la fonction publique.

Rapport du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail, septembre 2000

Traite des raisons expliquant la tendance à embaucher des travailleurs pour de courtes périodes et présente des recommandations.

– **Conference Board du Canada**

Contingent Work: Trends, Issues and Challenges for Employers, février 1997

Présente les constatations découlant d'un sondage mené en août 1996 auprès de 87 directeurs des ressources humaines d'organisations du centre de gestion du Conference Board du Canada.

Les leçons du travail à durée déterminée : perspectives des travailleurs et des entreprises, décembre 1997

Résume les leçons tirées par Bell Canada, Digital Equipment du Canada et la Banque Toronto-Dominion de la gestion d'employés occasionnels (syndiqués et non syndiqués).

Le travail à durée déterminée, les tendances, les enjeux et les difficultés pour les syndicats, octobre 1998

Traite des principales questions que suscite, pour les entreprises et les syndicats, la tendance vers un modèle d'emploi de base/atypique. S'appuie sur des sondages menés auprès des employeurs et des syndicats et deux groupes de discussion/table ronde.

– **Conseil canadien de développement social**

L'emploi temporaire au Canada : profils, modèles et enjeux, janvier 1996

Porte sur la dynamique de l'emploi temporaire et des questions connexes, présente des comparaisons à l'échelle internationale, traite de questions syndicales et décrit l'expérience de Postes Canada/STTP.

– **Emploi et Immigration Canada (EIC)**

Examen national du travail à durée déterminée à Emploi et Immigration Canada (1986)

Présente les résultats de séances de discussion tenues avec des cadres hiérarchiques et fonctionnels supérieurs sur les avantages liés à l'augmentation du nombre d'employés nommés pour une période indéterminée de divers secteurs et contient des recommandations. Les données datent d'un certain temps, mais le rapport est néanmoins d'actualité.

– **Secrétariat du Conseil du Trésor**

Statistiques sur l'emploi dans la fonction publique fédérale, 1^{er} avril 2000 – 31 mars 2001
Résume les statistiques sur l'emploi dans la fonction publique y compris les statistiques sur les employés nommés pour une période déterminée.

Rapport annuel 2000-2001 – L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale

Contient des statistiques sur la représentation des groupes désignés au sein de la fonction publique dans son ensemble et pour les employés nommés pour une période déterminée.

– **U.S. National Academy of Public Administration**

New Options, New Talent - The Government Guide to the Flexible Workforce, août 1998

Présente les grandes étapes de la gestion d'une main-d'œuvre polyvalente et recommande des mesures visant à modifier les lois et les règlements de l'administration fédérale.

– **Bureau du Conseil privé**

Neuvième rapport annuel du greffier du Conseil privé au Premier ministre, 28 mars 2002

Fait état des préoccupations du greffier du Conseil privé face à « l'imminence du défi du capital humain » et à l'incidence du recrutement à court terme sur la main-d'œuvre, la charge de travail et le service au public.

3.3 Enseignements

La revue de la littérature a fait ressortir plusieurs thèmes très importants. Premièrement, il est évident que l'emploi de durée déterminée est devenu une solution pour régler les problèmes d'ordre opérationnel et administratif auxquels les gestionnaires se heurtent dans la fonction publique. De plus, son usage répandu a fait naître une culture de recrutement qui risque de compliquer la tâche du gouvernement pour relever les futurs défis que pose le recrutement.

Selon les rapports, pour que la fonction publique réussisse à envisager le long terme dans ses stratégies de recrutement, elle doit prévoir les priorités futures et définir les besoins qui s'y rattachent. La concurrence croissante qui se livre sur le marché du travail, l'incidence de la technologie de l'information sur les emplois traditionnels et le départ d'employés expérimentés font qu'il est d'autant plus important aujourd'hui de prévoir à plus long terme.

Principales constatations générales

- Les questions liées à l'emploi pour une période déterminée font l'objet d'études depuis des années, mais peu de changements en ont découlé.
- Les années de réduction des effectifs qui ont suivi l'Examen des programmes ont créé un climat au sein duquel le recrutement d'employés temporaires est devenu un moyen commode et rapide de respecter les délais, de réduire au minimum le risque de réaménagement des effectifs et de maintenir les normes de service.
- En ce qui touche les employés nommés pour une période indéterminée, les groupes visés par l'équité en emploi sont largement représentés à l'exception des personnes handicapées.
- Les faiblesses de la planification des RH, les contraintes de financement et la nécessité d'améliorer les instruments de recrutement ont également contribué au niveau d'emploi pour une période déterminée.
- Le recrutement à court terme apporte des solutions immédiates aux problèmes que pose la charge de travail et nuit aux stratégies à long terme.
- On a l'impression que l'approche intégrée en matière de budgétisation risque de faire obstacle au changement rentable ou à la pensée à long terme.
- Pour doter leurs postes de façon plus efficace, les gestionnaires veulent qu'on leur délègue davantage de pouvoirs, et souhaitent que les politiques et les lignes directrices soient claires mais générales; ils sont prêts à rendre compte de leurs décisions.
- Dans la fonction publique, l'emploi pour une période déterminée représente 81 % de l'activité d'embauche, sans tenir compte des employés occasionnels.

- Les nominations pour une période indéterminée sont, dans une proportion de 62 %, des nominations d’employés initialement nommés pour une période déterminée. Toutefois, cette proportion s’établit à 71 % pour l’ensemble des employés membres de l’AFPC.
- Le maintien du recrutement à court terme aura des répercussions importantes de longue durée au sein de la FP.

3.4 Profil des employés nommés pour une période déterminée

En septembre 2001, l’âge moyen des employés de la fonction publique était de 43 ans et l’âge moyen des employés nommés pour une période déterminée était de 37 ans. Au chapitre de l’éducation, les résultats du sondage intégrés au rapport *Joindre les rangs de l’effectif de base* révèlent que sur 478 employés nommés pour une période déterminée qui ont répondu au questionnaire, 15 % avaient fait des études secondaires, 33 % possédaient un certificat ou un diplôme collégial/technique, 30 % avaient un baccalauréat et 20 % détenaient un diplôme d’études supérieures (maîtrise, diplôme de compétence professionnelle ou doctorat). Ces constatations étaient en accord avec les réponses au sondage mené sur le site Web au cours de la deuxième étape de l’étude auquel ont participé 1 251 employés nommés pour une période déterminée et membres de l’AFPC (études secondaires – 17 %; apprentissage enregistré, certificat de compétence ou de formation professionnelle – 5 %; certificat ou diplôme collégial/technique – 42 %; baccalauréat – 24 %; diplôme d’études supérieures – 11 %). Consultez le document à l’appui C pour le rapport du sondage sur le site Web.

Graphique I

Pourcentage d’employés nommés pour une période déterminée au sein des effectifs globaux de la fonction publique

Année	Mois	Effectifs de la FP	Employés nommés pour une période déterminée (total)
1998	Octobre	181 264	25 265 (14 %)
1999	Octobre	184 522	27 780 (15 %)
2000	Octobre	152 722 (moins ADRC)	23 889 (16 %)
2001	Octobre	160 654	23 919 (15 %)
2002	Mars	164 221	24 082 (15 %)

Entre octobre 1998 et mars 2002, le pourcentage d’employés nommés pour une période déterminée au sein de la fonction publique est demeuré relativement constant, s’établissant en moyenne à 15 %. En octobre 2001, dans les ministères comptant les plus grands nombres d’employés nommés pour une période déterminée, les employés dans ce cas représentaient de 10 à 24 % des effectifs globaux.

Graphique II

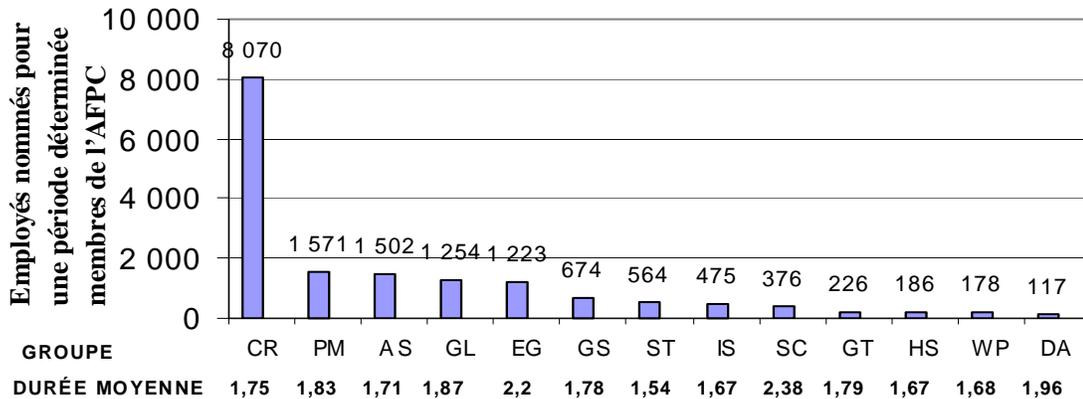
Employés nommés pour une période déterminée selon l'agent négociateur et la répartition géographique - décembre 2001

Lieu	SYNDICATS					Total général
	Autre	IPFPC	AFPC	AESS	Sans agent négociateur	
Alberta	18	168	836	16	52	1 090
C.B.	129	262	1 787	19	157	2 354
Manitoba	24	185	670	12	23	914
N.B.	10	81	889	5	48	1 033
RCN	202	1 858	6 742	638	302	9 742
Terre-Neuve-et-Labrador	20	58	453	7	41	579
N.É.	86	161	724	6	48	1 025
Nunavut		9	11	1		21
T. N.-O.	1	36	73	3	4	117
Ontario	164	412	2 405	28	57	3 066
À l'extérieur du Canada	1	8	4	1	2	16
Î.-P.-É.	1	10	276	3	6	296
Québec	120	606	2 147	50	51	1 974
Saskatchewan	2	98	521	6	43	670
Yukon		7	62	1	2	72
Total général	778	3 959	17 600	796	836	23 969

Le graphique qui précède révèle que 73 % du nombre total d'employés nommés pour une période déterminée appartiennent à des groupes représentés par l'AFPC.

Graphique III

Employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC selon les groupes comptant les plus grands nombres d'entre eux et la durée de service moyenne, en septembre 2001

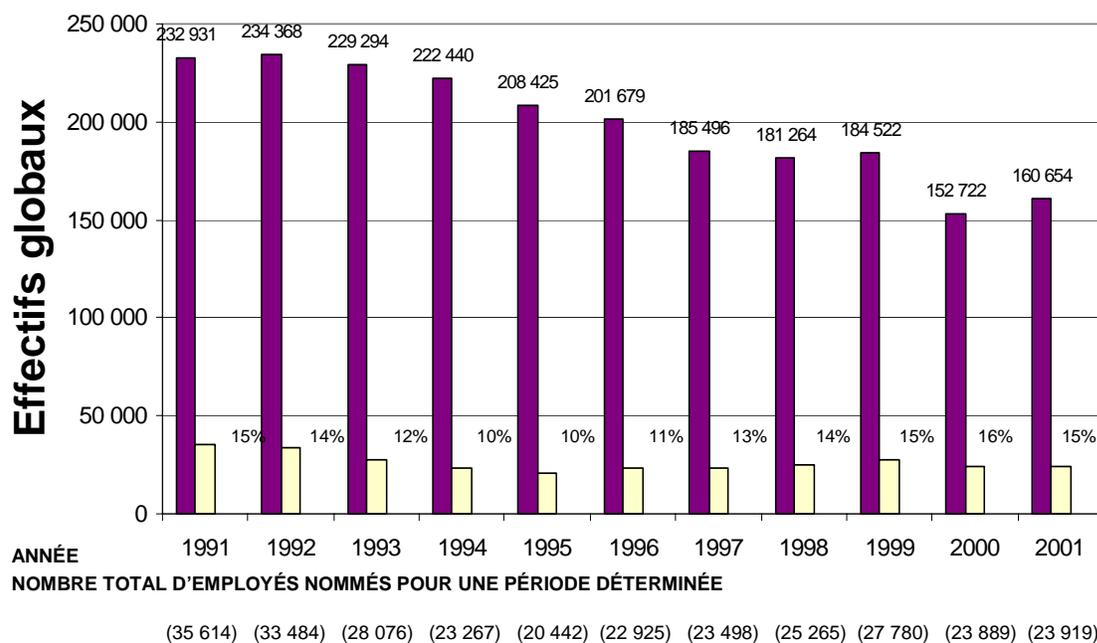


* Englobe les employés nommés pour une période déterminée comptant plus de trois mois de service

C'est le groupe CR (Commis aux écritures et règlements) qui compte le plus grand nombre d'employés nommés pour une période déterminée représentés par l'AFPC. Il est intéressant de constater que la durée de service moyenne des employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC est inférieure à deux ans à l'exception des membres des groupes EG (Soutien technologique et scientifique) et SC (Équipages de navires) qui comptent un peu plus de deux ans.

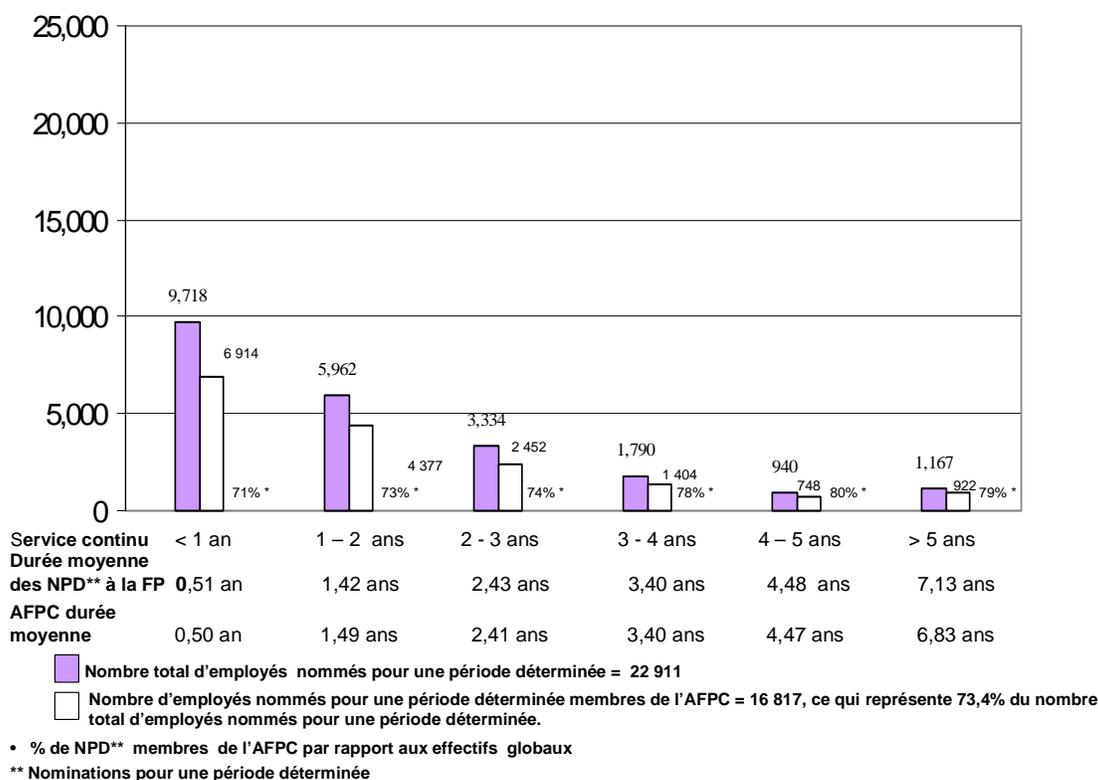
Graphique IV

Pourcentage des employés nommés pour une période déterminée par rapport aux effectifs globaux de la fonction publique – entre octobre 1991 et octobre 2000



Graphique V

Employés nommés pour une période déterminée de plus de trois mois, selon la durée de service, en septembre 2001



Le graphique qui précède confirme à nouveau que la majorité des employés nommés pour une période déterminée au sein de la fonction publique et sous le régime de l'AFPC compte moins de deux années de service. À mesure que la durée de service augmente, le nombre d'employés nommés pour une période déterminée diminue considérablement.

Il est à noter que la durée de service désigne, conformément à la politique en vigueur, une période d'emploi continue sans interruption supérieure à 60 jours. En conséquence, certains employés nommés pour une période déterminée ont travaillé à la fonction publique plus longtemps que ne le montre le graphique qui précède, en raison d'interruptions de service. Les employés nommés pour une période déterminée « de longue durée » pourraient tomber dans l'une ou l'autre des catégories qui précèdent.

Graphique VI

Équité en emploi – Répartition des groupes désignés au sein de la fonction publique fédérale 2000-2001

Groupes désignés	Fonction publique (%)	Employés nommés pour une période déterminée (plus de trois mois) (%)
Femmes	52,1	61
Autochtones	3,6	4,3
Personnes handicapées	5,1	3,5
Minorités visibles	6,1	7,7

Au cours des dernières années, la plupart des employés nommés pour une période déterminée – à l'heure actuelle près de huit sur dix – appartenaient aux groupes désignés.

Graphique VII

Augmentation du nombre d'employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC

Année	Employés nommés pour une période indéterminée membres de l'AFPC	Nominations de longue durée (trois mois ou plus)	Augmentation
1999	74 575	14 272	
2000	73 605	15 419	Augmentation de 1 147, soit 8 %
2001	76 239	16 960	Augmentation de 1 541, soit 9,9 %

Bien que le nombre total d'employés nommés pour une période déterminée soit resté relativement constant au cours des dernières années, le nombre d'employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC a beaucoup augmenté ces deux dernières années.

Les taux d'augmentation s'appuient sur la croissance des effectifs nommés pour une période déterminée observée au cours des deux exercices précédents à compter du 31 mars 2001. Réunis, les pourcentages de 8 % et de 9,9 % donnent un pourcentage cumulatif de 9 % pour les deux dernières années.

Le profil des employés nommés pour une période déterminée révèle que, dans l'ensemble, les employés dans ce cas sont plus jeunes que les employés qui occupent un poste de durée

indéterminée, qu'ils sont bien instruits et forment un effectif diversifié et qu'ils occupent surtout des emplois administratifs. De façon générale, ils semblent posséder bon nombre des qualités nécessaires pour constituer une source de recrutement intéressante pour des postes de durée indéterminée.

3.5 Résultats de l'étape de la recherche

3.5.1 *Lacunes*

L'étape de la recherche a permis d'obtenir des renseignements généraux sur l'emploi de durée déterminée dans la fonction publique, sa composition et les raisons de sa croissance, mais aucune étude n'a porté exclusivement sur la question de l'emploi de durée déterminée. De plus, le Comité mixte a jugé qu'il ne disposait pas de données suffisantes sur les perspectives et les expériences des intéressés, c'est-à-dire les employés nommés pour une période déterminée.

3.5.2 *Nouveaux domaines de recherche*

Pour formuler des recommandations pertinentes, le Comité mixte devait non seulement valider la recherche, mais aussi s'assurer qu'il comprenait parfaitement les besoins et les priorités des principaux intervenants. Plus précisément, les employés nommés pour une période déterminée devaient avoir voix au chapitre et pouvoir s'exprimer. Il était par ailleurs important de recueillir les points de vue et de connaître les expériences des gestionnaires de la fonction publique.

Ainsi, le Comité mixte a pu dresser un cadre prévoyant d'autres travaux de recherche sur quatre thèmes : le recours à l'emploi pour une période déterminée et le recrutement, le maintien en poste et le traitement des employés nommés pour une période déterminée.

La nécessité d'obtenir ce genre de renseignements et de s'assurer que les résultats de la recherche traduisaient les situations réelles des employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC et des gestionnaires de la fonction publique ont amené le Comité mixte à valider la recherche.

4.0 Validation de la recherche

4.1 Introduction

Les principaux objectifs de cette étape étaient les suivants :

- déterminer la mesure dans laquelle les résultats des travaux de recherche de la première étape étaient toujours pertinents et applicables aux employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC et aux gestionnaires;
- effectuer des recherches portant sur la question de l'emploi de durée déterminée et sur des domaines connexes qui n'avaient pas été abordés dans le cadre de travaux antérieurs;
- mieux comprendre quelques-uns des problèmes et des défis que présente l'emploi de durée déterminée, du point de vue des employés nommés pour une période déterminée eux-mêmes, ce qui n'avait pas été fait dans le cadre de travaux de recherche antérieurs dans la FP fédérale.

L'un des principaux objectifs du Comité mixte de l'AFPC et du SCT a consisté à offrir le plus d'occasions possible aux intervenants de s'exprimer. Vu les délais très serrés dont disposait le Comité mixte, il a choisi des instruments de recherche permettant d'atteindre rapidement un grand nombre d'employés et d'ex-employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC, de gestionnaires qui embauchent et de conseillers en ressources humaines, tout en assurant la confidentialité de l'information. Par ailleurs, le Comité mixte s'est efforcé de choisir des stratégies de recherche qui se compléteraient et permettraient d'obtenir les points de vue les plus détaillés et variés possibles.

Pendant cette étape, le Comité mixte a rencontré environ 1 000 employés et gestionnaires qui ont donné leur avis sur les quatre sujets de recherche. Grâce à leur participation, le Comité mixte a pu se fonder sur des renseignements plus détaillés et plus complets pour élaborer et mettre à l'essai des solutions en ce qui concerne l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique. De plus, 1 251 employés nommés pour une période déterminée et 1 101 gestionnaires ont exprimé leurs points de vue au moyen du site Web et des questionnaires de sondage.

La présente partie du rapport contient de l'information sur chaque activité de recherche menée pendant cette étape, à savoir :

- les principaux sujets de recherche;
- les méthodes utilisées pour chaque activité;
- un résumé des constatations communes applicables à toutes les activités de recherche;
- une analyse détaillée des constatations, ventilée par sujet de recherche;

- des conclusions établies d’après les constatations faites.

4.2 Principaux sujets de recherche

Quel que soit l’instrument utilisé, toutes les activités de recherche effectuées au cours de cette étape ont porté sur les quatre principaux sujets d’étude. Les paragraphes qui suivent sont un résumé de l’information sollicitée dans le cadre de chacune des activités.

Recours à l’emploi pour une période déterminée

L’emploi pour une période déterminée est-il utilisé aux fins pour lesquelles il a été conçu (c’est-à-dire pour combler des vacances de courte durée ou doter des postes pour réaliser des projets de courte durée) ou est-il utilisé pour doter des postes dont les fonctions sont permanentes, prolonger des périodes de stage et/ou faire face à l’instabilité du financement et à la mauvaise planification des RH?

Recrutement des employés pour une période déterminée

Comment sont recrutés les employés pour une période déterminée? Dans quelle mesure le processus de sélection est-il rigoureux? Comment explique-t-on à ces employés les nominations et leur situation d’emploi initiales?

Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée

Le recours actuel à l’emploi pour une période déterminée a-t-il des répercussions sur le maintien en poste d’employés qualifiés? Ce constat aura-t-il des effets sur la capacité de la fonction publique à relever les futurs défis en matière de recrutement?

Traitement des employés nommés pour une période déterminée

Les employés nommés pour une période déterminée sont-ils traités différemment des employés nommés pour une période indéterminée? Ont-ils accès aux mêmes possibilités de formation et de perfectionnement, et aux mêmes avantages? Sont-ils d’avis que la fonction publique fédérale répond à leurs besoins?

4.3 Méthodologie

Conscient des contraintes de temps et de la nécessité d’un accès élargi, le Comité mixte a élaboré une série d’instruments de recherche qualitative et quantitative. De concert avec la Direction de la recherche de la CFP, il a mis au point un questionnaire détaillé pour mener un sondage auprès des gestionnaires qui embauchent et des questionnaires plus courts à l’intention des employés et ex-employés nommés pour une période déterminée membres de l’AFPC et des gestionnaires. Des consultations ont été tenues auprès des intervenants à l’aide d’un site Web interactif, d’assemblées générales, de groupes de discussion et de visites de lieux de travail, pour que le

Comité mixte puisse recueillir des renseignements plus détaillés concernant les employés eux-mêmes et leurs expériences.

Les documents à l'appui A à F font pleinement état des activités menées.

4.3.1 *Groupes de consultation*

En avril 2002, le Comité mixte a retenu les services d'une entreprise pour tenir 14 séances de consultation réunissant des employés nommés pour une période déterminée qui étaient membres de l'AFPC et qui travaillaient à la fonction publique fédérale. Le Comité mixte a également décidé que des groupes seraient consultés dans la région de la capitale nationale (RCN) mais aussi dans cinq autres villes du pays où les employés nommés pour une période déterminée étaient les plus nombreux. Par conséquent, deux séances ont eu lieu en avril 2002 dans chacune des villes suivantes (à l'exception de la RCN où il y a eu quatre séances) : région de la capitale nationale, Toronto, Montréal, Halifax, Winnipeg et Vancouver.

es membres des groupes de consultation ont été choisis au hasard à l'aide de listes d'employés nommés pour une période déterminée dont les noms avaient été fournis par le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui les avait extraits du système central de paye. En tout, 83 employés nommés pour une période déterminée ont participé aux 14 séances de consultation tenues; ils représentaient un large éventail de ministères et d'organismes fédéraux. L'âge des participants et leur expérience comme employé nommé pour une période déterminée variaient considérablement : certains en étaient à leur première expérience alors que d'autres occupaient un poste de durée déterminée depuis maintenant six ou sept ans. En outre, les groupes visés par l'équité en emploi, comme les femmes et les minorités visibles, étaient bien représentés.

Au moyen des données fournies par le Comité mixte, on a dressé un ordre du jour des discussions qui a permis d'examiner en détail les principaux sujets d'étude et de connaître les points de vue et les expériences des participants.

4.3.2 *Sondages en direct*

4.3.2.1 *Gestionnaires qui embauchent*

De concert avec la Commission de la fonction publique, le Comité mixte a décidé de mener un sondage auprès des gestionnaires qui embauchent pour déterminer les facteurs qui motivent leurs décisions et leurs comportements en ce qui touche l'emploi pour une période déterminée.

Le sondage s'est déroulé entre le 10 et le 29 avril 2002, et les réponses des participants étaient confidentielles. L'échantillon de base du sondage auprès des gestionnaires qui embauchent a été établi en tirant 5 975 noms au hasard du bassin de EX, d'équivalents EX, de EX moins 1 et de EX moins 2 de la base de données du système de paye du SCT, à la fin de septembre 2001. Au total, 973 gestionnaires qui embauchent ont rempli le questionnaire de sondage.

Le sondage a porté sur les quatre principaux sujets d'étude et des questions ont été posées notamment sur les aspects suivants :

- le traitement des employés nommés pour une période déterminée;
- les raisons qui sous-tendent le recours à l'emploi pour une période déterminée;
- les pratiques de prolongation (durée, nombre, raisons et avis);
- les raisons du départ des employés nommés pour une période déterminée;
- l'affectation d'employés nommés pour une période déterminée à des postes de durée indéterminée (fréquence, prolongation ou cessation d'affectation);
- la conversion à un poste de durée indéterminée (cinq années de service exigées) : nombre d'années acceptable; nombre de prolongations accordées avant la conversion à un poste de durée indéterminée; raisons justifiant le refus de convertir; mesure dans laquelle il conviendrait de tenir compte de l'emploi dans d'autres ministères;
- les interruptions de service (fréquence, raisons).

4.3.2.2 Sondage sur le site Web auprès des employés et des ex-employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC et des gestionnaires

Pour recueillir l'opinion du plus grand nombre d'intervenants possible, et le plus rapidement possible, le Comité mixte a créé un site Web interactif qui permettait aux employés et aux ex-employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC et aux gestionnaires de transmettre leurs opinions concernant l'emploi pour une période déterminée, de proposer des améliorations et de répondre à un bref questionnaire.

Le Comité mixte a retenu les services d'une firme pour créer le site (en s'appuyant sur un site déjà couronné de succès du Secrétariat du Conseil du Trésor « Principes »). Le site Web établi a été accessible entre le 15 avril et le 31 mai 2002 et il a été largement publicisé à l'avance afin de sensibiliser le plus grand nombre possible d'employés de la FP. Plusieurs techniques ont été utilisées à cette fin : distribution de 4 500 signets; communication de l'information en cascade à l'échelle des organisations ministérielles, tenue de séances d'information régulières à l'intention des conseils fédéraux régionaux, communication de renseignements dans les bulletins adressés à la collectivité, y compris l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) et le Réseau des administrateurs de petits organismes (RAPO), liens sur le site Web de l'AFPC et publicité verbale dans le cadre des nombreuses activités auxquelles ont participé des représentants des parties intéressées, en personne.

Le site Web a été mis à jour tout au long du déroulement de l'étude; il contenait de l'information sur la nature et les origines de l'étude, la composition du Comité mixte et offrait un lien permettant d'accéder à la Politique sur l'emploi pour une période déterminée de longue durée. Il

contenait également un questionnaire préparé à l'intention des employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC occupant actuellement un poste et un questionnaire à l'intention des gestionnaires qui a permis de compléter le sondage plus exhaustif mené auprès des gestionnaires qui embauchent. En outre, il a donné aux employés et aux ex-employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC et aux gestionnaires la possibilité de transmettre par écrit leurs points de vue, leurs expériences, leurs idées et des solutions concernant le recours à l'emploi pour une période déterminée directement au Comité mixte. En tout, 1 251 employés et 128 gestionnaires (qui se sont ajoutés aux 973 gestionnaires qui embauchent qui ont participé au sondage, pour donner un total de 1 101 gestionnaires) ont rempli le questionnaire, et 410 participants ont transmis par écrit leurs points de vue, leurs idées ainsi que des solutions possibles.

4.3.3 *Assemblées générales, visites de lieux de travail et autres consultations auprès des employés*

Le Comité mixte a organisé et tenu d'autres forums consultatifs pour permettre aux employés nommés pour une période déterminée qui n'avaient pas été retenus pour les groupes de consultation, ou qui n'avaient pas accès à Internet, de transmettre leurs commentaires.

Par exemple, des assemblées générales ont été tenues entre le 16 et le 30 avril 2002 dans chacune des villes où se sont réunis les groupes de consultation. Ces réunions s'adressaient aux employés et aux ex-employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC ainsi qu'aux membres de l'AFPC. Pendant les réunions, le Comité mixte a recueilli un certain nombre de présentations écrites, y compris une présentation du Réseau des jeunes. Les membres du Comité ont également assisté à des réunions sur les lieux de travail à Montréal, Winnipeg et Vancouver et dans la RCN, ce qui leur a permis de rencontrer des employés nommés pour une période déterminée qui constituaient un échantillon représentatif d'un grand nombre de groupes professionnels. Pour avoir le point de vue des groupes visés par l'équité en emploi, le Comité mixte s'est réuni avec le Comité de lutte contre le racisme de Halifax le 18 avril 2002 et a participé à la conférence Accès tenue par l'AFPC à Toronto le 13 mai. Enfin, le Comité mixte a organisé une série de groupes de discussion, en avril, dont les membres constituaient un échantillon représentatif des intervenants en ressources humaines, à Montréal, Halifax et Vancouver, afin d'examiner de façon plus approfondie des questions comme la dotation.

Toutes les discussions ont essentiellement porté sur les quatre sujets de recherche (recours à l'emploi pour une période déterminée, recrutement, maintien en poste et traitement des employés nommés pour une période déterminée) en vue de recueillir le genre de renseignements personnels détaillés que les séances des groupes de consultation ont permis d'obtenir. L'ordre du jour des discussions pour les visites des lieux de travail et les réunions avec les intervenants en ressources humaines était le même que celui utilisé pour les groupes de consultation. Le Comité mixte a préparé un guide de l'animateur pour les assemblées générales et un questionnaire spécial pour la conférence Accès afin de déterminer la mesure dans laquelle des questions intéressaient uniquement les employés nommés pour une période déterminée appartenant au groupe des personnes handicapées, comme les logements et l'intégration.

4.4 Comparaison avec les pratiques des gouvernements provinciaux canadiens

L'un des objectifs de cette étape consistait à mener des travaux de recherche qui n'avaient pas été accomplis au cours de l'étape précédente. Pour le Comité mixte, il était important de comparer les options qui s'offraient au gouvernement fédéral en ce qui touche le recours à l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique à celles des gouvernements provinciaux. Plus précisément, le Comité mixte tenait à examiner les politiques provinciales pour savoir au bout de combien de temps les employés nommés pour une période déterminée obtenaient leur permanence.

L'analyse a révélé que tous les gouvernements provinciaux avaient une option semblable en ce qui touche le genre d'emploi. Les conditions se rattachant à la conversion des postes de durée déterminée en des postes de durée indéterminée variaient, mais la majorité des employés nommés pour une période déterminée obtenaient leur permanence après une période de deux ans ou moins.

La Colombie-Britannique donne le statut d'employé nommé pour une période indéterminée aux employés « auxiliaires » qui ont travaillé plus de 1 800 heures sur une période correspondant à 33 périodes de paye consécutives, soit environ 15 mois. En Alberta, c'est généralement un an. Toutefois, dans cette province, il y a aussi des employés « nommés pour une période déterminée » qui comptent jusqu'à trois années de service et dont la situation est suivie de près par le syndicat. Au Manitoba, les employés nommés pour une période déterminée obtiennent leur permanence après avoir occupé le même poste pendant deux années, à moins que l'employeur puisse prouver au syndicat que les fonctions ne sont pas permanentes.

En Ontario, il y a deux mécanismes de conversion : un mécanisme déclenché au bout de 18 mois pour les employés qui ne remplacent pas un employé en congé (avant la dernière ronde de négociations collectives, cette période était de 24 mois) et un nouveau concept instauré récemment à l'intention des employés occupant un poste de durée déterminée classifié, qui obtiennent systématiquement leur permanence après trois ans. Au Québec, les employés nommés pour une période déterminée obtiennent leur permanence après deux années de service. En Nouvelle-Écosse, la permanence est accordée après une période d'emploi cumulative de trois ans et, à Terre-Neuve et Labrador, la période exigée est de deux ans.

La Saskatchewan, le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard ne sont dotés d'aucune politique de conversion après une période préalable.

4.5 Constatations

La présente partie consiste en une analyse détaillée des constatations recueillies sur chacun des quatre sujets de recherche. Elle est suivie d'un résumé donnant un aperçu des principales constatations. Il est à noter que même si le Comité mixte a regroupé les constatations en catégories pour des raisons de commodité, il y a des recoupements au sens où certaines constatations se rapportent à plus d'un sujet de recherche.

4.5.1 *Recours à l'emploi pour une période déterminée*

Il importe de noter que presque toutes les personnes consultées – qu'il s'agisse des gestionnaires ou des employés nommés pour une période déterminée – se sont accordées pour dire que le mécanisme de l'emploi pour une période déterminée doit continuer d'exister afin de répondre à des besoins à court terme légitimes (par exemple combler des vacances temporaires en raison des congés ou des affectations par intérim/de perfectionnement par des employés nommés pour une période indéterminée, réaliser des projets à court terme, et s'adapter aux fluctuations de la charge de travail.)

Toutefois, la plupart des gestionnaires et des employés ont également reconnu que la période cumulative de cinq années exigée pour que les employés nommés pour une période déterminée obtiennent le statut d'employé nommé pour une période indéterminée était trop longue. Les périodes proposées allaient de six mois à cinq ans, mais la majorité accordait la préférence à une période de deux ou trois ans. Par exemple, 65 % des répondants, près de 1 000, au sondage mené auprès des gestionnaires qui embauchent considèrent comme raisonnable une période de trois ans ou moins pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée.

L'analyse comparative a amené le Comité mixte à découvrir que la majorité des gouvernements provinciaux canadiens offraient des possibilités d'emploi pour une période déterminée et que la plupart accordaient aux employés nommés pour une période déterminée le statut d'employé nommé pour une période indéterminée après deux années de service ou moins.

Les constatations ont invariablement révélé que l'on recourait à l'emploi pour une période déterminée dans des situations où il était manifeste que la fonction exercée était permanente. Par exemple, au moins 15 % des 1 251 employés nommés pour une période déterminée qui ont rempli le questionnaire sur le site Web ont signalé avoir occupé un poste de durée déterminée pendant trois ou quatre ans et 12 % ont dit avoir occupé un tel poste pendant cinq années ou plus. Dans certains milieux de travail, notamment les unités opérationnelles comme les centres d'appels, les employés nommés pour une période déterminée représentent une importante proportion des effectifs – allant de 25 % à près de 100 % - et occupent des postes dont les fonctions semblent être permanentes. De plus, certains employés nommés pour une période déterminée sont régulièrement rappelés pendant certaines périodes de l'année, ce qui témoigne du caractère saisonnier de l'emploi.

« Je pense que l'on recourt trop souvent à [l'emploi pour une période déterminée]... au sens où presque tout le monde est nommé pour une période déterminée. Même le patron, mon patron n'était pas permanent; il a obtenu sa permanence il y a un an. »

En raison du gel de trois ans², certains employés nommés pour une période déterminée ont obtenu leur permanence après une période allant jusqu'à huit années de service cumulatif.

Enfin, l'étude a révélé que l'emploi pour une période déterminée sert parfois à déterminer l'aptitude des employés nommés pour une période déterminée à occuper un poste permanent. Dans cette optique, l'emploi de durée déterminée est devenu une période de stage illimitée, ce qui donne aux gestionnaires la possibilité d'évaluer les employés sans prendre d'engagement à long terme et de mettre fin à leurs fonctions plus facilement que s'il s'agissait d'emplois permanents.

4.5.2 Recrutement des employés nommés pour une période déterminée

Le manque de financement stable et la date de versement des fonds ont été présentés de façon unanime comme les principales raisons justifiant l'embauche d'employés pour une période déterminée. De plus, elles expliquent la prolongation des emplois pour de courtes périodes ainsi que les courts délais de préavis de renouvellement ou de non-renouvellement des emplois pour une période déterminée. Les gestionnaires ont dit être très gênés d'accroître les effectifs permanents, ce qui les amène parfois à provoquer des interruptions de service afin d'éviter de procéder à des nominations pour une période indéterminée.

Par ailleurs, les faiblesses de la planification des ressources humaines semblent contribuer à l'embauche pour de courtes périodes. On a rapporté des situations dans lesquelles les employés nommés pour une période déterminée remplaçaient les titulaires de postes de durée indéterminée qui étaient en congé autorisé de longue durée, occupaient un poste par intérim ou n'avaient pas repris leur poste après une affectation. Comme un gestionnaire l'a fait remarquer : « on hésite à prendre le risque d'effectuer des nominations pour une période indéterminée, pour combler des absences de longue durée ».

De plus, les constatations révèlent la nécessité certaine d'un changement culturel. Un commentaire recueilli via le sondage en direct va dans ce sens :

« La façon actuelle dont on utilise les employés nommés pour une période déterminée [pour de longues périodes au même poste] fait désormais partie de notre culture organisationnelle et révèle une mauvaise planification opérationnelle. »

Les répondants étaient d'accord pour dire qu'il fallait de nouveau mettre l'accent sur le recrutement à long terme.

Les deux principales raisons invoquées à l'appui du recours à l'emploi pour une période déterminée, par les répondants au sondage en direct et au sondage mené auprès des gestionnaires

² Le service accumulé entre la période allant de 1995 à 1998 n'a pas été considéré comme cumulatif aux fins des nominations pour une période indéterminée.

qui embauchent résidaient dans la nécessité d'une part de répondre aux besoins à court terme et d'autre part de combler une vacance rapidement. Les répondants ont souvent fait remarquer qu'on optait pour le recrutement externe pour des périodes déterminées afin d'éviter le processus de dotation interne qui est lourd de formalités, qui demande beaucoup de temps et qui n'est pas toujours couronné de succès. Une forte majorité d'employés nommés pour une période déterminée ont déclaré avoir dû se soumettre à une évaluation et à des tests rigoureux avant d'être recrutés, habituellement dans le cadre d'un concours tenu par la CFP. Les gestionnaires trouvaient le processus beaucoup plus rapide lorsqu'ils pouvaient puiser dans des répertoires.

Dans la région de la capitale nationale (RCN), de nombreux participants ont indiqué avoir été un employé occasionnel ou appartenant à une agence de placement temporaire avant d'être assujettis au mécanisme de sélection pour être nommés pour une période déterminée. Dans la RCN, de nombreux participants étaient d'avis que c'était l'itinéraire à suivre pour entrer dans la fonction publique. Tous ces types d'emplois étaient considérés comme précaires.

Dans plusieurs situations, les employés nommés pour une période déterminée étaient embauchés au départ pour des périodes de moins de trois mois, ce qui les privait des avantages prévus par la convention collective, et leur affectation était prolongée par la suite. Les employés nommés pour une période déterminée qui étaient dans ce cas considéraient comme injuste le fait de ne pouvoir bénéficier des avantages prescrits par la convention collective.

Lorsqu'on ne renouvelait pas les emplois pour une période déterminée, on ne semblait pas faire beaucoup d'efforts pour trouver un autre poste aux employés. Tant les gestionnaires que les employés nommés pour une période déterminée estimaient que ce genre de situation anéantissait l'investissement effectué, et que l'on pouvait y remédier en améliorant la planification des ressources humaines et en créant et en gérant des bassins d'employés.

4.5.3 *Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée*

Les employés nommés pour une période déterminée n'ont cessé de mentionner qu'ils devaient souvent se mesurer à d'autres candidats, parfois de l'extérieur, ou repasser des tests pour se qualifier de nouveau pour occuper le même emploi. Pour la plupart, ils ne savaient pas pourquoi, et certains ont fait allusion au fait que les listes d'admissibilité établies ne sont pas permanentes. Tous ont parlé du stress énorme qu'ils subissaient dans ce genre de situation, en précisant que cette pratique nuisait à la motivation et était une perte de temps et d'argent.

« Si je sais que j'ai travaillé pendant trois ans et... que j'essaie de faire de mon mieux pendant une autre année afin d'obtenir le statut d'employé nommé pour une période déterminée, pour en fin de compte perdre tout cela, c'est comme si on vous enlevait tout espoir. Vous faites des efforts, vous travaillez fort et vous vous retrouvez sans rien! C'est comme si on vous volait. »

« ... lorsqu'il leur arrive d'embaucher, il est des fois où les nominations se font sans concours, et d'autres où il faut toujours se présenter à des

concours pour le même poste. Vous occupez le poste pendant cinq ans, quatre ans ou trois ans, et vous vous présentez à des concours pour un poste que vous occupez déjà... Pourquoi ne pas se débarrasser de vous dès le départ si vous ne faites pas l'affaire? »

À plusieurs reprises, les employés nommés pour une période déterminée ont déclaré ne pas avoir pu se présenter à des concours visant à combler des postes de durée indéterminée, car ils s'adressaient uniquement aux employés permanents. Ils ont également fait allusion à la difficulté d'être pris en considération lorsque surgissaient des possibilités de nomination par intérim et d'affectation.

Les participants ont fréquemment indiqué que les nominations de durée déterminée étaient prolongées à maintes reprises pour de courtes périodes, d'un mois ou moins. Là encore, on a insisté sur le stress et le gaspillage des ressources financières que cette pratique occasionnait, et qui poussait certains employés compétents nommés pour une période déterminée à quitter la fonction publique.

Pendant les discussions tenues avec les groupes de consultation, les employés nommés pour une période déterminée ont fait remarquer que l'insécurité de leur avenir avait un effet néfaste sur la productivité et le moral. Bien souvent, ils passent les deux premiers mois à apprendre et à s'orienter (généralement sans aide) et les deux derniers mois, à chercher un emploi. Plus la durée de l'emploi est courte, plus l'incertitude au sujet de sa prolongation est grande, et plus l'employé consacre du temps à la recherche d'un emploi.

« Étant donné que nous sommes nommés pour une période déterminée, nous passons beaucoup de temps à faire des recherches pour trouver un emploi ailleurs, ce qui nuit à notre capacité à faire notre travail aussi bien que nous le ferions autrement. »

On offre peu, si ce n'est aucun, service de soutien à la transition ou d'orientation professionnelle aux employés nommés pour une période déterminée dont l'emploi vient à expiration. De plus, les employés dont la nomination est prolongée n'ont en général aucun plan d'apprentissage et un accès limité aux services d'orientation professionnelle. Par conséquent, bon nombre d'entre eux ont du mal à planifier leur vie. Étant donné que 62 % des employés nommés pour une période indéterminée proviennent des effectifs nommés pour une période déterminée, il serait dans l'intérêt de la fonction publique d'offrir ce type de soutien.

Les employés nommés pour une période déterminée ont souvent mentionné que, contrairement aux employés permanents, ils ne touchent aucune prestation de cessation d'emploi, ne bénéficient d'aucune priorité à des fins de nomination à d'autres postes ni d'aucun service de soutien à la transition pour les aider à trouver un emploi permanent dans la fonction publique.

C'est d'autant plus vrai que de nombreux employés nommés pour une période déterminée désirent rester dans la fonction publique et que leur niveau d'instruction moyen est assez haut.

Par exemple, 83 % des répondants au sondage sur le site Web ont poursuivi des études postsecondaires et 35 % détiennent un diplôme universitaire.

La représentation des groupes visés par l'équité en emploi au sein des effectifs nommés pour une période déterminée (à l'exception des personnes handicapées) est supérieure à la moyenne : les femmes constituent 61 % des effectifs nommés pour une période déterminée et 50,5 % des effectifs nommés pour une période indéterminée; les Autochtones constituent 4,3 % et 3,4 % des effectifs nommés respectivement pour une période déterminée et pour une période indéterminée; les membres des minorités visibles constituent pour leur part 7,7 % et 5,9 % des effectifs nommés respectivement pour une période déterminée et pour une période indéterminée. En ce qui touche les employés du groupe des personnes handicapées, on ne leur donnait pas toujours les outils de travail dont ils avaient besoin pour accomplir toutes les fonctions de leur poste.

4.5.4 *Traitement des employés nommés pour une période déterminée*

L'étude révèle que bien souvent les employés nommés pour une période déterminée ont l'impression d'être des « citoyens de seconde classe ». Dans certains milieux de travail, ils ont l'impression d'être sur un pied d'égalité avec leurs collègues nommés pour une période indéterminée, mais dans d'autres – en particulier dans les milieux de travail où ils représentent un pourcentage élevé des effectifs – il existe fréquemment une structure de classe et un « ordre hiérarchique » bien établis.

À divers degrés, les répondants ont également déclaré que les employés nommés pour une période déterminée n'étaient pas invités aux réunions, retraites et conférences. Dans cet ordre d'idée, bien que la plupart des employés nommés pour une période déterminée reçoivent une formation pour exercer les fonctions de leur poste, l'accès à la formation pour acquérir d'autres compétences est limité, voire inexistant. Dans l'ensemble, les employés nommés pour une période déterminée n'ont pas les possibilités de formation et de perfectionnement qui leur permettraient de se présenter avec succès aux concours organisés pour doter des postes de durée indéterminée.

Les résultats de l'étude révèlent également qu'il est rare qu'une évaluation du rendement soit faite pour les employés nommés pour une période déterminée. Là encore, les employés dans ce cas ne reçoivent pas la rétroaction qui les aiderait à obtenir un poste de durée indéterminée.

Il est manifeste que la majorité des employés nommés pour une période déterminée ressentent l'insécurité de leur situation d'emploi. Le stress créé par les prolongations qui se succèdent, allié au manque de préavis de renouvellement, créent des tensions quasi intolérables, tant au travail que dans la vie personnelle.

« Occuper un poste de durée déterminée, c'est comme vivre dans une bulle – vous ne savez jamais quand ça va éclater. »

Par exemple, de nombreux employés nommés pour une période déterminée ont dit ressentir constamment des pressions pour donner 110 % d'eux-mêmes par crainte que leur emploi ne soit

pas renouvelé. En outre, ils sont nombreux à penser qu'ils doivent constamment faire leurs preuves en faisant des heures supplémentaires non rémunérées, en ne prenant pas de congés de maladie même lorsqu'ils sont malades et en n'exprimant jamais des opinions ou des préoccupations que leurs supérieurs pourraient considérer comme des critiques.

« La situation est différente pour les permanents. Ils peuvent argumenter. C'est ce qui fait peur lorsqu'on est nommé pour une période déterminée. Parfois vous avez peur de parler, même lorsque les choses vont mal. »

La plupart des employés nommés pour une période déterminée se sont également plaints de ne pas pouvoir faire de plans pour l'avenir. En effet, en raison de la nature temporaire de leur emploi, les employés nommés pour une période déterminée ont souvent de la difficulté à obtenir des prêts et des hypothèques. Comme un employé nommé pour une période déterminée l'a dit ouvertement :

« J'ai l'impression que ma vie est en suspens! »

De nombreux employés nommés pour une période déterminée ont ajouté qu'ils hésitaient à fonder une famille, et certains ont parlé en long et en large des effets que cette insécurité avait sur la dynamique familiale.

« Un autre inconvénient est que... je suis chef de famille monoparentale et j'ai versé un acompte pour la maison... et je vis en dehors de la ville et chaque fois que la période d'emploi vient à expiration, c'est angoissant. »

Ce n'était pas une constatation majeure, mais on a suffisamment fait allusion aux emplois de durée déterminée qui n'avaient pas été renouvelés pour des raisons de maternité, pour le mentionner dans le rapport.

Le manque de soutien du syndicat envers les employés nommés pour une période déterminée a été souligné dans le cadre des assemblées générales, des séances de discussion et dans les mémoires transmis par écrit sur le site Web.

Pendant toute cette étape, les employés occupant un poste de durée déterminée ont souligné l'absence d'orientation des nouveaux employés nommés pour une période déterminée. Bien souvent, les employés nommés pour une période déterminée ne connaissaient pas la Politique sur l'emploi pour une période déterminée de longue durée, dont ils n'avaient qu'une vague idée, ni les avantages, les droits, les politiques et les pratiques en matière de dotation, les périodes de stage ou encore la signification de l'expression « statut d'employé nommé pour une période indéterminée ».

4.6 Aperçu des principales constatations

Recours à l'emploi pour une période déterminée

- On a recours à l'emploi pour une période déterminée dans des situations où il existe clairement une fonction permanente.
- Les gestionnaires utilisent l'emploi pour une période déterminée à titre de période d'essai prolongée, selon une approche du type « essayer avant d'acheter ».
- La période de travail cumulative de cinq ans qui précède actuellement une nomination pour une période indéterminée est trop longue. La plupart des répondants préféreraient une période de trois ans ou moins.
- Les employés nommés pour une période déterminée ne sont pas toujours pris en compte lorsque des possibilités d'intérim ou d'affectation se présentent, en raison de leur période d'emploi.
- Il est rare que des évaluations du rendement soient préparées.
- Les employés nommés pour une période déterminée n'ont pas l'impression d'être soutenus par les syndicats.
- Les statistiques de l'équité en emploi démontrent que la représentation des groupes désignés, à l'exception des personnes handicapées, est plus importante parmi les employés nommés pour une période déterminée que parmi les employés nommés pour une période indéterminée. Cela indique que des efforts additionnels pourraient être faits pour joindre les membres des groupes désignés qui occupent des postes de durée déterminée, afin d'accroître leur représentation parmi les employés nommés pour une période indéterminée.
- La majorité des gouvernements provinciaux canadiens offrent des possibilités d'emploi de durée déterminée et la plupart des postes de durée déterminée sont convertis en postes de durée indéterminée après deux ans ou moins.

Recrutement des employés nommés pour une période déterminée

- Les contraintes de financement, notamment le manque de financement stable et constant lié à la planification des ressources humaines ou les lacunes en matière de planification des ressources humaines sont les principaux facteurs qui favorisent le recours à l'emploi pour une période déterminée.
- La grande majorité des employés nommés pour une période déterminée déclarent qu'ils ont dû subir des évaluations et des examens rigoureux avant d'être recrutés, habituellement dans le cadre d'un concours de la CFP.

- La longueur et la complexité des procédures de dotation interne incitent les gestionnaires à recourir à l'emploi pour une période déterminée.

Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée

- Les employés nommés pour une période déterminée sont sans cesse évalués et tenus de se qualifier afin que leur nomination puisse être renouvelée. Il en résulte un gaspillage des ressources humaines et financières et un stress négatif pour les employés nommés pour une période déterminée.
- Le soutien offert aux employés recrutés pour une période déterminée dont la nomination n'est pas renouvelée est négligeable ou inexistant.
- Les employés nommés pour une période déterminée sont souvent avisés qu'ils seront réembauchés très peu de temps avant la fin de leur période d'emploi et à la dernière minute, ce qui contribue à la grande incertitude dans laquelle ils vivent.
- Les nominations sont prolongées plusieurs fois, pour de courtes périodes.

Traitement des employés nommés pour une période déterminée

- Bon nombre d'employés nommés pour une période déterminée ont l'impression d'être traités comme des « citoyens de seconde classe », particulièrement lorsqu'il s'agit de participer à des activités de formation et de perfectionnement ou à des conférences, à des réunions et à des retraites.
- Les employés nommés pour une période déterminée sont nombreux à avoir l'impression d'être continuellement en stage, ce qui mine leur confiance et a un effet néfaste sur leurs pratiques de travail.
- Lorsqu'ils entrent à la fonction publique, les employés nommés pour une période déterminée estiment en général qu'ils ne sont pas suffisamment bien renseignés, p. ex. sur leurs droits et la signification de leur statut.

4.7 Conclusion

Notre recherche et nos constatations révèlent l'opinion que le recours à l'emploi pour une période déterminée doit être maintenu au sein de la fonction publique fédérale. Toutefois, d'importants changements doivent être manifestement apportés à ce type d'emploi, au recrutement, au maintien en poste et au traitement des employés nommés pour une période déterminée. Il est clair que certaines des pratiques mises à jour devraient déjà être en place au sein des organisations qui respectent les principes d'une bonne gestion des ressources humaines et financières. Par exemple, nous nous attendons à ce que certaines organisations pratiquent déjà la rétroaction sur le rendement des employés nommés pour une période déterminée et la gestion des périodes de stage.

Il existe d'autres solutions possibles, mais elles sont de portée beaucoup plus vaste et doivent être mises à l'essai auprès des principaux intervenants avant que des recommandations finales puissent être formulées. Par exemple, il est évident qu'il faut réduire la période de travail cumulative actuelle de cinq ans, mais il faut déterminer les répercussions d'un tel changement sur les personnes touchées avant de recommander officiellement cette solution.

Les travaux de la deuxième étape, ainsi que la mine de renseignements recueillis auprès des employés nommés pour une période déterminée, des gestionnaires et d'autres intervenants ont validé les constatations de la première étape et confirmé qu'elles traduisaient bel et bien à la situation actuelle des intervenants de la fonction publique. De plus, les lacunes en matière d'information ont été comblées. Le Comité mixte a pu ainsi disposer d'un cadre solide pour élaborer des solutions et les mettre à l'essai.

5.0 Mise à l'essai des solutions possibles

5.1 Introduction

Comme on le décrit dans la partie qui précède, les travaux de la deuxième étape ont permis au Comité mixte de l'AFPC et du SCT de combler les lacunes décelées à la première étape, de cibler exclusivement les questions liées à l'emploi pour une période déterminée et d'obtenir des commentaires variés et détaillés auprès du plus grand nombre possible d'employés nommés pour une période déterminée, de gestionnaires et d'autres intervenants.

Conformément aux constatations tirées de la première étape, la deuxième étape a permis de mettre au jour une série de problèmes liés à l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale, précisément en ce qui touche le recours à celui-ci, ainsi que le recrutement, le maintien en poste et le traitement des employés nommés pour une période déterminée. Il est clair que des injustices ont découlé de la mauvaise application de la politique en vigueur et que les erreurs commises doivent être corrigées d'une manière soignée et crédible. Dans le cas contraire, il pourrait être de plus en plus difficile, pour la fonction publique, d'attirer et de maintenir en poste les candidats les meilleurs et les plus talentueux.

5.2 Méthodes d'élaboration des solutions mises à l'essai

En s'appuyant sur les constatations tirées des première et deuxième étapes, le Comité mixte a élaboré deux solutions possibles à des fins de mise à l'essai, pour les motifs suivants :

- évaluer la réaction des intervenants;
- définir les obstacles possibles à la mise en œuvre;
- établir les répercussions de chaque solution sur le comportement des gestionnaires et des employés nommés pour une période déterminée;
- évaluer les conséquences imprévues de chaque solution;
- définir les changements à apporter à chaque solution pour qu'elles soient réalisables;
- adopter une approche globale en ce qui touche la résolution des problèmes, en s'appuyant sur les points forts et les connaissances des personnes qui seraient touchées.

Les deux solutions élaborées par le Comité mixte présentent des stratégies différentes pour aborder les principales questions définies dans le cadre des deux premières étapes de la recherche. La première solution a consisté à modifier certains éléments de la politique en vigueur, par exemple réduire la période exigée pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée et éliminer l'exigence selon laquelle la période d'emploi cumulative doit se dérouler au sein du même ministère. La deuxième solution traite de la possibilité d'éliminer

complètement le mécanisme de l'emploi pour une période déterminée au sein de la fonction publique fédérale et de recruter tous les employés pour une période indéterminée.

Les deux solutions traduisaient également les idées et les solutions provenant des intervenants qui ont participé à la deuxième étape de la recherche (groupes de consultation, sondages en direct et commentaires recueillis aux assemblées générales et dans le cadre d'autres activités).

Lorsqu'il a examiné les principales constatations tirées de la deuxième étape, le Comité mixte a retenu de nombreuses questions, notamment un meilleur service d'orientation et une rétroaction régulière sur le rendement, qui pourraient être réglées simplement en adoptant de meilleures pratiques de gestion. Étant donné que des constatations de ce genre n'avaient pas besoin d'être validées, le Comité mixte les a mises de côté pour les examiner au moment où il élaborerait ses recommandations.

5.2.1 Conception de la solution Un

Comme l'a montré la deuxième étape, on s'entend clairement pour dire que les politiques et les pratiques actuelles en matière d'emploi de durée déterminée doivent changer.

Par exemple, tant les employés nommés pour une période déterminée que les gestionnaires sont d'avis que la période de cinq ans exigée pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée est trop longue. Dans les groupes de consultation, les employés nommés pour une période déterminée ont accordé leur préférence à une période de trois ans ou moins, au même titre que 65 % des répondants au sondage mené auprès des gestionnaires qui embauchent. Dans cette optique, le Comité mixte a mis à l'essai les solutions d'un an à trois ans pour déterminer la période qui établirait le meilleur équilibre entre la nécessité de maintenir une marge de manœuvre, comme l'ont mentionné les gestionnaires, et la nécessité d'assurer la stabilité et l'équité comme l'ont indiqué les employés nommés pour une période déterminée.

En plus d'évaluer les conséquences possibles des nouvelles périodes exigées à des fins de conversion ainsi que les modifications à y apporter pour qu'elles puissent être mises en œuvre, le Comité mixte a préparé des solutions afin de déterminer le lien entre la période exigée et d'autres éléments de la politique. Plus précisément, la solution Un visait à déterminer si la période de travail réduite devait se rattacher à un même poste ou pouvait couvrir plusieurs postes, si elle devait être effectuée au sein du même ministère ou pouvait l'être dans plusieurs ministères ou organismes, et si la règle de l'interruption de service de 60 jours devait être modifiée ou éliminée. Pendant l'examen de ces questions, les discussions ont également porté sur les solutions soumises par divers intervenants pendant la deuxième étape de l'étude, qui consistaient notamment à augmenter le délai de préavis de renouvellement des nominations pour une période déterminée et à faire en sorte que les premières nominations pour une période déterminée soient plus longues.

5.2.2 Conception de la solution Deux

Le Comité mixte a élaboré une deuxième solution consistant à éliminer l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale et à embaucher tous les employés pour une période indéterminée.

Le principal facteur qui a contribué à l'élaboration de cette solution est une entrevue réalisée avec l'ex-greffier du Conseil privé, Mel Cappe, qui a été publiée dans l'*Ottawa Citizen*³, dans laquelle il faisait part de ses points de vue sur l'emploi pour une période déterminée et proposait qu'à l'avenir tous les employés soient embauchés pour une période indéterminée et que l'emploi pour une période déterminée soit éliminé. Il précisait également que cette solution devrait s'accompagner de normes de gestion du rendement rigoureuses. Bien qu'un petit pourcentage des participants aient appuyé cette option pendant la deuxième étape de l'étude, les déclarations du greffier du Conseil privé ont donné au Comité mixte l'occasion d'évaluer les réactions d'un plus grand nombre d'intervenants face à la solution et de déterminer les modifications à y apporter pour qu'elle soit réalisable.

Pendant les séances des groupes de consultation et d'autres discussions ayant porté sur cette solution, on a dit aux participants qu'il y aurait toujours des mécanismes permettant de répondre aux besoins en main-d'œuvre à court terme, par exemple en recourant à des contractuels et à des employés occasionnels, et en se prévalant des programmes pour étudiants. On leur a également dit que la solution pourrait consister à mettre en place un bassin d'employés nommés pour une période indéterminée possédant diverses compétences qui seraient en mesure d'accepter des affectations à court terme.

5.3 Méthodes de mise à l'essai

5.3.1 Groupes de consultation réunissant des employés nommés pour une période déterminée/gestionnaires

Pour recueillir des renseignements détaillés auprès des employés nommés pour une période déterminée eux-mêmes à l'égard des solutions possibles, le Comité mixte a attribué un contrat à une entreprise chargée de mener une deuxième série de séances de consultation réunissant des employés nommés pour une période déterminée et membres de l'AFPC travaillant pour le gouvernement fédéral ainsi que des gestionnaires et d'anciens gestionnaires d'employés nommés pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale. Le Comité consultatif a décidé que les groupes de consultation tiendraient des discussions dans cinq villes du pays comptant les plus grands nombres d'employés nommés pour une période déterminée, outre la région de la capitale nationale.

³ May, Katherine, "Only Canadians seeking full-time, permanent work need apply for jobs in the public service of the future, says Canada's top bureaucrat." in *The Ottawa Citizen*, 21 avril 2001, p. A1.

Quatorze groupes de consultation ont été créés – sept regroupaient des gestionnaires et d’anciens gestionnaires d’employés nommés pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale, et sept réunissaient des employés nommés pour une période déterminée, membres de l’AFPC et travaillant au gouvernement fédéral. Deux groupes ont tenu des discussions en mai, dans chacune des villes suivantes : Toronto, région de la capitale nationale (RCN) en français, Winnipeg, Vancouver, Montréal, Halifax et RCN en anglais. Dans chaque lieu, une séance a été organisée l’après-midi à l’intention des gestionnaires de la fonction publique fédérale, laquelle a été suivie d’une séance réunissant les employés nommés pour une période déterminée en début de soirée.

Les participants aux groupes de consultation ont été choisis au hasard, à l’aide des listes de noms fournies par le Secrétariat du Conseil du Trésor et tirées de la base de données du système central de paye. Les gestionnaires ont également été choisis au hasard à l’aide de listes de noms et de numéros de téléphone fournies par la collectivité nationale des gestionnaires. Une soixantaine d’employés nommés pour une période déterminée et une soixantaine de gestionnaires ont fait partie des 14 groupes de consultation; ils représentaient une vaste gamme de ministères et d’organismes fédéraux.

L’âge des participants aux discussions et leur expérience comme employé nommé pour une période déterminée variaient largement : certains en étaient à leur première expérience alors que d’autres occupaient un poste de durée déterminée depuis six ou sept ans. Parmi les gestionnaires, certains assumaient la supervision directe de plusieurs employés nommés pour une période déterminée alors que d’autres n’exerçaient pas de fonction de surveillance, mais l’avaient fait dans le passé. En outre, certains gestionnaires travaillaient dans le domaine des ressources humaines et d’autres, dans le secteur opérationnel. Les groupes visés par l’équité en emploi, comme les femmes et les minorités visibles, étaient bien représentés parmi les participants, aussi bien dans les groupes d’employés nommés pour une période déterminée que dans les groupes de gestionnaires.

Chaque solution a été présentée aux employés nommés pour une période déterminée et aux gestionnaires, et on leur a demandé de répondre aux questions suivantes :

- Quelles répercussions ce changement aurait-il sur le travail à accomplir au sein de votre ministère?
- En quoi votre comportement changerait-il?
- Que devrait-il se passer pour que la solution puisse être réalisée?
- Quel genre de milieu de travail ce changement créerait-il?

Le rapport du groupe de consultation se trouve dans le document à l’appui E.

5.3.2 Réunion avec les agents financiers des ministères

Pendant le déroulement des deux premières étapes de l'étude, le Comité mixte a à maintes reprises entendu les participants dire que le financement instable et le moment choisi pour les affectations budgétaires étaient les principaux facteurs qui contribuaient au recours à l'emploi pour une période déterminée et expliquaient le renouvellement continu des emplois pour une période déterminée, les prolongations de courte durée et/ou imprévisibles, les interruptions de service et l'absence de préavis de renouvellement. Par conséquent, le Comité mixte était des plus intéressés à recueillir des commentaires sur les questions liées au budget.

Des invitations à participer à une réunion des agents financiers ont été envoyées aux 12 ministères comptant les plus grands nombres d'employés nommés pour une période déterminée. Trois ministères ont accepté : Statistique Canada, Citoyenneté et Immigration Canada et le ministère de la Défense nationale.

La réunion, qui s'est déroulée le 3 juin 2002, avait pour objectif de sonder les réactions des agents financiers face aux deux solutions possibles et de chercher à connaître quels étaient les avantages et les inconvénients perçus de leur mise en oeuvre. Les coprésidents du Comité mixte ont facilité cette réunion en se servant du guide de discussion des groupes de consultation.

5.3.3 Réunion avec la collectivité des ressources humaines

Étant donné son rôle d'appui des gestionnaires dans leurs décisions et pratiques de gestion des ressources humaines, le Comité mixte a jugé qu'il était important de sonder les réactions de la collectivité des ressources humaines. La réunion, qui s'est déroulée le 27 mai 2002, a regroupé 16 participants qui constituaient un bon échantillon des ministères. Là encore, la réunion a été facilitée par les coprésidents, qui ont utilisé le guide de discussion des groupes de consultation.

5.3.4 Réunion avec l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX)

Pendant le déroulement de l'étude, l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada a dit souhaiter contribuer à la mise à l'essai des solutions possibles. Un groupe de consultation a été créé pour recueillir les commentaires de la collectivité. Le 20 juin 2002, les coprésidents du Comité mixte se sont réunis avec six représentants de l'APEX appartenant à des ministères de petite taille, de taille moyenne et de grande taille (MDN, Cour suprême, Élections Canada, SCT, DRHC et Statistique Canada) qui ont fait part d'une riche expérience en ce qui touche la gestion des employés nommés pour une période déterminée.

Les coprésidents se sont servis du guide de discussion des groupes de consultation pour faciliter le déroulement de la réunion.

5.4 Constatations des groupes de consultation

5.4.1 *Points de vue initiaux à l'égard de l'emploi pour une période déterminée*

5.4.1.1 Gestionnaires

Étant donné que c'était, pour le Comité mixte, la première occasion de recueillir lui-même les points de vue des gestionnaires réunis en groupes de discussion, il a demandé aux gestionnaires ce qu'ils pensaient de l'emploi pour une période déterminée, pour amorcer la discussion. Pour la plupart des gestionnaires, la question de l'emploi pour une période déterminée ne se sépare pas des préoccupations plus générales que suscite la politique globale des ressources humaines dans la fonction publique ni des questions budgétaires. Les gestionnaires ont fréquemment souligné qu'ils seraient moins souvent obligés d'embaucher des employés pour une période déterminée s'ils disposaient d'un financement plus stable pour les programmes qu'ils gèrent, et si les politiques des ressources humaines ne rendaient pas si onéreuse l'embauche d'employés pour une période indéterminée. En outre, ils souscrivaient de façon quasi unanime à l'opinion que la période de cinq ans exigée pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée était beaucoup trop longue.

Parallèlement, il ressortait clairement que les gestionnaires estiment que l'emploi pour une période déterminée est quasi essentiel pour que la fonction publique fonctionne. Dans toutes les séances de discussion, les gestionnaires ont présenté des situations dans lesquelles il n'y avait rien d'autre à faire que d'embaucher des employés pour une période déterminée, notamment celles-ci : remplacer temporairement des employés détachés ou mutés ailleurs; remplacer des employées en congé de maternité et d'autres employés en congé autorisé; embaucher pour des programmes d'une durée limitée; absorber un surcroît de travail et effectuer des remplacements à court terme.

Les gestionnaires ont également dit un mot des pressions exercées sur eux pour qu'ils prennent des mesures de dotation dans les limites budgétaires, lesquelles varient d'une année à l'autre. Ils situaient toute la question de l'emploi pour une période déterminée dans un contexte beaucoup plus vaste qui suscitait des questions fondamentales au sujet du fonctionnement de la fonction publique fédérale. À l'heure actuelle, les budgets de services votés « A » et « B » ainsi que l'absence de financement pluriannuel dissuadent les gestionnaires d'embaucher des employés pour une période indéterminée pour lesquels ils pourraient manquer d'argent ou de travail à long terme. Étant donné que les gestionnaires doivent respecter leurs budgets, l'embauche d'employés permanents est perçue comme un risque élevé.

De nombreux gestionnaires ont dit sans qu'on leur demande que leur ministère était déjà occupé à réduire le nombre d'employés nommés pour une période déterminée et à accorder le plus rapidement possible le statut d'employé nommé pour une période indéterminée aux employés nommés pour une période déterminée comptant plusieurs années d'expérience.

5.4.1.2 Employés nommés pour une période déterminée

Les points de vue des employés nommés pour une période déterminée à l'égard de l'emploi de durée déterminée sont présentés dans la partie 4.0. Les employés nommés pour une période déterminée sont stressés et l'insécurité de leur emploi est une source d'inquiétude constante. Ils ont indiqué qu'en milieu de travail, on manquait de respect envers eux, on rejetait leur demande en matière de formation, et on exigeait qu'ils travaillent cinq ans ou plus au sein du même ministère avant d'obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée, ce qu'ils trouvaient injuste et les empêchait d'obtenir des prêts et des hypothèques.

On s'entend pour dire que l'emploi pour une période déterminée n'est pas souvent utilisé aux fins pour lesquelles il a été conçu, et que de nombreux employés conservent le statut d'employé nommé pour une période déterminée pendant trop longtemps, et ce même si manifestement les fonctions qu'ils exercent répondent à un besoin permanent. Dans l'état actuel des choses, rien ne permet d'éviter les abus et les gestionnaires n'ont pas à justifier la dotation d'un poste par la nomination d'un employé pour une période déterminée.

Au même titre que les gestionnaires, les employés nommés pour une période déterminée considèrent que l'emploi pour une période déterminée a un rôle à jouer dans des situations comme les programmes temporarisés, les remplacements temporaires et le surcroît de travail provoqué par des pointes de la demande. On dit souvent aux employés nommés pour une période déterminée que des questions budgétaires obligent leurs gestionnaires à faire preuve de prudence en ce qui touche l'embauche d'employés nommés pour une période indéterminée.

5.4.2 Réactions à l'égard de la solution Un

Réduction de la période de travail exigée pour la ramener à un an, deux ans ou trois ans, pour l'obtention du statut d'employé nommé pour une période indéterminée

De façon générale, la plupart des gestionnaires et des employés nommés pour une période déterminée semblaient d'avis que la réduction de la période de travail exigée pour la faire passer de cinq ans à un an était un changement un peu trop radical. Une période d'un an ne couvrirait même pas la durée d'un congé de maternité normal et des programmes à court terme ont généralement une durée d'un ou de deux ans. Selon les participants, si on optait pour une période de travail d'un an, des employés qui sont nommés pour une période déterminée pour des raisons parfaitement légitimes obtiendraient le statut d'employé nommé pour une période indéterminée avec tout ce que cela comporte sur le plan budgétaire. Une minorité de gestionnaires et d'employés nommés pour une période déterminée étaient d'avis qu'une période d'un an était convenable, mais la plupart semblaient dire qu'une période de deux ans était la plus réaliste.

D'après les employés nommés pour une période déterminée, ramener la période de travail à deux ans serait une amélioration énorme par rapport à la situation actuelle. Les gestionnaires pensaient qu'une période de deux ans serait plus juste et moins difficile pour les employés nommés pour une période déterminée tout en laissant aux gestionnaires la marge de manœuvre requise pour recourir à l'emploi pour une période déterminée lorsque des besoins légitimes le justifient.

L'option d'une période de travail de trois ans n'a pas eu beaucoup d'appui. En effet, les employés nommés pour une période déterminée la considéraient comme trop longue, et les gestionnaires estimaient pouvoir gérer une période de deux ans.

5.4.2.1 Conséquences possibles

Dans tous les groupes, les employés nommés pour une période déterminée semblaient avoir une bonne idée des conséquences négatives que pourrait avoir l'adoption de règles trop restrictives sur l'emploi pour une période déterminée, pour les gestionnaires. Entre autres conséquences, mentionnons le recours accru aux travailleurs occasionnels et contractuels, et la réduction des possibilités d'emploi dans la fonction publique.

Une période de travail de seulement un an avant d'obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée inquiétait les gestionnaires, que les conséquences possibles de la solution Un préoccupaient. D'après eux, une des conséquences serait le coût accru du recours à des employés contractuels et occasionnels et à des consultants. Une autre préoccupation était que la fonction publique dans son ensemble devrait supporter des coûts plus élevés si les gestionnaires étaient obligés de trouver des postes pour des employés nommés pour une période déterminée dont le travail ne répondait plus à un besoin.

Dans les centres plus petits où les employés de la fonction publique sont moins nombreux, on semblait davantage préoccupé par l'absence de souplesse en matière de dotation si on optait pour une période d'un an.

5.4.2.2 Changements de comportement

Les employés nommés pour une période déterminée pensaient que la réduction de la période exigée avant d'obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée aurait peu de répercussions sur leur comportement. Néanmoins, ils pensaient que leur moral serait meilleur et qu'ils passeraient davantage de temps à travailler et moins de temps à chercher un autre emploi.

Pour leur part, les gestionnaires pensaient que la réduction à un an de la période exigée avant d'obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée pourrait avoir une incidence marquée sur leur comportement. Certains, en particulier à Montréal, Winnipeg et Vancouver, pensaient qu'une période de travail d'un an les priverait de la marge de manœuvre dont ils disposent, dans la mesure où :

- ils contourneraient la nouvelle règle en embauchant davantage d'employés occasionnels et contractuels et de consultants, ou demanderaient aux employés nommés pour une période indéterminée de faire davantage d'heures supplémentaires;
- ils embaucheraient des employés pour une période déterminée de 11 mois. En pareil cas, un certain nombre d'employés nommés pour une période déterminée ayant travaillé un peu moins d'un an pourraient ne jamais travailler suffisamment longtemps pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée;

- ils seraient moins disposés à autoriser les employés nommés pour une période indéterminée à saisir des possibilités de détachement et à prendre des congés, car il serait plus difficile de les remplacer temporairement.

Par contre, certains gestionnaires ont affirmé que la réduction de la période de travail exigée aurait pour effet de réduire le taux de roulement du personnel et le temps consacré au recyclage des nouveaux employés nommés pour une période déterminée.

5.4.2.3 Changements requis pour que la solution Un soit réalisable

D'après les commentaires recueillis auprès des employés nommés pour une période déterminée, il faut prendre soin de supprimer les échappatoires qui permettraient aux gestionnaires de trop recourir à des employés occasionnels et contractuels.

Pour les gestionnaires, si un tel changement était apporté, il faudrait en apporter d'autres, en particulier si la période de travail était ramenée à seulement un an. Ils ont parlé de divers changements dont ceux-ci :

- des réformes budgétaires pour que les gestionnaires disposent d'un financement pluriannuel, à plus long terme;
- des façons de renvoyer les employés qui n'ont pas un bon rendement plus facilement, car après un an, il ne sera plus possible de ne pas renouveler leur emploi;
- confier à d'autres personnes que les gestionnaires la responsabilité de trouver un poste à un employé nommé pour une période déterminée qui obtient le statut d'employé nommé pour une période indéterminée, mais dont les fonctions pourraient se rapporter à un programme temporarisé arrivé à expiration. Dans ce genre de situation, la responsabilité consistant à trouver des postes pour les employés nommés pour des périodes déterminées doit être la responsabilité de l'organisation. L'idéal serait qu'un « gestionnaire de carrières » du ministère s'occupe de ces questions.

5.4.2.4 Politique relative à l'interruption de service

En principe, les employés nommés pour une période déterminée et les gestionnaires étaient d'avis qu'il fallait tenir compte du temps travaillé sans égard aux interruptions. Toutefois, si la période de cinq ans était ramenée à un an, ce serait sans conséquence.

Les participants ont laissé entendre que la durée permise d'une interruption de service pourrait dépendre de la durée de la période exigée (pour une période d'un an, une interruption de 15 jours; pour une période de deux ans, une interruption de 30 jours, etc.)

5.4.2.5 Mobilité entre les postes et les ministères

Au départ, certains gestionnaires étaient d'avis qu'il pourrait être logique pour un employé nommé pour une période déterminée d'occuper le même poste avant d'obtenir le statut d'employé permanent, si la période exigée est d'un an. Toutefois, ils en sont vite arrivés à la conclusion que la fonction publique est un milieu de travail dynamique et qu'il serait injuste de pénaliser un employé qui a occupé un poste pendant six mois et un autre poste pendant six autres mois.

Si la période exigée était ramenée à un an, il serait plus logique que l'employé nommé pour une période déterminée occupe le même poste. Toutefois, s'il s'agissait d'une période de deux ou de trois ans, il serait possible que l'employé nommé pour une période déterminée occupe d'autres postes au sein du ministère.

Les participants avaient des opinions diverses à l'égard de la question de savoir si le temps de travail devait être accumulé dans un seul ministère ou organisme ou dans plusieurs. Presque tous les employés nommés pour une période déterminée et la plupart des gestionnaires reconnaissaient qu'en théorie il n'y a qu'un seul employeur : le gouvernement du Canada. De nombreux employés nommés pour une période déterminée pensaient que d'après l'actuelle politique qui prévoit une période de cinq ans, il n'était pas raisonnable de les pénaliser pour vouloir travailler dans plus d'un ministère. Certains ministères et organismes sont très petits et ne peuvent offrir des emplois continus. Les employés nommés pour une période déterminée étaient d'avis qu'ils ne devaient pas être mis dans une situation les empêchant d'envisager de travailler dans un autre ministère pouvant leur offrir davantage de possibilités en matière d'apprentissage et d'expérience.

Pour les gestionnaires, la mobilité interministérielle présentait moins de difficulté lorsque la période de travail exigée avant la conversion au statut d'employé nommé pour une période indéterminée était plus longue. Par exemple, si un employé nommé pour une période déterminée ne devait travailler qu'un an avant de changer de statut, la plupart des gestionnaires et des employés dans ce cas considéraient comme raisonnable le fait de devoir travailler au sein du même ministère. L'évaluation de l'employé avant le renouvellement de son emploi en serait facilitée, et cela éviterait aux ministères de se retrouver avec un employé nommé pour une période déterminée provenant d'un autre ministère « sur les bras ».

Cependant, si la période de travail exigée avant le processus de conversion était fixée à deux ans ou plus, il serait raisonnable de permettre des déplacements interministériels, qui seraient facilités si l'on créait un bassin d'employés nommés pour une période déterminée à l'échelle du gouvernement, pour établir une concordance entre les compétences des employés et les fonctions des postes dans divers ministères, au besoin.

5.4.2.6 Restrictions du nombre de renouvellements

La plupart des gestionnaires et des employés nommés pour une période déterminée étaient d'avis qu'il était logique de ne pas limiter le nombre de renouvellements permis. Pour eux, l'obtention

du statut d'employé nommé pour une période indéterminée devait plutôt être fondé sur la durée de la période de travail.

5.4.3 Réactions à l'égard de la solution Deux

5.4.3.1 Conséquences possibles

La plupart des gestionnaires ont réagi négativement à l'idée d'éliminer le recours à l'emploi pour une période déterminée. D'après eux, une telle mesure limiterait sérieusement la marge de manœuvre dont dispose la fonction publique pour répondre aux besoins à court terme, et cela entraînerait une réduction du service au public, une augmentation des heures de travail supplémentaires des employés nommés pour une période indéterminée, le recours accru à des employés occasionnels et contractuels et l'augmentation des coûts qui s'y rattachent. Étant donné qu'il faut actuellement environ huit mois pour embaucher un employé pour une période indéterminée, les gestionnaires devraient soit attendre que la période de huit mois s'écoule, ou former plusieurs travailleurs occasionnels. Étant donné que les conditions qui règnent au sein de la FP varient selon les régions, compte tenu du mandat et de la culture des ministères, les gestionnaires estiment qu'il faut maintenir une marge de manœuvre.

Ils ont exprimé d'autres préoccupations, comme celles-ci :

- le risque accru de se retrouver avec des employés nommés pour une période indéterminée sur les bras qui n'ont pas un bon rendement. De nombreux employés franchiraient leur période de stage sans que leurs faiblesses n'aient pu être décelées;
- l'élimination de l'emploi pour une période déterminée n'est pas compatible avec la réalité de la fluctuation de la charge de travail et des besoins en main-d'œuvre;
- les détachements et les congés autorisés des employés nommés pour une période indéterminée pourraient être limités.

Les employés nommés pour une période déterminée ont eux aussi exprimé des réserves à l'égard de cette solution. Ils étaient nombreux à penser qu'il s'agissait d'un changement trop radical qui pourrait occasionner un recours accru aux travailleurs occasionnels – qui, dit-on, sont moins bien traités que les employés nommés pour une période déterminée – l'attribution des tâches aux employés nommés pour une période indéterminée ou encore le non-accomplissement du travail. D'après certains, il serait plus difficile de mettre un pied dans la fonction publique fédérale.

De façon générale, les employés nommés pour une période déterminée et les gestionnaires considéraient qu'une fonction publique privée d'employés nommés pour une période déterminée et ne comptant que des employés à temps plein n'était pas réaliste. Un tel scénario exigerait l'apport d'un trop grand nombre de changements au fonctionnement de l'appareil gouvernemental, y compris l'établissement et la gestion des budgets.

5.4.3.2 Changements de comportement

D'après les employés nommés pour une période déterminée, la solution Deux aurait-elle aussi pour effet d'améliorer le moral, la loyauté et le dévouement, et moins de temps serait consacré à la recherche d'autres emplois.

Les gestionnaires ont indiqué que la fonction publique fédérale devrait vivre un important changement culturel pour se préparer à un tel changement. Par exemple, ils pensaient qu'ils devraient acquérir une bien meilleure formation en gestion des ressources humaines et en prévision des besoins en matière de dotation. Certains gestionnaires ont également parlé de la nécessité d'étoffer la nouvelle politique par exemple en prévoyant des déploiements et des détachements d'autres ministères.

5.4.3.3 Autres changements requis

On s'accordait généralement pour dire que si l'emploi pour une période déterminée était éliminé, il faudrait procéder à un certain nombre de réformes des opérations gouvernementales. Voici quelques-uns des changements mentionnés le plus fréquemment :

- des budgets stables et pluriannuels et l'affectation des fonds plus tôt au cours de l'exercice;
- le placement des employés nommés pour une période indéterminée devrait être la responsabilité d'un organisme central comme la Commission de la fonction publique, en particulier lorsqu'il s'agit d'employés affectés à des programmes temporarisés qui arrivent à expiration et qu'un nombre important d'employés doivent être placés;
- la simplification de la marche à suivre lorsqu'il s'agit d'embaucher de nouveaux employés et de renvoyer des employés qui n'ont pas un bon rendement;
- une meilleure coordination interministérielle afin de partager les ressources et de déplacer les employés qui possèdent des compétences dont on a besoin dans divers milieux;
- des mesures pour s'assurer que le « bassin » d'employés préqualifiés pouvant accepter des affectations de courte durée est géré par un organisme central et ne devient pas le refuge d'employés non performants;
- la planification des ressources humaines à une plus grande échelle, au sein des organisations, afin de prévoir le déplacement des employés nommés pour une période indéterminée dont on pourrait ne plus avoir besoin;
- l'apport des divers changements systémiques qui s'imposent à la solution Deux avant la mise en œuvre de celle-ci pour que les gestionnaires n'aient pas sur les bras des employés nommés pour une période indéterminée pour lesquels ils n'ont pas de budget.

5.4.3.4 Incidence du recours à des employés contractuels et occasionnels

Selon le consensus général qui s'est dégagé tant dans les groupes d'employés nommés pour une période déterminée que dans les groupes de gestionnaires, l'élimination de l'emploi pour une période déterminée aurait pour effet d'accroître considérablement le recours à des employés contractuels et occasionnels. Il faudrait peut-être adopter d'autres règlements pour éviter les abus en ce sens.

5.5 Réunion avec les agents financiers des ministères - constatations

Points de vue sur le processus budgétaire et la gestion des risques

Les constatations générales tirées de cette réunion s'apparentaient beaucoup aux constatations tirées des séances de discussion tenues avec d'autres gestionnaires. En effet, les participants semblaient accorder la préférence à une période de deux ans avant le processus de conversion au statut d'employé nommé pour une période indéterminée, selon les mêmes paramètres que ceux définis par d'autres groupes de consultation, et ils étaient d'avis que les inconvénients de la solution Deux l'emportaient sur les avantages. Toutefois, la réunion a permis de discuter plus en détail de quelques-uns des sujets budgétaires retenus durant la deuxième étape de l'étude.

En réponse à des questions spécifiques sur le processus budgétaire, les participants ont dit qu'il y avait certains « préalables » dans le processus budgétaire, c'est-à-dire des activités qui ne changeront pas et qui tiennent compte de la nécessité d'un financement à long terme stable, et des activités à court terme qui exigent un financement flexible. Cela étant dit, certains aspects du système font qu'il est difficile de prévoir avec efficacité les besoins en matière de dotation à plus long terme.

Les énoncés qui suivent résument leurs commentaires.

- Il y aura toujours des budgets de services votés « A » et « B ».
- Les budgets de services votés « B » sont des ressources temporaires affectées à des projets spéciaux et exigent une marge de manœuvre en matière de dotation, afin d'embaucher de façon temporaire.
- Il existe également des dispositions de report qui permettent aux ministères ayant des fonds inutilisés de reporter 5 % sur l'exercice suivant à titre de financement temporaire.
- Un budget de services votés « A » peut être considéré comme pluriannuel. Les changements qui y sont apportés sont généralement connus bien à l'avance et les gestionnaires en sont avertis; la réaffectation des budgets de services votés « A » est faite au cours de l'exercice précédent, et non en avril ou en mai.
- Les ministères fonctionnent selon le principe du recouvrement des coûts – ce qui rend les prévisions difficiles et contribue à l'emploi temporaire et à la prolongation des

renouvellements (par exemple les sondages effectués par Statistique Canada pour d'autres ministères).

- Les fonds arrivent tout au long de l'année – budget de services votés « B ». Les ministères ont des processus de planification sur cinq ans et sur trois ans (ils font de leur mieux), mais ils doivent avoir de la souplesse en matière de dotation en raison des inconnus.
- Dans les grands ministères, les budgets sont affectés au départ à des niveaux beaucoup plus élevés, et il peut prendre trois mois ou plus pour les gestionnaires des bureaux locaux pour accéder aux fonds qui sont mis à leur disposition.

Les commentaires recueillis pendant cette discussion ont révélé que la culture de la fonction publique fédérale nuit à la prise de risques budgétaires. On demande clairement aux gestionnaires de ne pas dépasser leur budget en leur disant qu'il est préférable d'embaucher des employés pour une période déterminée puis de les laisser partir. Il semble qu'il soit davantage possible de gérer les risques aux niveaux organisationnels supérieurs, comparativement aux niveaux locaux.

Voici d'autres commentaires :

- Chacun a sa propre définition de la gestion des risques.
- Tout dépend du message qui vient d'en haut; la communication est essentielle; si l'on demande aux gestionnaires de ne pas gaspiller le moindre sou, ils ne prendront pas de risques.
- La LGFP ne pourvoit pas aux dépassements budgétaires.
- Le risque serait élevé si tous les gestionnaires dépensaient des ressources qu'ils n'ont pas - la loi ne permet pas de dépenser 110 % des budgets alloués.
- Aucun gestionnaire n'est autorisé à dépasser le budget.
- Le message transmis aux gestionnaires est sans équivoque – ne pas engager trop de dépenses, donner le plus de souplesse possible, embaucher des employés pour une période déterminée et les laisser partir s'il le faut.
- Au niveau local, il ne fait aucun doute que les gestionnaires embaucheront des employés pour une période déterminée en raison des incertitudes budgétaires et de la nécessité de recourir à des effectifs temporaires pour respecter leurs budgets.
- Davantage de risques sont pris à des paliers supérieurs aux bureaux locaux en raison des pouvoirs accrus et des budgets plus grands.

- Il y aura toujours des hauts et des bas, et les gestionnaires s'adapteront en ayant recours à des employés nommés pour une période déterminée; toutefois, une étude effectuée dans un ministère a révélé que les gestionnaires géraient les risques à l'excès et que plusieurs postes pourraient être dotés pour une période indéterminée en prenant un minimum de risques.

5.6 Réunion avec la collectivité des ressources humaines - constatations

Après avoir précisé le contexte dans lequel l'étude sur l'emploi pour une période déterminée s'est déroulée, les coprésidents ont présenté les deux solutions qui ont servi à orienter la discussion. On a demandé aux participants du groupe si des changements devaient être apportés à la politique en vigueur sur l'emploi pour une période déterminée de longue durée (cinq ans). Ils ont été unanimes à souscrire à l'idée d'un changement, comme les groupes de consultation précédents. Les participants ont ensuite examiné chaque solution.

Commentaires à l'égard des solutions Un et Deux

Les réactions étaient mitigées, mais après en avoir discuté, la solution Un l'a emporté. Les participants ont fait les mêmes remarques que la plupart des autres groupes, soit que les gestionnaires ont besoin de souplesse pour faire faire le travail pour de courtes périodes (remplacement d'employés en congé, projets de courte durée, surcroît de travail, etc.) et qu'une période de deux ou trois ans avant d'obtenir le statut d'employé permanent permettrait de répondre à ce besoin. Plus la période exigée est courte, plus les autres variables devraient être restrictives (les employés devraient occuper le même poste et les dispositions concernant la mobilité interministérielle et l'interruption de service seraient plus restrictives).

La solution Deux, bien que jugée possible, exigerait l'apport de changements plus fondamentaux aux pratiques et aux outils actuels. Les règles régissant les périodes de stage, le réaménagement des effectifs, la gestion budgétaire, l'évaluation du rendement et le rythme de recrutement devraient être examinées. On a également dit que cette option serait plus onéreuse, à tout le moins du point de vue du réaménagement des effectifs.

Plusieurs participants en sont arrivés à la conclusion qu'une approche unique ne donnerait pas de bons résultats. Récemment, un ministère s'est attaqué aux questions que suscite l'emploi pour une période déterminée de longue durée et il a constaté qu'avant d'avoir pris connaissance des solutions présentées aux participants à la réunion, il avait retenu un plan d'action s'apparentant à la solution Un.

5.7 Réunion avec l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) - constatations

Commentaires à l'égard des solutions Un et Deux

Tous les participants s'accordaient pour dire que le statu quo était inacceptable et qu'un changement s'imposait.

« Il faut traiter les employés nommés pour une période déterminée de façon plus humaine et ne pas les considérer comme des pantins. »

En ce qui touche la solution Un, tous les participants considéraient comme trop courte une période d'un an de travail avant d'obtenir le statut d'employé nommé pour une période déterminée. Le groupe a soutenu les agents financiers en se faisant l'écho des préoccupations suscitées par les budgets de services votés « B ». Ils ont en outre répété que les gestionnaires s'arrangeraient pour contourner la nouvelle politique soit en provoquant des interruptions de service pour éviter d'avoir à nommer des employés pour une période indéterminée soit en devant recourir à d'autres moyens, par exemple embaucher des employés occasionnels et du personnel d'agences, ou en combinant les deux possibilités afin d'éviter d'aggraver une situation déjà difficile.

Après une discussion productive, la majorité des participants ont conclu qu'une période de deux ans était acceptable. On a également mentionné que lorsque l'emploi n'était pas renouvelé, il conviendrait d'aider les employés à trouver un autre emploi continu. Tous les participants ont convenu que l'emploi de durée déterminée devrait se situer dans un seul ministère, mais que l'employé pourrait occuper plusieurs postes.

En ce qui touche la solution Deux, les gestionnaires se sont ralliés à l'opinion des autres groupes en disant que l'adoption d'un seul statut pourrait régler certains problèmes mais en créerait de nombreux autres et « mettrait les gestionnaires dans une impasse ».

« Nous nuirions à notre propre intérêt si nous étions tous des employés nommés pour une période indéterminée. »

Par ailleurs, la solution Deux occasionnerait une hausse de l'embauche d'employés occasionnels et du recours aux agences de placement temporaire, et il faudrait examiner les programmes temporarisés dans cette optique.

Enfin, les gestionnaires de l'APEX ont parlé de la création de bassins d'employés nommés pour une période indéterminée. Les participants étaient d'avis que si de tels bassins étaient créés, il serait important qu'ils le soient au sein d'un ministère, car les employés seraient une entité connue. Les représentants des ministères de petite taille avaient du mal à entrevoir le succès d'une telle démarche, en raison de leurs effectifs très restreints.

5.8 Conclusions de la troisième étape

L'étape de la mise à l'essai des solutions a permis aux membres du Comité mixte de se faire une très bonne idée des réactions des intervenants à l'égard des changements qu'il est proposé d'apporter à la politique actuelle en matière d'emploi pour une période déterminée, de l'incidence de ces changements sur le comportement des gestionnaires et des employés nommés pour une période déterminée, des changements qui s'imposeraient pour que chaque solution donne de bons résultats et des conséquences possibles de chaque solution.

Une forte majorité d'employés nommés pour une période déterminée et de gestionnaires étaient d'avis que la première solution était davantage réalisable. Ils ont reconnu le caractère essentiel de l'emploi de durée déterminée et choisi des solutions qui établissaient un équilibre entre la nécessité d'une part de maintenir une marge de manœuvre et d'autre part de traiter les employés équitablement et de créer le climat stable qui permettrait de relever les futurs défis en matière de recrutement et de maintien en poste.

La majorité des participants des groupes de consultation ont dit préférer une période d'emploi de deux ans avant d'obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée, pensant qu'une période plus courte renforcerait le recours à des employés occasionnels et contractuels et à des consultants ainsi qu'à des nominations de durée plus courte pour éviter d'accorder le statut d'employé nommé pour une période indéterminée. Ils pensaient également que ce changement aurait une incidence sur les détachements et les congés autorisés des employés nommés pour une période indéterminée. Par contre, une période de plus de deux ans paraissait trop longue aussi bien pour les gestionnaires que pour les employés nommés pour une période déterminée. Les gestionnaires semblaient être sûrs qu'une période de deux ans leur donnerait suffisamment de souplesse pour assurer le remplacement des employés en congé et réaliser des projets de courte durée.

De plus, les deux groupes ont admis que la nécessité de modifier d'autres composantes de la politique en vigueur dépendrait de la durée de la période de travail exigée. En diminuant cette période, certains étaient enclins à penser que la modification d'autres composantes de la politique relative à l'emploi de durée déterminée, comme les règles concernant les interruptions de service, le nombre de réaffectations et l'obligation de travailler toute la période exigée au sein d'un même ministère, deviendrait moins urgente. Par exemple, les deux groupes étaient d'accord pour dire que le travail accompli à divers postes devait être pris en compte pour établir la période de travail cumulative, et que la durée des interruptions de service posait moins de problèmes si la période exigée pour obtenir le statut d'employé pour une période indéterminée était raccourcie. Quant à l'obligation de ne travailler que dans un ministère, les participants ont dit craindre que cette exigence nuise à la mobilité, car les gestionnaires pourraient hésiter à accepter des employés nommés pour une période déterminée provenant d'autres ministères, s'ils devaient les nommer pour une période indéterminée une fois la période de travail exigée franchie. Toutefois, selon la solution d'une période de deux ans, ils croyaient qu'il serait raisonnable de permettre la mobilité interministérielle si un bassin était créé à l'échelle du gouvernement pour faire correspondre les compétences des employés nommés pour une période déterminée aux fonctions des postes des ministères au besoin.

Les gestionnaires et les employés nommés pour une période déterminée avaient des réserves à l'égard de la solution Deux. En effet, les gestionnaires ont dit craindre qu'elle nuise à la souplesse requise en matière de dotation, détériore le service au public, augmente les coûts liés au temps supplémentaire et renforce le recours à des employés occasionnels et contractuels. Les employés nommés pour une période déterminée se sont accordés pour dire que le recours aux employés occasionnels augmenterait, et qu'il deviendrait donc plus difficile d'entrer dans la fonction publique fédérale. Du point de vue des gestionnaires, un changement culturel

d'envergure devrait se produire parallèlement aux autres changements. Plus précisément, le financement devrait être plus stable et pluriannuel, un organisme central devrait s'occuper de placer les employés nommés pour une période indéterminée, un bassin d'employés préqualifiés nommés pour une période indéterminée devrait être créé afin de répondre aux besoins à court terme et la planification des ressources humaines devrait se faire à un niveau organisationnel beaucoup plus vaste. Certains participants ont trouvé que la solution Deux présentait des avantages, mais de façon générale ils étaient d'avis qu'elle représentait un changement trop radical pour la fonction publique et que les conséquences négatives l'emportaient sur les aspects positifs.

Les réactions à l'égard des deux solutions ont permis au Comité mixte de se pencher sur de nombreux points de vue et de faire une évaluation approfondie de ses recommandations pour en déterminer la viabilité et les conséquences.

6.0 Modèle prévisionnel

L'une des principales questions qui a retenu l'attention des gestionnaires et des employés nommés pour une période déterminée ayant participé aux discussions de la deuxième étape est la période actuelle de cinq ans à franchir avant d'obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée. C'est pourquoi le Comité mixte a décidé, à la troisième étape, de mettre à l'appui les solutions possibles, dont l'une consiste à réduire cette période.

Dans tous les groupes, on a accordé la préférence à une période de trois ans ou moins, mais le Comité mixte avait besoin de données additionnelles pour déterminer non seulement la durée d'une période de travail convenable, mais aussi les conséquences de la réduction, et pour envisager une stratégie de mise en œuvre.

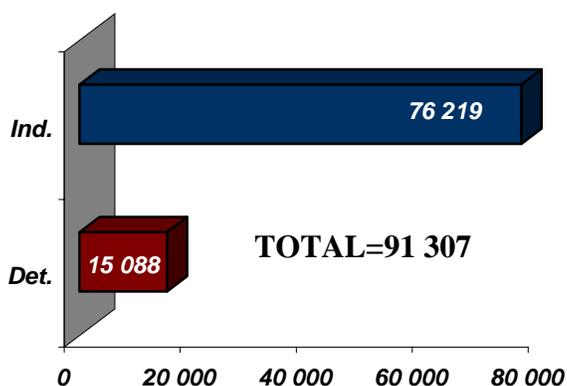
6.1 Paramètres de simulation

Le Comité mixte a conclu une entente avec la section Démographie et prévisions de la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique pour établir des modèles de macrosimulation en fonction de divers scénarios et variables. Le modèle fondé sur les vacances prévoyait les départs d'employés nommés pour une période indéterminée sur une base annuelle et déterminait l'activité de recrutement requise pour accroître ou maintenir les effectifs. Le modèle s'appliquait aux employés nommés pour une période indéterminée membres de l'AFPC et aux employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC comptant au moins trois mois de service le 31 mars 2001 (voir figure 1).

Le document à l'appui F contient une description du « modèle conçu pour les employés nommés pour une période indéterminée » et donne un exemple de la solution du statu quo.

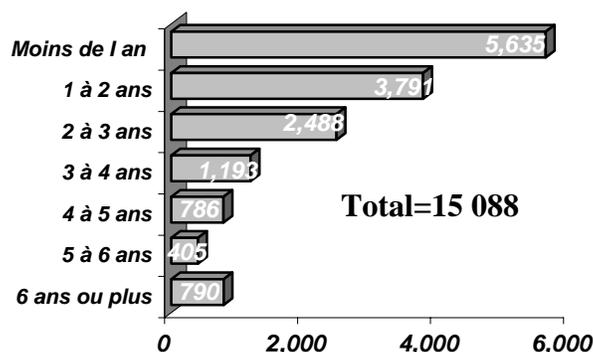
Pour concevoir des solutions réalistes, les paramètres qui suivent ont été utilisés.

Figure 1 :
Nombre d'employés nommés pour une période indéterminée et pour une période déterminée (> = 3 mois) membres de l'AFPC le 31 mars 2001



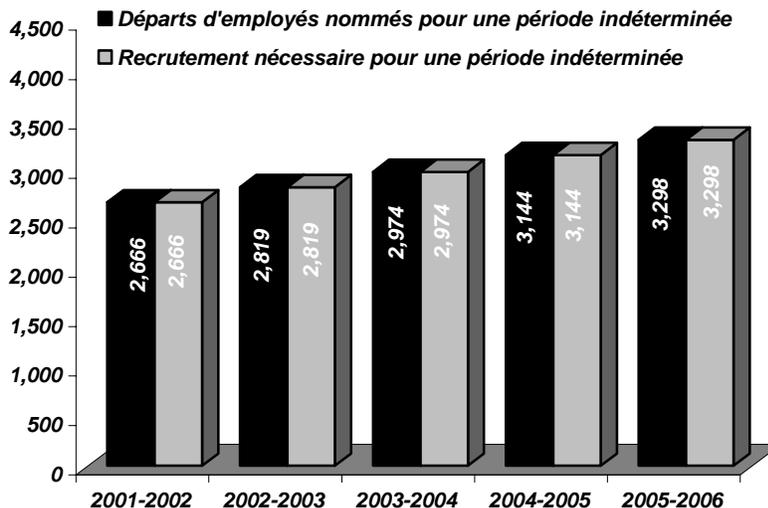
Les employés nommés pour une période déterminée ont ensuite été répartis selon les années de service continu, à partir de moins d'un (1) an de service jusqu'à six (6) ans ou plus (voir figure 2).

Figure 2 :
Nombre d'employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC (> = 3 mois) selon les années de service continu le 31 mars 2001



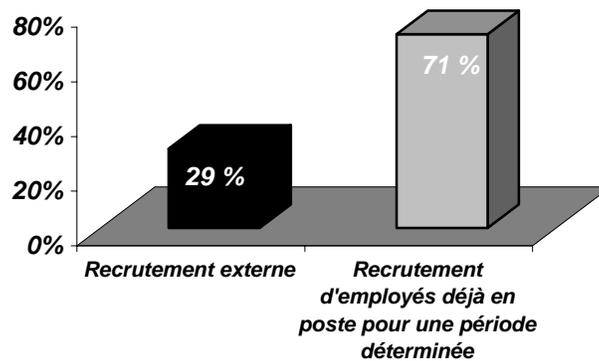
Le modèle s'appuie sur la prévision des départs d'employés nommés pour une période indéterminée. Au cours de cinq prochaines années, le nombre de départs d'employés nommés pour une période indéterminée membres de l'AFPC devrait augmenter de façon régulière pour passer de 2 666 en 2001-2002 à environ 3 298 d'ici 2005-2006 (voir figure 3).

Figure 3 :
Nombre escompté de départs d'employés nommés pour une période indéterminée et recrutement nécessaire pour une période indéterminée



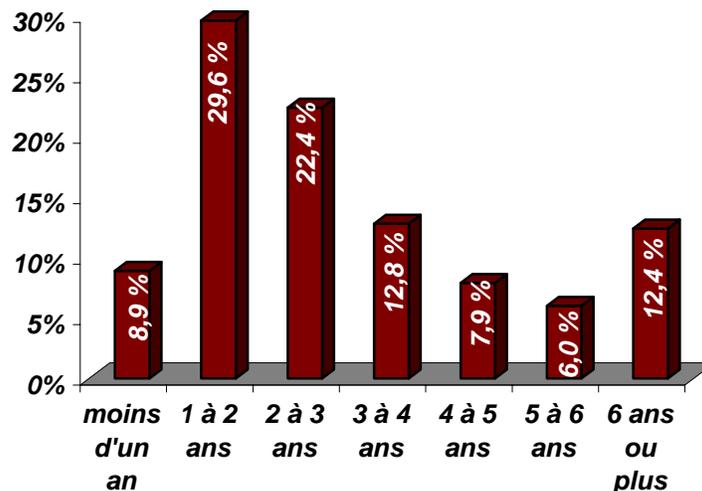
À l'aide de données historiques sur le recrutement externe et le recrutement d'employés déjà en poste pour une période déterminée, le modèle de simulation a essayé de combler les vacances prévues. Les données historiques étaient le fruit d'observations effectuées au cours des dix dernières années (1990-1991 à 2000-2001), et elles s'établissaient à 71 % pour le recrutement d'employés déjà en poste pour une période déterminée et à 29 % pour le recrutement externe (voir figure 4).

Figure 4 :
Dotation des postes qui devraient devenir vacants



Les employés nommés pour une période indéterminée représentant 71 % des effectifs en place pour une période déterminée ont été subdivisés en groupes selon le nombre d'années de service. Il est intéressant de noter que, comme le montre la figure 5, 60,9 % d'entre eux avaient trois années de service ou moins.

Figure 5 :
Répartition selon le nombre d'années de service



6.2 Scénarios

D'après ces paramètres, des scénarios ont été conçus afin de prévoir l'incidence du maintien du statu quo (voir le document à l'appui G) ou de la modification de la période exigée pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée pour la ramener à trois ans, à deux ans ou à un an. Le Comité mixte a également demandé que l'on élabore les scénarios en utilisant divers taux de croissance des effectifs, tant pour une période déterminée que pour une période indéterminée. Au cours des deux dernières années, les taux de croissance ont été de 1 % pour les employés nommés pour une période indéterminée et de 9 % pour les employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC. Des scénarios ont été préparés compte tenu d'une période de travail exigée de trois ans, de deux ans et d'un an et en utilisant les taux de croissance observés, puis des taux de 1 % et de 4,5 % respectivement pour les employés nommés pour une période indéterminée et les employés nommés pour une période déterminée, et un taux de croissance nul (0 %) pour les deux groupes d'employés.

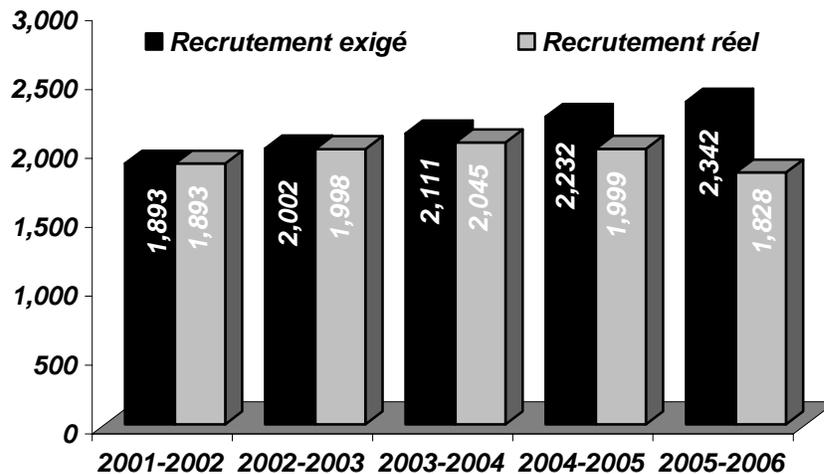
Après avoir examiné les résultats de chaque scénario, le Comité mixte a conclu que l'actuel taux de croissance (9 %) du nombre d'employés nommés pour une période déterminée et membres de l'AFPC ne correspondait pas au taux de croissance du nombre total d'employés nommés pour une période déterminée. Le Comité mixte a examiné tous les scénarios, mais aux fins du présent rapport, il a retenu les trois scénarios qui illustraient le mieux l'incidence des changements proposés – statu quo, conversion après deux ans et conversion progressive après deux ans.

Le scénario du statu quo s'appuie sur un taux de croissance nul et le scénario de la conversion après deux ans s'appuie sur un taux de croissance de 1 % pour les employés nommés pour une période indéterminée et de 4,5 % pour les employés nommés pour une période déterminée. Il est présenté car les gestionnaires et les employés nommés pour une période déterminée ayant participé aux séances de discussion et aux consultations de la troisième étape se sont accordés pour dire que c'était la solution la plus réalisable.

6.2.1 *Scénario du statu quo*

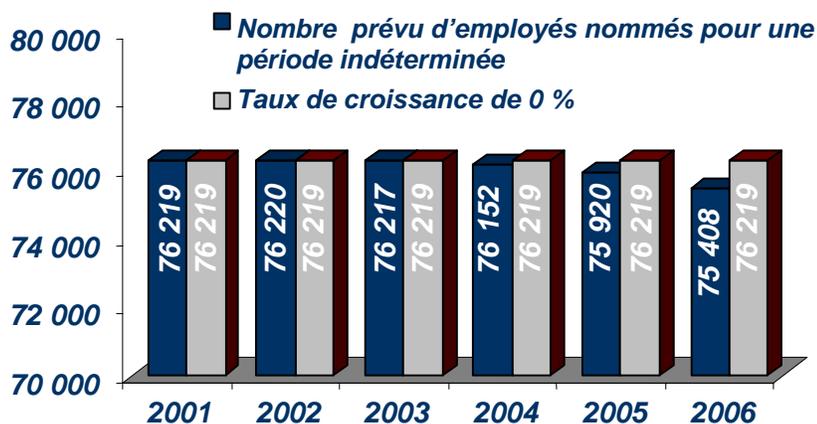
Ce scénario a consisté à évaluer la mesure dans laquelle les politiques et les pratiques de recrutement courantes pourraient soutenir les niveaux d'emploi existants en ce qui touche les employés nommés pour une période indéterminée. Étant donné l'augmentation des départs d'employés nommés pour une période indéterminée membres de l'AFPC (2 666 en 2001-2002 contre 3 298 d'ici 2005-2006), la demande en matière de recrutement parmi les effectifs nommés pour une période déterminée (à l'origine du recrutement de 71 % des employés nommés pour une période indéterminée si la tendance historique se poursuit) augmentera. Les résultats du modèle prévisionnel montrent que si l'on ne modifie pas la répartition des mesures de recrutement selon le nombre d'années de service, la demande pour des emplois de durée déterminée dépassera l'offre.

Figure 6 :
Recrutement exigé et recrutement réel
d'employés déjà en poste pour une période déterminée



À moins que les employés nommés pour une période déterminée ne soient affectés à un poste de durée indéterminée pendant leur emploi de durée déterminée ou que le recrutement externe d'employés pour une période indéterminée n'augmente, le nombre insuffisant d'employés nommés pour une période déterminée ne permettra pas d'assurer la stabilité des effectifs en poste pour une durée indéterminée. En conséquence, on pourrait s'attendre à une pénurie équivalant à environ 802 employés nommés pour une période indéterminée d'ici 2006, qui ne ferait que prendre de l'ampleur avec le temps (voir figure 7).

Figure 7 :
Incidence du scénario du statu quo



6.2.2 Scénario de la conversion après deux ans

Selon ce scénario, tous les employés nommés pour une période déterminée comptant deux années de service ou plus pendant le premier exercice obtiendraient le statut d'employé nommé pour une période indéterminée. Comme on l'indique précédemment, ce scénario part de taux de croissance de 1 % et de 4,5 % pour les employés nommés respectivement pour une période indéterminée et pour une période déterminée.

Selon le modèle prévisionnel, une politique de conversion immédiate après deux ans ferait des employés convertis au statut d'employé pour une période indéterminée la principale source de recrutement pour une période indéterminée, et le nombre de postes vacants de durée indéterminée deviendrait insuffisant pour répondre à la demande. Toutefois, la troisième année, le nombre de conversions se stabiliserait pour représenter entre 1 000 et 1 500 par an, et le taux de recrutement d'employés déjà en poste pour une période déterminée ainsi que le taux de recrutement externe augmenteraient.

Figure 8 :
Incidence du scénario de la conversion immédiate après deux ans

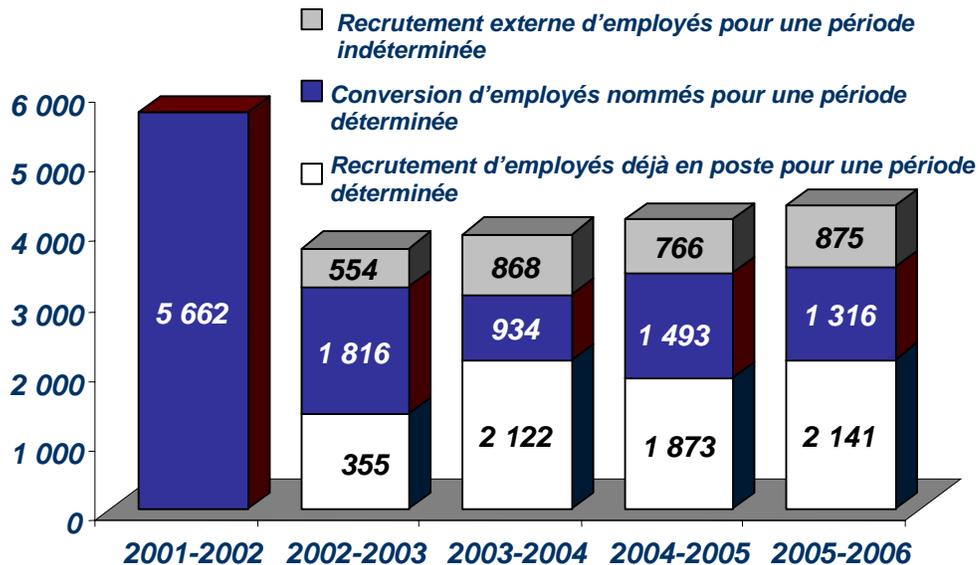
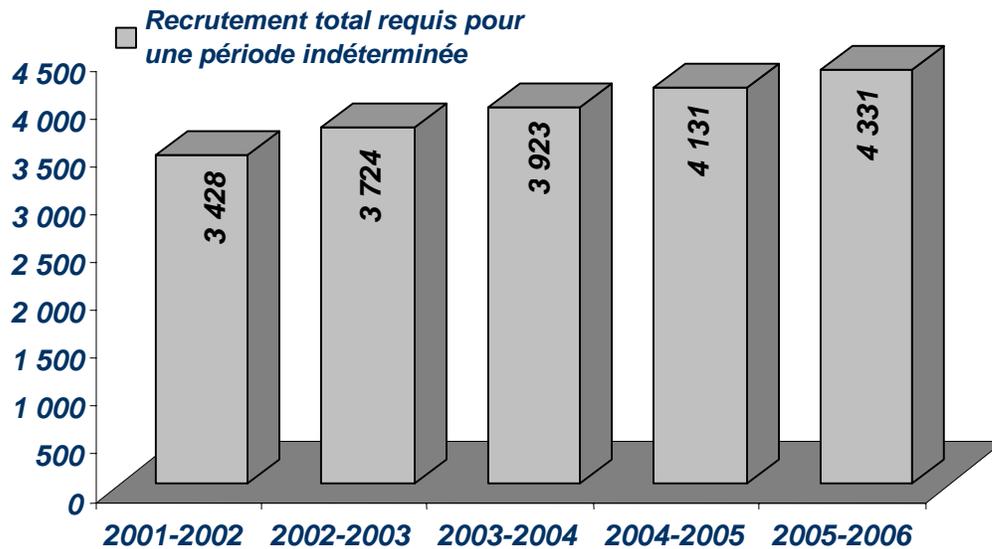


Figure 9 :
Recrutement total requis pour une période indéterminée



6.2.3 Scénario de la conversion progressive après deux ans

D'après ce scénario, tous les employés nommés pour une période déterminée comptant trois années de service au plus au cours du premier exercice obtiendraient le statut d'employé nommé pour une période indéterminée, et une politique de conversion après deux ans serait mise en œuvre au cours de la deuxième année. Les taux de croissance utilisés sont les mêmes que ceux du scénario précédent. Les résultats du modèle prévisionnel ont révélé que même si la politique se traduisait initialement par un recrutement massif pour une période indéterminée via la conversion d'employés nommés pour une période déterminée, pendant les deux premières années, le nombre de conversions d'employés nommés pour une période déterminée ne dépasserait pas la demande globale en matière de recrutement pour une période indéterminée. La troisième année, le nombre de conversions se stabiliserait pour se situer entre 1 400 et 1 700 par an, et le recrutement d'employés déjà en poste pour une période déterminée ainsi que le recrutement externe augmenteraient.

Figure 10 :
Incidence du scénario de la conversion progressive après deux ans

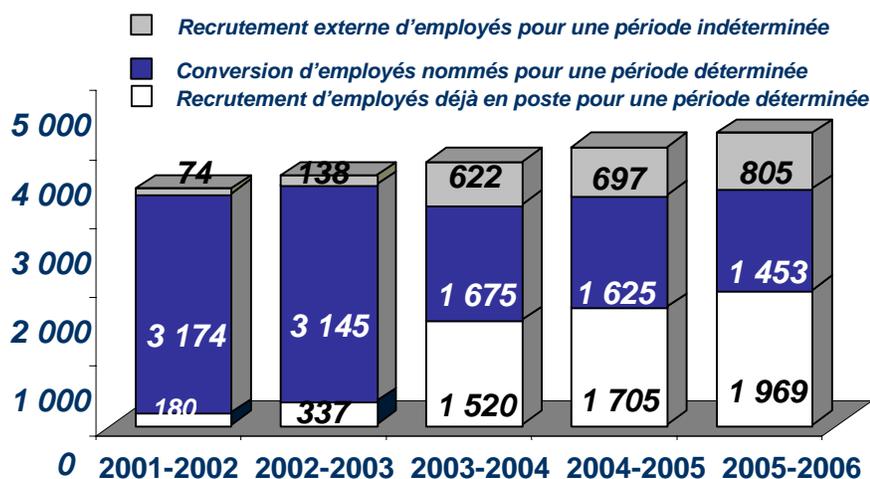
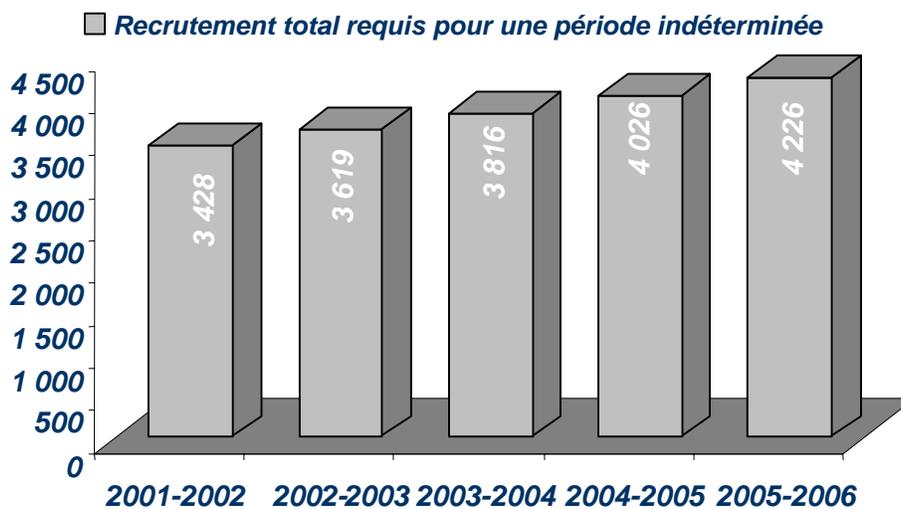


Figure 11 :
Recrutement total requis pour une période indéterminée



6.3 Conclusions

Les scénarios conçus à l'aide du modèle prévisionnel ne permettent de tirer que des macro-conclusions, mais ils ont néanmoins aidé le Comité mixte à prévoir l'incidence de certains changements apportés à la politique.

Par exemple, les résultats ont montré clairement que si l'actuelle politique de cinq ans n'était pas modifiée, les employés nommés pour une période déterminée qui, dans le passé, ont constitué d'importants « groupes de relève » dans lesquels on puisait pour doter des postes de durée indéterminée, ne seraient pas en mesure de répondre à la demande créée par les départs d'employés nommés pour une période indéterminée auxquels on s'attend, ce qui pourrait en fin de compte aboutir à une pénurie d'employés nommés pour une période indéterminée.

Le modèle prévisionnel a également montré que si une politique de conversion immédiate après deux ans était du domaine du possible au fil du temps, la mise en œuvre initiale d'une telle politique poserait des problèmes : le nombre d'employés nommés pour une période déterminée qui obtiendraient le statut d'employé nommé pour une période indéterminée au cours de la première année serait supérieur de 2 234 au nombre de postes vacants créés par les départs escomptés d'employés nommés pour une période indéterminée. C'est un nombre considéré comme trop élevé pour pouvoir être absorbé par les ministères, sans compter qu'il pourrait occasionner le renvoi d'employés nommés pour une période déterminée, avant l'expiration de cette période, pour les empêcher d'obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée, et pourrait faire naître davantage de situations entraînant des mesures de réaffectation des effectifs.

Toutefois, le modèle prévisionnel a aussi révélé que l'instauration progressive d'une politique de conversion après deux ans s'accompagnant de la conversion initiale des employés nommés pour une période déterminée comptant trois années de service ou plus au cours de la première année non seulement permet de maintenir le nombre de conversions dans les limites de la demande globale en matière de recrutement pour une période indéterminée mais aussi ne fait pas obstacle à une croissance modérée du recrutement externe et dans les rangs des employés nommés pour une période déterminée.

Le Comité mixte considère que des stratégies de mise en œuvre ministérielles devraient être élaborées à l'échelle nationale pour que l'on s'attaque aux répercussions que ces changements auraient aux niveaux locaux.

7.0 Recommandations

L'étude conjointe de l'AFPC et du SCT avait pour objet de produire des recommandations utiles et viables sur l'emploi pour une période déterminée et sur le recrutement, le maintien en poste et le traitement des employés nommés pour une période déterminée. Des études et des analyses approfondies ont été menées lors des étapes de la recherche, de la validation et de la mise à l'essai de solutions possibles, ce qui a permis au Comité mixte de formuler des recommandations à partir des principales constatations.

Les recommandations sont présentées sous quatre rubriques : 1) modifications à apporter à la politique et aux pratiques actuelles concernant l'emploi pour une période déterminée; 2) recommandations visant à améliorer les pratiques conformément au cadre établi pour une saine gestion des ressources humaines; 3) mise en œuvre des recommandations; 4) suivi et évaluation des modifications.

7.1 Modifications qu'il est recommandé d'apporter à la politique et aux pratiques actuelles concernant l'emploi pour une période déterminée

7.1.1 *Recours à l'emploi pour une période déterminée*

1. Les employés de la fonction publique fédérale qui sont recrutés pour une période déterminée devraient automatiquement être nommés à un poste de durée indéterminée après une période cumulative de deux années de service, au sein du même ministère et sans interruption de service de plus de 60 jours civils consécutifs.
2. Cette disposition serait mise en œuvre progressivement, de la façon suivante :
 - les employés nommés pour une période déterminée qui comptent trois années de service et plus seraient nommés à un poste de durée indéterminée à la date de mise en œuvre (indiquée dans la nouvelle politique);
 - un an plus tard, les employés nommés pour une période déterminée qui comptent deux années de service et plus seraient nommés à un poste de durée indéterminée;
 - par la suite, les employés nommés pour une période déterminée seraient nommés à un poste de durée indéterminée à compter de la date à laquelle ils auront accumulé deux années de service.
3. Toute proposition ayant pour objet de ne pas renouveler la nomination d'un employé occupant un poste de durée déterminée qui compte deux années de service ou plus pendant la période de mise en œuvre d'un an devrait être examinée par un comité mixte indépendant patronal-syndical.

4. Incorporer à toutes les ententes de rendement des gestionnaires, pendant la période de mise en œuvre, les responsabilités relatives aux RH qui leur incombent en ce qui concerne la gestion des personnes nommées pour une période déterminée.

7.1.2 Recrutement des employés nommés pour une période déterminée

5. Afin de faciliter le recours à l'emploi pour une période indéterminée et de répondre aux besoins futurs en matière de recrutement, nous recommandons que la fonction publique :
 - s'efforce de mieux intégrer la planification financière et la planification des activités et des ressources humaines;
 - modifie ses méthodes de gestion financière afin de permettre l'approbation de fonds pour plusieurs années, un financement plus stable (« services votés » au lieu de « mesures nouvelles »), un processus d'affectation budgétaire plus rapide et une gestion des risques financiers à un niveau plus général de l'organisation afin d'aider à réduire les risques au niveau local;
 - élabore des stratégies de renouvellement des ressources, de recrutement et de planification de la relève à long terme plutôt qu'à court terme;
 - adopte une approche globale de la planification des ressources humaines qui consiste à faire appel aux employés nommés pour une période déterminée afin d'assurer la relève dans la fonction publique;
 - offre à tous les gestionnaires une formation plus rigoureuse dans les domaines de la planification des ressources humaines, de la dotation en personnel et de la gestion du rendement, ainsi qu'un meilleur appui quant à la planification stratégique et aux répercussions des décisions qu'ils prennent relativement aux ressources humaines.
6. Le taux de représentation des membres des groupes désignés (sauf celui des personnes handicapées) est plus élevé dans l'effectif recruté pour une période déterminée que parmi les personnes nommées pour une période indéterminée. Par conséquent, il faudrait veiller à ce que les membres des groupes désignés soient nommés dès le départ pour une période indéterminée.

Dans les cas où les groupes désignés sont sous-représentés parmi les employés nommés pour une période indéterminée de certains groupes professionnels et de certaines régions à l'échelle de la fonction publique, il faudra recourir de façon plus rigoureuse aux mesures spéciales prévues par les programmes

d'équité en matière d'emploi jusqu'à ce que la fonction publique devienne vraiment représentative. En mettant en œuvre ces programmes, les ministères devraient d'abord faire appel aux membres des groupes désignés qui ont été nommés pour une période déterminée pour doter des postes de durée indéterminée.

7.1.3 *Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée*

7. Veiller à ce que les employés nommés pour une période déterminée ne soient évalués qu'une seule fois pour leur emploi, au moment de leur nomination initiale, et à ce qu'ils n'aient pas à se présenter à d'autres concours pour conserver leur emploi; la prolongation d'une nomination de durée déterminée ne devrait pas être considérée comme une nouvelle nomination. Il est recommandé de modifier la législation sur l'emploi dans la fonction publique afin d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.
8. Offrir des services d'orientation professionnelle (y compris des occasions de perfectionnement), de présentation de candidats et d'appui à la transition aux employés nommés pour une période déterminée, en particulier ceux dont la nomination n'est pas renouvelée. Des plans d'apprentissage devraient obligatoirement être établis pour les employés nommés pour une période déterminée.
9. Fournir un financement centralisé (au niveau ministériel) et l'expertise nécessaire pour mettre en application la politique sur *l'obligation de prendre des mesures d'adaptation*, notamment à l'endroit des personnes handicapées.
10. Instaurer un processus d'entrevue de départ indépendant afin qu'on puisse déterminer les raisons pour lesquelles les membres des groupes désignés recrutés pour une période déterminée quittent la fonction publique et prendre les mesures correctives qui s'imposent.
11. Surveiller la progression de la carrière des membres des groupes désignés afin qu'ils soient représentés équitablement dans tous les groupes professionnels et à tous les niveaux.
12. Constituer une réserve d'employés nommés pour une période indéterminée afin d'aider à mettre en application la nouvelle politique et à répondre aux besoins en personnel à court terme.

7.1.4 *Traitement des employés nommés pour une période déterminée*

13. Veiller à ce que les employés nommés pour une période déterminée soient avisés par leur gestionnaire du renouvellement (prolongation) de leur nomination au moins deux semaines à l'avance.

14. Tous les employés recrutés pour une période déterminée devraient participer, au moment de leur nomination initiale, à une séance d'orientation patronale-syndicale qui comprend au moins des renseignements sur :
- leur statut d'employé nommé pour une période déterminée et la politique s'y rattachant;
 - leurs avantages sociaux et les allocations et indemnités auxquelles ils ont droit;
 - les politiques et pratiques de dotation en personnel;
 - les droits que leur confère leur convention collective, et la représentation syndicale.

7.2 Recommandations visant à améliorer les pratiques conformément au cadre établi pour une saine gestion des ressources humaines

Au cours de l'étude, des gestionnaires et des membres, actuels et anciens, de l'AFPC nommés pour une période déterminée ont indiqué aux membres du Comité directeur qu'il y avait lieu d'améliorer les pratiques en milieu de travail afin que les employés nommés pour une période déterminée aient moins l'impression de former une classe à part. L'expression « citoyens de seconde classe » a souvent été employée. Cette impression semble être plus répandue dans les unités organisationnelles où les employés nommés pour une période déterminée sont nombreux. En outre, l'étude montre clairement qu'il faut réduire le stress et le sentiment d'insécurité qu'éprouvent de nombreux employés nommés pour une période déterminée en raison de l'avenir incertain de leur emploi. Parce qu'ils craignent de perdre leur emploi, ces employés se sentent obligés de travailler plus fort, d'effectuer parfois des heures supplémentaires non rémunérées et de s'abstenir de prendre des congés de maladie ou d'autres types de congé même lorsque c'est nécessaire. Les pratiques ayant le plus d'impact sont exposées ci-dessous.

7.2.1 *Recours à l'emploi pour une période déterminée*

15. De nombreux postes vacants de durée indéterminée, ou fonctions de nature permanente, sont dotés pour une période déterminée pour éviter d'avoir à se plier aux lourdes exigences du processus de dotation actuel. Ces postes devraient être dotés pour une période indéterminée. Pour qu'il en soit ainsi, il faudra rendre le processus de dotation plus efficace et mieux planifier les ressources humaines.
16. Les personnes recrutées pour répondre à des besoins saisonniers devraient être nommées non pas à des postes de durée déterminée, mais plutôt à des postes saisonniers de durée indéterminée.

7.2.2 Recrutement des employés nommés pour une période déterminée

17. Éviter de recourir inutilement à des nominations initiales et à des renouvellements de nomination (prolongations) de courte durée afin de réduire le plus possible le sentiment d'insécurité des employés nommés pour une période déterminée ainsi que le fardeau et le coût administratifs de nombreuses prolongations.
18. Afin que les personnes nommées pour une période déterminée puissent bénéficier des droits prévus dans leur convention collective, la durée initiale de leur nomination devrait être de plus de trois mois lorsqu'on peut raisonnablement s'attendre à ce que le travail dure plus de trois mois.
19. Établir des listes d'admissibilité dont la durée est la plus longue possible pour éviter que les employés nommés pour une période déterminée aient à se présenter à de multiples concours pour le même poste. S'il existe des raisons valables de ne pas le faire, celles-ci devraient être communiquées aux employés touchés.

7.2.3 Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée

20. Cesser d'exclure les employés nommés pour une période déterminée des concours visant à doter des postes de durée indéterminée. Cette pratique est contraire aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. De même, les employés nommés pour une période déterminée devraient pouvoir profiter des affectations et des nominations intérimaires au même titre que les autres employés au lieu d'en être exclus simplement en raison de leur statut.
21. Les ministères devraient adopter des mécanismes de suivi pour empêcher que les gestionnaires n'interrompent le service des employés nommés pour une période déterminée juste pour éviter d'avoir à les nommer à un poste de durée indéterminée au bout de la période cumulative de deux ans.

7.2.4 Traitement des employés nommés pour une période déterminée

22. Fournir aux employés nommés pour une période déterminée une rétroaction sur leur rendement en temps opportun, afin de réduire le stress et le sentiment d'insécurité qu'ils éprouvent.
23. Les gestionnaires devraient évaluer le rendement des employés nommés pour une période déterminée pendant le stage de 12 mois et les prévenir lorsqu'ils ont terminé leur période de stage avec succès. De cette façon, ces employés – et ils sont nombreux à l'avoir signalé – n'auraient plus l'impression qu'ils sont en période de stage pendant toute la durée de leur emploi de durée déterminée.

24. Veiller à ce que les employés nommés pour une période déterminée puissent prendre part aux réunions, aux retraites et aux décisions auxquelles le personnel est invité à participer, et leur fournir les outils dont ils ont besoin pour accomplir leur travail. S'il existe une raison valable de ne pas les inviter à participer à ces activités, il faudrait la communiquer aux personnes touchées.
25. Prolonger la période d'emploi des employées en congé de maternité lorsque le travail qu'elles accomplissent est de nature permanente.

7.3 Mise en oeuvre

26. Ces recommandations devraient figurer dans une nouvelle politique sur l'emploi de durée déterminée, et celle-ci devrait être approuvée au plus tard en décembre 2002. Retarder l'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle politique irait à l'encontre des intérêts des employés nommés pour une période déterminée et risquerait d'avoir un effet néfaste sur la fonction publique fédérale. Nous recommandons également ce qui suit :
27. Il faudrait accélérer la mise en œuvre de la politique de sorte qu'elle entre en vigueur au plus tard à la fin de l'exercice 2002-2003.
28. En partenariat avec les agents négociateurs, les ministères devraient commencer dès maintenant à nommer des employés recrutés pour une période déterminée à des postes de durée indéterminée chaque fois que cela est possible.
29. Les ministères devraient commencer immédiatement à adopter les pratiques exemplaires liées aux RH qui sont exposées dans le présent rapport.

7.4 Suivi et évaluation de la nouvelle politique

30. Ces recommandations tiennent compte des pressions démographiques et des pressions qui s'exercent actuellement sur le marché du travail ainsi que de l'application fautive de la politique actuelle sur l'emploi pour une période déterminée. Pour répondre aux besoins futurs en matière de recrutement et de maintien en poste dans la fonction publique fédérale, il faudra réexaminer la nouvelle politique et le recours à l'emploi pour une période déterminée d'ici trois ans et, par la suite, à intervalles réguliers.

Documents à l'appui

Document à l'appui A

Rapport des groupes de discussion au Comité mixte de l'AFPC et du SCT sur l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale



PN 5137

Mai 2002

Table des matières

Introduction et méthodologie	1
Rapport détaillé	3
1. Questions liées au recrutement	3
2. Traitement des employés nommés pour une période déterminée	9
3. Maintien en poste	16
4. Modifications à apporter aux politiques sur l'emploi pour une période déterminée	18
Annexe – Ordre du jour des discussions	21

Introduction et méthodologie

Environics Research Group est heureux de soumettre le présent rapport au Comité mixte de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Ce rapport présente les résultats des séances de 14 groupes de discussion formés d'employés nommés pour une période déterminée qui étaient membres de l'AFPC et travaillaient au gouvernement fédéral en avril 2002. Deux groupes se sont réunis à chacun des endroits suivants : région de la capitale nationale (RCN), en anglais (9 avril), et en français (11 avril), Toronto (15 avril), Montréal (15 avril), Halifax (17 avril), Winnipeg (24 avril) et Vancouver (29 avril). À l'extérieur de la RCN, les séances se sont déroulées en français à Montréal et en anglais dans les autres villes.

Environics a choisi au hasard les participants aux groupes de discussion à partir des listes de noms et numéros de téléphone au travail d'employés nommés pour une période déterminée fournies par le SCT. Les 83 participants aux 14 groupes de discussion se répartissent comme suit :

Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	24
Gendarmerie royale du Canada (GRC)	7
Pêches et Océans Canada	7
Statistique Canada	6
Agriculture et Agroalimentaire Canada	6
Défense nationale	5
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	3
Agence canadienne de développement international (ACDI)	3
Santé Canada	3
Industrie Canada	2
Justice Canada	2
Service correctionnel Canada	2
Commission canadienne du grain	2
Archives nationales du Canada	2
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR)	1
Transports Canada	1
Agence spatiale canadienne	1

Environnement Canada	1
Anciens Combattants Canada	1
Centre scientifique canadien	1
Affaires indiennes et du Nord Canada	1
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	1
Citoyenneté et Immigration Canada	1
TOTAL	83

L'âge des participants et leur expérience comme employé nommé pour une période déterminée variaient considérablement; certains en étaient à leur première expérience alors que d'autres occupaient un poste de durée déterminée depuis maintenant six ou sept ans. En outre, les groupes visés par l'équité en emploi, comme les femmes et les minorités visibles, étaient bien représentés parmi les participants.

Les questions sur lesquelles ont porté les discussions se résument comme suit :

- la façon dont sont recrutés les employés nommés pour une période déterminée, par rapport au rôle théorique de l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale;
- la façon dont ils sont traités dans leur milieu de travail, tant sur le plan des questions fondamentales liées aux ressources humaines que sur le plan social;
- si le fait d'occuper un poste de durée déterminée les amène à quitter la fonction publique et entraîne par le fait même une perte de talents;
- les changements souhaités par les employés nommés pour une période déterminée en ce qui a trait à la manière dont ils sont traités.

L'ordre du jour des discussions est présenté en appendice, à la fin du présent rapport.

Rapport détaillé

1. Questions liées au recrutement

Connaissance de l'existence du poste de durée déterminée

Les participants aux groupes de discussion ont connu des expériences bien différentes en ce qui concerne la façon dont ils ont décroché leur poste actuel de durée déterminée. La majorité a indiqué avoir simplement répondu à une annonce vue dans le journal, sur Internet ou dans un centre d'emploi du gouvernement et avoir ensuite passé un examen à la Commission de la fonction publique du Canada (CFP).

Il est remarquable qu'à Halifax, bon nombre des participants aient déclaré avoir subi un examen à la CFP et avoir ensuite été inscrits à un répertoire, ce qui leur a permis d'être choisis pour un poste de durée déterminée dans un domaine où ils étaient qualifiés. Dans la RCN, ils étaient plus nombreux à avoir décroché un poste de durée déterminée après avoir été embauchés à contrat dans ce poste par l'entremise d'une agence de placement temporaire, et après avoir effectué le nombre maximum d'heures permis. Quelques participants ont indiqué qu'ils avaient initialement été embauchés dans le cadre d'un programme d'enseignement coopératif lorsqu'ils étaient aux études et qu'on leur avait offert ensuite un poste de durée déterminée. Très peu de participants ont déclaré avoir appris l'existence de leur poste parce qu'ils connaissaient la personne qui les a embauchés ou quelqu'un d'autre qui travaillait au ministère.

La durée de la nomination initiale pour une période déterminée varie également de façon considérable, certains ayant été embauchés durant seulement trois mois, d'autres durant deux ans. De plus, quelques participants ont indiqué que cela ne faisait que quelques mois qu'ils avaient été embauchés pour une période déterminée, alors que d'autres occupaient un poste de durée déterminée depuis une dizaine d'années. Ceux qui occupaient depuis le plus longtemps un poste de durée déterminée ont signalé qu'ils avaient été touchés par le gel de l'embauche imposé dans le secteur public vers le milieu des années 1990 ou qu'ils avaient connu une interruption de service qui les avait empêchés d'être nommés pour une période indéterminée.

Raisons de l'embauche pour une période déterminée

Les participants ont également vécu des expériences bien différentes en ce qui concerne les raisons précises pour lesquelles ils ont été embauchés pour une période déterminée plutôt qu'indéterminée. Certains ont indiqué que leur gestionnaire leur avait expliqué clairement pourquoi ils les embauchaient pour une période déterminée. D'autres avaient l'impression que c'était la façon de procéder habituelle, que tous étaient d'abord embauchés pour une période déterminée et qu'il s'agissait en fait d'une période d'essai.

Voici quelques exemples de raisons précises qui ont été données aux participants :

« Mon ministère (Diversification de l'économie de l'Ouest) n'a pas de budget à long terme et n'embauche donc des employés que pour une période déterminée. »

« À DRHC, nous commençons tous par être nommés pour une période déterminée; seuls les anciens occupent un poste de durée indéterminée. »

« On m'a dit qu'on m'avait embauché pour combler un besoin à court terme, mais mon travail n'est pas près de disparaître, pas tant qu'il y aura des prestataires d'assurance-emploi! »

« L'argent qui sert à payer le salaire des employés nommés pour une période déterminée vient d'un budget différent de celui prévu pour les employés qui occupent un poste de durée indéterminée. Il n'y a jamais d'argent dans le budget pour embaucher un employé permanent. »

« J'ai été engagé pour remplacer quelqu'un qui était en congé de longue durée. Tout le monde sait qu'il ne reviendra jamais, mais comme il est toujours titulaire de son poste, je devrai attendre qu'il meurt avant de devenir permanent. »

Comme on peut le voir d'après les commentaires qui précèdent, les raisons pour lesquelles on embauche des employés pour une période déterminée sont nombreuses. Dans certains cas, on présume que c'est une question de budget en ce sens qu'il s'agit soit d'un ministère ou d'un organisme qui n'a pas de source de financement stable, soit d'un emploi particulier qui dépend de subventions de recherche annuelles. On a également l'impression que les ministères et les gestionnaires puisent l'argent à des sources différentes, soit le budget de services votés et le budget de mesures nouvelles. Les employés nommés pour une période déterminée se font souvent dire qu'il n'y a pas d'argent pour un poste de durée indéterminée parce que les fonds nécessaires pour ce genre de poste proviennent d'un budget différent. On croit généralement que les gestionnaires ont recours à des budgets discrétionnaires pour payer le salaire des employés nommés pour une période déterminée.

Il convient de mentionner également que bon nombre des participants travaillent à des endroits où les employés sont presque tous nommés pour une période déterminée. C'est l'impression que semblent avoir notamment les employés nommés pour une période déterminée qui travaillent à la GRC, au ministère des Pêches et des Océans et à DRHC, et ceux qui avaient déjà travaillé à l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC). Dans ces ministères et organismes, cela va de soi que les gestionnaires et les supérieurs occupent un poste de durée indéterminée et que les nouvelles recrues, en particulier le personnel subalterne qui travaille comme commis ou dans un centre d'appels, soient automatiquement embauchées pour une période déterminée. On a souvent l'impression que c'est l'ancienneté qui fait la différence entre être nommé pour une période déterminée ou pour une période indéterminée. Les participants qui travaillent à des endroits où l'on embauche beaucoup de personnes pour une période déterminée semblaient croire que c'était la politique du ministère d'éviter autant que possible d'offrir des postes de durée indéterminée.

D'autres employés nommés pour une période déterminée travaillent dans des bureaux où la grande majorité des employés occupent un poste de durée indéterminée. Ils ont pour la plupart été embauchés pour remplacer quelqu'un en congé ou en détachement, ou encore pour travailler à un projet dont la durée est manifestement limitée.

De nombreux participants se sont plaints que les employés embauchés pour une période déterminée étaient maintenus dans une situation précaire en raison du nombre considérable de personnes nommées pour une période indéterminée qui sont en congé ou en détachement de longue durée ou occupent un autre poste par intérim. Comme les postes de ces personnes ne peuvent pas être dotés, les employés nommés pour une période déterminée en sont privés injustement.

Quelques participants ont fait remarquer qu'ils occupent un poste de durée déterminée parce qu'ils font un travail qui n'existait pas auparavant et pour lequel il n'y a pas de description de travail officielle. Ce point a été soulevé par plusieurs participants dont les fonctions consistent à concevoir des sites Web - fonctions qui n'existaient pas il y a quelques années et qui, officiellement, n'existent toujours pas.

De toute évidence, bien des employés nommés pour une période déterminée ont l'impression d'être en stage, d'avoir été embauchés pour une période d'essai pendant laquelle ils doivent « payer leur dû ».

En ce qui concerne la façon dont leur employeur leur a expliqué leur statut d'employé nommé pour une période déterminée, les participants ont vécu encore une fois des expériences bien différentes. Certains ont mentionné que leur employeur leur avait précisé que leur emploi était de très courte durée et qu'ils ne devaient pas compter sur le renouvellement de leur nomination, encore moins sur un poste permanent. D'autres ont indiqué qu'on ne leur avait presque rien dit à ce sujet, et qu'on leur avait même plutôt donné l'impression que leur nomination pour une période déterminée n'était qu'une simple formalité, qu'elle serait renouvelée plusieurs fois, et qu'ils finiraient pas décrocher un poste de durée indéterminée. Bon nombre de ces participants étaient très déçus parce qu'ils croyaient avoir été promis à maintes reprises un poste de durée indéterminée, promesse qui ne s'est jamais concrétisée.

D'autres avaient l'impression que tout le monde était embauché pour une période déterminée, à titre d'essai. La plupart des participants ont mentionné que le document qu'ils avaient signé au moment de leur embauche précisait qu'il ne s'agissait pas d'un emploi permanent et que leur nomination pouvait être révoquée en tout temps. Les participants ne prennent pas tous cette clause au sérieux de la même manière.

Peu importe ce qui leur a été dit, la grande majorité des participants considèrent leur poste de durée déterminée comme étant à tout le moins une première étape en vue de faire carrière dans la fonction publique.

Décisions relatives à la dotation des postes de durée déterminée

En ce qui concerne la façon dont sont prises les décisions en matière de dotation, les participants ne semblaient pas vraiment voir de différence entre les postes de durée déterminée et ceux de durée indéterminée. Ils avaient des plaintes à formuler au sujet de la manière dont se déroulent en général les concours auxquels il faut se présenter pour tous les postes de la fonction publique, mais ne semblaient pas savoir en quoi le processus pouvait différer selon que le poste soit de durée déterminée ou indéterminée.

Certains supposaient que les gestionnaires avaient un peu plus de latitude quand ils embauchaient quelqu'un pour une période déterminée plutôt qu'indéterminée, mais la plupart des participants n'étaient pas certains que ce soit le cas. Deux ou trois participants avaient l'impression qu'il était plus facile pour une personne qui a des contacts de décrocher un poste de durée déterminée, mais la plupart n'étaient pas de cet avis. Il y a peut-être des procédures plus officielles à suivre dans le cas d'un poste de durée indéterminée, mais l'opinion générale était que les gestionnaires qui tiennent à offrir le poste à une personne en particulier peuvent toujours s'organiser pour « arranger le concours ».

Attitude des employés nommés pour une période déterminée à l'égard d'une carrière dans la fonction publique

La vaste majorité des participants ont indiqué qu'ils prévoient et espèrent faire carrière dans la fonction publique. Presque tous accepteraient une nomination pour une période indéterminée dans leur emploi actuel si on le leur offrait. Pour de nombreux participants, se voir offrir un poste de durée indéterminée serait comme gagner à la loterie. Bon nombre seraient prêts à travailler de longues heures et à endurer à peu près n'importe quoi pour obtenir un poste de durée indéterminée.

Chose certaine, même si l'emploi pour une période déterminée n'est censé officiellement servir qu'à doter des postes de courte durée ou à remplacer des employés en congé, les personnes qui acceptent de tels postes ne le font pas en attendant de trouver un autre emploi à l'extérieur de la fonction publique, mais bien parce qu'elles veulent entrer à la fonction publique afin d'y faire carrière.

Les participants ont déclaré vouloir travailler dans la fonction publique pour diverses raisons, dont les suivantes :

- un salaire plus élevé et de meilleurs avantages sociaux que dans le secteur privé (raison mentionnée le plus souvent par des personnes qui occupaient un poste de commis de durée déterminée);
- la sécurité et la stabilité d'emploi que leur procurerait une éventuelle nomination pour une période indéterminée;

- des membres de leur famille au service de la fonction publique leur en avaient fait la recommandation;
- les possibilités de formation;
- la possibilité d’acquérir de l’expérience dans divers domaines en participant à des détachements, et de travailler pour divers organismes et ministères;
- le désir de servir la population et d’avoir un emploi qui leur permet de contribuer à l’essor du pays;
- un travail plus intéressant et moins axé sur les profits que dans le secteur privé.

But théorique de l’emploi pour une période déterminée dans la fonction publique par rapport à l’utilisation qui en est faite

La plupart des participants comprenaient assez bien les raisons théoriques de l’existence de l’emploi pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale. À leur avis, on serait censé y recourir pour des emplois qui sont, par nature, de courte durée, comme pour réaliser une enquête ou un projet particulier de durée précise ou pour faire face aux variations saisonnières de la charge de travail. Par exemple, l’ADRC a régulièrement besoin de personnel additionnel pendant la période de production des déclarations. Il serait également justifié d’embaucher un employé pour une période déterminée afin de remplacer une personne en congé de maternité ou de maladie, ou détachée à un autre ministère pour une période de très courte durée.

Certains participants pensaient qu’un emploi pour une période déterminée était censé en fait être une période d’essai ou de stage, pendant laquelle on pouvait facilement congédier une personne dont le travail n’était pas satisfaisant. D’autres n’étaient pas de cet avis, estimant que ce n’était pas là le but original de l’emploi pour une période déterminée, même s’il était clair qu’on s’en servait souvent à cette fin. Quant à savoir si les employés nommés pour une période indéterminée avaient vraiment une période d’essai ou de stage et s’ils pouvaient être congédiés, les participants ne semblaient pas être certains que ce soit le cas.

La grande majorité des participants estimaient que, dans leur lieu de travail, l’emploi pour une période déterminée n’était pas utilisé de la façon dont il était censé l’être. Ils avaient l’impression que les gestionnaires ou la fonction publique en général s’en servaient couramment à des fins autres que celles prévues à l’origine. La plupart des participants ont indiqué d’ailleurs qu’ils considéraient que ni eux ni les employés nommés pour une période déterminée avec lesquels ils travaillaient ne collaboraient à un projet de durée limitée ou ne remplaçaient un employé nommé pour une période indéterminée qui était absent temporairement. Bien des participants ont plutôt signalé que, dans leur lieu de travail, les employés nommés pour une période déterminée étaient fréquemment affectés à des tâches dont la durée n’était manifestement pas limitée et qu’ils ne remplaçaient *personne* en congé de courte durée. Comme l’ont fait remarquer quelques employés d’un centre d’appels de DRHC, « tant qu’il y aura des chômeurs au Canada, le centre d’appels aura besoin de personnes pour répondre aux appels. Cet emploi n’a rien de temporaire ».

Dans certains ministères et organismes tels que DRHC, la GRC et le MPO, les participants ont indiqué qu'il leur semblait que la grande majorité des employés occupaient un poste de durée déterminée, ce qui ne pouvait qu'être contraire au but théorique de l'emploi pour une période déterminée.

L'opinion générale était que les gestionnaires abusaient de l'emploi pour une période déterminée pour toutes sortes de raisons, dont les suivantes :

- la possibilité de se débarrasser d'un employé nommé pour une période déterminée sans avoir à se soucier des formalités administratives qu'il faudrait autrement remplir s'il s'agissait de congédier un employé occupant un poste de durée indéterminée;
- la capacité de déplacer des montants d'un budget à l'autre pour embaucher plus de personnel en utilisant des montants discrétionnaires;
- l'obligation de se conformer à des directives gouvernementales internes, réelles ou imaginaires, qui limitent l'embauche d'employés pour une période indéterminée;
- la capacité de faire travailler les employés nommés pour une période déterminée comme des esclaves et de les obliger continuellement à se montrer très conciliants parce que leur emploi est toujours en jeu;
- la possibilité d'embaucher rapidement du personnel sans avoir à se soumettre au très long processus associé aux nominations pour une période indéterminée;
- la nomination de femmes et de personnes appartenant à une minorité visible à des postes de durée déterminée juste pour bien paraître sur le plan des statistiques;
- une façon de se soustraire au fastidieux processus que requiert la nomination d'un employé pour une période indéterminée, dans le cas d'un gestionnaire qui a quelqu'un en tête pour le poste.

En d'autres termes, les participants estiment qu'ils ont été embauchés pour une période déterminée parce que les gestionnaires voulaient en fait avoir tous les pouvoirs sur eux. Le gestionnaire qui n'aime pas tel ou tel employé nommé pour une période déterminée n'a rien d'autre à faire que de ne pas renouveler sa nomination. Il n'a pas à le congédier. Il ne risque pas d'être l'objet de poursuites pour congédiement injustifié et n'a pas à offrir d'indemnité de départ. Ce sont surtout les employés nommés pour une période déterminée qui occupent des postes de commis ou d'exploitation qui pensent de cette façon. Ils ont l'impression que les gestionnaires les considèrent comme des employés qu'il est très facile de remplacer et qu'ils font partie d'une réserve illimitée de travailleurs désireux d'occuper de tels emplois. En maintenant les employés dans des postes de durée déterminée, les gestionnaires continuent d'« avoir tous les atouts en main ».

Bien des employés nommés pour une période déterminée se sont portés à la défense de leur gestionnaire. Ils croient que, dans certains cas, les gestionnaires ont les mains liées parce qu'ils ne disposent pas d'un financement stable et parce qu'il est difficile pour eux d'embaucher des employés pour une période indéterminée en raison des divers obstacles bureaucratiques qu'ils doivent surmonter. Deux des participants ont même indiqué que c'était pour leur propre bien que leur gestionnaire les maintenait dans un poste de durée déterminée. Si leur poste devenait un poste de durée indéterminée, ils auraient à participer à un concours public auquel se présenteraient des centaines de candidats et risqueraient ainsi de perdre leur emploi.

Dans certains ministères, les participants étaient plus portés à déclarer que, dans leur lieu de travail, l'emploi pour une période déterminée était utilisé aux fins prévues. Par exemple, les employés nommés pour une période déterminée qui participaient à des projets de recherche scientifique dans des ministères tels qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada ou l'ACDI, ou à des enquêtes précises menées à la GRC, croyaient que leurs fonctions étaient vraiment de nature temporaire et qu'il s'agissait donc vraiment d'un emploi de durée déterminée. Toutefois, même dans ces cas, les participants ont précisé qu'une enquête est inmanquablement suivie d'une autre enquête et qu'un projet de recherche en suit un autre et que, après un certain temps, les employés embauchés pour une période déterminée devraient être nommés à un poste de durée indéterminée et que leur employeur devrait avoir à leur trouver un tel poste.

2. Traitement des employés nommés pour une période déterminée

Connaissance de la durée maximale de l'emploi pour une période déterminée avant d'atteindre le statut d'employé nommé pour une période indéterminée

En vertu de la politique actuelle du Conseil du Trésor, la personne qui occupe un poste de durée déterminée et qui compte plus de cinq années de service continu dans le même ministère ou organisme doit être nommée pour une période indéterminée. Certains étaient parfaitement au courant de cette politique, mais bien d'autres ne savaient pas qu'elle existait, encore moins qu'il y avait une limite de cinq ans. En général, les participants ont déclaré avoir entendu dire qu'ils seraient nommés pour une période indéterminée au bout de cinq ans. Toutefois, ils étaient peu nombreux à en être certains, et la majorité ne connaissait pas les modalités d'application de cette politique. Par exemple, la grande majorité ne savait pas si leur période de service serait reconnue advenant une interruption de service.

Les participants n'étaient pas du tout certains non plus si leur période d'emploi serait comprise dans la période cumulative de cinq ans s'ils devaient changer de ministère ou d'emploi de durée déterminée. Certains avaient l'impression qu'ils devaient demeurer dans le même poste pendant toute la période de cinq ans pour pouvoir être nommés pour une période indéterminée, alors que d'autres pensaient qu'ils pouvaient passer d'un ministère à l'autre et faire compter leurs périodes d'emploi dans la période de cinq ans. Il faut dire que, pour ajouter à la confusion, certaines personnes occupaient un poste de durée déterminée depuis huit ans et que, pendant le gel de l'embauche survenu dans les années 90, leur période d'emploi de durée déterminée n'a pas été reconnue. Bien des participants croyaient également que, même si la règle de cinq ans existe sur

papier, elle contient probablement de nombreuses échappatoires dont le gouvernement peut se servir pour ne pas avoir à offrir un poste de durée indéterminée à une personne nommée pour une période déterminée.

Peu de participants connaissaient quelqu'un qui avait été nommé pour une période indéterminée après avoir travaillé pendant cinq ans dans un poste de durée déterminée. Certains ont raconté des anecdotes à ce sujet, mais la plupart espèrent et croient être nommés pour une période indéterminée sans avoir à attendre aussi longtemps.

Par ailleurs, on semble être plus ou moins au courant de l'incidence des interruptions de service sur la période cumulative de cinq ans. Certains participants avaient entendu des anecdotes à ce sujet ou connaissaient personnellement des employés nommés pour une période déterminée qui approchaient les cinq ans et dont la nomination n'a pas été renouvelée afin qu'on puisse les réembaucher plus tard pour une période déterminée sans avoir à leur offrir un poste de durée indéterminée. Tous ont déclaré être scandalisés à l'idée que leur employeur puisse agir ainsi juste pour les empêcher d'être nommés pour une période indéterminée. Certains avaient entendu des rumeurs à ce sujet, mais aucun des participants n'a indiqué avoir été personnellement témoin de ce genre de situation.

L'opinion générale était qu'un employé occupant un poste de durée déterminée ne devrait pas à avoir à attendre aussi longtemps avant d'être nommé pour une période indéterminée. Les participants ont souvent fait remarquer qu'un employeur devrait être en mesure de juger après six mois si un employé est compétent ou non, et que rien ne pouvait justifier une période d'essai aussi longue. À leur avis, si un employé fournit un bon rendement après un an ou deux, cela prouve qu'il est compétent et qu'il faudrait le garder. Sinon, la fonction publique devra se résigner à perdre des employés expérimentés qui ont une bonne connaissance de leur travail et à les remplacer continuellement par d'autres personnes qui n'ont pas la formation voulue.

De même, lorsque la règle de cinq ans a été abordée dans le contexte des raisons pour lesquelles on est censé avoir recours à l'emploi pour une période déterminée, deux points ont été fréquemment soulevés par les participants. De toute évidence, un emploi qui dure deux ou trois ans *n'est pas* un emploi temporaire; cet emploi n'est pas près de disparaître, peu importe la personne qui l'occupe. De même, quand on embauche une personne pour remplacer un employé qui est absent temporairement et que cet employé est toujours absent après deux ans, trois tout au plus, il est alors évident que cet employé *ne reviendra pas*.

Les participants estiment que la durée de la période de service à accomplir avant d'être nommé pour une période indéterminée pourrait être de six mois à trois ans, mais la plupart considèrent qu'une période de deux ans serait raisonnable. La très grande majorité pense que toutes les périodes d'emploi de durée déterminée devraient être reconnues sans égard aux interruptions de service, et ce à l'échelle de la fonction publique fédérale, afin que les employés nommés pour une période déterminée puissent se sentir libres d'accepter un autre poste de durée déterminée dans un autre ministère sans craindre de perdre le temps qu'ils ont accumulé.

Désavantages d'être nommé pour une période déterminée

Les employés nommés pour une période déterminée qui ont participé aux groupes de discussion avaient beaucoup à dire au sujet des désavantages que présente leur statut. Voici les principaux points qu'ils ont soulevés :

Insécurité

De toute évidence, il s'agit là de la principale préoccupation des employés nommés pour une période déterminée. Les participants ont mentionné à maintes reprises qu'ils n'avaient aucune sécurité d'emploi. Certains ont indiqué que leur gestionnaire leur avait assuré que leur nomination serait renouvelée, mais qu'ils ne peuvent jamais en être certains. De nombreux participants ont signalé qu'il leur fallait se résigner au fait que leur nomination pourrait être révoquée en tout temps, ou simplement ne pas être renouvelée, et que l'employeur ne serait pas tenu de justifier sa décision si cela se produisait.

Il arrive souvent que des employés nommés pour une période déterminée doivent attendre jusqu'au dernier jour de leur période d'emploi pour savoir s'ils doivent revenir travailler le lendemain. De nombreux participants ont indiqué avoir une famille et une hypothèque, et vivre constamment dans l'incertitude. Certains ont même signalé qu'il était difficile pour un employé nommé pour une période déterminée d'obtenir un emprunt ou une hypothèque parce que les institutions financières considèrent qu'il ne représente pas un bon risque de crédit. Il est impossible de faire des projets à long terme. D'autres craignent de devenir invalides ou malades et se demandent ce qui leur arriverait. Ils présument que leur nomination prendrait fin immédiatement puisqu'ils deviendraient alors un handicap pour leur employeur. Certains se demandent aussi si une employée nommée pour une période déterminée peut prendre un congé de maternité ou si elle doit tout simplement s'assurer de ne jamais tomber enceinte.

Bien des participants ont indiqué que, chaque fois que leur emploi de durée déterminée tirait à sa fin, ils devenaient très inquiets et ne savaient pas s'ils devaient ou non chercher un autre emploi. Ils croient qu'ils seront les premiers à partir si le gouvernement décide de réduire ses dépenses, ou si leur ministère doit effectuer des compressions. Au MAECI et à l'ACDI, les employés nommés pour une période déterminée sont également inquiets parce qu'ils savent que des personnes nommées pour une période indéterminée sont affectées à l'étranger et qu'ils pourraient avoir à céder leur place lorsque ces personnes reviendront au Canada.

Certains employés nommés pour une période déterminée déclarent n'avoir aucune inquiétude à ce sujet puisque leur nomination est toujours renouvelée et qu'ils se sentent indispensables. Toutefois, même ces employés préféreraient avoir une plus grande sécurité d'emploi sur papier.

Le stress d'avoir à faire ses preuves

Une autre plainte courante chez les participants. Les employés nommés pour une période déterminée ont l'impression que, même après plusieurs années d'emploi, ils courent toujours le risque d'être licenciés sans explication à n'importe quel moment et qu'ils doivent constamment faire leurs preuves en travaillant deux fois plus fort que les employés nommés pour une période indéterminée. Bon nombre semblent éprouver du ressentiment envers les employés nommés pour une période indéterminée parce qu'ils ont un « emploi à vie » et qu'ils peuvent partir à 17 heures piles et jouer au Solitaire sur leur ordinateur sans que personne ne dise quoi que ce soit. Les employés nommés pour une période déterminée se sentent constamment obligés de donner 110 p. 100 d'eux-mêmes de peur que leur nomination ne soit pas renouvelée.

Devoir faire attention à ce qu'on dit

Les participants ont indiqué qu'ils devaient, en tant qu'employés nommés pour une période déterminée, faire particulièrement attention aux intrigues de bureau. Ils ne participeraient jamais à des activités syndicales ni ne voudraient donner l'impression qu'ils se plaignent de quoi que ce soit parce que rien n'empêche l'employeur de ne pas renouveler leur nomination. Ils pensent qu'ils doivent éviter à tout prix de se faire des ennemis au travail et qu'il leur faut endurer en silence tous les abus possibles sans jamais se plaindre. Certains croient qu'ils ne peuvent même pas se permettre de faire des plaisanteries parce qu'elles pourraient être mal interprétées et qu'ils pourraient alors perdre leur emploi. Ils ne contesteraient jamais les résultats d'un concours ni ne présenteraient une plainte officielle à propos de quoi que ce soit. Les employés nommés pour une période déterminée considèrent ainsi que leurs conditions de travail sont bien différentes de celles des employés nommés pour une période indéterminée, qui peuvent faire ou dire à peu près n'importe quoi parce qu'il est très difficile de les congédier.

Devoir se présenter continuellement à des concours pour leur emploi

L'un des aspects que détestent le plus les employés nommés pour une période déterminée au sujet de leur situation est le fait qu'ils ont à subir des examens et à se présenter à des concours simplement pour garder leur emploi. Certains ont indiqué avoir travaillé cinq ou six périodes consécutives de six mois et avoir dû se présenter chaque fois à un concours public, ce qui est non seulement très stressant, mais aussi très injuste. Les employés nommés pour une période déterminée ont souvent la formation nécessaire pour accomplir leurs tâches et exercent bien leurs fonctions, mais ils peuvent très bien ne pas être reçus à un concours juste parce qu'ils ont obtenu une moins bonne note à un examen ou parce qu'ils paraissent moins bien « sur papier ». De plus, il est très stressant et désagréable au travail de savoir que vous devez faire concurrence à vos collègues pour votre emploi.

Perte d'ancienneté lors d'un changement de ministère

Certains employés nommés pour une période déterminée se plaignent de ne jamais pouvoir accepter d'emploi ou de détachement dans un autre ministère sans perdre tout le temps qu'ils ont accumulé en vue de leur nomination pour une période indéterminée. Ils n'ont donc jamais la possibilité de se familiariser avec toute la gamme d'emplois possibles dans la fonction publique fédérale.

En outre, bon nombre des postes affichés sont réservés aux employés nommés pour une période indéterminée, ce qui veut dire qu'ils ne peuvent même pas essayer d'obtenir ces postes. On s'en plaint surtout dans la RCN, où le gouvernement offre un large éventail de postes auxquels on aimerait avoir accès au lieu de rester confiné dans le même ministère.

Absence d'avancement professionnel

Certains ont indiqué qu'il était très difficile pour les employés nommés pour une période déterminée d'accéder à des postes de niveau supérieur ou de progresser dans leur carrière. Faire reclassifier leur poste est apparemment un cauchemar bureaucratique et, plus souvent qu'autrement, ils se font dire qu'ils ne peuvent accomplir que les fonctions qu'ils exercent actuellement. Ils ont souvent l'impression d'être dans un « cul-de-sac ».

Absence de possibilités de formation

Certains se plaignent de ne recevoir que la formation jugée essentielle à l'exercice de leurs fonctions et de ne pouvoir participer à des activités de formation qui leur permettraient d'élargir leurs compétences, contrairement aux employés nommés pour une période indéterminée qui peuvent obtenir facilement un congé pour suivre ce genre de formation. Ceux qui s'en plaignent le plus souvent travaillent dans des ministères dont l'effectif est composé de nombreux employés nommés pour une période déterminée et de nombreux employés nommés pour une période indéterminée. Dans certains lieux de travail plus petits, où il n'y a qu'une seule personne nommée pour une période déterminée parmi de nombreux autres employés, le problème semble moins se poser.

Absence de représentation par le syndicat et incapacité de présenter un grief

Certains participants ont déploré également que leur syndicat ne semblait jamais vouloir les défendre lorsqu'un différend les opposait à leur employeur et qu'il ne faisait rien pour améliorer la situation des employés nommés pour une période déterminée. Cela était surtout vrai dans certains des ministères qui embauchent un très grand nombre d'employés pour une période déterminée, comme le MPO et DRHC. On a l'impression que le rôle de l'AFPC consiste à protéger les employés nommés pour une période indéterminée et on ne voit pas comment cette organisation pourrait également défendre les intérêts des employés nommés pour une période déterminée. Certains se demandent pourquoi ils versent des cotisations syndicales puisqu'il leur semble que le syndicat ne pourrait les aider d'aucune façon et qu'ils n'ont pas le droit de présenter un grief.

Absence de sentiment de loyauté envers l'employeur

D'après un certain nombre de participants, l'un des désavantages d'occuper un poste de durée déterminée est la démotivation. Il est difficile d'éprouver un sentiment de loyauté envers son employeur ou son emploi quand on vous traite comme si vous pouviez facilement être remplacé. De plus, plusieurs participants ont indiqué qu'ils seraient plus productifs s'ils n'avaient pas à passer autant de temps à postuler d'autres emplois au gouvernement et à se présenter à des concours.

Avantages d'être nommé pour une période déterminée

La plupart des participants se sont mis à rire quand on leur a demandé quels étaient les avantages d'une nomination pour une période déterminée. Ils étaient presque unanimes à ne pouvoir concevoir qu'il puisse y avoir un avantage à être nommé pour une période déterminée plutôt qu'indéterminée. Un ou deux jeunes participants ont toutefois mentionné qu'ils y voyaient un avantage puisqu'ils ne prévoyaient pas nécessairement faire carrière dans la fonction publique et qu'ils craignaient qu'une nomination pour une période indéterminée ne les incite à cesser de chercher d'autres débouchés.

Traitement en milieu de travail et discrimination sociale

Les participants ont vécu toutes sortes d'expériences en ce qui concerne leur traitement dans leur milieu de travail. Ils avaient peu de plaintes à formuler au sujet de questions telles que les congés annuels ou les postes de travail. De l'avis des participants, si certains n'obtenaient pas toujours ce qu'ils voulaient à cet égard, ce n'était pas tant parce qu'ils occupaient un poste de durée déterminée, mais plutôt parce qu'ils avaient moins d'ancienneté. Quelques participants se sont plaints d'avoir à accomplir des tâches de bas niveau qu'on ne confierait jamais à un employé nommé pour une période indéterminée, comme du classement, mais encore une fois ils étaient peu nombreux. Certaines personnes ont mentionné également qu'elles ne savaient pas exactement ce qui leur arriverait si elles devenaient gravement malades ou enceintes. Elles craignaient que leur employeur ne décide dès la première occasion de ne pas renouveler leur nomination.

Les employés nommés pour une période déterminée qui ont participé aux groupes de discussion savaient que leur paye et que leurs avantages sociaux étaient régis par la même convention collective que celle des employés occupant un poste de durée indéterminée. En fait, certains participants ont même tenu à préciser que, malgré toutes leurs doléances au sujet de certaines questions entourant l'emploi pour une période déterminée, ils aimaient quand même travailler pour le gouvernement et qu'ils étaient satisfaits de leur paye et de leurs avantages sociaux. Ce commentaire a été formulé le plus souvent par les participants de la région d'Halifax, où le taux de chômage est élevé, et par les participants qui occupaient des postes de commis et d'exploitation.

Les opinions étaient partagées en ce qui concerne la discrimination sociale au travail. Il semblait y avoir une différence marquée d'un ministère à l'autre, et très peu d'uniformité. En général, ce sont ceux qui occupaient un poste de « col blanc », à des endroits où la très grande majorité des employés étaient nommés pour une période indéterminée, qui ont connu les expériences les plus positives. Les personnes travaillant à ces endroits avaient généralement l'impression qu'on les considérait comme des membres à part entière de l'équipe même s'ils n'occupaient qu'un poste de durée déterminée. Certaines de ces personnes ont indiqué que, de toute façon, la plupart de leurs collègues pensaient probablement qu'elles étaient nommées pour une période indéterminée.

Les pires choses que les participants qui se trouvaient dans de telles situations ont signalées étaient, par exemple, qu'on refusait de leur remettre les clés de l'immeuble où ils travaillaient depuis nombre d'années et qu'ils avaient été traités parfois de façon condescendante par un collègue.

Il y avait aussi parmi les participants des employés qui travaillaient à des endroits où presque tous leurs collègues occupaient également un poste de durée déterminée, comme dans les centres d'appels de DRHC. Dans ce genre de situation, il est difficile pour les employés nommés pour une période déterminée de sentir qu'on pratique une discrimination sociale à leur endroit parce qu'ils sont en majorité et que les postes de durée indéterminée sont habituellement occupés par les gestionnaires ou les cadres. Les distinctions observées étaient fondées davantage sur l'ancienneté et le rang que sur l'existence d'un ordre social quelconque entre les employés nommés pour une période déterminée et ceux qui sont nommés pour une période indéterminée. Certains ont également signalé que, dans un tel milieu de travail, il pouvait y avoir deux ou trois employés nommés pour une période indéterminée qui étaient classés au même niveau que les personnes qui occupaient un poste de durée déterminée, et que ceux-ci les considéraient souvent comme des « poids morts » qui ne faisaient pas leur part du travail, alors qu'eux-mêmes se sentaient invincibles en raison de leur statut d'employé nommé pour une période indéterminée.

Les pires cas de discrimination sociale ont été signalés par des participants qui occupaient des emplois de « col bleu » et qui travaillaient à des endroits où des employés nommés pour une période déterminée et des employés nommés pour une période indéterminée effectuaient le même travail. Ces participants ont déclaré avoir souvent l'impression d'être considérés comme des citoyens de seconde classe et que des employés nommés pour une période indéterminée les taquinaient en leur disant qu'ils pouvaient perdre leur emploi à n'importe quel moment ou qu'ils n'étaient que « temporaires ». Les pires anecdotes ont été racontées par des participants qui travaillaient sur des bases militaires ou sur des navires de la Garde côtière qui partent en mer pendant de longues périodes et à bord desquels il existe une véritable hiérarchie. Dans ces situations, les employés nommés pour une période déterminée sont souvent rabaissés et se font dire qu'ils peuvent perdre leur emploi en tout temps. On ne leur donne même pas d'uniforme pour faire leur travail.

Des participants ont également reproché qu'ils étaient parfois exclus du processus décisionnel dans leur bureau et que les modifications apportées à leurs fonctions leur étaient présentées comme un fait accompli. De plus, comme on l'a dit précédemment, les employés nommés pour une période déterminée se sentent toujours obligés de faire plaisir à tout le monde et de ne jamais créer de remous ou de se plaindre de quoi que ce soit. Ce n'est pas tant parce qu'on pratique ouvertement une discrimination sociale à leur endroit, mais parce que les employés nommés pour une période déterminée éprouvent un sentiment de vulnérabilité qui les amène à censurer eux-mêmes leur comportement.

3. Maintien en poste

Comparaison de la stabilité d'emploi dans les secteurs privé et public

En ce qui concerne la sécurité d'emploi relative qu'offrent les secteurs public et privé, il était évident que celle-ci dépend énormément du type de poste qu'occupe la personne. L'opinion générale était que la personne qui occupe un poste de durée indéterminée dans la fonction publique fédérale jouit d'une stabilité d'emploi beaucoup plus grande que la plupart des travailleurs du secteur privé. Certains ont déclaré qu'il y avait peu de sécurité d'emploi dans le secteur privé, sauf dans le cas des travailleurs syndiqués des grandes sociétés qui bénéficient d'une protection contre les licenciements non motivés. D'après les participants, la personne qui travaille dans le secteur privé peut se faire congédier en tout temps juste pour une question de rentabilité. Certains ont indiqué que le secteur public n'offre pas de garantie non plus. À Vancouver, quelques participants ont fait remarquer qu'il y avait eu des congédiements massifs dans la fonction publique provinciale et qu'il s'agissait là d'un exemple de ce qui peut se produire lorsqu'une administration publique décide d'effectuer d'importantes compressions.

Dans le cas des employés nommés pour une période déterminée, la situation est complètement différente en ce sens qu'ils se trouvent manifestement dans une situation beaucoup plus vulnérable que s'ils travaillaient dans le secteur privé. L'entreprise privée qui veut congédier quelqu'un ne peut pas le faire sans raison valable, sinon elle risque d'être poursuivie en justice pour congédiement injustifié. Si vous êtes employé pour une période déterminée, l'employeur peut décider tout simplement de ne pas renouveler votre nomination sans avoir à donner d'explication.

Dans un sens, la stabilité d'emploi dans le secteur privé se situerait quelque part entre l'absence totale de sécurité qu'on retrouve chez les employés nommés pour une période déterminée dans le secteur public et l'emploi supposément « à vie » qu'on associe à une nomination pour une période indéterminée dans le secteur public.

Les employés nommés pour une période déterminée estiment pour la plupart que, s'ils occupaient le même emploi dans le secteur privé, ils auraient décroché un emploi à temps plein depuis longtemps. La perception qu'ont les participants des employeurs du secteur privé est qu'ils sont moins embourbés dans la bureaucratie et plus enclins à reconnaître qu'ils ont intérêt à garder heureux et loyaux les employés productifs et talentueux. De nombreux participants se sont empressés d'ajouter, toutefois, que la plupart des emplois du secteur privé comporteraient moins d'avantages sociaux et que le travail à contrat était aussi possible, ce qui est l'équivalent d'une nomination pour une période déterminée dans le secteur public.

Certains des participants qui occupaient des postes de commis et d'exploitation ont avoué qu'ils gagnaient tout de même plus d'argent dans la fonction publique. Quant aux participants qui avaient des compétences spécialisées, ils n'étaient pas du même avis. La plupart d'entre eux, surtout dans des villes comme Vancouver, Toronto et Winnipeg où la concurrence est vive, avaient l'impression qu'ils pouvaient gagner plus dans le secteur privé. D'après certains, il est admis depuis longtemps que la sécurité d'emploi offerte dans le secteur public est censée compenser pour des salaires inférieurs à ceux du secteur privé. Vu le nombre d'employés nommés pour une période déterminée qu'on trouve maintenant dans le secteur public, ce n'est plus le cas.

L'emploi pour une période déterminée comme motif de départ

Certains participants ont indiqué qu'ils se cherchaient un emploi plus permanent en raison des frustrations inhérentes à un emploi de durée déterminée. La plupart ont signalé qu'ils étaient à la recherche d'un poste de durée indéterminée dans la fonction publique fédérale parce qu'ils tenaient à travailler dans le secteur public, dans la mesure du possible. Les participants dont les compétences ne sont pas très recherchées ou qui occupent un poste de niveau inférieur considèrent qu'un emploi dans le secteur public offre tout de même plus d'avantages qu'un emploi équivalent dans le secteur privé.

Un son de cloche différent se fait entendre chez les employés nommés pour une période déterminée dont les compétences spécialisées sont recherchées. Bon nombre d'entre eux ont indiqué qu'ils avaient déjà commencé à se chercher un emploi à l'extérieur de la fonction publique et que si on continuait de les « tenir au supplice » dans des postes de durée déterminée, ils finiraient par accepter un emploi ailleurs et l'employeur perdrait alors tout le temps et l'argent qu'il a investi dans leur formation. La plupart de ces personnes avouent qu'elles aiment beaucoup leur travail et qu'elles trouvent très enrichissant de travailler pour le gouvernement, mais elles ne peuvent absolument pas accepter d'avoir à attendre jusqu'à cinq ans avant d'être nommées pour une période indéterminée.

Certains s'inquiétaient de voir que la plupart de postes de durée indéterminée semblaient être occupés par des employés plus âgés et que la nouvelle génération devait se contenter de postes de durée déterminée. Si on ne fait rien pour accommoder les jeunes employés, ils finiront pas quitter la fonction publique et il ne restera plus que les « poids morts », les employés nommés pour une période indéterminée qui sont plus âgés.

De nombreux participants connaissaient des employés nommés pour une période déterminée qui avaient quitté la fonction publique pour un emploi dans le secteur privé, mais ils pouvaient rarement affirmer avec certitude que c'était parce que ces employés occupaient un poste de durée déterminée.

En ce qui a trait au risque de voir des gens de talent quitter la fonction publique en raison de leur statut d'employé nommé pour une période déterminée, les opinions semblent également varier selon la ville où travaillent les participants. Dans la RCN, où le gouvernement est l'un des principaux employeurs, les gens songent plutôt à décrocher un autre emploi dans la fonction publique - quoique de nombreuses personnes possédant des compétences techniques aient quitté la fonction publique pour aller travailler dans le secteur de la haute technologie. À Halifax et, dans une moindre mesure, à Montréal, où l'économie locale n'est pas aussi forte, les gens sont moins portés à croire qu'ils ont le choix. À Vancouver, Toronto et Winnipeg, les gens ont plus l'impression que le secteur privé offre de nombreux débouchés et que le gouvernement fédéral ne devrait pas tenir pour acquis que les employés nommés pour une période déterminée ne peuvent se trouver un emploi ailleurs.

4. Modifications à apporter aux politiques sur l'emploi pour une période déterminée

À la fin des séances, on a demandé aux participants de discuter, deux par deux, des modifications qui s'imposent en ce qui concerne le traitement réservé aux employés nommés pour une période déterminée dans le secteur public et de présenter ensuite leurs conclusions à l'ensemble du groupe.

Presque tous les employés nommés pour une période déterminée ont proposé des modifications. En voici les principales :

- ramener de cinq ans à deux ans, ou trois tout au plus, la période au bout de laquelle l'employé embauché pour une période déterminée doit être nommé à un poste de durée indéterminée;
- ne plus exiger que la période requise soit accomplie dans le même ministère et sans interruption de service. Toute la période d'emploi de durée déterminée devrait compter peu importe les interruptions de service (à moins qu'elles ne soient de plusieurs années) et les employés nommés pour une période déterminée devraient être en mesure de travailler dans différents ministères sans perdre le temps qu'ils ont accumulé;
- l'employeur devrait avoir à donner un préavis aux employés nommés pour une période déterminée dont la nomination n'est pas renouvelée. Ce préavis devrait être fonction de la durée de la nomination. Par exemple, dans le cas d'une nomination d'une durée de six mois, il faudrait prévenir l'employé au moins un mois avant la fin de sa nomination;

- remettre à tous les nouveaux employés nommés pour une période déterminée une trousse d'orientation pour qu'ils puissent savoir exactement quels sont leurs droits et comment fonctionne la règle des « cinq ans »;
- cesser d'obliger les employés nommés pour une période déterminée à se présenter à des concours publics juste pour garder leur emploi. S'ils fournissent un bon rendement, leur nomination devrait être renouvelée sans qu'ils aient à poser de nouveau leur candidature.

Autres suggestions fréquentes :

- obliger les gestionnaires à justifier l'embauche d'un aussi grand nombre d'employés pour une période déterminée. Ils devraient avoir à expliquer pourquoi un poste doit être de durée déterminée;
- les employés nommés pour une période déterminée devraient avoir leur propre représentant syndical, qui veillerait en premier lieu à défendre leurs intérêts;
- les employés nommés pour une période déterminée devraient avoir exactement les mêmes possibilités de formation que les employés qui occupent un poste de durée indéterminée;
- les employés nommés pour une période déterminée devraient pouvoir être détachés à d'autres postes dans la fonction publique et se sentir libres de changer de ministère sans être pénalisés;
- les ministères devraient fournir des services de soutien et d'orientation professionnelle aux employés nommés pour une période déterminée dont la nomination *n'est pas* renouvelée, afin de les aider à se trouver un autre emploi;
- après un an, l'employé nommé pour une période déterminée qui est l'objet d'une cessation d'emploi involontaire devrait avoir droit à une indemnité de départ;
- allonger la durée des nominations. En général, à moins de circonstances particulières, les nominations devraient être d'une durée d'au moins un an. Rien ne saurait justifier l'embauche d'une personne pour une période aussi courte que trois mois;
- créer un répertoire d'employés nommés pour une période déterminée pour qu'ils puissent être placés dans de nouveaux postes n'importe où dans la fonction publique;
- veiller à ce que les employés nommés pour une période déterminée soient appréciés à leur juste valeur et soient traités avec respect au travail;

- le poste qu’occupe l’employé nommé pour une période indéterminée qui part indéfiniment en congé sans raison valable ou qui est détaché en permanence ne devrait plus lui être réservé, car il est alors impossible pour l’employé nommé pour une période déterminée qui le remplace de devenir permanent;
- faire en sorte que les employés nommés pour une période indéterminée dont le rendement laisse à désirer puissent être congédiés plus facilement. Les gestionnaires éprouveraient alors moins de réticence à accorder le statut d’employé nommé pour une période indéterminée.

Annexe – Ordre du jour des discussions

Comité mixte de l'AFPC et du SCT

Groupes de discussion d'employés nommés pour une période déterminée

Ordre du jour

PN5137

Ébauche finale - le 15 avril 2002

Présentations (10 minutes)

Bienvenue parmi nous. Nous voulons connaître votre opinion. Pas ce que vous pensez que les autres pensent, mais bien votre opinion à vous!

Sentez-vous tout à fait libre d'exprimer votre point de vue. Même si vous êtes la seule personne sur dix à être de cet avis, des centaines de milliers de personnes à travers le pays pensent peut-être de la même façon que vous.

Vous n'avez pas à m'adresser directement toutes vos observations; vous pouvez échanger des idées et des arguments entre vous.

J'enregistre vos propos et vous observe pour m'aider à rédiger mon rapport.

Je vais peut-être prendre pendant les discussions quelques notes qui me serviront d'aide-mémoire.

L'hôtesse (moi) vous remettra vos incitatifs à la fin de la séance.

Vous avez tous été invités à faire partie de ce groupe dans le cadre de consultations sur la manière dont sont traités les employés nommés pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale. Ces consultations sont menées au nom d'un comité mixte composé de représentants de l'Alliance de la Fonction publique du Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

J'aimerais maintenant vous demander de vous présenter à tour de rôle. Dites-nous qui vous êtes, où vous travaillez et quels sont vos passe-temps préférés.

En quoi consiste exactement votre emploi?

Recrutement d'employés pour une période déterminée (30 minutes)

Comme nous allons discuter de vos expériences à titre d'employés nommés pour une période déterminée, vous pourriez peut-être commencer par nous parler de vos antécédents professionnels dans la fonction publique fédérale et, en particulier, de la première fois que vous avez obtenu une nomination pour une période déterminée.

Pourquoi avez-vous été nommé pour une période déterminée plutôt qu'indéterminée?

Comment aviez-vous appris l'existence de votre poste de durée déterminée?

Questions supplémentaires : bouche à oreille, annonces, je connaissais personnellement le gestionnaire, centre d'emploi du gouvernement.

Est-ce qu'on vous a initialement embauché pour une période déterminée de courte durée ou de longue durée? Comment ce poste vous a-t-il été décrit la première fois?

Envisagez-vous une carrière à long terme dans la fonction publique fédérale?

Si on vous offrait un poste de durée indéterminée, l'accepteriez-vous?

Selon vous, à quelles fins le gouvernement fédéral est-il censé embaucher des personnes pour une période déterminée et quel est le but de ce mode d'embauche dans la fonction publique?

Croyez-vous que l'emploi de durée déterminée à votre lieu de travail est utilisé de la façon dont on avait prévu l'utiliser initialement? Ou est-ce que les gestionnaires se servent de ce mécanisme plus souvent qu'ils ne le devraient?

Qu'est-ce qui pourrait motiver, selon vous, votre employeur à vous garder dans un poste de durée déterminée plutôt que de vous offrir un poste permanent?

Traitement des employés nommés pour une période déterminée (40 minutes)

Après combien de temps un employé nommé pour une période déterminée doit-il se voir offrir un poste de durée indéterminée?

Est-ce toujours ce qui se produit à votre lieu de travail?

Est-il déjà arrivé qu'on ne renouvelle pas la nomination d'un employé afin de pouvoir recommencer la période de cinq ans?

Que pensez-vous de cette façon de faire?

Quelle serait d'après vous une période raisonnable?

Devrait-il s'agir de la période totale d'emploi, peu importe les interruptions?

Qu'est-ce qui différencie un employé nommé pour une période déterminée d'un employé permanent (c.-à.-d. nommé pour une période indéterminée)?

Quels sont les avantages et les inconvénients?

Y a-t-il des avantages à être nommé pour une période déterminée?

À votre lieu de travail, comment vous traite-t-on comme employé nommé pour une période déterminée? Êtes-vous traité de la même façon que vos collègues en ce qui concerne, par exemple, les heures de travail, le choix des périodes de vacances et les possibilités de formation?

Les employés embauchés pour une période déterminée et les employés nommés pour une période indéterminée sont-ils traités différemment à d'autres égards?

Questions supplémentaires : Avez-vous droit aux mêmes avantages sociaux? Êtes-vous visé par la convention collective?

Discrimination sociale?

Les décisions en matière de dotation sont-elles prises différemment dans le cas des employés nommés pour une période déterminée par rapport aux employés nommés pour une période indéterminée?

En quoi cela vous touche-t-il?

Maintien en poste (20 minutes)

Comme vous le savez, nous avons tous le choix en matière d'emploi. Si vous travailliez ailleurs, croyez-vous qu'on vous aurait offert un poste permanent plus tôt?

Connaissez-vous des gens qui ont quitté le gouvernement fédéral pour occuper un emploi ailleurs parce qu'ils voulaient une plus grande sécurité d'emploi? Ou est-ce que cela n'arrive pas vraiment à votre connaissance?

Avez-vous déjà été tenté de chercher un autre emploi parce que vous vouliez un poste dont la durée n'est pas limitée?

La fonction publique est-elle perçue d'après vous comme un lieu de travail plus stable ou moins stable que le secteur privé? La perception est-elle la même quand on est employé pour une période déterminée?

Des employés talentueux ont-ils quitté leur emploi pour aller travailler dans le secteur privé parce que cela faisait trop longtemps qu'ils occupaient un poste de durée déterminée?

Correctifs proposés (10 minutes)

Comment pourrait-on améliorer la façon dont sont traités les employés nommés pour une période déterminée, à moins que vous ne soyez satisfait du statu quo?

Que faudrait-il changer?

MERCI DE VOTRE PARTICIPATION

Document à l'appui B

Sondage auprès des gestionnaires qui embauchent dans la fonction publique fédérale

Rapport final

Présenté au

Comité mixte de l'AFPC et du SCT

le 31 mai 2002

Table des matières

Principales constatations	1
Introduction.....	4
Méthodologie	4
Profil des répondants au sondage.....	6
Données démographiques.....	8
1.0 – Recrutement d’employés nommés pour une période déterminée	12
1.1 Récentes activités de recrutement	12
1.2 Raisons justifiant le recrutement d’employés nommés pour une période déterminée	13
1.3 Critères de sélection des employés nommés pour une période déterminée	16
1.4 Valeurs des questionnaires en matière de dotation	17
1.5 Durée des nominations initiales	20
1.6 Informer les nouveaux employés nommés pour une période déterminée au sujet des perspectives d’emplois de durée indéterminée	21
2.0 – Prolongation des contrats des employés nommés pour une période déterminée	24
2.1 Nombre de prolongations antérieures	24
2.2 Durée des prolongations pour une durée déterminée	25
2.3 Raisons de la prolongation des emplois de durée déterminée	26
2.4 Raisons de la non-prolongation des emplois de durée déterminée.....	27
2.5 Nombre de prolongations avant la conversion à un poste de durée indéterminée	30
3.0 – Traitement réservé aux employés nommés pour une période déterminée dans le milieu de travail.....	31
3.1 Traitement réservé aux employés nommés pour une période déterminée et aux employés nommés pour une période indéterminée.....	31
3.2 Explications sur le traitement différent en cours d’emploi.....	32
4.0 – Interruptions du service	33
4.1 Fréquence des interruptions du service	34
4.2 Raisons des interruptions du service.....	34
5.0 – Recrutement d’employés nommés pour une période déterminée pour occuper des postes de durée indéterminée	35
5.1 Nombre d’employés nommés pour une période déterminée recrutés dans des postes de durée indéterminée	35

6.0 – Le phénomène des conversions au bout de cinq ans.....	36
6.1 La fréquence des conversions au bout de cinq ans	36
6.2 Nombre d'années avant la conversion à un poste de durée indéterminée	37
6.3 Raisons pour lesquelles les employés nommés pour une période déterminée n'obtiennent pas de poste de durée indéterminée	40
7.0 – Questions touchant le maintien en poste.....	42
7.1 Raisons du départ d'employés nommés pour une période déterminée.....	42
8.0 – Conclusions	43

Principales constatations

- Lorsqu'on examine pourquoi les gestionnaires recrutent pour une période déterminée, pourquoi ils ne renouvellent pas les nominations pour une période déterminée et quelles raisons ils donnent pour expliquer que les personnes nommées pour une période déterminée n'obtiennent pas de poste de durée indéterminée, plusieurs facteurs ressortent :
 - Les besoins opérationnels à court terme, le remplacement temporaire d'un employé absent et l'instabilité ou l'insuffisance du financement sont les raisons les plus souvent invoquées pour expliquer le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée, le non-renouvellement de leur emploi ou leur non-accession à la permanence;
 - Le recours à des personnes nommées pour une période déterminée afin d'établir si elles sont aptes à occuper l'emploi de façon permanente est aussi un facteur;
 - En troisième lieu, on souhaite combler rapidement un poste vacant ou accélérer la dotation en personnel.
- Lorsqu'un employé nommé pour une période déterminée est recruté, plutôt qu'un employé nommé pour une période indéterminée, c'est le plus souvent pour des raisons de commodité et de rapidité du processus.
- La plupart des gestionnaires qui embauchent disent avoir prolongé la nomination d'un employé nommé pour une période déterminée au cours des 12 derniers mois.
- En général, les gestionnaires sont en faveur d'une période plus courte avant la conversion automatique de l'emploi en poste de durée indéterminée. Soixante-cinq pour cent des gestionnaires sont en faveur d'une telle conversion dans un délai de trois ans ou moins.
- Les gestionnaires disent que diverses raisons motivent les employés nommés pour une période déterminée à accepter un emploi ailleurs. Souvent, ces employés ont obtenu un poste de durée indéterminée ailleurs ou partent parce qu'ils croient avoir de meilleures chances d'obtenir un emploi de durée indéterminée ailleurs.
- Les employés nommés pour une période indéterminée sont plus susceptibles d'avoir la priorité sur les employés nommés pour une période déterminée dans les investissements en ressources humaines à long terme, comme les occasions de formation et d'apprentissage et les responsabilités en matière de décision. Les raisons fournies sont l'insuffisance du financement de la formation et l'impression que le taux de roulement chez les employés nommés pour une période déterminée ne justifie pas un tel investissement.
- Le rapport révèle en outre que si l'objectif devait être de réduire le nombre d'employés nommés pour une période déterminée, pour une réduction maximale, il faudrait soit obtenir un financement plus stable soit créer des mécanismes qui permettraient de gérer systématiquement le risque que présente le recrutement d'employés permanents alors que le financement et les besoins opérationnels sont à court terme.

Introduction

Le Comité mixte de l'AFPC et du SCT sur l'emploi pour une période déterminée ainsi que la Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada ont établi le besoin de faire une recherche sur les pratiques de dotation des gestionnaires qui embauchent à la fonction publique fédérale, en ce qui concerne l'embauche des employés nommés pour une période déterminée. Le sondage qui en a résulté – le Sondage auprès des gestionnaires qui embauchent (SGE) – tente de combler une importante lacune dans nos connaissances sur le système de dotation. Alors que d'autres recherches ont mis l'accent sur les questions de recrutement et de maintien en poste¹ du point de vue des employés et candidats potentiels à la fonction publique, peu d'études systématiques ont porté sur l'embauche du point de vue des gestionnaires².

La CFP a entrepris cette recherche parce qu'elle vient appuyer l'analyse institutionnelle du système de ressources humaines. Toutefois, l'objectif précis du sondage était de soutenir les travaux du Comité consultatif de l'AFPC et du SCT. Ce comité mixte de représentants syndicaux et patronaux a été créé à la suite de la plus récente série de négociations afin d'examiner les questions liées à l'emploi de durée déterminée et de formuler des recommandations pour que soient apportés des changements aux politiques dans ce domaine.

Le présent rapport donne un bref aperçu des principales constatations du sondage et renferme un profil démographique des répondants au sondage (sexe, langue, études), un aperçu des constatations du sondage et une copie du questionnaire final dans lequel les résultats en pourcentage sont insérés à chacune des questions (Top-Line Questionnaire).

Méthodologie

La Direction de la recherche de la CFP, en collaboration avec le comité mixte, a mis au point l'instrument du sondage sur une période de deux semaines, entre le 15 mars et le 28 avril 2002³. La CFP a retenu les services de l'entreprise Ipsos-Reid pour gérer le sondage via Internet en exploitant les capacités électroniques du QCWeb. L'adresse du site Web du sondage, lequel se trouvait dans un serveur de Ipsos-Reid distinct, a été communiquée à chaque répondant potentiel.

¹ Voir, par exemple : « La voie future : Défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique », février 2002, http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/ra-vf/index_f.htm; « La prochaine vague de recrutement – Sondage d'opinion auprès des étudiants et étudiantes ayant un emploi dans la fonction publique », http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/students/final_f.htm; et « Joindre les rangs de l'effectif de base – Rapport préliminaire sur l'enquête auprès des nouveaux employés nommés pour une durée indéterminée à la fonction publique fédérale », http://www.psc-cfp.gc.ca/research/surveys/newhires_f.htm.

² Le Programme de sondages spéciaux s'est intéressé aux pratiques de dotation des gestionnaires, mais non aux questions qui intéressent le comité mixte.

³ En l'occurrence, le temps d'élaboration équivalait au tiers ou au quart du temps d'élaboration normal d'un instrument de sondage en raison des échéances imposées par le client (Comité mixte de l'AFPC et du SCT sur l'emploi pour une période déterminée). En raison des très importantes contraintes de temps, l'instrument n'a pas été mis à l'essai avant son utilisation.

En outre, un numéro d'identification personnel (NIP) a été fourni à chaque répondant, pour des raisons de confidentialité. Une fois rendus sur le site Web de Ipsos-Reid, les répondants potentiels entraient un NIP unique et remplissaient le sondage⁴.

Le sondage en direct a été réalisé du 10 au 29 avril 2002. Deux envois électroniques distincts ont été faits. Un premier envoi à 5 987 répondants potentiels, le 10 avril, et un second à 1 502 répondants potentiels, le 19 avril.

Méthodologie d'échantillonnage

L'échantillon de base du Sondage auprès de gestionnaires qui embauchent a été établi en tirant 5 975 noms au hasard du bassin de EX, équivalents EX, EX moins 1 et EX moins 2 à même la base de données du système de paye du SCT, à la fin de septembre 2001⁵. Comme il n'existe pas de systèmes de données centraux permettant d'identifier les gestionnaires qui embauchent dans la fonction publique, l'accent a été mis sur les postes les plus susceptibles d'être occupés par des gestionnaires qui embauchent.

Parce que le sondage devait se faire via Internet, l'échantillon final de participants potentiels était composé de personnes dont on avait pu repérer l'adresse électronique⁶.

Comme prévu, les personnes invitées à participer n'étaient pas toutes nécessairement admissibles à remplir le sondage, en tant que gestionnaires qui embauchent. Un peu plus de 50 % de nos répondants initiaux étaient des gestionnaires qui embauchent.

On a demandé aux répondants qui n'étaient pas des gestionnaires qui embauchent de transmettre l'invitation à participer à un gestionnaire compétent de leur unité de travail. Ainsi, il est possible qu'il y ait eu biais dans les réponses. Plus de la moitié (996) des répondants ont été éliminés parce qu'ils n'étaient pas des gestionnaires qui embauchent; 53 autres répondants potentiels ont décliné l'invitation à participer et 85 invitations électroniques n'ont pas été reçues parce que les adresses électroniques étaient inexactes.

⁴ Chaque NIP était valide le temps de remplir un sondage. Les répondants qui interrompaient le sondage avant de finir de le remplir pouvaient accéder de nouveau au site en se servant de leur NIP pour finir de le remplir.

⁵ Ce bassin contenait 27 855 noms aux niveaux suivants : 1 929 cadres supérieurs, 4 488 équivalents EX, 8 693 EX moins 1 et 12 775 EX moins 2. En raison des contraintes de temps imposées par le Comité de l'AFC et du SCT, il n'a pas été possible de cibler des gestionnaires qui embauchent à d'autres niveaux.

⁶ On a trouvé les adresses électroniques de 5 313 des 5 975 individus de l'échantillon de départ. Cet échantillon a été enrichi de 674 autres adresses électroniques de participants du MDN (n=324) et de MPO (n=350) parce que ces ministères ont été incapables de fournir les adresses électroniques dans les délais requis. Comme on s'inquiétait des taux de réponse, 1 502 autres invitations ont été lancées à d'autres équivalents EX, EX moins 1 et EX moins 2. Ces deux échantillons ont été tirés d'une base de données d'adresses électroniques utilisée pour un sondage antérieur auprès de gestionnaires et de professionnels.

Tous les répondants potentiels ont été informés qu'à la fin du sondage, ils seraient inscrits au tirage d'un agenda électronique Palm Pilot. Ce tirage a été supervisé par Ipsos-Reid pour garantir la confidentialité des répondants.

Au total, 973 gestionnaires qui embauchent ont rempli le sondage. Les données n'ont pas été pondérées parce qu'on ignorait le nombre exact de gestionnaires qui embauchent dans la fonction publique fédérale. La marge d'erreur globale de ce sondage est de $\pm 3,14$ %, 19 fois sur 20, pour l'ensemble de la population sondée. Une analyse des sous-groupes ferait augmenter les marges d'erreur.

Une autre contrainte méthodologique était que le sondage s'adressait uniquement aux gestionnaires des niveaux EX-1, équivalent EX, EX moins 1 et EX moins 2.

Il convient de signaler un dernier point au sujet de la présentation de nos constatations dans le présent rapport. Dans sept questions, on a demandé aux gestionnaires qui embauchent d'indiquer les trois principales raisons susceptibles d'expliquer pourquoi ils avaient pris telle décision ou posé tel geste. De façon générale, on a demandé aux répondants d'examiner une liste de dix réponses possibles ou plus et de choisir leurs trois principales raisons. Pour éviter d'encombrer le rapport de tableaux indiquant combien de fois chaque réponse possible a été choisie comme premier, deuxième ou troisième choix, nous avons combiné les réponses en une donnée composite sur les « mentions totales » de chaque réponse. Ainsi, les résultats de chacune des sept questions comportant des « mentions totales » donnent au lecteur une idée de la variété et de la pondération relative des facteurs pris en considération par les gestionnaires qui embauchent lorsqu'ils prennent leurs décisions de dotation.

Profil des répondants au sondage

Le tableau suivant donne un aperçu démographique des répondants au Sondage auprès des gestionnaires qui embauchent⁷.

Profil des répondants

Sexe	
Homme	61 %
Femme	39 %
Âge	
25-34	3 %
35-44	26 %
45-54	54 %
55-64	15 %
65-74	1 %

⁷ Veuillez prendre note que le profil ne concerne que les gestionnaires qui embauchent qui occupent des postes de EX, équivalent EX, EX moins 1 et EX moins 2.

Langue (première langue)

Anglais	73 %
Français	27 %

Selon le sondage, la majorité des gestionnaires qui embauchent dans la fonction publique fédérale sont des hommes. Les différences quant aux pourcentages d'hommes (61 %) et de femmes (39 %) traduisent le fait qu'à la fonction publique fédérale, les probabilités que les postes les plus élevés soient occupés par des hommes sont plus fortes.

L'âge moyen des gestionnaires qui embauchent est de 48 ans et la plupart des gestionnaires qui embauchent (54 %) sont concentrés dans le groupe des 45–54 ans. Voilà qui est conforme au profil de l'ensemble de la population sondée.

Autres données cohérentes par rapport à l'ensemble de la population à ces niveaux : 73 % des gestionnaires qui embauchent indiquent l'anglais comme langue première et 27 % indiquent le français.

Profil des répondants**Études**

Études secondaires	9 %
Premier cycle/certificat	37 %
Études collégiales/techniques	12 %
Maîtrise/doctorat	32 %

Lieu de travail

Région de la capitale nationale	57 %
Maritimes	9 %
Québec (à l'exclusion de la RCN)	8 %
Ontario (à l'exclusion de la RCN)	8 %
Ouest du Canada	15 %
Territoires	2 %
Extérieur du Canada	2 %

Groupe visé par l'équité en emploi

Aucun	96 %
Oui (Autochtones/minorité visible/handicapés)	4 %

Les résultats du sondage qui figurent dans le tableau ci-dessus nous offrent également un aperçu des niveaux de scolarité des gestionnaires qui embauchent. Soixante-neuf pour cent détiennent un diplôme universitaire, et parmi eux, 32 % ont une maîtrise ou un doctorat.

Compte tenu de la concentration régionale de la fonction publique à ces niveaux élevés, nous constatons que la majorité des gestionnaires qui embauchent (57 %) ayant participé au sondage sont concentrés dans la RCN.

Données démographiques

Groupe et niveau

Les plus importants groupes professionnels représentés dans le sondage étaient les PM (17 %), suivis des AS (10 %), des CS (8 %) et des ES (8 %). En ce qui a trait au niveau, 9 % des répondants appartenaient au groupe et niveau PM-05, suivis de 8 % des répondants qui ont déclaré occuper un poste de niveau PM-06. En outre, 6 % étaient des CS-04 et 5 % ont affirmé être AS-07 ou CO-03. Finalement, 4 % des participants au sondage ont indiqué qu'ils faisaient partie des groupes et niveaux AS-06, ES-06 ou FI-04, tandis que 3 % ont dit être des PE-06.

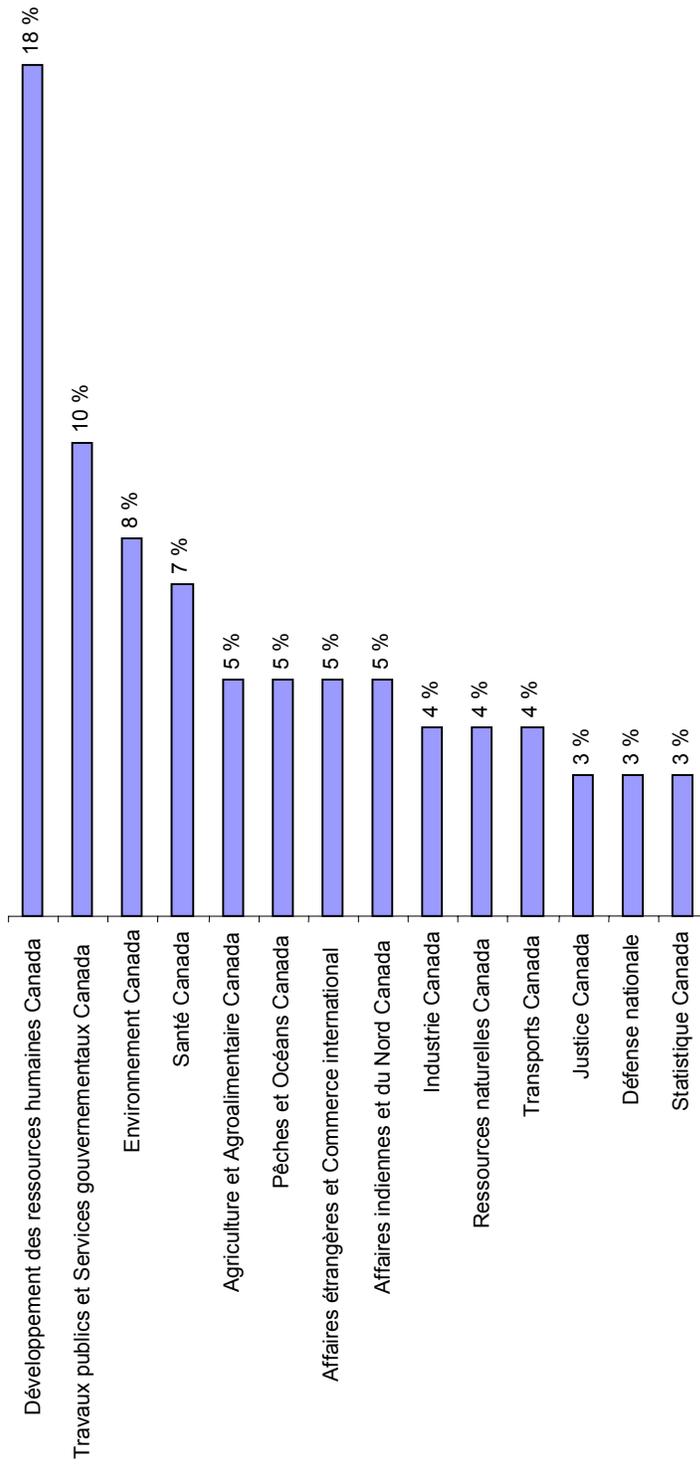
Environ 30 % des gestionnaires qui embauchent appartenaient à des groupes représentés par l'AFPC, notamment dans les groupes suivants : PM (17 %), AS (10 %), IS (1 %) et LS (1 %).

Ministère actuel

Le sondage a été réalisé auprès des gestionnaires qui embauchent d'un vaste éventail de ministères et organismes de la fonction publique fédérale. La plupart des répondants au sondage (75 %) travaillaient dans onze ministères. La ventilation est la suivante : Développement des ressources humaines Canada (18 %), Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (10 %), Environnement Canada (8 %), Santé Canada (7 %), Agriculture et Agroalimentaire Canada (5 %), Pêches et Océans Canada (5 %), Affaires étrangères et Commerce international (5 %), Affaires indiennes et du Nord Canada (5 %), Industrie Canada (4 %), Ressources naturelles Canada (4 %) et Transports Canada (4 %).

Employeur actuel

Dans quel ministère ou organisme travaillez-vous actuellement?



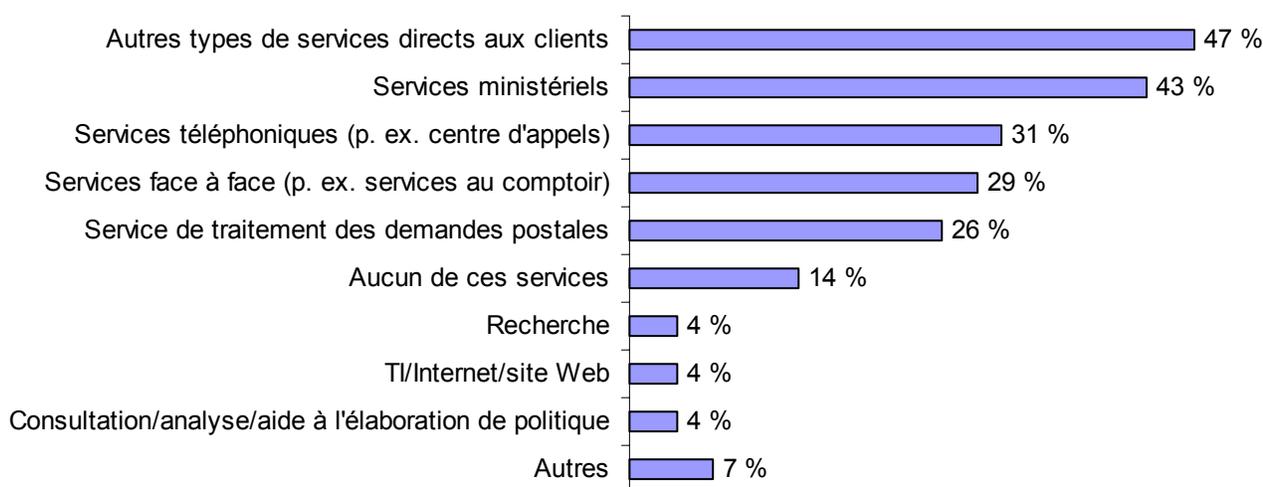
Base : Tous les répondants N=973

Types de prestation de services

Les services fournis par les unités de travail des gestionnaires incluaient les services directs au client (47 %), les services ministériels (43 %), les services téléphoniques (31 %), les services face à face (29 %), les services de traitement des demandes postales (26 %), la recherche (4 %), les TI, Internet et les sites Web (4 %) et les services de conseils, d'analyse et d'aide à l'élaboration de politiques (4 %).

Services fournis par l'unité de travail

Votre unité de travail fournit-elle l'un des types de service suivants?



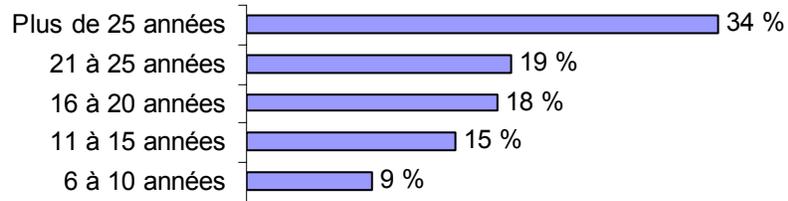
Base : Tous les répondants N=973

Expérience de la fonction publique fédérale

En général, les gestionnaires qui embauchent possédaient une grande expérience de la fonction publique. La moitié des gestionnaires qui embauchent sondés dans le cadre de notre étude travaillaient à la fonction publique fédérale depuis 21 ans ou plus; 19 % d'entre eux comptaient de 21 à 25 années et 34 %, plus de 25 années. En outre, 15 % comptaient de onze à quinze années de service à la fonction publique et 18 %, de seize à vingt ans.

Années de service à la FPF

Combien avez-vous d'années de service à la fonction publique?



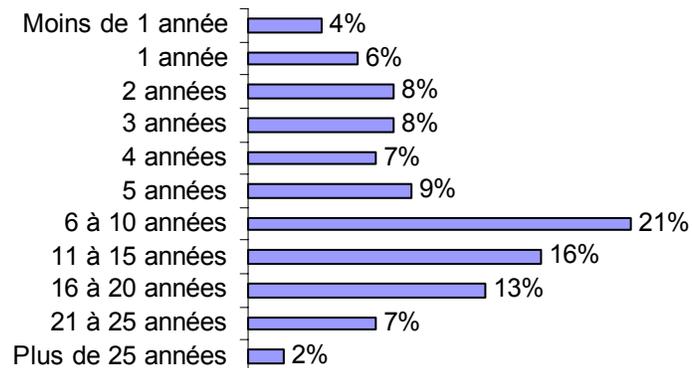
Base : Tous les répondants N=973

Parmi les 63 % de gestionnaires qui embauchent qui avaient un maximum de dix années d'expérience, quatre sur dix (42 %) comptaient cinq années d'expérience ou moins dans ce poste et un cinquième (21 %) avaient de six à dix années d'expérience.

Plus du tiers (38 %) des gestionnaires qui embauchent travaillaient à la fonction publique en cette qualité depuis plus d'une décennie. De ce nombre, 16 % avaient de 11 à 15 années d'expérience, 13 %, de 16 à 20 années d'expérience et 7 %, de 21 à 25 années d'expérience.

Expérience à titre de gestionnaire qui embauche

Combien d'années d'expérience avez-vous comme gestionnaire qui embauche à la fonction publique?



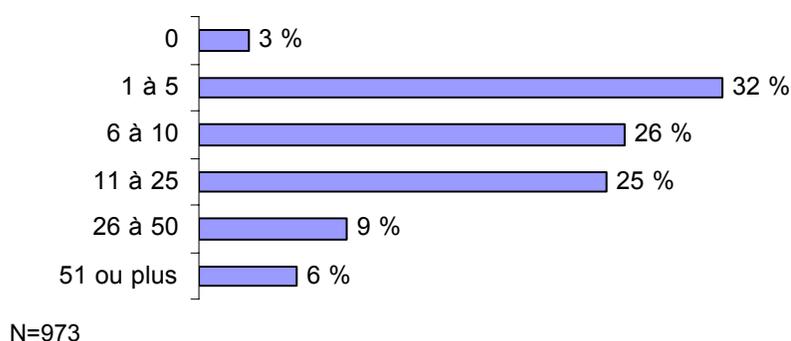
Base : Tous les répondants N=973

Taille de l'unité de travail

La majorité des gestionnaires qui embauchent supervisaient d'assez petites unités de travail. Plus de la moitié (61 %) des gestionnaires supervisaient des unités de 10 employés ou moins et près du tiers (32 %), des unités de cinq employés ou moins. À l'autre extrémité du spectre, 15 % des répondants étaient à la tête d'unités de 26 employés ou plus et 6 % géraient des unités de plus de 50 personnes.

Nombre d'employés supervisés

Combien d'employés supervisez-vous en ce moment?



Au moment de la réalisation de notre sondage, une majorité (62 %) de gestionnaires supervisaient d'un à cinq employés nommés pour une période déterminée, mais près du tiers (29 %) n'en supervisaient aucun. À l'échelle régionale, une plus importante proportion de gestionnaires qui embauchent des régions (18 %) supervisaient d'importantes unités de travail (plus de 25 employés) comparativement à 11 % dans la région de la capitale nationale. Par ailleurs, une moindre proportion de gestionnaires régionaux (53 %) géraient des petites unités de travail, comparativement à 67 % dans la région de la capitale nationale.

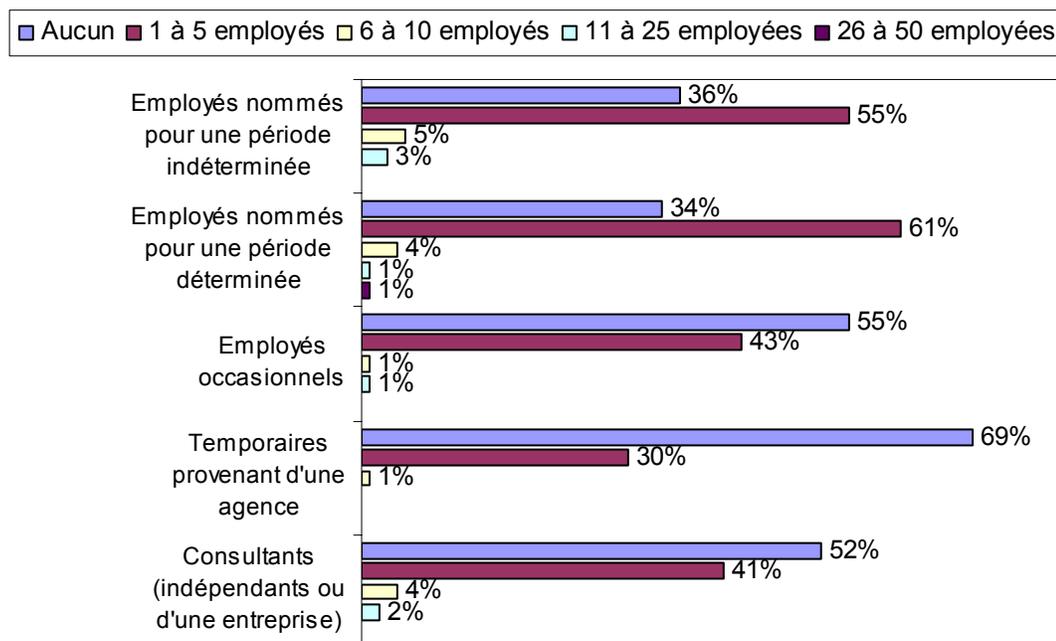
1.0 – Recrutement d'employés nommés pour une période déterminée

1.1 Récentes activités de recrutement

La majorité des gestionnaires qui ont participé à notre étude avaient embauché des employés au cours de la dernière année; 63 % avaient embauché des employés nommés pour une période indéterminée et 66 %, des employés nommés pour une période déterminée. En outre, 45 % avaient embauché des employés occasionnels, 47 % avaient conclu des marchés de services consultatifs et 31 % avaient retenu les services de travailleurs temporaires auprès d'une agence. Ainsi, on peut constater que nombre de nos répondants avaient comblé plusieurs postes « urgents », en plus des postes de durée déterminée.

Nombre de personnes recrutées ou dont les services ont été retenus par contrat au cours des 12 derniers mois

Au cours des 12 derniers mois, à peu près combien de personnes avez-vous recrutées comme :



1.2 Raisons justifiant le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée

Les trois principales raisons fournies par les gestionnaires pour expliquer un recrutement pour une période déterminée plutôt que pour une période indéterminée sont rattachées à des situations comportant tout un éventail de contraintes – par exemple, répondre à des besoins à court terme; obligation de recruter rapidement ou de combler les postes d'employés absents temporairement. (Dans la discussion qui suit, il est fait état des « mentions totales » de chaque réponse ainsi que du pourcentage de gestionnaires qui ont choisi la réponse au premier, au deuxième ou au troisième rang du classement des raisons par ordre d'importance⁸).

Les raisons principales invoquées par de nombreux gestionnaires pour expliquer le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée gravitent autour de la nature temporaire du poste, des exigences professionnelles particulières ou des contraintes de financement. La raison la plus fréquemment mentionnée était de pouvoir répondre à des besoins opérationnels à court

⁸ Il s'agit du pourcentage de gestionnaires qui embauchent qui sélectionnent cette réponse parmi leurs 3 premiers choix, d'où le fait que les pourcentages ne totalisent pas 100 %.

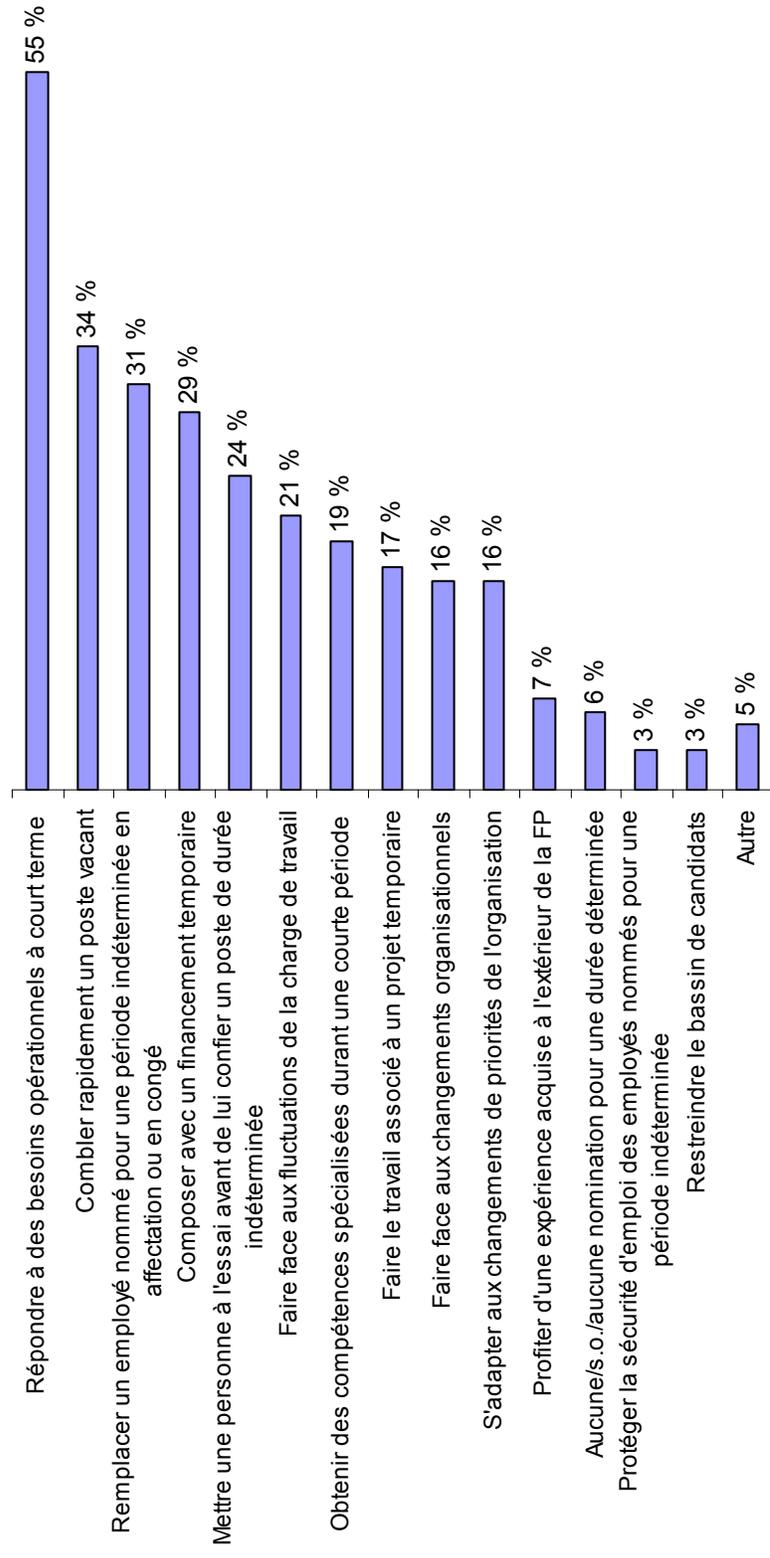
terme (55 %)⁹. Plusieurs raisons connexes se retrouvaient aussi au nombre des trois principaux choix de certains gestionnaires : 31 % ont indiqué qu'ils recrutaient des employés nommés pour une période déterminée pour remplacer temporairement des employés nommés pour une période indéterminée absents et 29 % ont dit accorder la préférence aux emplois de durée déterminée pour composer avec le financement temporaire. Un cinquième environ des gestionnaires ont mentionné : des besoins de dotation à court terme; une charge de travail fluctuante; la nécessité de compétences spécialisées pendant une courte période; et la réalisation de travaux dans le cadre d'un projet temporaire.

Dans l'ensemble, la deuxième raison la plus fréquemment mentionnée pour expliquer un recrutement pour une période déterminée était de combler rapidement un poste vacant (34 %). On ne sait pas trop si les gestionnaires ont fait ce choix parce que les besoins étaient urgents et immédiats ou parce qu'ils croyaient que le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée était plus rapide que le recrutement pour une période indéterminée.

⁹ Il s'agit du pourcentage de gestionnaires qui embauchent qui sélectionnent cette réponse parmi leurs 3 premiers choix, d'où le fait que les pourcentages ne totalisent pas 100 %.

Principales raisons expliquant le recours à des nominations de durée déterminée plutôt que de durée indéterminée

Dans le cas du plus récent poste de durée déterminée que vous avez comblé, quelles ont été les trois principales raisons qui vous ont incité à opter pour un poste de durée déterminée?



Base : Tous les répondants N=973

Le désir de « mettre une personne à l'essai » dans un poste de durée déterminée avant de l'embaucher pour une période indéterminée figurait parmi les trois principales raisons, pour près du quart des gestionnaires (24 %). Autrement dit, la philosophie d'« essayer avant d'acheter » ne sous-tend pas la plupart des décisions de recruter pour une période déterminée. Il semble plutôt s'agir d'une conséquence des stratégies de dotation que doivent adopter les gestionnaires pour que leur travail se fasse.

1.3 Critères de sélection des employés nommés pour une période déterminée

Dans le sondage, nous avons demandé aux gestionnaires qui embauchent d'expliquer leurs principaux critères qu'ils utilisent pour combler un poste de durée déterminée. (Dans la discussion qui suit, il est fait état des « mentions totales » de chaque réponse ainsi que du pourcentage de gestionnaires qui ont choisi la réponse au premier, au deuxième ou au troisième rang du classement des raisons par ordre d'importance¹⁰).

De façon générale, les gestionnaires ont dit appliquer des critères de compétences généraux. Les critères les plus fréquemment cités étaient soit que la personne nommée pour une période déterminée était la plus qualifiée (66 %), soit qu'elle avait les compétences requises pour occuper le poste (49 %). Une autre réponse souvent choisie portait sur les caractéristiques du candidat, notamment qu'il avait les « qualités personnelles » nécessaires¹¹ pour occuper le poste (47 %). D'autres critères moins fréquents ont été mentionnés et ils portaient sur les aspects du concours, notamment un bon rendement à l'entrevue (31 %) et les vérifications de référence (25 %).

Il semblerait, compte tenu des résultats, que certains facteurs comme les études et l'expérience sont secondaires dans le processus de sélection finale d'un candidat, mais ce n'est pas nécessairement le cas. Le jugement global concernant la compétence d'une personne pour occuper le poste sous-entend sans doute qu'on a jugé de la pertinence des critères comme les études et l'expérience.

¹⁰ Il s'agit du pourcentage de gestionnaires qui embauchent qui sélectionnent cette réponse parmi leurs 3 premiers choix, d'où le fait que les pourcentages ne totalisent pas 100 %. Ce point comportait des choix de réponse qui ne s'excluent pas mutuellement; ainsi, un choix comme recruter la personne la plus qualifiée peut inclure d'autres réponses possibles comme les études et les qualités personnelles.

¹¹ Il s'agit généralement d'un certain nombre de caractéristiques que possède une personne, notamment un bon jugement, la capacité de bien travailler avec d'autres et la capacité de faire le travail.

Plus importantes raisons qui motivent le recrutement d'un employé nommé pour une période déterminée

Lorsque vous recrutez une personne pour occuper un poste de durée déterminée, quelles sont les trois plus importantes raisons qui motivent votre décision de recrutement?



1.4 Valeurs des gestionnaires en matière de dotation

Pour mieux comprendre les processus de décision des gestionnaires, au moment où ils embauchent du personnel, nous leur avons demandé de sélectionner les trois plus importants éléments, sur une liste de huit valeurs. Les valeurs¹² cotées, dans le cadre de l'exercice, étaient les suivantes :

¹² Commission de la fonction publique, *Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires*, http://www.psc-cfp.gc.ca/staf_dot/mgr-gestion/guide/chap1_f.htm#ch1-9e

Valeurs touchant les résultats

- Compétence : les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leurs fonctions.
- Représentativité : la composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail.
- Impartialité politique : la dotation est exempte de tout favoritisme politique ou bureaucratique.

Valeurs touchant les processus

- Justice : le traitement juste du personnel et des candidats.
- Équité : Égalité d'accès aux occasions d'emploi.
- Transparence : communication franche concernant les politiques et les décisions de dotation.

Principes de gestion

- Capacité financière et efficience : dotation simple, rapide et efficace.
- Souplesse : dotation adaptée aux besoins de l'organisation¹³.

Encore une fois, les résultats sont basés sur le total des mentions parmi les trois premiers choix¹⁴. Les résultats indiquent que les gestionnaires ont un ordre de priorité clair à l'égard des valeurs qui entourent les décisions de la dotation. En ce qui concerne la dotation à la fois des postes de durée déterminée et des postes de durée indéterminée, plus de 80 % des gestionnaires ont mentionné la compétence parmi les trois plus importantes valeurs. « Veiller à ce que le processus aboutisse au recrutement d'une personne ayant les qualités requises pour faire le travail ». La justice se classe au deuxième rang des valeurs les plus importantes; elle est mentionnée par une majorité de gestionnaires, en ce qui a trait au recrutement pour une durée indéterminée (59 %) et par près de la moitié d'entre eux, dans le cas du recrutement pour une durée déterminée (49 %) : « Veiller à ce que le processus soit objectif et traite de manière juste tous les candidats ».

La représentativité n'a été mentionnée parmi les trois plus importants aspects que par 11 % des gestionnaires, dans le cas du recrutement pour une durée déterminée et par 12 % des gestionnaires, dans le cas des décisions de recrutement pour une durée indéterminée. On peut y voir, en partie, le problème que pose la réalisation d'une fonction publique plus représentative. Même si les gestionnaires peuvent toujours intégrer cette valeur dans leur examen, elle se retrouve peu fréquemment en haut de la liste des éléments pris en considération au moment de prendre une décision de dotation.

¹³ Ces choix ont été convertis en termes opérationnels pour les répondants (vous trouverez le texte intégral dans le questionnaire ci-annexé).

¹⁴ Il s'agit du pourcentage de gestionnaires qui embauchent qui sélectionnent cette réponse parmi leurs 3 premiers choix, d'où le fait que les pourcentages ne totalisent pas 100 %.

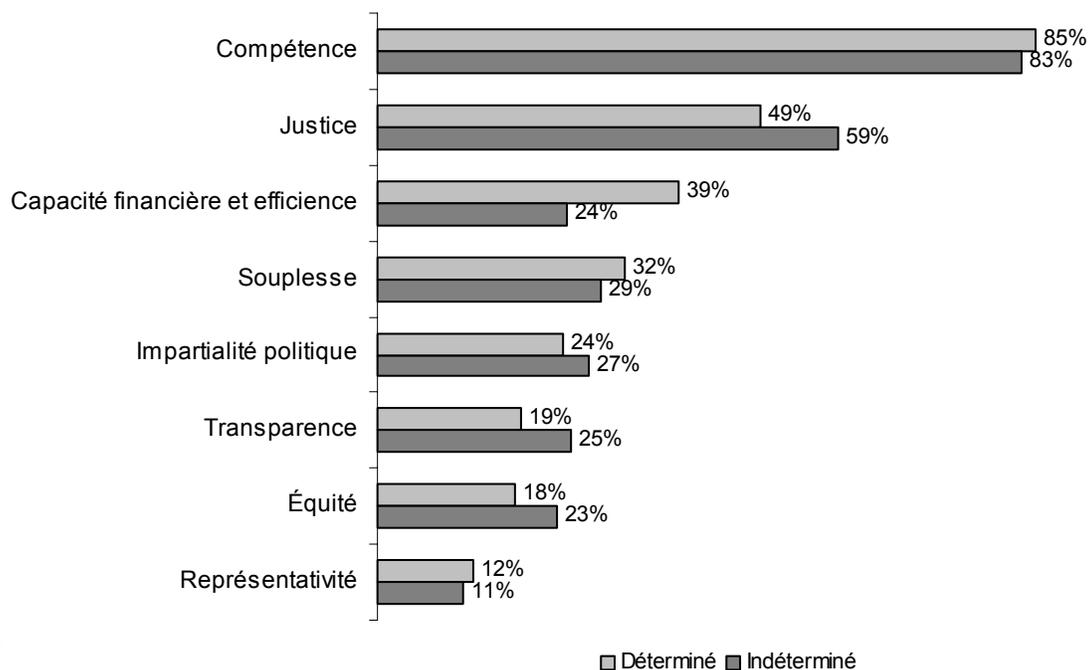
Ailleurs, nous avons fait état de la sous-représentation des groupes visés par l'équité en emploi à la fonction publique dans son ensemble et aux niveaux plus élevés¹⁵. Il est donc remarquable que ni l'équité ni la représentativité ne figurent souvent parmi les plus importants choix des gestionnaires.

Nous avons relevé quelques différences de valeurs notables entre les employés nommés pour une période déterminée et les employés nommés pour une période indéterminée. La justice était davantage prise en considération dans le cas du recrutement pour une durée indéterminée (59 %), mais il était davantage tenu compte de la capacité financière et de l'efficacité dans le recrutement de durée déterminée (39 %).

¹⁵ Voir : Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale, *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale*, mars 2000; et Direction de la recherche, CFP, « *La voie future : Défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique* », 2002, *op. cit.*, pp. 7-8.

Plus importants facteurs pris en compte dans les décisions de recrutement

En pensant à la dernière fois où vous avez comblé un poste de durée dét. / ind., quels ont été les trois plus importants facteurs pris en compte dans votre décision?

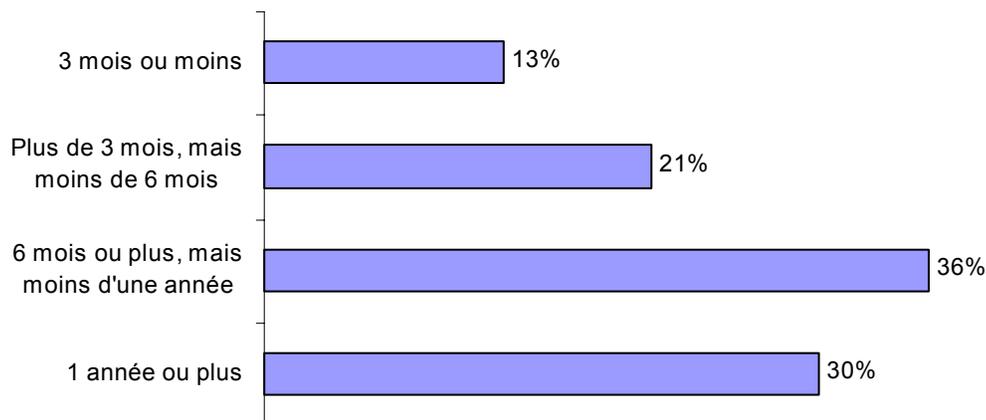


1.5 Durée des nominations initiales

En ce qui concerne la question clé de la durée de la nomination initiale offerte aux nouveaux employés nommés pour une période déterminée, les gestionnaires qui embauchent ont affirmé offrir diverses durées déterminées. Leurs réponses peuvent refléter le degré de stabilité de l'organisation et du financement dont ils bénéficient, de même que la conjoncture du marché avec laquelle ils doivent composer lorsqu'ils recrutent du personnel. La durée des fonctions peut être divisée en trois groupes à peu près égaux : 34 % offraient une sécurité de moins de six mois, 36 % de six mois à une année, et 30 % une année ou plus.

Durée de la première nomination – plus récent employé recruté pour une période déterminée

En ce qui concerne le plus récent employé recruté pour une période déterminée, quelle a été la durée de sa première nomination?



Base : Tous les répondants ayant répondu N=839

1.6 Informer les nouveaux employés nommés pour une période déterminée au sujet des perspectives d'emplois de durée indéterminée

Comme de nombreux employés nommés pour une période déterminée n'ont, au départ, obtenu que des affectations de très courte durée, il est utile de comprendre ce que les gestionnaires avaient à offrir pour convaincre ces personnes d'accepter des emplois de courte durée.

Même si les gestionnaires qui embauchent ont souvent parlé avec les nouveaux employés nommés pour une période déterminée de la possibilité d'obtenir un jour un poste de durée indéterminée à la fonction publique, la plupart d'entre eux n'ont pris aucun engagement direct¹⁶. La plupart des gestionnaires ont fait savoir à ces nouveaux employés qu'ils auraient la possibilité de poser leur candidature à des postes de durée indéterminée dans l'avenir (59 %). Une autre réponse fréquente était qu'un poste de durée déterminée permettait d'acquérir une bonne expérience pour l'avenir (42 %).

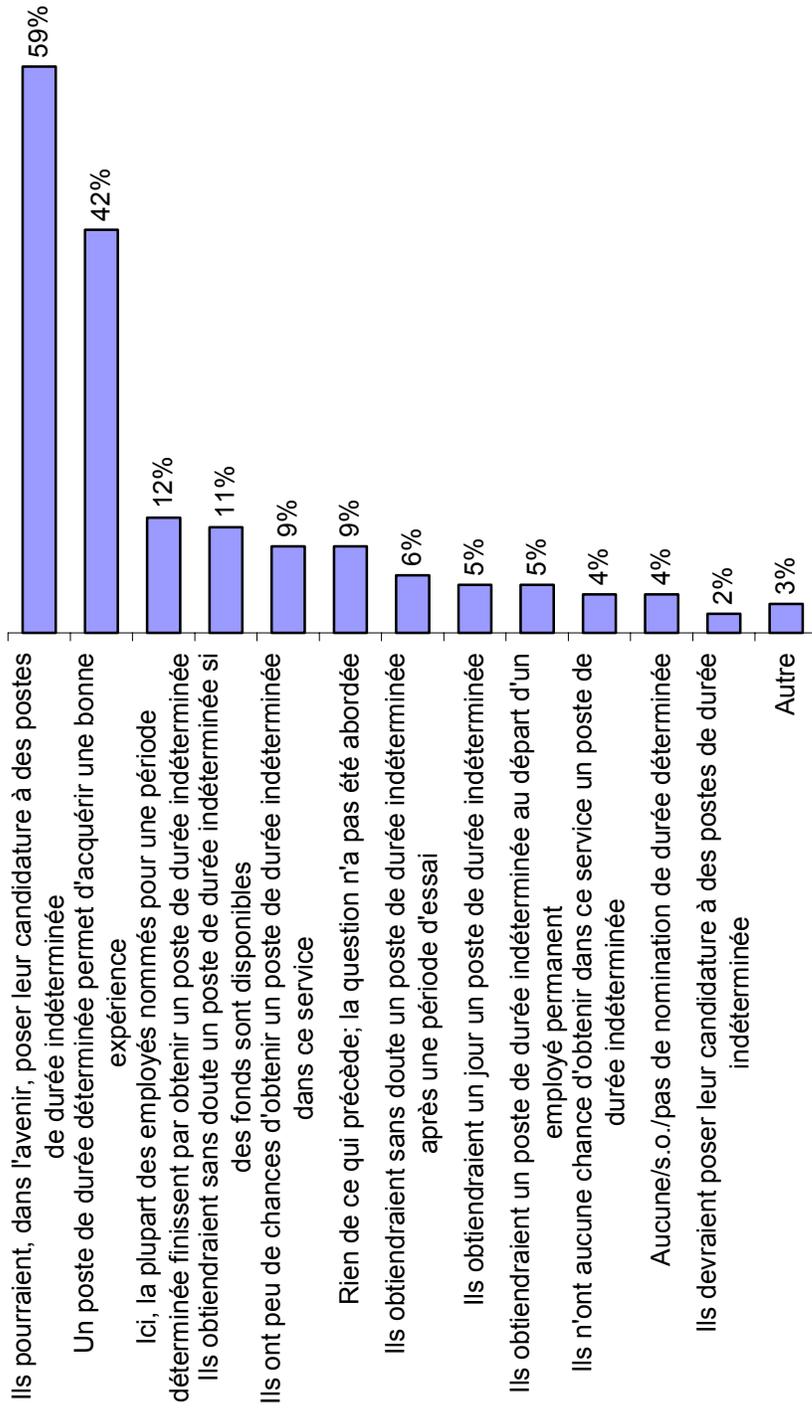
¹⁶ Sur ce point, on a demandé aux participants au sondage de choisir toutes les réponses qui s'appliquaient; ainsi, les pourcentages ne totalisent pas 100 %.

Seulement 6 % des gestionnaires qui embauchent ont expliqué aux employés nommés pour une période déterminée qu'ils obtiendraient vraisemblablement un poste de durée indéterminée après une période d'essai, tandis que 5 % ont indiqué à ces employés que leur poste serait un jour converti en poste de durée indéterminée ou qu'ils deviendraient vraisemblablement des employés nommés pour une période indéterminée au moment du départ d'un employé occupant un poste de durée indéterminée.

Seulement un petit nombre de gestionnaires qui embauchent ont dit à leurs nouveaux employés nommés pour une période déterminée qu'ils avaient peu de chances de devenir un jour des employés nommés pour une période indéterminée au sein de l'unité de travail (9 %).

Information donnée aux nouveaux employés nommés pour une période déterminée concernant les possibilités d'obtenir un poste de durée indéterminée

Quelle déclaration suivante résume le mieux ce que vous avez dit à la dernière personne que vous avez embauchée pour une période déterminée quant aux possibilités d'obtenir un emploi de durée indéterminée dans votre service?



Base : Tous les répondants N=973

2.0 – Prolongation des contrats des employés nommés pour une période déterminée

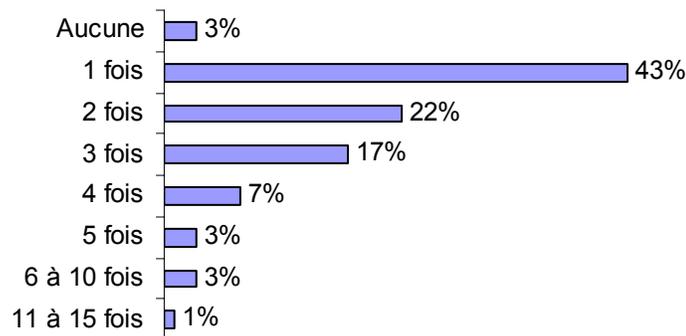
Pour nombre d'employés nommés pour une période déterminée, les conditions entourant la prolongation possible de leur durée d'emploi (c.-à-d. une nouvelle nomination de durée déterminée) sont tout aussi importantes que les conditions entourant leur nomination initiale. Nous avons posé aux participants au Sondage auprès de gestionnaires qui embauchent un certain nombre de questions sur leurs pratiques à l'égard des prolongations de la période déterminée.

2.1 Nombre de prolongations antérieures

Près des deux tiers des gestionnaires qui embauchent qui avaient prolongé une période déterminée (65 %) ont indiqué que l'employé nommé pour une période déterminée avait déjà fait l'objet d'une ou deux prolongations. On pourrait soutenir qu'il faudrait considérer que trois prolongations ou plus d'un employé dépasse les limites du recours à une période déterminée comme mesure de dotation temporaire. Le fait que 31 % aient affirmé que la personne dont ils avaient récemment prolongé la période avait déjà obtenu trois prolongations ou plus peut indiquer jusqu'à quel point les nominations pour une durée déterminée sont mal utilisées, surtout si chaque prolongation est d'une durée assez longue.

Nombre de prolongations de la période déterminée la plus récemment prolongée

En ce qui a trait à la plus récente période déterminée que vous avez prolongée, combien de fois au total cette personne a-t-elle fait l'objet d'une prolongation?



Base : Répondants qui ont prolongé la période déterminée d'une personne N=617

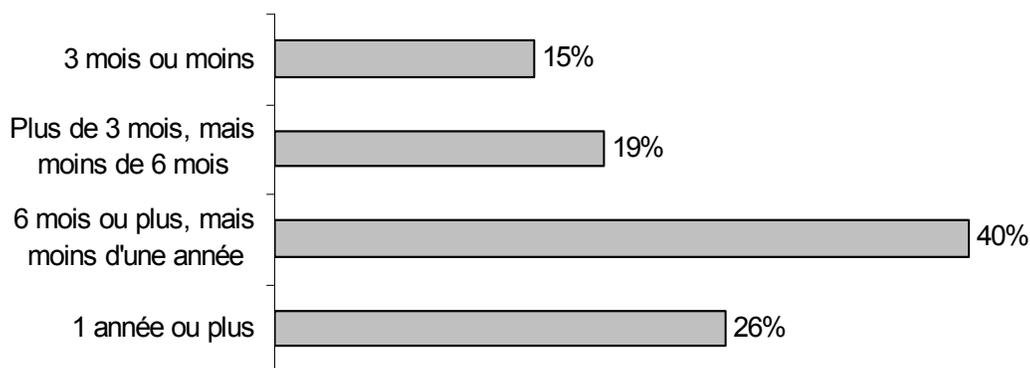
Lorsque les gestionnaires prolongent une période déterminée, il semble y avoir un lien entre la prolongation et la taille de l'unité de travail en particulier. Lorsque les unités de travail comptent 10 employés ou moins, les gestionnaires sont considérablement moins susceptibles (50 %) de renouveler une période déterminée une deuxième fois ou plus que les gestionnaires d'un lieu de travail de 26 employés ou plus (65 %). Voilà qui peut refléter la plus forte probabilité de roulement de personnel dans les plus grosses unités de travail et la plus grande marge de manœuvre que permettent des budgets et des effectifs plus importants.

2.2 Durée des prolongations pour une durée déterminée

La durée des prolongations était à peu près semblable à la durée des nominations initiales. Ainsi, si nous répartissons les gestionnaires qui embauchent en trois groupes, lorsqu'il est question de la durée des prolongations de nominations de durée déterminée, nous constatons ce qui suit : 34 % ont indiqué qu'ils offraient des prolongations de moins de six mois (contre 34 % dans le cas des nominations initiales); 40 % ont dit qu'ils offraient de six mois à une année (contre 36 % pour les nominations initiales); et 26 % ont indiqué qu'ils offraient des postes de durée déterminée d'une année ou plus (contre 30 % pour les nominations initiales).

Prolongation de la durée déterminée – 12 derniers mois

Au cours des 12 derniers mois, si vous avez prolongé la durée déterminée d'une personne, quelle était la durée habituelle de cette prolongation?



Base : Ensemble des répondants ayant répondu N=777

Lorsqu'on examine les différences entre les gestionnaires qui embauchent dans la région de la capitale nationale (RCN) et ceux des autres régions d'un peu partout au pays, on constate que les deux groupes ont des pratiques légèrement différentes en ce qui concerne le nombre de fois qu'ils ont prolongé les périodes déterminées. Dans les régions, la proportion de gestionnaires qui disent avoir récemment accordé une prolongation à un employé nommé pour une période déterminée à 3 reprises ou plus (41 %) était presque deux fois plus élevée que dans le cas des gestionnaires de la RCN (23 %), ce qui donne à penser que la tendance à utiliser visiblement l'aide « temporaire » de manière moins que temporaire est concentrée dans les régions plutôt que dans la RCN. Peut-être est-ce parce que les occasions d'emplois permanents sont moindres dans les régions et que les budgets y sont moins souples. Il se peut aussi que le roulement soit moindre dans les régions où les occasions d'emploi sont moindres (par exemple, dans les Maritimes où les chances d'emploi ailleurs qu'à la fonction publique sont moins bonnes)¹⁷.

¹⁷ « La voie future », p.15, par la Direction de la recherche, CFP.

2.3 Raisons de la prolongation des emplois de durée déterminée

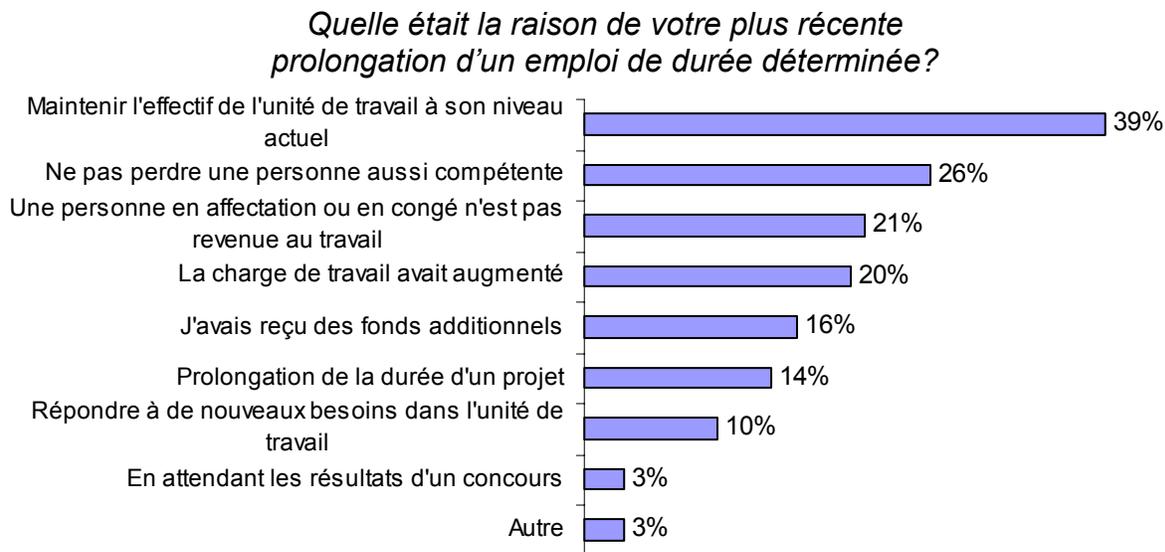
Dans le questionnaire, on a demandé aux gestionnaires qui embauchent qui ont dit avoir prolongé un poste de durée déterminée au cours de la dernière année pourquoi ils l'avaient fait, en leur proposant des réponses multiples (c.-à-d. les répondants pouvaient choisir tout ce qui s'appliquait)¹⁸. La raison la plus souvent invoquée (39 %) pour justifier la prolongation était la nécessité de maintenir l'effectif de l'unité de travail à un certain niveau.

Plusieurs autres explications traduisaient également la préoccupation qui est d'avoir suffisamment de personnel pour faire le travail. Ainsi, 21 % des gestionnaires qui embauchent ont dit avoir prolongé un emploi de durée déterminée parce qu'un employé en congé ou en affectation n'était pas revenu; 20 % ont dit l'avoir fait en raison d'une charge de travail accrue; et 16 % ont indiqué que la prolongation était nécessaire parce que le projet était prolongé (14 %) ou parce que l'unité de travail avait de nouveaux besoins (10 %).

Le quart des répondants environ (26 %) ont expliqué avoir prolongé des contrats de durée déterminée parce qu'ils ne voulaient pas perdre un employé compétent.

Ce qui étonne un peu, c'est que seulement 16 % des gestionnaires ont indiqué que l'obtention de fonds additionnels était une raison importante de la prolongation d'un contrat de durée déterminée.

Raisons des plus récentes prolongations des emplois de durée déterminée



Base : Répondants ayant prolongé l'emploi d'une personne N=617

Lorsqu'on examine les différences entre les gestionnaires qui embauchent qui exercent leurs activités dans la RCN et ceux qui travaillent dans les autres régions du pays, on constate que les deux groupes ont des motivations légèrement différentes lorsqu'il s'agit de prolonger un emploi

¹⁸ Environ les deux tiers de nos participants (n=617) ont répondu à cette question.

de durée déterminée. Dans les régions, les gestionnaires sont plus susceptibles de prolonger une période déterminée parce qu'un employé en affectation ou en congé n'est pas revenu (27 % contre 16 % pour les gestionnaires de la RCN), ou parce qu'ils ont reçu un financement additionnel (21 % contre 11 % pour les gestionnaires de la RCN). Toutefois, les gestionnaires de la RCN sont plus susceptibles de prolonger une période déterminée parce qu'ils ne veulent pas perdre un employé de grande qualité (32 % contre 19 % dans les régions). Cette dernière constatation peut laisser supposer soit une plus forte tendance chez les gestionnaires de la RCN à utiliser l'emploi de durée déterminée comme « essai », comparativement à leurs homologues des régions, soit une plus grande marge de manœuvre, comme on l'a mentionné pendant la discussion sur les autres différences régionales.

2.4 Raisons de la non-prolongation des emplois de durée déterminée

Nous avons demandé aux gestionnaires qui embauchent qui, à l'échéance d'une période déterminée, n'ont pas accordé de prolongation¹⁹ les trois principales raisons pour le faire. (Dans la discussion qui suit, il est fait état des « mentions totales » de chaque réponse ainsi que du pourcentage de gestionnaires qui ont choisi la réponse au premier, au deuxième ou au troisième rang du classement des raisons par ordre d'importance²⁰). Moins de la moitié des répondants ont indiqué qu'ils avaient mis fin à un emploi pour une période déterminée.

Une majorité de gestionnaires ont mis l'accent sur les questions liées à la nature transitoire ou temporaire du travail pour expliquer le recours à l'emploi de durée déterminée. Bien que les besoins opérationnels changeants aient été très souvent mentionnés (45 %), les problèmes de financement ont aussi été invoqués comme raison importante (37 %). Plusieurs autres raisons de non-prolongation faisant ressortir la nature temporaire du travail incluaient le retour d'un employé nommé pour une période indéterminée qui était en congé (22 %), un changement dans les priorités de l'organisation (19 %) ou une diminution de la charge de travail (14 %).

Fait intéressant, un second groupe de facteurs était axé sur les caractéristiques de l'employé ou sur son aptitude à faire le travail. L'absence de qualités personnelles requises se retrouvait parmi les trois principales raisons chez plus du tiers des répondants (36 %) qui n'avaient pas prolongé un emploi de durée déterminée. Deux autres points étaient étroitement reliés aux qualités personnelles et, plus précisément, comportaient un jugement négatif sur « la capacité de la personne d'accomplir ses tâches » (24 %) et une évaluation négative de « son aptitude à occuper un poste de durée indéterminée » (15 %); ils ont été mentionnés un plus petit nombre de fois. Un autre facteur a souvent été mentionné et il portait sur le processus de recrutement : les périodes déterminées ne sont pas renouvelées parce qu'une erreur a été commise à l'origine en recrutant une personne qui ne pouvait pas faire le travail (24 %). Dans un ordre d'idées un peu différent,

¹⁹ Il importe de se rappeler que ces pourcentages s'appliquent uniquement à 436 répondants et que dans l'ensemble, moins de la moitié des gestionnaires qui embauchent que nous avons interrogés avaient mis fin à un emploi de durée déterminée.

²⁰ Pourcentage des gestionnaires qui embauchent qui choisissent la réponse parmi leurs 3 premiers choix; ainsi les pourcentages ne totalisent pas 100 %.

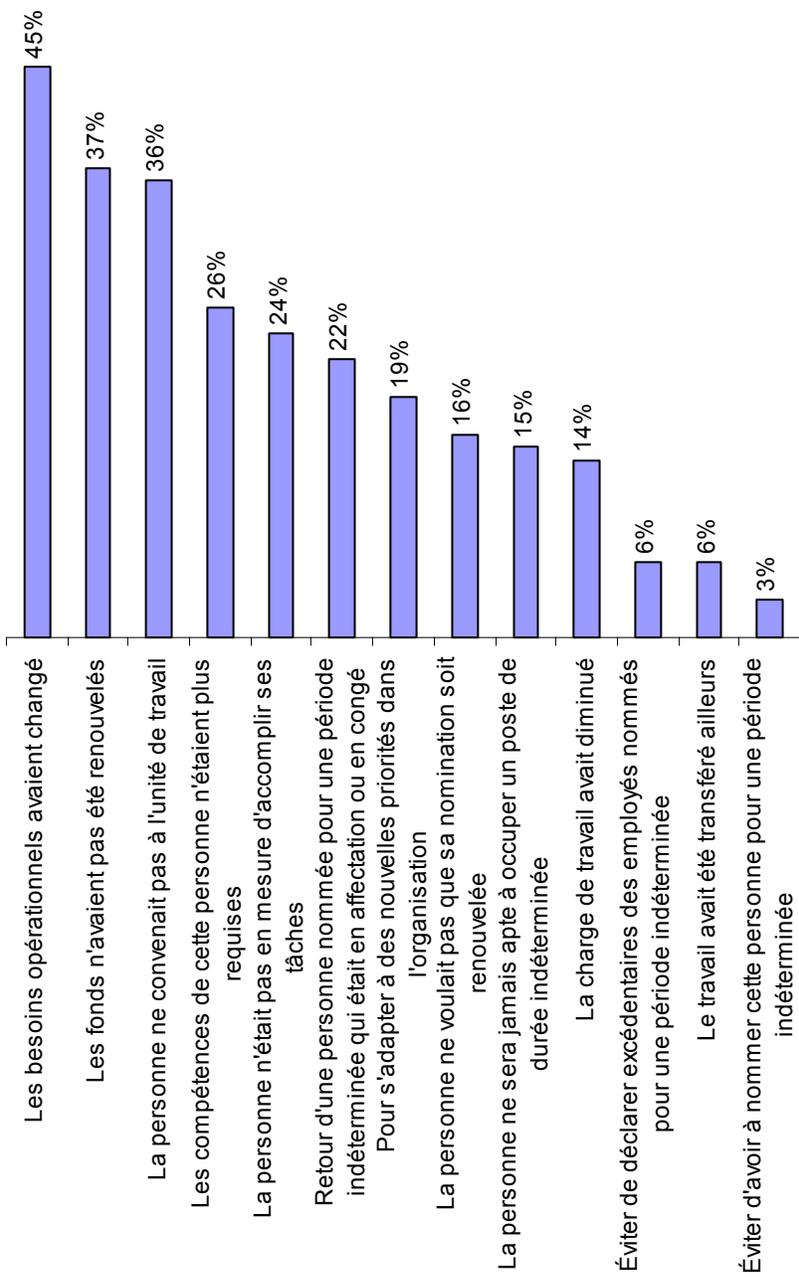
les exigences professionnelles changeantes au sein de l'unité de travail ont été un autre facteur souvent mentionné pour expliquer le non-renouvellement des périodes déterminées (26 %).

Quelques gestionnaires qui embauchent ont indiqué qu'ils n'avaient pas prolongé un emploi pour une période déterminée parce que la personne ne désirait pas que sa nomination soit renouvelée (16 %). On peut attribuer – du moins en partie – ce fait au nombre d'employés nommés pour une période déterminée qui ont pris leur retraite et qui reviennent travailler à la fonction publique²¹.

²¹ Basé sur les commentaires des personnes nommées pour une période déterminée qui ont participé aux groupes de discussion organisés par le Groupe de travail mixte de l'AFPC et du SCT sur le travail de durée déterminée. Certains employés nommés pour une durée déterminée qui sont retraités de la fonction publique ont indiqué qu'ils interrompaient volontairement le service pour éviter de cumuler six mois d'emploi continu.

Raisons de ne pas prolonger une période déterminée – plus récente non-prolongation

Dans le cas de la nomination de durée déterminée que très récemment vous n'avez pas prolongée, quelles ont été les trois plus importantes raisons de votre décision?



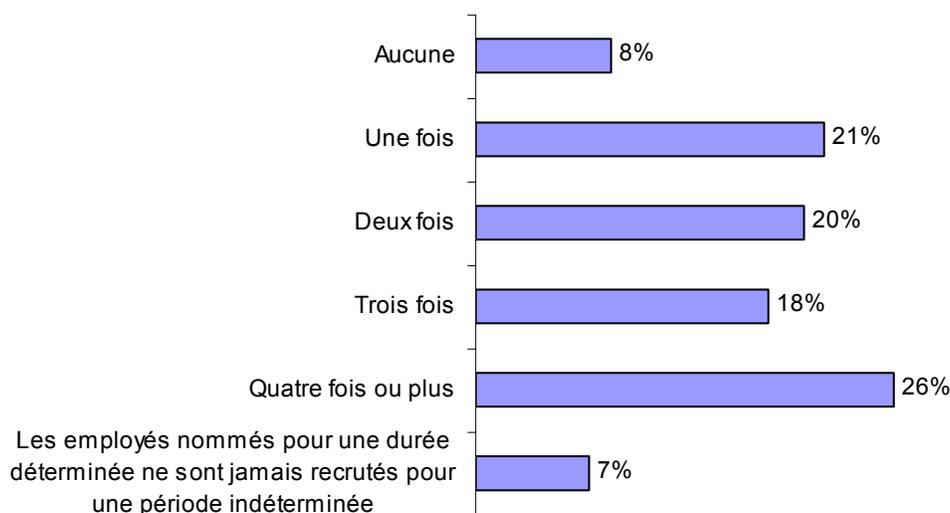
Base : Tous les répondants N=436

2.5 Nombre de prolongations avant la conversion à un poste de durée indéterminée

La plupart des gestionnaires qui embauchent (85 %) ont rapporté que les employés nommés pour une période déterminée qui obtiennent un statut d'employé nommé pour une période indéterminée au sein de leurs unités de travail ont normalement vu leur période déterminée prolongée au moins une fois²². Même si 41 % des répondants ont indiqué que les employés nommés pour une période déterminée de leurs unités de travail avaient généralement vu leur période prolongée une ou deux fois avant de devenir des employés nommés pour une période indéterminée, un nombre presque égal d'entre eux (44 %) a rapporté avoir prolongé trois fois ou plus les périodes déterminées avant d'accorder des postes de durée indéterminée. Cette dernière constatation peut indiquer un recours peu approprié à l'emploi de durée déterminée, compte tenu que les employés nommés pour une période déterminée sont censés travailler sur une base temporaire. Même si nous n'avons pas exploré les motifs des prolongations multiples dans notre sondage, il est peu probable qu'il soit nécessaire de recourir à de multiples prolongations pour évaluer les compétences ou aptitudes d'une personne.

Nombre de prolongations de la période déterminée avant d'obtenir un poste de durée indéterminée

Avant qu'un employé nommé pour une période déterminée obtienne un poste de durée indéterminée au sein de votre unité de travail, combien de fois sa période déterminée aura-t-elle vraisemblablement été prolongée?



Base : Ensemble des répondants qui ont répondu N=638

²² Il importe de se rappeler que les pourcentages indiqués dans cette section concernent les 638 répondants, près des deux tiers de tous les gestionnaires qui embauchent, qui ont répondu à cette question. Ils ne concernent pas l'ensemble de l'échantillon.

3.0 – Traitement réservé aux employés nommés pour une période déterminée dans le milieu de travail

Un autre volet essentiel de la question de l'emploi de durée déterminée est celui du traitement réservé à ces employés en cours d'emploi. À cet égard, le sondage a cherché à établir si les gestionnaires qui embauchent traitaient différemment les employés nommés pour une période déterminée et les employés nommés pour une période indéterminée, et par la suite à en connaître les raisons.

3.1 Traitement réservé aux employés nommés pour une période déterminée et aux employés nommés pour une période indéterminée

Le tiers environ des gestionnaires qui embauchent accordent une priorité moindre à la formation et au perfectionnement du personnel nommé pour une période déterminée qu'à ceux du personnel nommé pour une période indéterminée. Même si la majorité des gestionnaires qui embauchent ne font aucune distinction entre les employés nommés pour une période déterminée et ceux nommés pour une période indéterminée, un nombre considérable de gestionnaires ont reconnu des différences, en cours d'emploi, en ce qui concerne trois points : consacrer des fonds à la formation (41 %), déléguer une responsabilité décisionnelle (36 %) et offrir des occasions d'apprentissage (29 %).

Ces différences semblent logiques lorsqu'on les examine dans la perspective d'un gestionnaire embaucheur : investir des ressources rares dans du personnel en poste pour une durée déterminée ne vaut peut-être pas la peine si ces personnes ne sont pas susceptibles d'être embauchées plus tard.

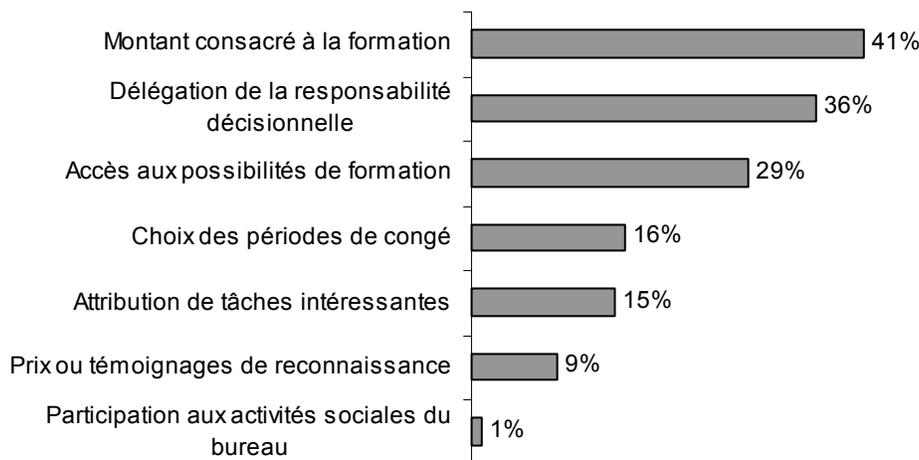
Toutefois, lorsque les employés nommés pour une durée déterminée sont mis à l'essai avant d'obtenir des postes de durée indéterminée, la décision de ne pas investir dans ces personnes peut se révéler assez improductive. Si les meilleurs employés nommés pour une durée déterminée partent en raison du manque d'occasions de formation et d'avancement professionnel, le bassin de talents dans lequel il est possible de puiser des employés nommés pour une période indéterminée se rétrécit. Et nous savons que l'effectif des employés nommés pour une période déterminée demeure la plus importante source de recrutement d'employés permanents. Cette question peut se révéler particulièrement importante lorsque le marché du travail se resserre²³.

Cette discussion fait ressortir une question clé pour la fonction publique. L'effectif nommé pour une période déterminée est à la fois un bassin d'aide temporaire et de main-d'œuvre pour le recrutement d'éventuels employés nommés pour une période indéterminée.

²³ Voir : « *La voie future* », p.25, par la Direction de la recherche, CFP.

Priorités accordées aux employés nommés pour une période indéterminée

Dans votre unité de travail, les employés nommés pour une période indéterminée ont-ils priorité sur ceux nommés pour une période déterminée, en ce qui a trait aux points suivants?



Base : Répondants qui ont mentionné chaque point

3.2 Explications sur le traitement différent en cours d'emploi

Dans le sondage, pour explorer davantage la question du traitement différent réservé aux employés nommés pour une période déterminée et aux employés nommés pour une période indéterminée, en cours d'emploi, nous avons demandé aux gestionnaires qui embauchent qui avaient dit avoir dépensé davantage, en moyenne, pour la formation des employés nommés pour une période indéterminée d'expliquer pourquoi²⁴. Le plus grand nombre de répondants (45 %) ont dit avoir accordé la priorité aux besoins en formation du personnel nommé pour une période indéterminée en raison d'un manque de fonds. En outre, le tiers des gestionnaires qui embauchent ont dit qu'en raison du taux de roulement élevé chez les employés nommés pour une période déterminée, leur donner une formation était une mauvaise décision opérationnelle (32 %).

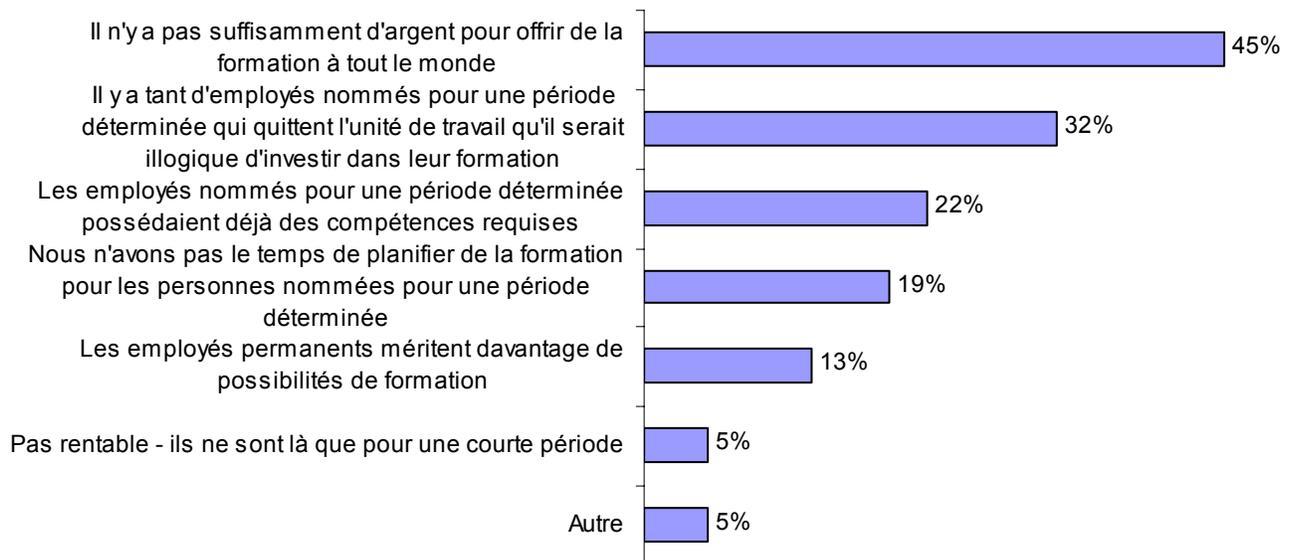
Un peu plus du cinquième des gestionnaires qui embauchent qui consacraient davantage de fonds à la formation du personnel nommé pour une période indéterminée (22 %) ont indiqué qu'il était inutile de dépenser autant pour les employés nommés pour une période déterminée que pour l'autre groupe parce que ces employés avaient déjà les compétences requises pour faire le travail. (On peut supposer que nombre d'entre eux avaient récemment été recrutés pour cette raison précisément).

²⁴ Il importe de se rappeler que les pourcentages mentionnés dans cette section concernent les 372 répondants, à peu près 40 % de tous les gestionnaires qui embauchent, qui ont répondu à cette question. Ils ne concernent pas l'ensemble de l'échantillon.

Les gestionnaires qui embauchent qui établissent une différence dans leurs dépenses de formation ont offert toute une série d'autres explications pour justifier leur décision de consacrer moins d'argent à la formation des employés nommés pour une période déterminée, notamment l'insuffisance de temps pour inscrire la formation au calendrier du personnel nommé pour une période déterminée (19 %) et l'idée que les employés nommés pour une période indéterminée méritent davantage de profiter des occasions de formation (13 %) que les employés nommés pour une période déterminée.

Raisons de dépenser moins pour la formation des employés nommés pour une période déterminée

Pourquoi dépensez-vous moins, en moyenne, pour la formation de l'employé nommé pour une durée déterminée que pour la formation de l'employé nommé pour une durée indéterminée?



Base : Dépensent moins, en moyenne, pour l'employé nommé pour une durée déterminée N=372

Il importe de noter que seulement 41 % des répondants disent dépenser davantage pour les employés nommés pour une période déterminée et que ces pourcentages ne représentent que ce sous-ensemble des répondants au sondage.

4.0 – Interruptions du service

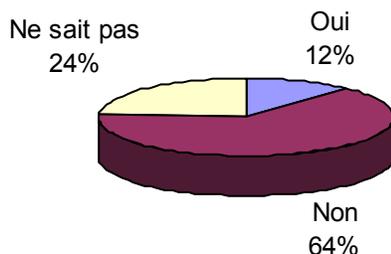
L'une des questions centrales que pose le phénomène de l'emploi de durée déterminée découle de la politique actuelle qui permet aux employés nommés pour une période déterminée ayant cinq années d'emploi continu au sein d'un même ministère de faire convertir leur poste en poste de durée indéterminée. Ainsi, les interruptions de service peuvent préoccuper grandement les employés nommés pour une période déterminée qui espèrent obtenir un poste de durée indéterminée.

4.1 Fréquence des interruptions du service

Selon les gestionnaires qui embauchent, les interruptions de service ne sont pas très répandues. Seulement 12 % des gestionnaires qui embauchent ont rapporté qu'un employé nommé pour une période déterminée de leur unité de travail avait subi une interruption de service au cours des douze derniers mois.

Employés nommés pour une période déterminée – Interruption de service au cours des 12 derniers mois

Au cours des 12 derniers mois, un employé nommé pour une période déterminée de votre service a-t-il subi une interruption de service (c.-à-d. une période entre une nomination et la suivante au cours de laquelle il n'était plus employé à la fonction publique?)



Base : Tous les répondants N=736

4.2 Raisons des interruptions du service

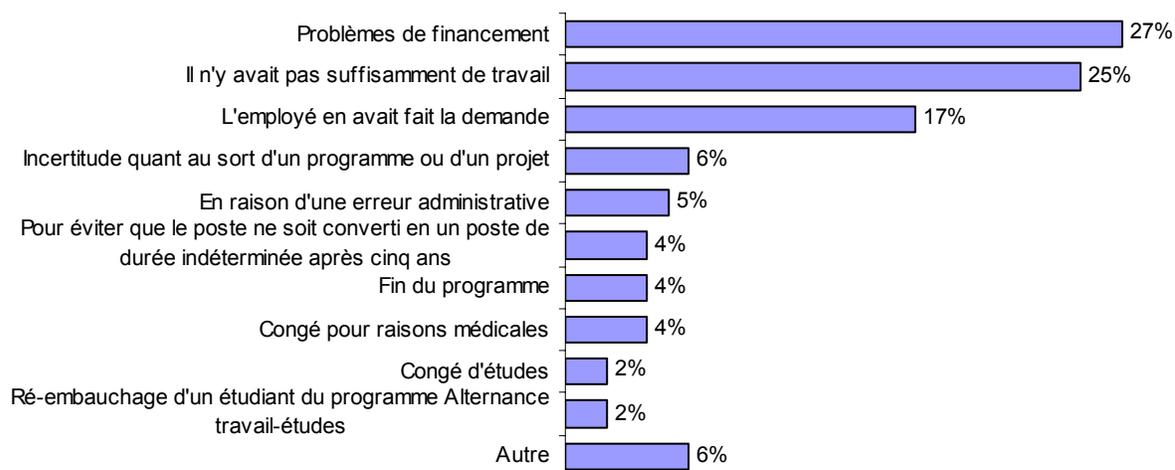
Selon 12 % des gestionnaires qui embauchent ayant rapporté qu'un employé nommé pour une période déterminée de leur unité de travail avait subi une interruption de service au cours de la dernière année, les raisons les plus couramment invoquées étaient les problèmes de financement (27 %) et le manque de travail (25 %)²⁵.

Le nombre de gestionnaires ayant indiqué que les interruptions de service faisaient suite à la demande de l'employé (17 %) peut sembler étonnant. Toutefois, peut-être est-ce dû au fait qu'un certain nombre d'employés nommés pour une période déterminée n'ont pas intérêt à obtenir un poste de durée indéterminée (p. ex. parce qu'ils sont des fonctionnaires à la retraite qui ne souhaitent pas redevenir des employés nommés pour une période indéterminée).

²⁵ Il importe de se rappeler que les pourcentages mentionnés ci-dessus concernent ces 109 répondants, à peu près un dixième de tous les gestionnaires qui embauchent, qui ont répondu à cette question. Ils ne concernent pas l'ensemble de l'échantillon.

Raisons expliquant les interruptions de service

En ce qui concerne le plus récent cas où un employé nommé pour une période déterminée de votre unité de travail a subi une interruption de service, quelle en est la raison?



Base : Répondants ayant des employés qui ont subi une interruption de service N=109

5.0 – Recrutement d'employés nommés pour une période déterminée pour occuper des postes de durée indéterminée

La pratique qui consiste à recruter des employés nommés pour une période déterminée pour occuper des postes de durée indéterminée est bien établie et répandue au sein de la fonction publique. Elle a suscité des critiques, récemment, compte tenu de certaines préoccupations, notamment le fait qu'en situation de marché du travail favorable, nombre des meilleurs chercheurs d'emploi ne seront peut-être pas disposés à accepter des emplois de durée déterminée à la fonction publique dans l'espoir d'obtenir un jour un poste de durée indéterminée. L'emploi de durée déterminée a aussi été critiqué parce qu'on craint qu'il s'agisse d'une façon déguisée de contourner ou d'ignorer le principe du mérite²⁶.

5.1 Nombre d'employés nommés pour une période déterminée recrutés dans des postes de durée indéterminée

Près des deux tiers des gestionnaires qui embauchent ayant participé au sondage (64 %) ont indiqué qu'ils avaient – au cours des trois années précédentes – recruté au moins une personne pour occuper un poste de durée indéterminée parmi les personnes qu'ils avaient déjà recrutées pour une période déterminée.

²⁶ Commission de la fonction publique, *Accès aux perspectives d'emploi dans la fonction publique*, juin 2000. http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/access_f.htm

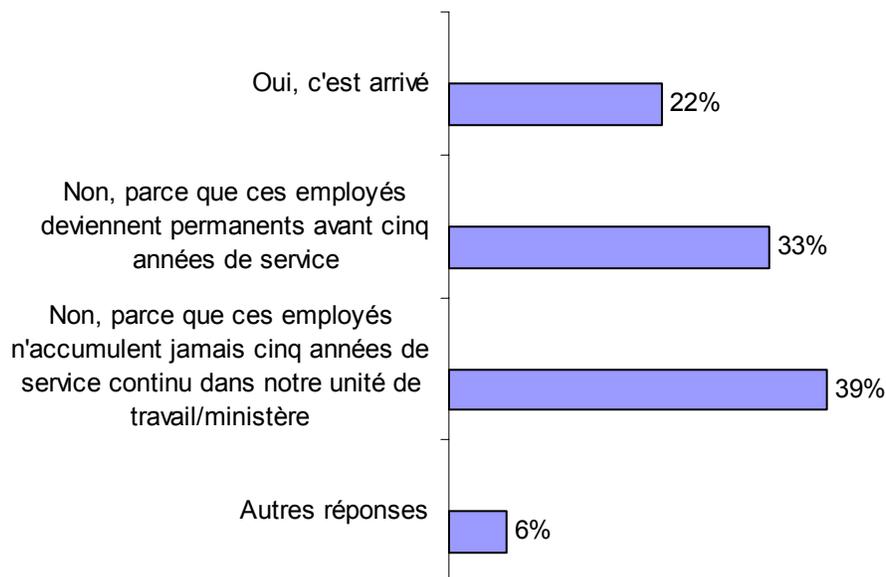
Le sondage semble en outre indiquer qu'il existe des différences considérables, d'un service à un autre, en ce qui concerne la pratique de recourir à l'effectif recruté pour une période déterminée comme réserve de talents pour des postes de durée indéterminée. Ainsi, 29 % des gestionnaires qui embauchent ont dit avoir recruté certains de leurs employés nommés pour une période déterminée (de 1 % à 40 % d'entre eux) pour occuper un poste de durée indéterminée et 35 % ont dit avoir recruté de 41 % à 100 % d'entre eux.

6.0 – Le phénomène des conversions au bout de cinq ans

Grâce à la politique du SCT, les employés nommés pour une période déterminée qui travaillent pendant une période cumulative d'au moins cinq années sans interruption de service de plus de soixante jours civils consécutifs dans le même ministère ou organisme, doivent être convertis à un poste de durée indéterminée.

6.1 La fréquence des conversions au bout de cinq ans

Dans le questionnaire, nous avons demandé aux gestionnaires qui embauchent s'ils avaient déjà converti des postes, au bout de cinq ans, dans leur unité de travail. Seulement 22 % ont dit l'avoir fait. Un autre groupe (33 %) a dit ne pas avoir fait ce genre de conversion parce que les employés nommés pour une période déterminée sont normalement embauchés pour une période indéterminée avant l'échéance des cinq ans. Un nombre légèrement plus élevé de gestionnaires qui embauchent (39 %) ont indiqué qu'il n'y avait pas de conversions « automatiques » dans leur unité de travail parce que les employés n'arrivent jamais à cumuler cinq années de service.



Base : Tous les répondants qui ont exprimé une opinion N=663

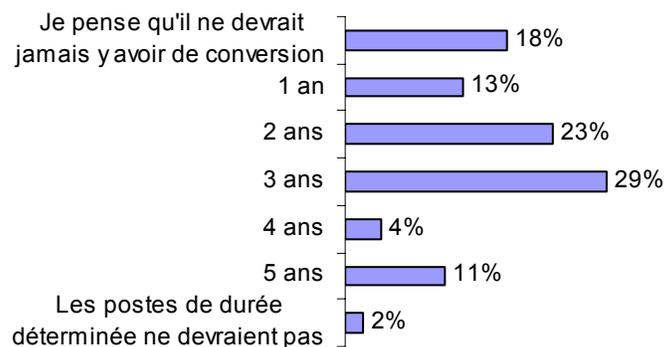
L'examen des différences entre les gestionnaires qui embauchent dans la RCN et ceux des autres régions un peu partout au pays révèle que les deux groupes ont des expériences quelque peu différentes, en ce qui concerne les conversions « automatiques ». Dans les régions, les gestionnaires sont deux fois plus susceptibles d'avoir vécu une conversion « automatique » (30 %) que ceux de la RCN (15 %). Ce dernier groupe était beaucoup plus susceptible d'expliquer son manque d'expérience à l'égard de ce phénomène en indiquant que dans leur unité de travail, les personnes nommées pour une durée déterminée obtiennent des postes de durée indéterminée avant que puisse se produire une conversion automatique (39 % contre 26 % pour les gestionnaires des régions).

6.2 Nombre d'années avant la conversion à un poste de durée indéterminée

Les opinions des gestionnaires qui embauchent sont partagées quant à la durée que devrait avoir un emploi de durée déterminée avant que ne soit accordée une forme quelconque de conversion « automatique ». Parmi les gestionnaires qui ont formulé une opinion sur le sujet, toutefois, quatre fois plus de gestionnaires (65 %) veulent que la période soit raccourcie à trois années ou moins, comparativement aux gestionnaires qui se disent satisfaits de ce qu'on pourrait qualifier de statu quo (15 % veulent 4 ou cinq années). Un autre petit groupe pense que les employés nommés pour une période déterminée ne devraient jamais voir leur poste converti en poste de durée indéterminée (18 %).

Nombre d'années acceptable avant qu'une période déterminée soit convertie en période indéterminée

Selon vous, combien d'années de service les employés nommés pour une période déterminée devraient-ils avoir avant que le poste ne devienne un poste de durée indéterminée?



Base : Tous les répondants qui ont exprimé une opinion N=712

Lorsqu'on leur a demandé d'expliquer leurs points de vue sur la durée de service nécessaire avant que le poste ne soit converti en poste de durée indéterminée, une majorité estime que les gestionnaires qui embauchent devraient appliquer une notion de justice (56 %)²⁷.

Une importante minorité de gestionnaires qui embauchent (40 %) ont justifié leur évaluation de la période que devraient attendre les personnes nommées pour une période déterminée en faisant remarquer que la fonction publique risquait de perdre de bons employés. Voilà qui donne à penser que de nombreux gestionnaires qui embauchent sont bien au fait des réalités du marché du travail et de la dépendance de la fonction publique fédérale à l'endroit de son effectif de durée déterminée.

Le tiers des gestionnaires qui embauchent (33 %) ont expliqué que leur point de vue sur la période qui devrait s'écouler avant une conversion automatique est motivé par un désir de préserver la marge de manœuvre dont disposent les gestionnaires comme eux.

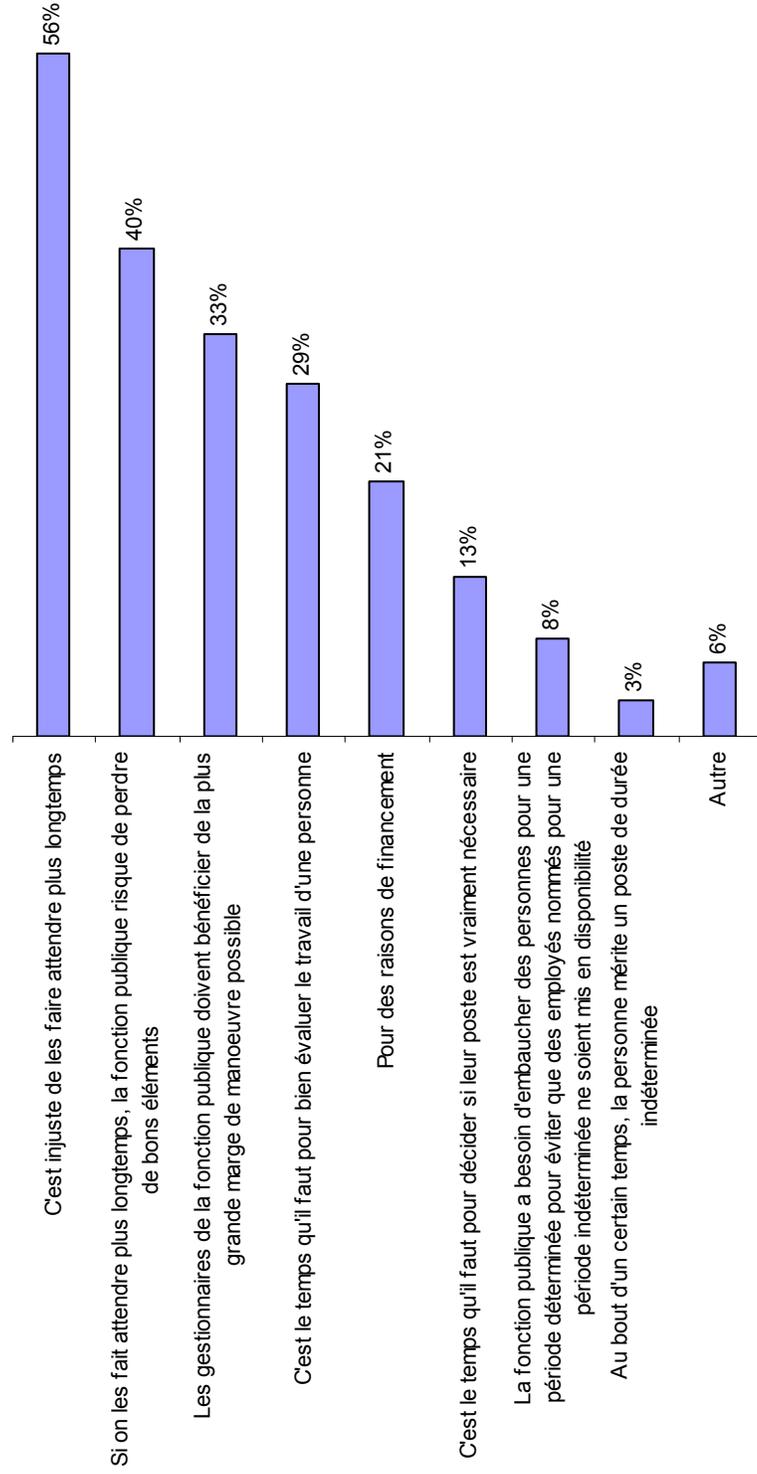
En outre, 29 % des gestionnaires qui embauchent ont justifié la période choisie en indiquant qu'il s'agit du temps requis pour évaluer le travail d'une personne. Voilà qui confirme encore une fois l'importance de l'aspect « essayer avant d'acheter » du travail de durée déterminée pour une importante minorité de gestionnaires.

Finalement, les questions de financement (21 %) et le fait qu'on a besoin de cette période pour décider si on a réellement besoin d'une personne (13 %) sont aussi des raisons formulées par certains gestionnaires qui embauchent.

²⁷ Il s'agissait d'une question à choix multiples et on a demandé aux gestionnaires de sélectionner toutes les raisons qui s'appliquent.

Justification de la période requise avant la conversion en un poste de durée indéterminée

Pourquoi, à votre avis, les employés nommés pour une période déterminée devraient-ils travailler pendant ce nombre d'années avant que leur poste ne soit converti en un poste de durée indéterminée?



Base : Répondants qui ont précisé un nombre d'années N=584

6.3 Raisons pour lesquelles les employés nommés pour une période déterminée n'obtiennent pas de poste de durée indéterminée

Dans le sondage, nous avons demandé aux gestionnaires qui embauchent d'indiquer les trois principales raisons pour lesquelles certains employés nommés pour une période déterminée n'obtiennent pas de poste de durée indéterminée. (Dans la discussion qui suit, il est fait état des « mentions totales » de chaque réponse ainsi que du pourcentage de gestionnaires qui a choisi la réponse au premier, au deuxième ou au troisième rang du classement des raisons par ordre d'importance²⁸.)

La plus importante raison est le manque de fonds qui empêche les gestionnaires de créer des postes de durée indéterminée (mentionnée par 54 % des gestionnaires). Cette constatation donne à penser que les changements aux politiques qui régissent l'emploi de durée déterminée ne pourront changer le besoin d'une main-d'œuvre de courte durée ou d'urgence. Pour réduire les pressions qui s'exercent sur les gestionnaires et réduire la dépendance à l'égard du personnel de durée déterminée, d'autres mesures devraient être prises, notamment assurer une plus grande stabilité du financement et s'engager à gérer le risque d'un « recrutement excédentaire » dans des postes de durée indéterminée.

Les gestionnaires qui embauchent ont aussi indiqué que de nombreux employés nommés pour une période déterminée ne deviennent jamais des employés permanents parce qu'ils partent avant qu'il puisse y avoir une conversion (52 %). Voilà peut-être un autre indice de la tension qui existe entre les deux rôles que joue actuellement l'effectif de durée déterminée dans la fonction publique : une source de travailleurs temporaires et de recrutement pour combler des postes de durée indéterminée à la fonction publique.

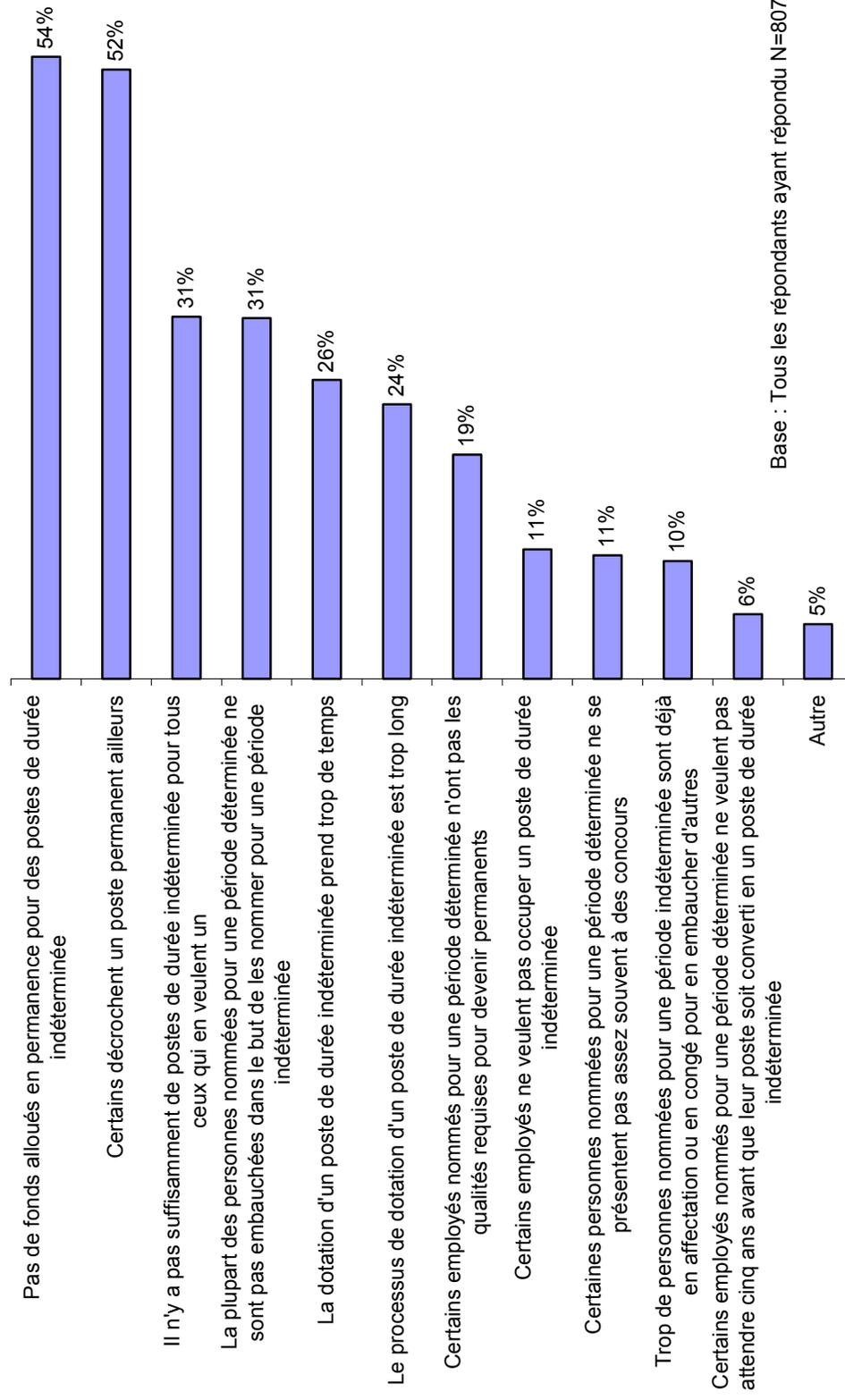
Environ le tiers des répondants (31 %) ont aussi noté qu'il n'y a pas suffisamment de postes de période indéterminée et que la plupart des employés nommés pour une période déterminée ne sont pas recrutés dans l'intention de leur attribuer un jour un poste de durée indéterminée (31%). Le quart environ des gestionnaires qui embauchent (26 %) font état de la lenteur du processus de dotation des postes de durée indéterminée et ils y voient un problème.

Autre fait important, celui du nombre de fois que des gestionnaires qui embauchent ont indiqué qu'après avoir mis à l'essai certains employés nommés pour une période déterminée, il était clair qu'ils ne devraient pas être embauchés pour une durée indéterminée (24 %), et que parfois également, la personne n'avait pas les qualités personnelles requises dans leur unité de travail (19 %).

²⁸ Pourcentage des gestionnaires qui embauchent qui choisissent la réponse parmi leurs 3 premiers choix; ainsi les pourcentages ne totalisent pas 100 %.

Principales raisons de ne pas obtenir un poste de durée indéterminée

En ce qui concerne les employés nommés pour une période déterminée dans votre service, ces dernières années, quelles sont les trois principales raisons pour lesquelles certains n'ont pas obtenu de poste de durée indéterminée?



Base : Tous les répondants ayant répondu N=807

7.0 – Questions touchant le maintien en poste

Le maintien en poste des employés, notamment de nombre des personnes recrutées au sein de son effectif de durée déterminée, est une grande préoccupation pour la fonction publique²⁹. Le départ prématuré d'employés nommés pour une période déterminée peut entraîner non seulement une perte de ressources investies dans ces personnes (p. ex. formation), mais encore une perte de compétences. Ainsi, dans notre sondage, nous avons demandé aux gestionnaires qui embauchent d'expliquer pourquoi certains de leurs employés nommés pour une période déterminée quittaient l'unité de travail pour accepter un emploi ailleurs.

7.1 Raisons du départ d'employés nommés pour une période déterminée

Nous avons demandé aux gestionnaires qui embauchent d'indiquer les trois principales raisons pour lesquelles des employés nommés pour une période déterminée ont quitté leur unité de travail pour accepter un emploi ailleurs. (Dans la discussion qui suit, il est fait état des « mentions totales » de chaque réponse ainsi que du pourcentage de gestionnaires qui a choisi la réponse au premier, au deuxième ou au troisième rang du classement des raisons par ordre d'importance).

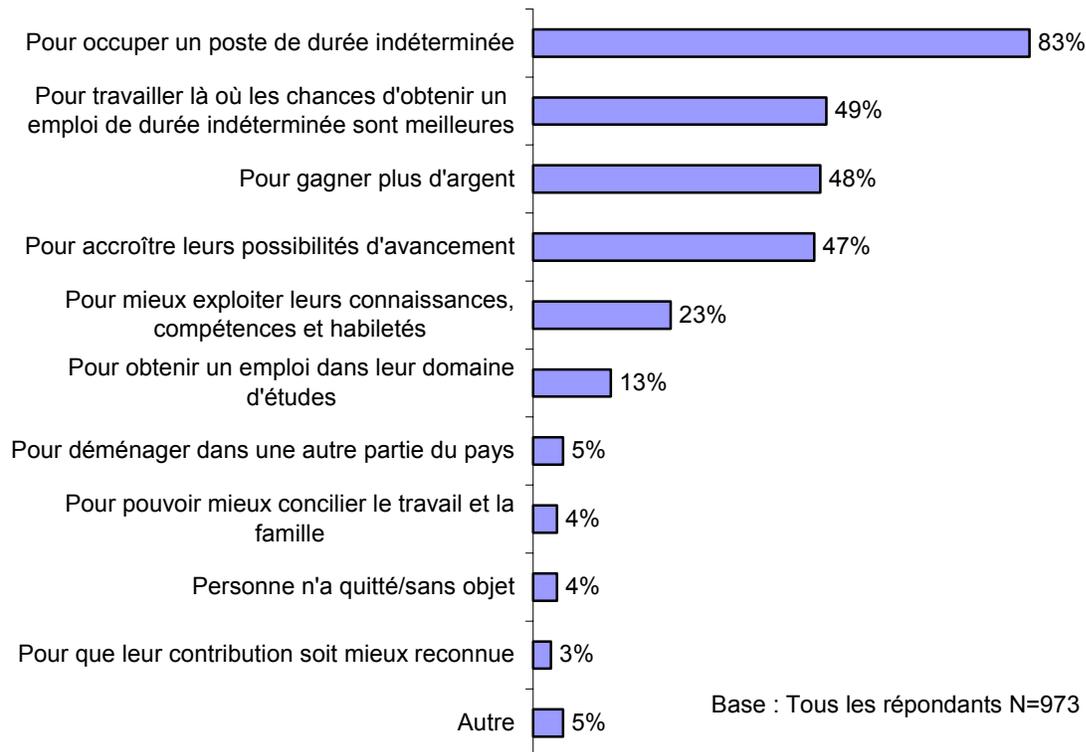
Une majorité considérable d'entre eux (83 %) a indiqué que la plus importante raison était d'obtenir un poste de durée indéterminée. Dans le même ordre d'idées, environ la moitié des répondants (49 %) a dit que si des employés nommés pour une période déterminée quittaient leur unité de travail, c'était aussi pour accepter un emploi où ils auraient davantage de possibilités de devenir des employés nommés pour une période indéterminée ou pour accroître leurs chances d'avancement (47 %).

Un nombre important de gestionnaires qui embauchent ont expliqué que des employés nommés pour une période déterminée quittaient aussi leurs unités de travail pour mieux exploiter leurs connaissances, compétences et habiletés (23 %) ou pour obtenir un emploi dans leur domaine d'études (13 %).

²⁹ On s'attend à ce que ce problème prenne de l'ampleur dans la seconde moitié de la décennie à mesure que les marchés du travail vont se resserrer. Voir : *La voie future*, par la Direction de la recherche de la CFP.

Principales raisons du départ des employés nommés pour une période déterminée

D'après votre expérience, quelles sont les trois principales raisons pour lesquelles des employés nommés pour une période déterminée quittent votre unité de travail pour accepter un emploi ailleurs?



8.0 – Conclusions

Ce sondage nous permet de comprendre pourquoi les gestionnaires embauchent des employés nommés pour une période déterminée plutôt que des employés nommés pour une période indéterminée, les facteurs qu'ils prennent en considération lorsqu'ils embauchent du personnel pour une durée déterminée, leurs points de vue sur les raisons pourquoi certains employés nommés pour une période déterminée obtiennent, ou non, un jour des postes de durée indéterminée et leurs points de vue sur la politique actuelle de conversion des postes de durée déterminée en postes de durée indéterminée après cinq années de service ininterrompu.

Lorsque nous examinons les réponses des participants au sondage, nous constatons plusieurs groupes de questions qui, dans certains cas, peuvent avoir une incidence sur les travaux actuels du Comité consultatif de l'AFPC et du SCT concernant des changements aux politiques et pratiques actuelles.

Dans l'ensemble, les résultats semblent indiquer que l'élément déterminant qui sous-tend les décisions que prennent les gestionnaires de recruter et d'accorder des contrats et qui touchent surtout les employés nommés pour une période déterminée (p. ex. recrutement, prolongation des contrats de durée déterminée et décisions au sujet du traitement réservé en cours d'emploi aux

employés nommés pour une période déterminée) est le besoin tout à fait pragmatique qu'ont ces gestionnaires de faire faire le travail. Dans une organisation où ils doivent composer avec un grand nombre de problèmes à la fois – comme les changements de priorités, l'instabilité organisationnelle, les préoccupations du financement – le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée permet aux gestionnaires de résoudre divers problèmes.

Plus précisément, les résultats de la recherche peuvent nous aider à examiner diverses observations ou propositions qui ont fait surface sur la nature du travail pour une durée déterminée et la nature du « problème » de l'employé nommé pour une période déterminée.

Proposition no 1 – Le fait de combler les postes avec du personnel nommé pour une période déterminée rend la fonction publique moins attrayante, comme employeur, si d'autres emplois permanents sont disponibles. Dans *La voie future*³⁰, nous en arrivons à la conclusion que la fonction publique aura de la difficulté à livrer concurrence dans certaines catégories d'emploi, et sur les marchés du travail locaux, lorsque les marchés du travail des employés très scolarisés seront particulièrement concurrentiels.

Dans cet ordre d'idées, nous trouvons intéressant que la plupart des gestionnaires aient dit aux nouveaux employés nommés pour une période déterminée qu'ils auraient des occasions de poser leur candidature à des postes permanents. Il s'agit d'un engagement réaliste si on se fie à notre recherche antérieure et à nos analyses de la proportion de nouveaux employés nommés pour une période indéterminée en provenance de la population d'employés nommés pour une période déterminée. Il semblerait que l'évaluation soit réaliste étant donné que le plus récent rapport annuel de la CFP note qu'environ les deux tiers des nouveaux employés nommés pour une durée indéterminée proviennent directement de l'effectif nommé pour une durée déterminée³¹. Nous n'avons donc pas été étonnés de constater, selon ce qu'ont dit les gestionnaires, que les personnes nommées pour une période déterminée n'étaient pas prolongées ou recrutées sur une base permanente dans leurs unités de travail parce qu'elles étaient embauchées ailleurs. (Nos questions ne permettent pas de déterminer si « ailleurs » correspond à l'intérieur ou à l'extérieur de la fonction publique). De même, la constatation selon laquelle il y a moins de prolongations des nominations de durée déterminée dans la RCN que dans les autres régions peut être attribuable à la différence de compétitivité des marchés du travail locaux, y compris aux variations des marchés du travail à l'intérieur de la fonction publique.

Le traitement différent réservé aux employés nommés pour une période déterminée que rapporte une minorité de gestionnaires pourrait dissuader certains de ces employés de rester dans l'unité de travail ou dans la fonction publique s'ils sont au courant de cette différence de traitement et si leur objectif est d'obtenir un emploi de durée indéterminée. De moindres investissements dans la formation, par exemple, pourraient décourager les gens. Idéalement, tout changement de politique ayant pour but d'accroître l'attrait que représente la possibilité de poser sa candidature

³⁰ Voir *La voie future*, par la Direction de la recherche, CFP.

³¹ Commission de la fonction publique du Canada, « *Rapport annuel de 2000-2001* », p. 42.

à des postes de durée indéterminée devrait systématiquement tenir compte des points de vue des employés nommés pour une période déterminée.

Proposition no 2 – La plupart du temps, le recrutement d’employés nommés pour une période déterminée est inutile. Cela donne à penser que nous avons recours à des emplois de durée déterminée uniquement pour des raisons pratiques et que les gestionnaires pourraient peut-être se passer d’employés nommés pour une période déterminée en gérant mieux les risques. L’idée que les employés nommés pour une période déterminée sont utilisés peu convenablement est reliée à cette proposition.

La plupart des gestionnaires ont mentionné un besoin à court terme comme raison ayant motivé leur décision initiale de recruter des employés nommés pour une période déterminée plutôt que des employés nommés pour une période indéterminée; ces besoins ont également un lien avec les décisions subséquentes de certains gestionnaires à savoir s’ils doivent prolonger les nominations pour une durée déterminée. Plus particulièrement, la présence ou l’absence de fonds, l’absence prolongée ou le retour du personnel nommé pour une période indéterminée dont le poste est comblé temporairement par des employés nommés pour une durée déterminée, les changements dans l’organisation et la charge de travail sont autant de facteurs qui influencent les décisions du gestionnaire concernant le recrutement pour une période déterminée et la prolongation de ces emplois. La taille de l’effectif et le lieu de travail (régions / RCN) sont en corrélation avec la nature de ces décisions et à tout le moins ils donnent à penser que le besoin d’employés nommés pour une période déterminée a aussi un lien avec la marge de manœuvre, eu égard aux budgets, ou avec l’effectif dont bénéficie un gestionnaire ou encore avec la situation du marché du travail local (et les choix qui s’offrent aux employés nommés pour une période déterminée concernant des emplois à l’extérieur de l’unité de travail).

Même si la majorité peut avoir des besoins légitimes de recruter des employés nommés pour une période déterminée, il demeure important d’examiner si certains employés nommés pour une période déterminée sont utilisés convenablement dans des situations où il devrait être possible de recruter du personnel nommé pour une durée indéterminée. Une minorité de gestionnaires ont rapporté avoir prolongé certains employés nommés pour une période déterminée plus de deux fois, même si la période globale des prolongations n’est pas connue. En outre, un petit nombre de répondants ont rapporté des cas de nominations pour une durée déterminée qui ont été convertis en nominations de durée indéterminée au bout de cinq ans. Bien que la recherche ne soit pas concluante, elle donne à penser qu’il faut examiner de plus près les circonstances qui entourent les multiples prolongations et le recours à des périodes étendues d’emploi de durée déterminée.

L’abolition complète des nominations d’une durée déterminée aurait vraisemblablement pour effet d’accroître le recours à d’autres formes d’emploi d’urgence chez la plupart des gestionnaires. Si l’abolition ou la réduction des emplois de durée déterminée devait être un objectif, alors il faudrait évaluer tout un éventail de politiques et de pratiques connexes. Par exemple, il faudrait évaluer le besoin de nouveaux mécanismes permettant aux gestionnaires de gérer le risque de trop embaucher ou d’embaucher du personnel dont les compétences ne sont requises que pour une courte durée. Comme nos données indiquent une certaine variation dans les situations, il faudrait évaluer l’impact de ces changements sur tout un éventail de besoins et de situations (p. ex. dans les régions et dans les petits et gros ministères). Il conviendrait

également d'examiner à quel niveau ou dans quelle taille d'unité de travail de l'organisation il faudrait que les risques soient convenablement gérés.

Proposition no 3 – On a de préférence recours au recrutement d'employés nommés pour une période déterminée plutôt qu'à celui d'employés nommés pour une période indéterminée afin de pouvoir combler rapidement les postes. Une minorité de répondants ont mentionné soit le besoin de combler rapidement des postes, soit la lenteur du processus de dotation des postes de durée indéterminée comme raison de prolonger les nominations de période déterminée (Seulement 11 % ont indiqué la rapidité comme première raison ayant motivé le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée, bien qu'un plus grand nombre l'ait inclus dans les trois premiers choix). Les constatations dont il est fait état dans la section précédente semblent indiquer que certains besoins sont effectivement urgents, mais nous ne pouvons en toute confiance dire que 11 % des gestionnaires embaucheraient autrement du personnel permanent si le processus en question était plus rapide.

Manifestement, certains besoins de dotation sont de courte durée et on a besoin de personnel lorsque le financement est disponible et lorsqu'il faut remplacer des employés absents en temps opportun. *Il importe de noter que même si on accueillait sans doute avec enthousiasme l'adoption de nouveaux mécanismes pour accélérer la dotation ou d'un nouveau régime plus rapide de dotation, la CFP a constaté que de nombreux gestionnaires n'ont pas recours aux mécanismes actuels susceptibles d'accélérer la dotation.* À la lumière du sondage, nous ne pouvons déterminer dans quelle mesure une dotation plus rapide des postes de durée indéterminée aurait pour effet de changer les préférences, soit le recrutement de plus nombreux employés nommés pour une période indéterminée et moins d'employés nommés pour une période déterminée. Il importe en outre d'examiner cette question en se demandant si des processus plus rapides donneraient lieu au recrutement d'employés convenables, comme en traite la prochaine section.

Proposition no 4 – Le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée est un mécanisme utilisé pour mettre à l'essai des employés avant de s'engager à long terme dans un recrutement pour une période indéterminée. Comme on l'a mentionné précédemment, les employés nommés pour une période déterminée constituent une importante réserve de main-d'œuvre pour combler les postes de durée indéterminée³² et ils sont un bassin de main-d'œuvre intermédiaire pour combler des postes de durée indéterminée.

La principale question stratégique est de savoir si les personnes qui disent recourir aux nominations de durée déterminée pour mettre le personnel à l'essai sont d'avis qu'il s'agit d'une considération première - peut-être pour éviter une période de stage plus officielle – ou si cela permet simplement de mieux évaluer les capacités qu'une entrevue ne le ferait, ou s'il s'agit d'un avantage secondaire des emplois de durée déterminée ou d'une assurance contre les erreurs commises dans les décisions de recrutement précipitées, compte tenu du besoin de recruter rapidement. Dans l'ensemble, environ le quart des gestionnaires qui mettent des gens à l'essai ont dit qu'il s'agissait de l'une des trois principales raisons expliquant un recrutement de durée

³² Commission de la fonction publique du Canada, *Rapport annuel de 2000-2001*, p. 42.

déterminée, mais très peu de gestionnaires (8 %) indiquent qu'il s'agit de leur première raison de recruter des employés nommés pour une période déterminée. En conséquence, peut-être qu'une faible proportion de gestionnaires ont recours aux nominations de durée déterminée comme période d'essai, mais il semblerait que la plupart considèrent la période d'essai comme une question secondaire.

Il est clair, toutefois, qu'une minorité de gestionnaires qui embauchent évaluent les compétences, les capacités et les qualités personnelles des employés nommés pour une période déterminée et qu'ils utilisent cette évaluation pour décider de la prolongation, ou non, de l'emploi de durée déterminée. Ils disent aussi que ces mêmes facteurs jouent généralement un rôle au moment de savoir si les employés nommés pour une période déterminée vont obtenir des postes de durée indéterminée.

Proposition no 5 – Il serait possible de réduire la période qui mène à la conversion des postes de durée déterminée. La recherche montre que la plupart des gestionnaires seraient d'accord avec une réduction de la période requise avant la conversion des postes de durée déterminée. Soixante-cinq pour cent des gestionnaires sont en faveur d'une telle conversion après trois ans ou moins d'emploi continu dans le même ministère. Certaines options stratégiques pourraient être examinées à la lumière des préférences particulières qu'ils ont exprimées et de leurs pratiques à l'égard des prolongations répétées des périodes déterminées. Malheureusement, les données du sondage ne nous permettaient pas d'établir les répercussions de ces changements, mais les modèles que nous avons élaborés séparément à l'appui de ce projet peuvent nous aider à comprendre les répercussions de différents choix stratégiques.

En terminant, nous aimerions ajouter que tout désir de changement aux règles régissant actuellement l'emploi de durée déterminée doit tenir compte de la complexité propre à l'effectif nommé pour une période déterminée. Plus particulièrement, il est crucial de reconnaître la tension persistante entre les deux fonctions différentes qu'exerce la main-d'œuvre nommée pour une période déterminée à la fonction publique : (1) comme réservoir de travailleurs temporaires et (2) comme mécanisme permettant aux gestionnaires d'évaluer des compétences qu'on pourrait désirer pour une période indéterminée.

Document à l'appui D

Consultations auprès des intervenants

Étude conjointe sur l'emploi pour une durée déterminée

Document à l'appui C

**Étude conjointe de l'AFPC et du SCT sur l'emploi
pour une période déterminée**

Rapport sur le site Web

Table des matières

Introduction.....	1
Sondage auprès des employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC.....	3
Sondage auprès des gestionnaires	14
Sommaire – Cartes postales adressées aux coprésidents.....	21
Recours à l'emploi pour une période déterminée	21
Recrutement des employés nommés pour une période déterminée.....	21
Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée	22
Traitement des employés nommés pour une période déterminée	23
Solutions possibles	25
Sommaire – Idées transmises au Comité mixte.....	26
Le recours à l'emploi pour une période déterminée.....	26
Recrutement des employés nommés pour une période déterminée.....	27
Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée	27
Traitement des employés nommés pour une période déterminée	28
Solutions possibles	29
Comparaison des réponses des gestionnaires et des employés	33
Conclusions	35

Introduction

Cette étude a pour objet de présenter des recommandations sur l'emploi pour une période déterminée et sur le recrutement, le maintien en poste et le traitement des employés nommés pour une période déterminée. Le Comité mixte a jugé que, pour formuler des recommandations utiles, il lui fallait absolument consulter le plus grand nombre possible de personnes parmi les principaux intéressés de la fonction publique (les employés qui occupent un poste de durée déterminée et qui sont membres de l'AFPC ou qui ont occupé un tel poste dans le passé et les gestionnaires de la fonction publique) et ce dans le peu de temps qui lui était accordé pour réaliser l'étude.

Le Comité mixte a donc retenu les services de la société Xist Consulting pour qu'elle conçoive un site Web interactif en utilisant l'exemple réussi d'un site Web (sur les Principes) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Le site Web était disponible du 15 avril au 31 mai 2002.

De nombreuses mesures ont été prises pour faire connaître le site Web : distribution de 4 500 signets à l'occasion de diverses activités; diffusion de renseignements au sein des ministères; séances d'information à l'intention des conseils fédéraux régionaux, du Conseil des ressources humaines et des chefs des Ressources humaines; inclusion de renseignements dans des bulletins d'information tels que ceux de l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique (APEX) et le Réseau des administrateurs de petits organismes; liens avec le site Web de l'AFPC; et promotion lors de nombreuses activités auxquelles ont assisté en personne les membres du comité.

Le site de l'étude conjointe de l'AFPC et du SCT sur l'emploi pour une période déterminée comprenait quatre grandes sections :

- « Ce que vous devriez savoir »
 - des renseignements sur l'étude
- « Donnez-nous votre point de vue »
 - un sondage en direct auprès des membres de l'AFPC qui occupent un poste de durée déterminée
 - un sondage en direct auprès des gestionnaires afin de compléter le sondage auprès des gestionnaires qui embauchent réalisé par la CFP au nom du Comité mixte
 - les employés qui occupent un poste de durée déterminée et qui sont membres de l'AFPC ou ont occupé un tel poste dans le passé et les gestionnaires de la fonction publique avaient eu l'occasion de transmettre directement au Comité mixte leurs points de vue, leurs expériences, leurs idées et les solutions qu'ils proposaient au sujet de l'emploi pour une période déterminée

- « Éléments nouveaux »
 - rapports du Comité mixte sur l'état d'avancement de l'étude
- « Liens »
 - liens vers le site Web de l'AFPC et la Politique sur l'emploi pour une période déterminée de longue durée.

Le présent rapport contient un aperçu des principales constatations découlant des sondages effectués auprès des gestionnaires et des employés nommés pour une période déterminée, un profil démographique des participants et un résumé des commentaires qui ont été faits par écrit au Comité mixte en ce qui concerne le recours à l'emploi pour une période déterminée et le recrutement, le maintien en poste et le traitement des employés nommés pour une période déterminée. Les conclusions tirées de ces constatations ont servi à élaborer des solutions possibles et ont mené à la formulation de recommandations au cours de la dernière étape.

Sondages auprès des employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC et des gestionnaires

Les instruments de sondage ont été conçus conjointement par la Direction de la recherche de la CFP et le Comité mixte. En tout, 1 251 employés et 128 gestionnaires ont rempli le questionnaire (à noter que le sondage auprès des gestionnaires visait à donner à ceux qui n'avaient pas reçu le questionnaire en direct distribué par IPSOS-Reid au nom du Comité mixte une autre chance de participer au sondage). De plus, 410 participants ont présenté des opinions, des idées et des solutions possibles par écrit.

Sondage auprès des employés nommés pour une période déterminée membres de l'AFPC

Profil des répondants

Tableau 1	
Groupe	
AS	13 %
CR	48 %
DA	1 %
DD	1 %
ED	1 %
EG	10 %
GL	2 %
GS	2 %
GT	2 %
IS	3 %
PI	1 %
PM	12 %
SC	1 %
ST	2 %
TI	1 %
WP	1 %

La répartition des répondants parmi les divers groupes est représentative de l'ensemble des employés membres de l'AFPC qui occupent un poste de durée déterminée. Le seul groupe dans lequel la représentation est légèrement faible est le groupe GL, qui compte à peu près le même nombre d'employés nommés pour une période déterminée et membres de l'AFPC que le groupe EG. Il est possible que ce soit parce que le groupe GL (Manœuvres et hommes de métier) n'a pas autant accès à Internet que d'autres groupes.

Tableau 2

Sexe	
Hommes	29 %
Femmes	71 %
Première langue officielle	
Anglais	77 %
Français	23 %
Équité en emploi	
Autochtones	6 %
Minorités visibles	8 %
Personnes handicapées	6 %

Le rapport hommes-femmes est représentatif des employés de la fonction publique occupant un poste de durée déterminée au 31 mars 2002 (61 % étaient des femmes). Les données sur la première langue officielle des répondants n'ont rien de surprenant en raison de leur emplacement géographique (voir le tableau 4). Au 31 mars 2001, les Autochtones, les minorités visibles, et les personnes handicapées représentaient, respectivement, 4,3 %, 7,7 % et 3,5 % de l'ensemble des employés de la fonction publique nommés pour une période déterminée. Le taux de participation des membres de ces trois groupes était supérieur à leur taux de représentation dans l'effectif recruté pour une période déterminée.

Tableau 3

Études	
Études secondaires	16 %
Certificat ou diplôme d'un programme d'apprentissage enregistré, d'une école professionnelle ou d'une école de métiers	5 %
Études collégiales/techniques	37 %
Diplôme ou certificat universitaire inférieur au baccalauréat	5 %
Baccalauréat	24 %
Maîtrise ou doctorat	11 %

Nombre d'années comme employé nommé pour une période déterminée	
Moins d'un an	28 %
1	18 %
2	14 %
3	11 %
4	7 %
5	5 %
6	4 %
7	3 %
8	2 %
Plus de 8	8 %

Le niveau de scolarité est assez élevé puisque 83 % des répondants ont fait des études postsecondaires. La plupart (46 %) occupaient un poste de durée déterminée depuis un an ou moins. Toutefois, un pourcentage considérable (22 %) des répondants avaient cinq ans de service ou plus. (Nota : Comme le questionnaire ne précisait pas qu'il devait s'agir d'une période « sans interruption de service », cela explique peut-être que 8 % des répondants aient déclaré avoir occupé un poste de durée déterminée pendant plus de huit ans.)

Tableau 4**Lieu de travail**

Région de la capitale nationale	25 %
Colombie-Britannique	17 %
Québec (à l'exclusion de la RCN)	10 %
Ontario (à l'exclusion de la RCN)	10 %
Manitoba	9 %
Terre-Neuve et Labrador	7 %
Nouveau-Brunswick	6 %
Nouvelle-Écosse	4 %
Alberta	4 %
Île-du-Prince-Édouard	3 %
Saskatchewan	2 %
Territoires du Nord-Ouest	1 %
Yukon	1 %
Nunavut	0 %

La répartition géographique des répondants reflète en général celle des employés nommés pour une période déterminée qui sont membres de l'AFPC, sauf en Colombie-Britannique, au Manitoba et à Terre-Neuve et Labrador où les taux de participation sont supérieurs. Les données de décembre 2001 montrent que la région de la capitale nationale est celle qui compte le pourcentage le plus élevé d'employés nommés pour une période déterminée. Suivent, dans l'ordre, l'Ontario, le Québec, la Colombie-Britannique, le Nouveau-Brunswick, l'Alberta, la Nouvelle-Écosse, le Manitoba, la Saskatchewan, Terre-Neuve, l'Île-du-Prince-Édouard, les Territoires du Nord-Ouest, le Yukon et le Nunavut.

Tableau 5**Ministère**

Développement des ressources humaines Canada	19 %
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	18 %
Agriculture et Agroalimentaire Canada	10 %
Défense nationale	8 %
Pêches et Océans Canada	9 %
Transports Canada	4 %
Affaires indiennes et du Nord	4 %
Anciens Combattants	4 %
Affaires étrangères et Commerce international	3 %
Patrimoine canadien	3 %
Industrie Canada	3 %
Commission de la fonction publique du Canada	2 %
Service correctionnel du Canada	2 %
Élections Canada	1 %
Citoyenneté et Immigration	1 %
Gendarmerie royale du Canada	1 %
Santé Canada	1 %
Commission canadienne du grain	1 %
Commission de l'immigration et du statut de réfugié	1 %
Ressources naturelles	1 %
Solliciteur général	1 %

Aucun des répondants n'était au service de Statistique Canada (classé 6e parmi les 12 ministères qui comptaient le plus grand nombre d'employés nommés pour une période déterminée en octobre 2001), mais il faut dire que des employés occupant un poste de durée déterminée à Statistique Canada ont participé à des groupes de discussion et que certains ont assisté aux assemblées générales. Des gestionnaires de ce ministère ont aussi participé au Sondage auprès des gestionnaires qui embauchent.

Principales constatations

Recours à l'emploi pour une période déterminée

- La majorité des répondants (74 %) occupaient leur poste actuel depuis deux ans ou moins, 15 % depuis trois ou quatre ans et, ce qui est tout de même considérable, 12 % (150 répondants) depuis cinq ans ou plus.

Recrutement d'employés nommés pour une période déterminée

- Voici, par ordre d'importance, les principales raisons pour lesquelles les répondants avaient accepté leur poste actuel de durée déterminée : dans l'espoir de décrocher ensuite un poste permanent; le salaire et les avantages sociaux; la chance d'entrer à la fonction publique fédérale; la possibilité d'utiliser pleinement ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes.
- Quand on leur a demandé comment ils avaient fait la connaissance de leur gestionnaire actuel, la majorité des répondants (64 %) ont indiqué qu'ils l'avaient rencontré la première fois à l'entrevue ou lors de leur entrée en fonction, ou encore que le gestionnaire avait été engagé après eux; 19 % avaient travaillé auparavant pour le gestionnaire, le connaissaient professionnellement ou exerçaient déjà d'autres types de fonctions pour ce gestionnaire. Un très faible pourcentage des répondants (3 %) ont indiqué que des membres de leur famille ou des amis leur en avaient parlé ou (1 %) qu'ils connaissaient le gestionnaire socialement ou personnellement.
- En tout, 14 % des répondants ont indiqué que, lorsqu'ils ont été nommés à leur poste actuel de durée déterminée, leur gestionnaire leur avait dit qu'ils finiraient par être nommés pour une période indéterminée ou que la plupart des employés occupant un poste de durée déterminée dans l'unité de travail étaient nommés pour une période indéterminée. De plus, 15 % se sont fait dire qu'un poste de durée déterminée était une bonne façon d'acquérir de l'expérience, et 9 % qu'ils seraient probablement nommés pour une période indéterminée si des fonds devenaient disponibles. Les « autres réponses » regroupent 28 % des répondants, la majorité d'entre eux ayant indiqué que le gestionnaire ne leur avait jamais parlé de possibilités d'emploi pour une période indéterminée et qu'aucune garantie ne leur avait été donnée.

- Les répondants ont indiqué avoir été recrutés pour une période déterminée pour les raisons suivantes (ordre décroissant) : aucune autre option n'a été abordée; pour doter rapidement un poste vacant; pour faire face aux fluctuations de la charge de travail; pour remplacer le titulaire d'un poste de durée indéterminée qui était en affectation; pour me permettre d'entrer à la fonction publique; pour exécuter un projet temporaire; pour composer avec un financement instable; pour remplacer le titulaire d'un poste de durée indéterminée qui était en congé; pour respecter de nouvelles priorités; pour me mettre à l'essai avant de décider si je suis apte à occuper un poste de durée indéterminée; pour profiter d'une expérience acquise à l'extérieur de la fonction publique. Les principales raisons mentionnées dans la catégorie « autre » étaient le manque de fonds ou l'absence de postes de durée indéterminée.
- En tout, 92 % répondants pensaient que les employés devraient toujours être nommés pour une période indéterminée, ce qui n'est pas étonnant. De ceux qui ont indiqué une durée acceptable pour la période d'attente avant d'être nommé pour une période indéterminée, 29 % ont indiqué deux ans, 26 %, trois ans et 23 %, un an.
- Seulement 43 % des répondants ont indiqué qu'ils étaient d'accord ou entièrement d'accord avec l'énoncé selon lequel leur gestionnaire prenait des décisions en matière de recrutement dans des délais raisonnables.
- Quand on leur a demandé d'indiquer s'ils pensaient que le processus de sélection du personnel était équitable, 48 % des répondants ont indiqué qu'ils étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec cet énoncé, 38 % qu'ils n'étaient pas d'accord ou pas du tout d'accord, et 14 % qu'ils ne le savaient pas.
- En tout, 73 % des répondants ont indiqué qu'ils recommanderaient à un membre de leur famille ou à un ami d'accepter un poste de durée déterminée pour entrer à la fonction publique.

Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée

- Au total, 53 % des répondants ont indiqué que leur nomination actuelle avait été renouvelée (prolongée) une ou deux fois, tandis que 25 % ont précisé qu'ils avaient obtenu cinq prolongations ou plus dans le même poste (2 % ont indiqué 15 fois).
- En ce qui concerne la durée moyenne de chaque prolongation, 12 % des répondants ont indiqué qu'elle était de trois mois ou moins, 24 %, de trois à six mois, et 30 %, six mois à un an; 20 % des répondants ont indiqué que leur nomination était renouvelée tous les ans, tandis que 4 % avaient obtenu des prolongations d'une durée de plus d'un an.
- La majorité des répondants (53 %) en étaient à leur première expérience dans un poste de durée déterminée; 38 % avaient occupé jusqu'à trois autres postes de durée déterminée, tandis que les 9 % qui restent en avaient occupé 4 ou plus.

- Parmi les 47 % qui avaient occupé au moins un autre poste, 25 % ont déclaré avoir travaillé dans au moins un autre ministère ou organisme.
- Trente-cinq pour cent des répondants ont indiqué avoir postulé un emploi de durée indéterminée dans leur unité de travail actuelle, 50 % qu'ils en avaient postulé un ailleurs dans leur ministère ou dans un autre ministère, et 29 % qu'ils en avaient postulé un à l'extérieur de la fonction publique.
- Les répondants (67 %) ont indiqué qu'il était injuste d'exiger que le service continu servant à calculer la période de cinq ans nécessaire à la conversion à un poste de durée indéterminée soit accompli dans le même ministère, alors que 33 % étaient d'accord avec cette exigence de la politique.
- Pour 44 % des répondants, la principale raison pour laquelle la plupart des employés nommés pour une période déterminée n'obtiennent pas une nomination pour une période indéterminée est qu'il n'y a pas suffisamment de fonds pour doter des postes de durée indéterminée ou qu'il n'y a pas suffisamment de postes de durée indéterminée pour tous les employés nommés pour une période déterminée. La troisième raison en importance, fournie par 16 % des répondants, est que la plupart des employés nommés pour une période déterminée ne sont pas recrutés dans le but d'être nommés à des postes de durée indéterminée. La quatrième raison mentionnée par 10 % des répondants est qu'on interrompt délibérément le service de certains employés nommés pour une période déterminée afin de les empêcher d'être nommés à un poste de durée indéterminée.
- Seulement 17 % étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel les personnes recrutées pour une période déterminée dans leur unité de travail avaient de bonnes chances d'obtenir un poste de durée indéterminée.
- Quatre-vingt-quinze pour cent estiment posséder les qualités nécessaires pour obtenir un poste de durée indéterminée dans leur unité de travail.
- Trente et un pour cent des répondants s'attendent à obtenir un poste de durée indéterminée d'ici un an.
- Quatre-vingt-six pour cent sont d'accord ou tout à fait d'accord que leur ministère ou organisme est un bon endroit où travailler.
- Voici, par ordre d'importance, les principales raisons fournies par les répondants qui ont indiqué avoir l'intention de quitter la fonction publique : pour trouver un emploi permanent; il faut attendre trop longtemps pour être nommé à un poste de durée indéterminée; pour gagner plus d'argent; pour avoir de meilleures possibilités de formation; pour obtenir de meilleurs avantages sociaux; pour bénéficier d'un horaire variable.

- Voici un résumé des intentions actuelles des répondants en ce qui concerne leur emploi futur :
 - 4 % continueraient d'occuper leur poste actuel de durée déterminée;
 - 36 % continueraient d'occuper leur poste actuel de durée déterminée jusqu'à ce qu'ils soient nommés pour une période indéterminée;
 - 20 % chercheraient à obtenir une nomination pour une période indéterminée ailleurs dans le ministère;
 - 18 % chercheraient à obtenir une nomination pour une période indéterminée dans un autre ministère fédéral;
 - 8 % chercheraient un emploi permanent à l'extérieur de la fonction publique;
 - les raisons indiquées par les 14 % qui ont répondu « autre » avaient généralement trait à l'un des énoncés précédents.

- Dans l'ensemble, les répondants ont déclaré être d'accord ou tout à fait d'accord avec les énoncés suivants au sujet de la fonction publique :
 - 92 % étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel la fonction publique offre de bons salaires;
 - 92 % étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel la fonction publique offre d'excellents avantages sociaux;
 - 88 % pensent que la fonction publique offre suffisamment de latitude pour concilier les vies professionnelle et personnelle;
 - 85 % sont d'accord ou tout à fait d'accord que la fonction publique offre un travail à la fois intéressant et exigeant;
 - 75 % estiment que la fonction publique offre un bon milieu de travail;
 - seulement 50 % étaient d'accord ou tout à fait d'accord que le moral des employés de la fonction publique est bon;
 - seulement 36 % pensent que la fonction publique offre une bonne sécurité d'emploi.

Traitement réservé aux employés nommés pour une période déterminée

- Au total, 21 % des répondants ont indiqué avoir connu une interruption de service entre deux nominations pour une période déterminée; dans 84 % des cas, elle était de moins d'un mois, alors que 5 % ont signalé une interruption de un à deux mois, et 10 % une interruption de trois mois ou plus.
- Voici, par ordre d'importance, les raisons indiquées par les répondants pour expliquer l'interruption de leur service : manque de travail; problèmes de financement; le recours à des interruptions de service est la pratique habituelle en dotation; incertitude quant au sort d'un programme ou d'un projet; pour éviter que leur poste ne soit automatiquement converti en un poste de durée indéterminée; congé pour donner naissance à un enfant.
- La majorité des répondants ont indiqué que les employés nommés pour une période indéterminée n'avaient pas la priorité sur ceux qui occupent un poste de durée déterminée. Les points sur lesquels les opinions sont le plus partagées sont les affectations intérimaires ou de perfectionnement, la participation aux activités de formation et la délégation de la responsabilité décisionnelle.

Les employés nommés pour une période indéterminée ont-ils priorité sur les employés qui occupent un poste de durée déterminée?

Point	Oui	Non	s.o.
Affectations intérimaires et de perfectionnement	48 %	35 %	17 %
Prix et témoignages de reconnaissance	28 %	50 %	22 %
Choix des périodes de congé	28 %	60 %	12 %
Accès aux possibilités de formation	41 %	50 %	9 %
Participation aux activités sociales du bureau	8 %	80 %	12 %
Attribution de tâches intéressantes	31 %	55 %	13 %
Délégation de la responsabilité décisionnelle	42 %	45 %	13 %
Autres points : la grande majorité ont mentionné les invitations aux réunions, aux retraites et aux conférences	19 %	36 %	44 %

- Les répondants ont affirmé dans une proportion de 71 % que leur gestionnaire soulignait convenablement leurs réalisations lorsqu'ils faisaient du bon travail.
- Au total, 87 % des répondants ont indiqué qu'ils savaient ce leur gestionnaire attendait d'eux sur le plan professionnel.
- Les répondants ont indiqué dans une proportion de 91 % que leurs collègues les traitaient avec respect.

- Ils ont aussi indiqué dans une proportion de 86 % qu'ils étaient en mesure d'accomplir les tâches qui leur étaient confiées pendant les heures normales de travail.
- Soixante-neuf pour cent ont déclaré qu'ils recevaient la formation dont ils avaient besoin pour exercer leurs fonctions.
- Quatre-vingt-trois pour cent étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel les employés nommés pour une période déterminée sont considérés comme des membres à part entière de l'équipe dans leur unité de travail.
- Soixante-sept pour cent estiment qu'ils peuvent s'exprimer aussi librement que les employés nommés pour une période indéterminée.
- Toutefois, 51 % des répondants ont déclaré ne pas être informés en temps opportun de la prolongation de leur nomination.

Tableau 6

Employés nommés pour une période déterminée qui ont des personnes à leur charge

Oui	63 %
Non	37 %

- Soixante-sept pour cent des répondants estiment que leur poste de durée déterminée n'est pas suffisamment stable pour leur permettre d'effectuer des achats majeurs pour leur famille (comme une maison ou une automobile).
- Soixante-trois pour cent considèrent que leur poste de durée déterminée n'est pas suffisamment stable pour leur permettre de répondre aux besoins en éducation de leur famille.

Sondage auprès des gestionnaires

En tout, 128 gestionnaires ont participé au sondage. Le questionnaire utilisé sur le site Web était une version abrégée du questionnaire du sondage en direct coordonné par la CFP et réalisé par IPSOS-Reid au nom du Comité mixte. Comme 973 gestionnaires avaient participé à ce sondage, le nombre total de répondants s'élève à 1 101. Une comparaison des résultats des deux sondages a donné lieu à des constatations qui étaient similaires, voire identiques, dans bien des cas.

Profil des répondants

Les gestionnaires qui ont participé au sondage avaient beaucoup d'expérience. La majorité (85 %) travaillaient à la fonction publique depuis au moins dix ans, et 40 % depuis 25 ans ou plus. Plus de la moitié comptaient dix années d'expérience ou plus comme gestionnaires qui embauchent. La majorité des gestionnaires ont déclaré appartenir à une unité offrant des services ministériels, environ 30 % à une unité offrant des services en personne, des services téléphoniques ou des services de traitement de demandes par le courrier, et 46 % à une unité qui offrait d'autres types de services directement aux clients. Les hommes représentaient 52 % des 128 répondants, et les femmes 48 %. En ce qui concerne l'équité en emploi, 7 % des répondants ont déclaré être autochtones, tandis que 6 % ont indiqué qu'ils appartenaient à une minorité visible et 5 %, qu'ils étaient handicapés.

Les gestionnaires appartenaient à un large éventail de groupes professionnels.

Tableau 7	
Groupe	
AS	34 %
BI	1 %
CA (CAP)	1 %
CS	2 %
EDS	1 %
EG	2 %
EN ENG	1 %
ENG	1 %
ES	2 %
EX	10 %
FI	1 %
GL	1 %
GT	1 %

Tableau 7 (suite)	
HP	2 %
LS	1 %
PC	1 %
PE	13 %
PG	2 %
PM	13 %
PPI	1 %
SE-REM	1 %
TI	2 %
TR	2 %
VM	2 %
WP	1 %
Militaire	4 %

Le tableau suivant indique la répartition des répondants par ministère. Certains ministères ne figurent pas sur la liste, comme Santé Canada et Ressources naturelles Canada, mais il importe de noter que des gestionnaires de ces ministères ont participé au sondage que la CFP avait organisé à leur intention et qui avait été réalisé par IPSOS-Reid.

Tableau 8	
Ministère	
Développement des ressources humaines Canada	13 %
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	22 %
Agriculture et Agroalimentaire Canada	2 %
Défense nationale	13 %
Pêches et Océans Canada	4 %
Transports Canada	10 %
Affaires indiennes et du Nord	11 %
Anciens Combattants Canada	4 %
Affaires étrangères et Commerce international	2 %
Patrimoine canadien	2 %
Industrie Canada	2 %

Tableau 8 (suite)

Commission de la fonction publique du Canada	3 %
Service correctionnel du Canada	2 %
Bureau du Conseil privé	2 %
Citoyenneté et Immigration Canada	1 %
Justice Canada	1 %
Commission canadienne du grain	1 %
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	1 %
Office des transports du Canada	1 %
Statistique Canada	1 %
Administration du rétablissement agricole des Prairies	1 %
Bibliothèque nationale du Canada	1 %
Environnement Canada	1 %
Finances Canada	1 %

La répartition géographique est semblable à celle des participants au sondage détaillé réalisé en direct par IPSOS-Reid auprès des gestionnaires. Le taux de participation de l'Ontario (à l'exclusion de la RCN) était supérieur lors du sondage détaillé (8 %), ce qui est bien, vu le nombre élevé d'employés nommés pour une période déterminée qui travaillent en Ontario. Dans le cas du sondage réalisé sur le site Web, ce sont les régions de l'Ouest canadien qui semblent avoir des taux de participation supérieurs.

Tableau 9

Lieu de travail	
Région de la capitale nationale	42 %
Colombie-Britannique	19 %
Québec (à l'exclusion de la RCN)	8 %
Alberta	8 %
Nouveau-Brunswick	5 %
Manitoba	5 %
Terre-Neuve et Labrador	4 %
Nouvelle-Écosse	2 %
Ontario (à l'exclusion de la RCN)	2 %
Île-du-Prince-Édouard	2 %

Tableau 9 (suite)

Saskatchewan	2 %
Territoires du Nord-Ouest	1 %
Extérieur du Canada	1 %
Yukon	1 %
Nunavut	0 %

Principales constatations

Recours à l'emploi pour une période déterminée

- Les principales raisons fournies par les gestionnaires pour expliquer le recrutement pour une période déterminée plutôt que pour une période indéterminée étaient les suivantes : pour remplacer le titulaire d'un poste de durée indéterminée qui était en affectation ou en congé; pour répondre à des besoins à court terme; pour composer avec un financement temporaire; et, dans une moindre mesure, pour combler rapidement un poste et mettre à l'essai une personne pour savoir si elle est apte à occuper un poste de durée indéterminée.

Recrutement d'employés nommés pour une période déterminée

- Les gestionnaires ont indiqué avoir recruté des employés pour une période déterminée au cours des 12 derniers mois pour certains groupes plus souvent que pour d'autres. Les groupes CR et AS représentaient ensemble 80 % de l'embauche; ils étaient suivis des groupes PM et EG, avec environ 6 % chacun. Les autres catégories représentaient, chacune, entre 1 et 2 % des personnes recrutées, soit les groupes DA, DD, ED, GL, GS, GT, HP, IS, TI et WP. Les statistiques de septembre 2001 indiquent que les cinq groupes de l'AFPC qui comptent le plus grand nombre d'employés nommés pour une période déterminée sont les groupes CR, PM, AS, GL et EG.
- En ce qui concerne les informations que le gestionnaire donne habituellement aux employés qu'il embauche pour une période déterminée au sujet des perspectives d'emploi de durée indéterminée dans l'unité de travail, la majorité des gestionnaires leur disent qu'ils auraient la possibilité de poser leur candidature à des postes de durée déterminée dans l'avenir, ou encore qu'un poste de durée déterminée permet d'acquérir une bonne expérience. Les autres leur mentionnent qu'ils obtiendraient vraisemblablement un poste de durée indéterminée si des fonds devenaient disponibles (10 %), que la plupart des employés nommés pour une période déterminée finissent par obtenir un poste de durée indéterminée (9 %), qu'ils obtiendraient sans doute leur permanence au départ d'un employé nommé pour une période indéterminée (5 %) ou qu'ils avaient peu de chance d'obtenir un poste de durée indéterminée au sein de l'unité de travail (13 %).

- Les trois critères les plus importants pour les gestionnaires qui ont à doter un poste de durée déterminée sont le recrutement de la personne la plus qualifiée, le recrutement d'une personne compétente et les qualités personnelles du candidat.
- Nous avons demandé aux gestionnaires de réfléchir à la dernière personne qu'ils avaient recrutée pour une période déterminée et d'indiquer, en cochant toutes les réponses applicables, comment ils avaient fait la connaissance de cette personne. Ils ont répondu dans une proportion de 54 % qu'ils avaient rencontré la personne pour la première fois à l'entrevue, alors que 22 % ont déclaré qu'une personne qu'ils connaissaient professionnellement leur avait parlé de ce candidat, et 13 % ont indiqué que la personne avait travaillé pour eux auparavant. Les réponses les moins fréquentes étaient qu'un membre de leur famille ou un ami leur avait parlé de cette personne (2 %), qu'ils connaissaient cette personne socialement ou personnellement (2 %) et qu'un cadre supérieur du ministère et de l'organisme leur avait fortement conseillé de prendre en considération la candidature de cette personne (1 %). (Comme seulement 128 gestionnaires ont participé à ce sondage, les pourcentages obtenus sont faibles, mais ils sont tout de même comparables à ceux du sondage plus détaillé réalisé par IPSOS-Reid auprès des gestionnaires.)

Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée

- Nous avons demandé aux gestionnaires d'indiquer le nombre total de fois qu'ils avaient prolongé la nomination du dernier employé qu'ils avaient recruté pour une période déterminée. Ils ont répondu dans une proportion de 55 % qu'ils avaient renouvelé sa nomination jusqu'à deux fois, et dans une proportion de 6 % qu'ils l'avaient renouvelée cinq ou six fois.
- La durée habituelle des prolongations accordées par les gestionnaires était de six mois ou plus, mais moins d'un an (34 %), de plus de trois mois, mais moins de six mois (23 %), d'un an ou plus (15 %) et de trois mois ou moins (9 %).
- Voici, par ordre d'importance, les raisons les plus souvent invoquées par les gestionnaires pour justifier la prolongation d'une nomination : pour maintenir l'effectif de l'unité de travail à son niveau actuel; parce qu'un employé en congé ou en affectation n'était pas revenu au travail; parce qu'ils avaient obtenu des fonds additionnels; pour ne pas perdre un employé compétent; parce que la charge de travail avait augmenté.
- Au total, 38 % des gestionnaires ont indiqué n'avoir jamais, au cours des trois dernières années, laissé expirer sans prolongation une nomination pour une période déterminée; 20 % n'avaient pas renouvelé une nomination, 20 % n'en avaient pas renouvelé deux et, à l'autre bout de l'échelle, 5 % avaient laissé expirer plus de dix nominations sans prolongation.

- Les principales raisons invoquées pour ne pas accorder de prolongation sont les suivantes : les besoins opérationnels avaient changé; les fonds n'avaient pas été renouvelés; la personne ne convenait pas à l'unité de travail; le retour d'une personne nommée pour une période indéterminée qui était en affectation ou en congé; la personne n'était pas en mesure d'accomplir ses tâches.
- Nous avons également demandé aux gestionnaires d'indiquer le nombre probable de prolongations nécessaires avant d'obtenir une nomination pour une période indéterminée. Ils ont répondu ce qui suit : quatre fois ou plus (38 %); je ne sais pas (17 %); sans objet (13 %); trois fois (10 %); deux fois (10 %); ces personnes ne sont jamais nommées pour une période indéterminée (7 %); une seule fois (4 %).
- En ce qui concerne le nombre d'années de service que devraient avoir les employés recrutés pour une période déterminée avant d'être nommés automatiquement à un poste de durée indéterminée, 72 % ont donné un chiffre, 16 % ont indiqué qu'ils ne le savaient pas et 9 % estiment que le statut d'employé nommé pour une période déterminée ne devrait pas exister.
- Parmi les 72 % qui ont précisé un chiffre, 58 % ont indiqué entre un et trois ans. Les réponses se répartissent comme suit :
 - 24 % - 3 ans
 - 25 % - 0 an
 - 20 % - 2 ans
 - 14 % - 1 an
 - 8 % - 5 ans
 - 5 % - plus de 5 ans
 - 3 % - 4 ans
- Les gestionnaires qui n'avaient pas indiqué 0 devaient ensuite préciser les raisons qui motivent leur choix. Ils ont répondu pour la plupart qu'il était injuste de faire attendre plus longtemps les personnes nommées pour une période déterminée et que la fonction publique finirait par perdre des gens de talent; deux autres considérations importantes étaient la nécessité d'accorder le plus de marge de manœuvre possible aux gestionnaires et le financement.
- Les avis des gestionnaires étaient divisés en ce qui concerne la possibilité de faire compter le service accompli dans différents ministères ou organismes dans la période menant à la conversion à un poste de durée indéterminée.

- D'après les gestionnaires, les six principales raisons pour lesquelles certains employés nommés pour une période déterminée n'obtiennent pas une nomination pour une période indéterminée sont les suivantes : pas de financement permanent pour des postes de durée indéterminée; certains quittent pour un poste permanent ailleurs; il n'y a pas suffisamment de postes de durée indéterminée pour tous les employés nommés pour une période déterminée qui en veulent un; la plupart des employés recrutés pour une période déterminée ne sont pas embauchés dans le but d'être nommés pour une période indéterminée; le processus de dotation d'un poste de durée indéterminée est trop long; il ne fait aucun doute après la période d'essai que l'employé ne devrait pas être nommé à un poste de durée indéterminée.

Traitement réservé aux employés nommés pour une période déterminée

- En tout, 55 % des gestionnaires ont indiqué qu'aucun employé recruté pour une période déterminée n'avait subi une interruption de service entre deux nominations dans leur unité de travail, alors que 28 % ont répondu par l'affirmative et 10 % qu'ils ne le savaient pas (7 % ont indiqué « sans objet »).
- Les trois principales raisons ayant motivé les interruptions de service étaient qu'il y avait des problèmes de financement, que l'employé en avait fait la demande et qu'il n'y avait pas suffisamment de travail. (Il importe de noter que 71 % des gestionnaires ont indiqué « sans objet ».)
- La majorité des gestionnaires ont affirmé qu'ils n'accordaient pas la priorité aux employés nommés pour une période indéterminée par rapport aux employés nommés pour une période déterminée. Les points au sujet desquels la majorité ou près de la moitié des gestionnaires ont reconnu avoir accordé la priorité aux employés nommés pour une période indéterminée sont les suivants : le montant consacré à la formation (54 % ont répondu non); l'accès aux possibilités de formation (58 % ont répondu non); et la délégation de la responsabilité décisionnelle (54 % ont répondu non).
- Les trois principales raisons invoquées par les gestionnaires qui consacraient moins de fonds à la formation des employés nommés pour une période déterminée étaient la durée de la nomination, l'absence de fonds suffisants pour former tous les employés et le fait que l'employé possédait déjà les compétences nécessaires.
- Les points au sujet desquels les gestionnaires ne font de toute évidence aucune distinction entre les employés nommés pour une période déterminée et ceux nommés pour une période indéterminée sont : les prix ou témoignages de reconnaissance (79 % ont répondu non); le choix des périodes de congé (79 % ont répondu non); la participation aux activités sociales du bureau (96 % ont répondu non); et l'attribution de tâches intéressantes (70 % ont répondu non).

Donnez-nous votre point de vue

Les employés qui occupent un poste de durée déterminée et qui sont membres de l'AFPC ou qui ont occupé un tel poste dans le passé et les gestionnaires de la fonction publique ont également eu la chance de communiquer directement avec le Comité mixte soit en lui faisant parvenir leurs idées et leurs solutions, soit en inscrivant leurs opinions et leurs préoccupations sur une carte postale destinée aux coprésidents du Comité. Les constatations ont été résumées sous les rubriques Sommaire – Cartes postales et Sommaire – Idées, en fonction des quatre sujets de recherche. Le Comité a reçu en tout 410 commentaires par écrit.

Sommaire – Cartes postales adressées aux coprésidents

Les employés ont envoyé 271 cartes postales aux coprésidents. Les constatations suivantes sont une récapitulation des diverses observations présentées sur ces cartes postales et reflètent les opinions de plus d'une personne. Comme il fallait s'y attendre, la vaste majorité des commentaires reçus ont trait au « traitement réservé aux employés nommés pour une période déterminée ».

Recours à l'emploi pour une période déterminée

- L'emploi pour une période déterminée est utilisé pour injecter du sang neuf à l'organisation.
- L'emploi pour une période déterminée est utilisé à tort pour aider les gestionnaires à ne pas dépasser le budget des services voté qui leur est alloué.
- Les gestionnaires recrutent pour une période déterminée parce que le processus de dotation est trop lourd et lent et qu'il ne porte pas toujours fruit.
- Il est justifié de recourir à des employés nommés pour une période déterminée pour participer à des projets spéciaux ou à des groupes de travail dont la durée est limitée.
- L'emploi pour une période déterminée offre une certaine latitude aux gestionnaires puisqu'ils peuvent mettre fin à l'emploi d'une personne sans avoir à se plier aux lourdes exigences associées au retrait d'un employé nommé pour une période indéterminée.
- Les gestionnaires accordent des prolongations parce qu'ils craignent d'avoir à laisser partir un bon employé et d'être obligé de le remplacer par un bénéficiaire de priorité qui leur est présenté.

Recrutement des employés nommés pour une période déterminée

- Les gens alternent entre différentes formes d'emploi (occasionnels, employés d'agence, contractuels et, employés nommés pour une période déterminée) et ce, toujours dans le même poste.

- Le processus d'envoi des demandes à la CFP est frustrant et fastidieux.
- Le processus concurrentiel est lent alors que les besoins en personnel sont élevés.
- L'emploi pour une période déterminée crée un paradigme puisque vous obligez les gens à rivaliser les uns avec les autres tout au long du processus concurrentiel en forçant les employés nommés pour une période déterminée à se présenter constamment à des concours pour conserver leur poste, ce qui est frustrant et stressant pour ces employés.
- Il faudrait limiter le nombre d'employés nommés pour une période déterminée, d'occasionnels et de contractuels, mais le problème est la désorganisation financière – le budget des services voté n'est pas suffisant.
- La tendance est à l'élimination des employés nommés pour une période déterminée alors qu'on a besoin d'un plus grand nombre de travailleurs occasionnels et mobiles. La fonction publique a besoin de ce type de pollinisation croisée pour appuyer le transfert des connaissances et le travail horizontal. Sans les employés nommés pour une période déterminée, la fonction publique perdrait une source de vitalité.

Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée

- Afin d'atténuer les effets de la perte d'expertise et d'employés expérimentés occasionnée par le vieillissement de l'effectif, le gouvernement devrait permettre aux employés nommés pour une période déterminée d'obtenir leur permanence.
- Les fonds consacrés à la formation des employés recrutés pour une période déterminée sont perdus lorsque ces employés ne sont pas nommés à des postes de durée indéterminée par la suite.
- L'emploi pour une période déterminée permet à l'employeur de conserver les employés compétents, étant donné qu'il est plus facile de mettre fin à l'emploi d'une personne recrutée pour une période déterminée que d'une personne nommée pour une période indéterminée.
- L'une des observations les plus fréquentes concerne les employés qui doivent, chaque fois que la liste d'admissibilité vient à expiration, se présenter devant un jury de sélection pour conserver un poste pour lequel ils sont déjà qualifiés et dans lequel ils fournissent un bon rendement. (Une personne a indiqué qu'il est démoralisant pour les employés nommés pour une période déterminée d'avoir à rivaliser continuellement les uns contre les autres et qu'une telle exigence sème la discorde et nuit à l'esprit d'équipe.)
- Quand une personne effectue le même travail pendant deux ou trois ans, c'est une bonne indication que le travail est régulier et qu'un poste permanent est nécessaire.

- On gaspille du temps et de l'argent à accorder de nouvelles autorisations de sécurité quand des employés recrutés pour une période déterminée qui ont déjà une autorisation ne sont pas nommés.
- Même s'ils travaillent après tout pour le même employeur, les employés qui changent de ministère pendant leur période d'emploi sont pénalisés.
- La perte d'employés nommés pour une période déterminée qui sont déjà formés affecte grandement les employés nommés pour une période indéterminée, qui se retrouvent avec une charge de travail plus lourde, et l'employeur finit habituellement par avoir à réengager des employés pour une période déterminée et à les former de nouveau.
- Les employés nommés pour une période déterminée devraient être pris en considération dans la planification de la relève.

Traitement des employés nommés pour une période déterminée

- Les principales préoccupations étaient l'insécurité, l'incapacité de faire des projets pour l'avenir, l'impact sur les responsabilités familiales, le stress occasionné par de multiples prolongations et l'incertitude. (Une personne a déclaré que de multiples prolongations nuisaient à la santé, au bien-être et à la vie personnelle des employés nommés pour une période déterminée.)
- Le gel d'une durée de trois ans a eu un effet très néfaste sur les employés nommés pour une période déterminée, certains étant obligés d'attendre huit ans avant d'obtenir leur permanence.
- Les employés nommés pour une période déterminée ont indiqué à maintes reprises qu'ils éprouvaient énormément de stress chaque fois que leur nomination était renouvelée parce qu'on les prévenait à la dernière minute; certains ont même indiqué qu'ils devaient eux-mêmes demander la prolongation et assurer le suivi de leur demande.
- Cette incertitude quant à leur emploi et l'absence d'un préavis suffisant au moment du renouvellement de la nomination obligent les employés nommés pour une période déterminée à consacrer un temps précieux à la recherche d'un autre emploi et à avoir des discussions à ce sujet avec d'autres employés pendant les heures de travail.
- La notion de « travailleur ou citoyen de seconde classe » a surtout été rattachée au fait de ne pas avoir accès à des occasions de formation et à des possibilités d'avancement. Certains ont mentionné que le fait d'être considérés comme de « simples employés nommés pour une période déterminée » prouvait qu'ils formaient une classe à part.
- Les employés nommés pour une période déterminée ont mentionné à plusieurs reprises qu'ils ne se sentaient pas appuyés par leur syndicat.

- Il est injuste que les employés nommés pour une période déterminée aient à endurer de multiples prolongations pendant de longues périodes sans jamais être certains de leur avenir.
- Comme ils craignent que leur nomination ne soit pas renouvelée, les employés nommés pour une période déterminée doivent constamment prouver à l'employeur qu'il en a pour son argent en effectuant des heures supplémentaires non rémunérées, en ne prenant pas de congé de maladie lorsqu'ils sont malades, en travaillant plus fort que leurs collègues nommés pour une période indéterminée et en s'abstenant d'exprimer leurs opinions ou leurs préoccupations de peur qu'elles ne soient perçues comme une critique par leurs supérieurs.
- Il n'y a pas d'initiation pour les employés nommés pour une période déterminée, les objectifs de l'organisation ne leur sont pas communiqués, les employés qui occupent un poste de durée déterminée ne connaissent pas leurs droits, et les plans de dotation ne sont pas connus.
- Les points suivants méritent d'être mentionnés même si les employés nommés pour une période déterminée ne les ont pas soulevés aussi souvent que les autres points :
 - ils n'ont pas la possibilité de travailler à la maison comme les autres employés;
 - ils n'ont pas autant accès à l'équipement;
 - effet néfaste sur les employés nommés pour une période indéterminée (comme ils ne savent pas pendant combien de temps ils pourront compter sur eux, les employés nommés pour une période indéterminée s'attendent à une augmentation de leur charge de travail lorsque la nomination des employés recrutés pour une période déterminée n'est pas renouvelée);
 - les employés nommés pour une période déterminée sont appelés à former des employés qui occupent un poste de durée indéterminée;
 - même si ce point n'a pas été soulevé fréquemment, il importe de mentionner que la nomination de certaines personnes n'a pas été renouvelée en raison d'un congé de maternité;
 - les lettres d'offre sont rédigées sur un ton avilissant, et on y sous-estime le travail important qu'effectuent les employés nommés pour une période déterminée; dans ces lettres, l'emploi pour une période déterminée n'est qu'une entité sans visage et sans nom; (Nous avons inclus ce point parce qu'il a aussi été soulevé par des employés nommés pour une période déterminée pendant les assemblées générales.)

- le sentiment d'impuissance qu'éprouvent les employés nommés pour une période déterminée qui n'ont pas le droit de se plaindre lorsqu'une injustice est commise à leur endroit.

Solutions possibles

Nota : Cette section diffère de la section précédente étant donné que les idées et les solutions présentées sont un résumé de chaque réponse donnée par les participants plutôt qu'une récapitulation générale.

- Les solutions proposées vont de la nomination pour une période indéterminée seulement à la nomination à un poste de durée indéterminée après six mois, un an, deux ans et trois ans, trois ans étant le nombre maximum d'années mentionné par les participants.
- Avant d'embaucher des occasionnels et des étudiants, il faudrait en évaluer les répercussions sur l'emploi des personnes qui occupent actuellement un poste de durée déterminée.
- Un rapport d'évaluation du rendement devrait être rempli et versé au dossier de tout employé nommé pour une période déterminée dont la nomination n'est pas renouvelée.
- Des modifications devraient être apportées de sorte que les pensions ne soient pas touchées. Si le gouvernement a de la difficulté à recruter et à conserver du personnel qualifié, il pourrait conserver les travailleurs expérimentés en les nommant pour des périodes déterminées de plus de six mois.
- Au moment de renouveler une nomination, il faudrait se servir de la liste d'admissibilité initiale au lieu d'obliger l'employé à poser sa candidature pour conserver son propre poste.
- Il devrait y avoir une politique sur les employées enceintes qui occupent un poste de durée déterminée.
- On ne devrait pas avoir à se qualifier plus d'une fois pour le même poste. Lorsque la liste n'est plus valide, les prolongations devraient être effectuées selon l'ancienneté.
- Il devrait y avoir des séances d'orientation pour les employés nommés pour une période déterminée.
- Toutes les périodes d'emploi de durée déterminée accomplies dans tous les ministères fédéraux devraient être prises en compte dans le calcul de la période totale que l'employé doit accumuler pour être nommé à un poste de durée indéterminée.

- Il faudrait surtout s'efforcer de résoudre les difficultés causées par la dotation des postes de durée indéterminée pour que les gestionnaires aient moins besoin d'effectuer des nominations pour une période déterminée.
- Les employés nommés pour une période déterminée qui doivent cesser de travailler en raison d'une maladie ou d'une blessure (les plus vulnérables) devraient être en mesure de réintégrer leur poste si celui-ci existe toujours. Cette mesure aiderait les employés nommés pour une période déterminée qui ont besoin d'un revenu ou de prestations de maladie.
- Il faudrait tenir compte des coûts qu'entraîne la tenue de multiples concours et des sommes investies dans la formation, surtout lorsqu'il s'agit d'un employé qui réussit à se qualifier pour le poste qu'il occupe déjà, mais doit céder sa place à une autre personne parce qu'il ne s'est pas classé parmi les premiers sur la liste d'admissibilité.
- Les mesures prises à l'endroit des personnes nommées pour une période déterminée devraient être rétroactives et entrer en vigueur au moins à compter de la date de signature de la convention collective actuelle.
- La durée des nominations et des renouvellements devrait être aussi longue que possible afin de limiter le fardeau administratif imposé au groupe de la paye et des avantages sociaux.
- La durée des nominations initiales pour une période déterminée devrait être d'au moins trois mois afin que tous les employés nommés pour une période déterminée puissent bénéficier de tous les avantages possibles.

Sommaire – Idées transmises au Comité mixte

En tout, 139 personnes ont exposé des idées au Comité mixte. Les constatations suivantes sont une récapitulation des diverses observations reçues et reflètent les opinions de plus d'une personne.

Le recours à l'emploi pour une période déterminée

- L'emploi pour une période déterminée ne devrait être utilisé que pour des raisons légitimes (c.-à-d. congé de maternité, congé de maladie, congé personnel, projets prenant fin à une date précise, besoins opérationnels urgents, un employé nommé pour une période déterminée qui n'est pas revenu au travail).
- Certaines personnes acceptent un poste de durée déterminée dans la fonction publique en attendant de trouver un emploi dans le secteur privé.

- L'utilisation qui est faite actuellement des employés nommés pour une période déterminée et des entrepreneurs (utilisation prolongée dans le même poste) fait partie de notre culture d'entreprise et dénote une mauvaise planification des activités.
- L'emploi pour une période déterminée est utilisé comme une période d'essai (une erreur de dotation ne peut être corrigée sans y consacrer énormément de temps, et cela coûte habituellement beaucoup trop cher).
- L'emploi pour une période déterminée a sa place : il est un moyen efficace de recruter du personnel pour répondre à un besoin urgent. L'embauche d'un employé nommé pour une période déterminée permet aux gestionnaires de laisser partir l'employé sans avoir à remplir une foule de formalités administratives, lorsque celui-ci ne fait pas l'affaire ou n'est pas qualifié, ou encore lorsqu'il s'agit d'un travail de courte durée.
- Les ministères recrutent pour une période déterminée de moins d'un an pour se soustraire au système d'administration des priorités.

Recrutement des employés nommés pour une période déterminée

- Les méthodes de recrutement actuelles prennent beaucoup trop de temps compte tenu des besoins à court terme liés à l'emploi pour une période déterminée. On fait parfois appel à des employés occasionnels ou temporaires alors qu'on aurait dû en fait recourir à des employés nommés pour une période déterminée. (Ces observations ont été faites à propos des processus ministériels aussi bien que des processus de la CFP.)
- La rapidité du processus de recrutement peut avoir une incidence sur la décision de recourir à des employés nommés pour une période déterminée.
- La prochaine génération pourrait ne pas vouloir se joindre à des organisations qui ne prennent pas soin de leurs employés.
- Il faudra revoir le recours à des contractuels embauchés par l'entremise d'agences ainsi que les besoins en matière de stage.

Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée

- Le fait d'avoir à poser sa candidature à plusieurs reprises pour le même poste après s'être qualifié la première fois est redondant, fait perdre du temps, est coûteux et très stressant pour les employés nommés pour une période déterminée.
- En plus des dépenses qu'entraîne la tenue continue d'entrevues de sélection pour le même poste, il faudrait aussi tenir compte de l'investissement dans la formation des employés nommés pour une période déterminée et du coût de la formation de nouveaux employés.

- Afin de maintenir en poste les employés de la fonction publique qui sont déjà formés, les gestionnaires ne devraient pas tarder à décider s'ils renouvellent ou non la nomination d'un employé nommé pour une période déterminée, et ils devraient les en informer plus rapidement.
- Les personnes dont la nomination est renouvelée plusieurs fois devraient finir par être nommées à un poste de durée indéterminée.
- Il sera difficile à l'avenir d'attirer et de conserver de bons travailleurs si les seuls postes offerts sont des postes de durée déterminée.
- Les procédures relatives aux ressources humaines et à la dotation qui s'appliquent à l'affichage des emplois dans la fonction publique limitent les débouchés internes des employés nommés pour une période déterminée en raison des restrictions géographiques.
- Étant donné le nombre de départs à la retraite projetés dans la fonction publique, le moment est venu pour le gouvernement fédéral de commencer à apprécier à leur juste valeur les employés nommés pour une période déterminée.

Traitement des employés nommés pour une période déterminée

- Le rendement des employés nommés pour une période déterminée n'est pas évalué de façon officielle.
- De multiples prolongations et de longues périodes d'emploi temporaire ne favorisent aucunement l'estime de soi, la dignité et un sentiment de bien-être, et elles peuvent être extrêmement difficiles sur le plan émotif.
- De multiples prolongations n'aident pas la fonction publique à projeter l'image d'un employeur de choix étant donné que l'employé est en attente perpétuelle et que cela nuit à sa vie personnelle et à sa vie familiale.
- Le sentiment d'incertitude qu'éprouve l'employé nommé pour une période déterminée coûte de l'argent au gouvernement parce que l'employé se préoccupe continuellement de sa sécurité d'emploi.
- Les employés ne sont pas avisés suffisamment longtemps d'avance du renouvellement de leur nomination, et les décisions sont souvent prises à la dernière minute.
- Les dispositions relatives au réaménagement des effectifs (les syndicats voudraient que leurs membres soient assurés d'un emploi à vie) incitent les gestionnaires à recruter des employés pour une période déterminée afin de réduire le risque d'avoir à appliquer de telles dispositions.

- Les employés nommés pour une période déterminée ont l'impression d'être des travailleurs de seconde classe parce qu'on leur offre moins de possibilités de formation et ne les invite pas à participer à des comités ou à d'importantes réunions et parce qu'on les traite comme des ressources plutôt que comme des personnes.
- Une interruption de service peut avoir des conséquences pour certains des avantages sociaux (comme la pension et les congés annuels).
- Les employés nommés pour une période déterminée ne font pas valoir leurs droits par crainte de représailles et de peur qu'on ne renouvelle pas leur contrat.
- Plusieurs ont parlé du non-renouvellement de la nomination d'employés nommés pour une période déterminée dont le poste était sur le point d'être converti en un poste de durée indéterminée.
- Les employés nommés pour une période déterminée ont les mêmes retenues à la source que les employés nommés pour une période indéterminée, mais ils n'ont pas les mêmes privilèges et n'ont aucune sécurité d'emploi.

Solutions possibles

Comme cette partie du site Web visait à permettre aux intéressés (les employés qui occupent un poste de durée déterminée et qui sont membres de l'AFPC ou qui ont occupé un tel poste dans le passé et les gestionnaires de la fonction publique) de transmettre leurs idées et de proposer des solutions au Comité mixte, leurs suggestions ont été consignées.

- La durée de la période au bout de laquelle l'employé doit être nommé à un poste de durée indéterminée variait considérablement.
 - après un stage de durée fixe
 - après six mois
 - après un an
 - pas plus de 12 mois sur deux exercices consécutifs
 - deux ans peu importe le ministère
 - deux ans dans le même ministère
 - après trois ans
 - après trois ans de service peu importe les interruptions de service

- quel que soit le changement envisagé il faudrait reconnaître les années de service accomplies pendant le gel
- tout le monde devrait être recruté la première fois pour une période dont la durée serait, disons, de 9 à 12 mois, et c'est pendant cette période ou au bout de celle-ci qu'on déciderait si l'employé devrait être nommé ou non en permanence
- Le service continu accompli dans différents ministères devrait être pris en compte dans les nominations à un poste de durée indéterminée.
- L'ancienneté devrait être l'un des critères utilisés par les jurys pour déterminer le classement (l'employé qui se classe premier à un concours peut très bien se classer deuxième à un autre concours pour le même poste).
- Les employés nommés pour une période déterminée ne devraient avoir à se qualifier qu'une seule fois pour leur poste; leur nomination à un poste de durée indéterminée par la suite devrait être basée sur l'ancienneté.
- L'emploi pour une période déterminée peut être un outil précieux si on s'en sert bien. (Il faudrait améliorer le système de tests; il faudrait tenir des dossiers sur le rendement des employés; chaque fois qu'un employé nommé pour une période déterminée est licencié ou congédié, il devrait y avoir un mécanisme pour empêcher cette personne de décrocher un emploi dans un autre ministère.)
- Il faudrait jeter un coup d'œil aux effets de l'emploi pour une période déterminée sur la vie familiale.
- Les employés nommés pour une période déterminée ne devraient pas être tenus de rejoindre les piquets en temps de grève, surtout lorsqu'ils ne sont pas certains de leur avenir dans la fonction publique.
- Les employés nommés pour une période déterminée devraient être invités à établir des plans d'apprentissage et à participer à un programme de mentorat.
- On devrait montrer aux membres du personnel qui veulent demeurer dans l'administration fédérale comment se préparer à des concours. Pour tirer profit du temps, de l'énergie et de l'argent qu'on investit dans les employés nommés pour une période déterminée, il faudrait leur offrir des activités de perfectionnement qui leur permettent de demeurer au service de « l'employeur de choix ».
- Quand on embauche un employé pour une période déterminée, on devrait le traiter de la même façon qu'un employé qui occupe un poste de durée indéterminée – les règles et règlements ainsi que la façon dont fonctionne le système peuvent prêter à confusion. Il serait utile de donner de brèves explications aux nouveaux employés et de leur offrir une séance d'orientation.

- Il faudrait indiquer clairement les objectifs à atteindre et les normes à respecter. Des évaluations devraient être effectuées à cet égard pendant la période d'emploi, et l'employé devrait savoir si son employeur a l'intention de le garder ou non.
- Il faudrait limiter le nombre de fois qu'une nomination peut être renouvelée.
- Les gestionnaires doivent planifier davantage leurs activités afin de mieux prévoir les ressources requises. De cette façon, quand ils voudront embaucher les personnes dont ils ont besoin, ils n'auront plus à essayer de trouver une façon de contourner le système.
- Améliorer l'examen annuel du rendement et rattacher les évaluations annuelles de rendement à la sécurité d'emploi ou à l'emploi continu.
- Constituer une réserve de ressources qualifiées dans laquelle les gestionnaires peuvent puiser, quelque chose comme un bassin d'employés nommés pour une période déterminée.
- Un système ou une base de données en ligne devrait être mis au point pour que les gestionnaires puissent y entrer leurs exigences et recevoir ensuite les curriculum vitae de personnes qui satisfont à ces exigences.
- On pourrait accélérer le processus de recrutement si on évaluait les connaissances linguistiques des candidats de la CFP et leur faisait subir les contrôles sécuritaires en plus des tests administratifs.
- Les employés nommés pour une période déterminée devraient gagner un peu plus que les employés nommés pour une période indéterminée pour compenser le risque additionnel. C'est exactement pour cette raison que les entrepreneurs sont payés plus cher.
- On devrait limiter le nombre d'employés nommés pour une période déterminée qu'une unité de travail, un ministère, une direction ou une division peut recruter.
- La personne qui est nommée à un poste de durée déterminée à la suite d'un concours ne devrait pas avoir à se présenter à un autre concours pour un poste ayant la même classification sauf si, par la suite, elle n'occupe pas ce poste pendant une période continue de 18 mois.
- Rayer du vocabulaire du gouvernement les expressions « nomination pour une période déterminée » et « nomination pour une période indéterminée » et commencer à recruter et à conserver les gens en fonction de leurs compétences et non de leur emploi. En cas de mise en disponibilité, les employés nommés pour une période indéterminée dont le rendement laisse à désirer sont maintenus en fonction avant les employés nommés pour une période déterminée qui ont un bon rendement, simplement en raison de la durée de leur emploi.

- Afin que les employés nommés pour une période déterminée puissent connaître leurs droits en ce qui concerne les grèves et d'autres questions, le bureau devrait mettre sur pied un comité spécial qui comprendrait un conseiller désigné par le syndicat.
- Créer un programme de transition afin de faciliter l'intégration des employés recrutés pour une période déterminée à l'effectif nommé pour une période indéterminée. Il faudrait notamment prévoir des fonds pour aider les employés à passer d'un projet à l'autre, ainsi que des plans de formation pour qu'ils puissent acquérir les compétences et l'expertise nécessaires pour assurer la continuité de leur emploi.
- Prolonger la période de validité des listes auxquelles sont inscrits les employés nommés pour une période déterminée ou se débarrasser complètement de ces listes.
- Tenir des concours pour les postes de durée déterminée aussi bien que pour les postes de durée indéterminée; après le stage, les postes de durée déterminée devraient être convertis en postes de durée indéterminée.
- La personne qui occupe le même poste pendant deux ans ou plus devrait être nommée pour une période indéterminée, ou trois ans dans le même ministère dans différents postes; si le gestionnaire de l'unité de travail ne peut financer le poste, la personne devrait bénéficier d'une priorité au sein du ministère.
- Établir des règles pour la mise en disponibilité des employés nommés pour une période déterminée ou cesser d'exiger qu'ils versent 550 \$ par année au syndicat.
- Les employés nommés pour une période déterminée devraient être mieux représentés par leur syndicat.
- Le gouvernement fédéral devrait songer à créer des emplois saisonniers de durée indéterminée. De cette façon, les employés nommés pour une période déterminée n'auraient pas à se présenter continuellement à des concours pour conserver leur emploi.
- Il faudrait préparer une brochure et la remettre à tous les employés nommés pour une période déterminée au moment de leur embauche (ou le jour de leur entrée en fonction). On devrait y décrire les droits et les responsabilités des employés nommés pour une période déterminée et ce à quoi ils ont droit et n'ont pas droit, et y indiquer les principales distinctions entre un emploi pour une période déterminée et un emploi pour une période indéterminée.
- Accorder aux employés qui occupent un poste de durée déterminée depuis longtemps le même droit de présentation et d'accès à tous les postes vacants que les employés qui sont touchés, qui bénéficient d'une priorité ou qui font l'objet d'un réaménagement des effectifs.

Comparaison des réponses des gestionnaires et des employés

Les gestionnaires et les employés ont pour la plupart tenu les mêmes propos. Voici un résumé des réponses qu'ils ont données sur certains points.

EMPLOYÉS	GESTIONNAIRES
<p>En tout, 14 % ont indiqué que leur gestionnaire leur avait dit qu'ils obtiendraient un poste de durée indéterminée ou que la plupart des employés de l'unité de travail qui étaient nommés pour une période déterminée finissaient par être nommés à un poste de durée indéterminée; 9 % se sont fait dire qu'ils seraient probablement nommés pour une période indéterminée si des fonds devenaient disponibles.</p>	<p>En ce qui concerne les perspectives d'emploi pour une période indéterminée, 10 % ont indiqué aux employés nommés pour une période déterminée qu'ils seraient nommés vraisemblablement pour une période indéterminée si des fonds devenaient disponibles; 9 % que la plupart des employés nommés pour une période déterminée qui travaillent ici finissent par obtenir un poste de durée indéterminée; et 5 % qu'ils deviendraient probablement permanents au départ d'un employé nommé pour une période indéterminée.</p>
<p>Les trois principales raisons que leur gestionnaire leur a données pour expliquer leur recrutement pour une période déterminée sont : pour combler rapidement un poste, pour remplacer le titulaire d'un poste de durée indéterminée qui est en affectation et pour faire face aux fluctuations de la charge de travail.</p>	<p>Les deux premières raisons données par les gestionnaires sont identiques; la troisième raison indiquée par les gestionnaires est la nécessité de composer avec un financement temporaire.</p>
<p>La majorité ont indiqué que la période de cinq ans exigée avant d'être nommé pour une période indéterminée devrait être ramenée à trois ans ou moins.</p>	<p>La majorité ont indiqué que la période en question devrait être de trois ans ou moins.</p>
<p>En ce qui concerne la première fois où les employés nommés pour une période déterminée et leur gestionnaire actuel ont fait connaissance, on constate que, de part et d'autre, la majorité des répondants ont indiqué qu'ils s'étaient rencontrés à l'entrevue ou le jour de leur entrée en fonction (taux moyen de 55 %). À l'autre bout de l'échelle, de 1 % à 2 % ont indiqué qu'ils connaissaient le gestionnaire ou l'employé socialement ou personnellement ou qu'un membre de leur famille ou un ami leur en avait parlé.</p>	<p>Même commentaire.</p>

EMPLOYÉS

GESTIONNAIRES

En ce qui a trait aux prolongations, 53 % ont déclaré que leur nomination actuelle avait été renouvelée jusqu'à deux fois, et 25 % qu'elle avait été renouvelée cinq fois ou plus.

Au total, 56 % des gestionnaires ont déclaré la même activité, mais la question qui leur était posée était légèrement différente puisqu'ils devaient indiquer le nombre de fois qu'ils avaient renouvelé la nomination de la dernière personne qu'ils avaient recrutée pour une période déterminée; 6 % des gestionnaires ont indiqué plus de cinq fois. On leur a ensuite demandé d'indiquer combien de fois la nomination d'un employé recruté pour une période déterminée est habituellement renouvelée avant qu'il soit nommé à un poste de durée indéterminée. Dans ce cas, 38 % des gestionnaires ont indiqué quatre fois ou plus, ce qui est proche des résultats des employés.

Durée moyenne des prolongations :

- trois mois ou moins (13 %)
- entre trois et six mois (24 %)
- entre six mois et un an (30 %)
- un an (20 %)

Durée moyenne des prolongations :

- trois mois ou moins (9 %)
- entre trois et six mois (23 %)
- entre six mois et un an (34 %)
- un an (15 %)

Les employés ont indiqué dans une proportion de 65 % que les périodes d'emploi accomplies dans différents ministères devraient être comprises dans la période totale menant à une nomination pour une période indéterminée.

La moitié des gestionnaires étaient de cet avis.

Selon les répondants, le manque de fonds est la principale raison pour laquelle certains employés nommés pour une période déterminée ne sont pas nommés à un poste de durée indéterminée.

Les gestionnaires ont fourni la même raison.

Les trois points au sujet desquels ils estiment être traités différemment des employés nommés pour une période indéterminée sont l'accès à la formation, la participation aux activités d'apprentissage (nominations intérimaires ou affectations de perfectionnement) et la délégation de la responsabilité décisionnelle.

Les gestionnaires ont indiqué les mêmes points.

Les répondants ont indiqué dans une proportion de 21 % qu'ils avaient connu une interruption de service. Les deux principales raisons étaient identiques : problèmes de financement et manque de travail.

Les gestionnaires ont indiqué dans une proportion de 28 % que des employés nommés pour une période déterminée dans leur unité de travail avait connu une interruption de service. Les raisons qu'ils ont fournies étaient les mêmes.

Conclusions

Les constatations faites à partir des instruments de sondage du site Web confirment les résultats des recherches effectuées au cours de la première étape de l'étude et font ressortir de nouvelles questions qui n'avaient pas été soulevées lors de la recherche initiale.

Voici les questions qui semblent poser le plus de problèmes et pour lesquelles des solutions devraient être envisagées :

- Comme 26 % des répondants ont indiqué qu'ils occupaient leur poste actuel depuis plus de trois ans, l'emploi pour une période déterminée semble être utilisé dans des situations où il y a manifestement un besoin permanent. La période de cinq ans exigée actuellement n'est pas l'option préférée de la majorité des employés et des gestionnaires. Les diverses solutions qu'ils proposent devraient être mises à l'essai (elles vont de la nomination pour une période indéterminée seulement à la nomination à un poste de durée indéterminée après six mois, un an, etc., jusqu'à l'exigence actuelle de cinq ans; la majorité semblent préférer deux ou trois ans).
- Étant donné que 66 % des employés nommés pour une période déterminée estiment qu'il est injuste de ne pas compter le service continu accompli dans différents ministères et organismes dans la période de service menant à une nomination pour une période indéterminée et que la moitié des gestionnaires sont aussi de cet avis, cette question devrait être approfondie.
- Des nominations répétées et continues à un poste de durée déterminée peuvent donner à penser que les fonctions sont en fait de durée indéterminée (25 % des employés nommés pour une période déterminée ont indiqué que la nomination à leur poste actuel avait été renouvelée cinq fois ou plus). Il y aurait peut-être lieu d'envisager la possibilité de limiter le nombre de prolongations permises avant d'avoir à nommer une personne à un poste de durée indéterminée.
- Le financement a souvent été invoqué pour expliquer la création d'un poste de durée déterminée plutôt qu'indéterminée, la prolongation des nominations, la durée des prolongations, les interruptions de service subies par les employés nommés pour une période déterminée, et l'absence de préavis donnés aux employés dont la nomination est renouvelée. Il faudra modifier les pratiques en vigueur et sensibiliser les intéressés à la question.
- Il convient d'examiner de près la question des employés qui ne sont pas avisés d'avance du renouvellement de leur nomination. Bien des employés sont prévenus à la dernière minute ou doivent faire eux-mêmes les démarches nécessaires pour obtenir une confirmation de leur prolongation.

- Le fait d'avoir à se présenter continuellement à des concours pour se qualifier de nouveau pour son propre poste contrarie énormément les employés nommés pour une période déterminée, et cette pratique s'avère coûteuse pour le gouvernement. Il faudra revoir cette exigence dans le contexte de la politique de dotation et informer les gestionnaires des choix qui leur sont offerts.
- La majorité des employés nommés pour une période déterminée ont indiqué qu'ils n'étaient pas traités différemment des employés nommés pour une période indéterminée, et les gestionnaires ont affirmé ne pas avoir l'impression qu'ils donnaient la priorité aux employés nommés pour une période indéterminée par rapport aux employés nommés pour une période déterminée. Toutefois, certains répondants ont indiqué qu'ils étaient traités différemment à certains égards, notamment en ce qui concerne leur accès aux possibilités de formation et de perfectionnement, leur participation au processus décisionnel et leur participation aux réunions, aux retraites et aux conférences.
- En ce qui concerne la durée moyenne des prolongations, 13 % des employés nommés pour une période déterminée ont indiqué qu'elle était de moins de trois mois, et 24 % qu'elle était de trois à six mois. Il faudrait conseiller aux gestionnaires d'accorder des prolongations dont la durée est la plus longue possible, ce qui permettrait également de réduire le fardeau administratif des conseillers en rémunération. (Cette question est également liée à celle du financement.)
- D'après les renseignements recueillis, les employés nommés pour une période déterminée sont bien instruits, expérimentés, bien formés, comptent un pourcentage disproportionné de membres des groupes visés par l'équité en emploi (sauf celui des personnes handicapées) et souhaitent demeurer dans la fonction publique. Il faudrait adopter une approche proactive et mieux planifier les RH et la relève afin que la fonction publique puisse conserver les ressources dont elle aura besoin dans les années à venir.
- Certains ont mentionné qu'il faudrait offrir des séances d'orientation aux employés nommés pour une période déterminée.
- Il faudrait aussi envisager des solutions pour éviter que l'emploi pour une période déterminée ne soit utilisé comme période d'essai.
- Il semble que la majorité des employés nommés pour une période déterminée ne reçoivent pas une évaluation officielle de leur rendement, et cette question devrait également être examinée de près.
- La lenteur et la lourdeur des processus de dotation sont l'une des raisons pour lesquelles les gestionnaires recrutent pour une période déterminée plutôt que pour une période indéterminée.

- Certains employés nommés pour une période déterminée comptent jusqu'à huit années de service dans un emploi de durée déterminée en raison du gel de l'embauche imposé pendant trois ans, de 1995 à 1998. Une réduction de la période de cinq ans exigée permettra de résoudre ce problème.
- Il faudrait trouver des façons de permettre au syndicat d'appuyer davantage les employés nommés pour une période déterminée qu'il représente.

Document à l'appui D

Consultations auprès des intervenants

**Étude conjointe sur l'emploi pour une durée
déterminée**

Table des matières

Introduction.....	1
Consultations auprès des employés	2
Constats	4
Recours à l'emploi pour une durée déterminée	4
Recrutement des employés nommés pour une période déterminée	5
Traitement des employés nommés pour une période déterminée	5
Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée	7
Consultations auprès des spécialistes en ressources humaines.....	9
Constats	9
Recours à des postes de durée déterminée	9
Recrutement des employés nommés pour une période déterminée	10
Traitement des employés nommés pour une période déterminée	10
Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée	11
Appendice A – Rapport de la Conférence Accès, du 10 au 12 mai 2002	12
Sondage spécial sur les questions touchant les personnes handicapées et l'emploi pour une durée déterminée dans la fonction publique.....	16
Appendice B – Rapport du Forum national de perfectionnement professionnel des gestionnaires.....	22

Introduction

L'un des principaux objectifs du Comité mixte responsable de l'étude était de multiplier les occasions permettant aux intervenants de partager leurs expériences et de faire connaître leur point de vue sur la question de l'emploi pour une durée déterminée. Les outils de recherche qui ont été choisis et élaborés avaient pour principale caractéristique de permettre de joindre un public aussi large que possible le plus rapidement possible, compte tenu des délais serrés dont disposait le Comité. Celui-ci a néanmoins pris en compte la complémentarité des différents outils et il a choisi ceux qui assureraient la plus grande participation tout en lui permettant de recueillir des points de vue diversifiés et des informations détaillées.

Dans ce contexte, les membres du Comité ont décidé d'organiser, en parallèle avec les groupes de consultation composés d'employés nommés pour une période déterminée, d'autres tribunes de consultation auprès des intervenants et d'y participer. Voici un compte rendu de ces discussions qui ont eu lieu à Montréal, Toronto, Halifax, Winnipeg, Vancouver et dans la région de la capitale nationale, du 15 avril au 6 mai 2002.

Consultations auprès des employés

Outre les groupes de réflexion fondés sur un échantillonnage aléatoire d'employés nommés pour une période déterminée, le Comité a participé à des assemblées générales, à des réunions sur les lieux de travail et à des rencontres avec des représentants des groupes désignés membres de l'Alliance de la fonction publique (AFPC). Les membres du Comité étaient d'avis que ces réunions permettraient aux employés qui ne pouvaient compléter le sondage Web ou qui n'avaient pas été choisis pour participer aux groupes de réflexion de faire connaître leur point de vue directement au Comité.

L'organisation et la coordination des assemblées générales avaient été confiées aux bureaux régionaux de l'AFPC à Toronto, Montréal, Halifax, Winnipeg, Vancouver, Ottawa et Hull. Ces assemblées annoncées sur les sites Web nationaux et régionaux de l'AFPC étaient ouvertes aux employés qui occupent ou ont occupé des postes de durée déterminée et aux syndicalistes. Le guide des animateurs élaboré par le Comité mixte a permis aux participants d'avoir des discussions ordonnées qui ont duré deux à trois heures et qui ont porté sur les principaux thèmes de l'étude : le recours à l'emploi pour une durée déterminée ainsi que le recrutement, le maintien en poste et le traitement accordé aux employés nommés pour une période déterminée. Deux réunions ont été animées par des dirigeants élus de l'AFPC en présence des membres du Comité mixte, et les autres ont été animées par des membres du Comité mixte.

Outre les assemblées générales et les groupes de réflexion, les membres du Comité mixte ont optimisé leur présence en assistant à des réunions tenues sur les lieux de travail avec des employés nommés pour une période déterminée. Bien que les réunions sur les lieux de travail aient été organisées surtout en fonction de l'intérêt et de la disponibilité, les membres du Comité mixte ont pu se rendre dans un grand nombre de lieux de travail où il y avait un échantillon représentatif d'emplois et de types de travail et des pourcentages élevés d'employés nommés pour une période déterminée. Ces réunions d'une durée d'environ deux heures ont été organisées par des employés nommés pour une période déterminée membres du Comité mixte, en collaboration avec les directions concernées. Elles ont été animées par des membres du Comité mixte à l'aide du guide de discussion élaboré à l'intention des animateurs des groupes de réflexion.

Étant donné la forte représentation de membres des groupes visés par l'équité en emploi parmi les employés nommés pour une période déterminée, le Comité mixte voulait faire en sorte qu'ils aient la possibilité de participer à l'étude. À cette étape du projet, les membres du Comité mixte ont assisté à un groupe de discussion avec le Comité d'action contre le racisme de Halifax et les coprésidents du Comité ont participé à la Conférence Accès de l'AFPC. Cette conférence a permis de promouvoir l'étude et de distribuer un questionnaire spécial préparé à l'intention des participants de la conférence.

Voici la liste des activités de consultation auprès des employés qui ont eu lieu à cette étape de l'étude.

1. Assemblées générales (parrainées par l'AFPC)

- Halifax - 18 avril – environ 50 participants
- Montréal - 16 avril – environ 30 participants
- Ottawa - 17 avril – environ 20 participants
- Hull - 18 avril – environ 4 participants
(l'édifice avait été fermé à la suite d'un incendie)
- Toronto - 16 avril – environ 35 participants
- Winnipeg - 25 avril – environ 35 participants
- Vancouver - 30 avril – environ 50 participants

2. Visites sur les lieux de travail

- Montréal - 16 et 17 avril
- Défense nationale (Base de Longue-Pointe), Affaires des anciens combattants (Hôpital Sainte-Anne-de-Bellevue), Centre d'appel de l'immigration internationale et nationale, réunions pluriministérielles au complexe Guy-Favreau et au 715, rue Peel.
- Winnipeg - 25 avril
- Direction générale de la sécurité du revenu agricole d'Agriculture Canada-CSRN/FCEI, Développement des ressources humaines Canada (DRHC, centre d'appels de l'assurance-emploi)
- Vancouver - 29 avril
- Commission canadienne des grains, DRHC et Commission du statut de réfugié, DRHC, Abbotsford
- 30 avril
- DRHC – assurance-emploi, Commission nationale des libérations conditionnelles (New Westminster), Centre d'appels de DRHC – assurance-emploi
- Région de la capitale nationale - 6 mai
- Affaires étrangères et Bureau des passeports de Hull

3. Autres intervenants

- Comité de lutte contre le racisme - Halifax, 18 avril
- Gestionnaires d'abord! Forum national de perfectionnement professionnel des gestionnaires - Banff, du 21 au 24 avril
- Conférence Accès - Toronto, du 11 au 13 mai
- Mémoires

Voici un résumé des résultats des consultations auprès des employés, regroupés selon les quatre principaux thèmes de l'étude. Nous avons relevé les commentaires qui ont été entendus le plus souvent par les membres du Comité mixte et qui représentent le point de vue de la majorité des employés ayant participé aux diverses tribunes.

Constats

Recours à l'emploi pour une durée déterminée

On a souvent recours à l'emploi pour une durée déterminée pour des travaux de nature permanente.

L'emploi pour une durée déterminée n'est pas utilisé aux fins pour lesquelles il a été prévu initialement, c'est-à-dire pour suppléer à une absence prolongée mais temporaire ou pour affecter des ressources à un projet de courte durée.

Dans certains services, en particulier des organisations opérationnelles comme les centres d'appels, les employés nommés pour une période déterminée représentent un pourcentage considérable pouvant aller de 25 p. 100 à la quasi-totalité de l'effectif.

Dans certaines régions, les employés ont l'impression que les emplois pour une durée déterminée servent à améliorer les statistiques sur la conformité à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

On a recours à des employés nommés pour une période déterminée parce qu'il est moins difficile de les congédier; on peut donc plus facilement les contrôler et faire pression sur eux pour qu'ils donnent un rendement supérieur.

On utilise l'emploi pour une période déterminée comme s'il s'agissait d'une période d'essai prolongée. Les employés sentent qu'on les pousse continuellement à faire leurs preuves et qu'ils

font l'objet d'une surveillance plus étroite que les employés nommés pour une période indéterminée au chapitre de la ponctualité et des congés.

Recrutement des employés nommés pour une période déterminée

La plupart des employés nommés pour une période déterminée ont été embauchés par l'entremise de la Commission de la fonction publique du Canada (souvent par l'entremise du site Web de la CFP) mais certains d'entre eux étaient auparavant des employés occasionnels ou des participants dans des programmes d'étudiants.

La tendance est différente dans la région de la capitale nationale : bon nombre d'employés nommés pour une période déterminée sont d'abord recrutés à titre d'employés d'agences d'emploi temporaire, puis réembauchés en tant qu'employés occasionnels pour enfin obtenir un poste de durée déterminée à l'issue d'un concours.

Au moment d'embaucher une personne pour une période déterminée, on lui donne souvent l'impression qu'un poste de longue durée est disponible; certains se font promettre qu'un poste de durée indéterminée leur sera « bientôt » offert, mais cette promesse est « rarement tenue ».

La plupart des employés nommés pour une période déterminée ont été embauchés par voie de concours; bon nombre d'entre eux doivent passer plusieurs entrevues et des examens écrits rigoureux.

La majorité des employés nommés pour une période déterminée ont d'abord été embauchés pour une période de six mois ou moins. Bon nombre d'entre eux disent avoir obtenu des nominations initiales de trois mois suivies de prolongations de six mois. Dans certains cas, cependant, les employés ont été embauchés pour un mois ou moins et leur période d'emploi a été renouvelée chaque mois ou même chaque semaine pendant de longues périodes.

Traitement des employés nommés pour une période déterminée

Les employés nommés pour une période déterminée se sentent souvent comme des « citoyens de seconde classe ». Bien que, dans certains milieux, on les traite sur le même pied que les employés nommés pour une période indéterminée, il existe à d'autres endroits une structure de classe et un ordre social évidents.

Il semble y avoir une différence entre les milieux de travail qui comptent beaucoup d'employés nommés pour une période déterminée et ceux où ils sont peu nombreux. Dans les milieux où ils sont plus nombreux, les employés nommés pour une période déterminée se plaignent plus souvent d'être moins bien traités que les employés nommés pour une période indéterminée. Par contre, les employés nommés pour une période déterminée qui travaillent dans des milieux où prédominent les employés nommés pour une période indéterminée ont l'impression d'être traités sur le même pied que tous les autres.

Les employés nommés pour une période déterminée n'ont pas facilement accès aux avantages dont bénéficient les employés nommés pour une période indéterminée, notamment :

- la prime de bilinguisme
- la prime de supervision (payée aux employés qui donnent de la formation)
- la répartition équitable des heures supplémentaires
- le choix des horaires de travail et des périodes de vacances
- l'accès équitable à la reclassification
- les congés d'études payés
- les congés d'invalidité de longue durée

Les employés handicapés nommés pour une période déterminée ont souvent l'impression de ne pas disposer des outils, du matériel spécialisé et du choix du lieu de travail dont ils ont besoin pour s'acquitter de leur travail.

Certains employés nommés pour une période déterminée prétendent qu'on leur confie souvent les tâches les moins valorisantes : donner de la formation aux personnes appelées à les remplacer, enlever des cadavres de rats dans les silos à grains, manipuler des objets dangereux et travailler avec des collègues non formés dans des situations dangereuses.

Les employés nommés pour une période déterminée ressentent beaucoup d'insécurité au travail, ce qui entraîne les conséquences suivantes :

- leurs postes n'étant pas permanents, ils ont souvent de la difficulté à obtenir des prêts hypothécaires ou des emprunts, ce qui les rend réticents à avoir des enfants - « ma vie est en suspens », disent-ils.
- Ils se sentent souvent obligés de suivre le mouvement et d'éviter de faire de vagues au travail ou d'exercer leurs droits en vertu de la convention collective, de crainte de ne pas être réembauchés; certains craignent de prendre des congés de maladie ou de faire connaître leurs handicaps, ou encore, d'exprimer leurs opinions. On les soumet parfois à des conditions de travail dangereuses parce qu'ils n'osent pas se plaindre.
- Certains employés nommés pour une période déterminée font l'objet de tactiques d'intimidation et de « menaces voilées ». Leurs gestionnaires et leurs collègues les préviennent que l'employeur n'a pas d'obligations juridiques envers eux et que pour être réembauchés, ils doivent se montrer prudents et ne pas s'imposer – il en résulte une atmosphère de peur dans le milieu de travail.

- Les employés nommés pour une période déterminée deviennent très anxieux lorsque leur période d'emploi arrive à terme, ce qui peut se produire jusqu'à une fois par mois. Cette anxiété s'accroît à l'approche du seuil de prolongation de cinq ans.

Certains employés nommés pour une période déterminée soulignent que la lettre les avisant qu'ils étaient réembauchés contenait non seulement l'habituelle disposition précisant que la période d'emploi pouvait être modifiée en tout temps, mais une autre disposition indiquant que s'ils étaient congédiés au cours de la période de prolongation, la lettre servirait également d'avis de licenciement.

Bien que les employés nommés pour une période déterminée aient souvent besoin d'une formation professionnelle particulière, l'accès à la formation professionnelle et à la formation en cours d'emploi est habituellement fort restreint et parfois tout à fait exclu.

Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée

La plupart des employés nommés pour une période déterminée doivent participer à plusieurs concours pour conserver leur emploi; s'ils ne sont pas sur la liste, ils perdent leur poste. Ils se sentent donc menacés par l'accroissement du nombre de nouveaux employés nommés pour une période déterminée.

Il arrive fréquemment que les employés nommés pour une période déterminée soient appelés à se mesurer les uns aux autres à plusieurs reprises pour gagner une place sur la liste. Cela provoque du stress et des désaccords.

Bon nombre d'employés nommés pour une période déterminée sont d'avis que le processus de dotation et d'emploi manque d'intégrité et d'honnêteté. Certains disent que les cas de favoritisme sont fréquents et que les gestionnaires appliquent de façon sélective les règles relatives aux concours et à l'embauche. D'autres croient que le népotisme sévit à certains endroits.

On a parfois recours à l'ordre inverse de mérite pour déterminer quels employés nommés pour une période déterminée ne seront pas réembauchés. C'est alors le critère des « qualités personnelles » qui est le plus utilisé pour évaluer le mérite (jusqu'à 80 p. 100).

La plupart des employés nommés pour une période déterminée ne savent qu'à la dernière minute s'ils seront réembauchés; souvent, ils ne reçoivent leur lettre de réembauche qu'après la fin de leur période d'emploi.

Alors que certains employés nommés pour une période déterminée sont fortement incités à poser leur candidature à des postes d'une durée indéterminée, d'autres se voient interdire de le faire. De toute manière, les postes de durée indéterminée sont rares.

Bon nombre d'employés nommés pour une période déterminée, en particulier ceux de moins de 35 ans, ne veulent pas perdre du temps à attendre qu'on les embauche pour une autre période de trois mois; les personnes compétentes qui éprouvent de la nervosité à l'égard du gouvernement en tant qu'employeur, quittent la fonction publique.

Les emplois de durée déterminée sont un facteur qui empêche beaucoup de jeunes de considérer le gouvernement comme un milieu de travail de choix.

Les employés nommés pour une période déterminée disent passer beaucoup de temps à chercher des postes de durée déterminée et à postuler pour de tels postes. La plupart affirment consacrer du temps chaque jour à cette activité. L'un d'eux rapporte que « lorsqu'on occupe un poste pour six mois, on passe les deux premiers mois à apprendre le travail, les deux suivants à bien faire le travail et les deux derniers à chercher un autre poste ».

Consultations auprès des spécialistes en ressources humaines

Outre les consultations auprès des employés, les membres du Comité ont également participé à des réunions avec un groupe représentatif de spécialistes en ressources humaines (RH). Ces réunions avaient pour but de faire en sorte que la collectivité des RH puisse participer à l'étude et de permettre aux membres d'approfondir certaines questions, notamment les pratiques de dotation. Ces réunions, qui ont eu lieu à Halifax, Montréal et Vancouver, ont été organisées par des cadres faisant partie du Comité, en collaboration avec la CFP. Les membres choisis en fonction de la représentation ministérielle constituaient un échantillon représentatif des diverses fonctions de la gestion des RH. Les membres du Comité mixte ont animé les réunions à l'aide du guide de discussion élaboré à l'intention des animateurs des groupes de réflexion composés d'employés nommés pour une période déterminée.

Voici la liste des activités de consultation auprès des spécialistes en RH et d'autres représentants de l'employeur.

1. Réunions avec des spécialistes en RH (parrainées par l'employeur)

- Halifax - 19 avril
- Vancouver - 29 avril
- Montréal - 15 avril

Le compte rendu suivant porte sur les principaux thèmes abordés et l'information recueillie est regroupée selon les quatre principaux thèmes de l'étude.

Constats

Recours à des postes de durée déterminée

On a souvent recours à des postes de durée déterminée pour faire exécuter du travail de nature permanente, puisque la charge de travail le justifie mais qu'on ne peut obtenir un financement permanent.

Certains spécialistes en RH sont d'avis qu'on a maintenant recours à des employés occasionnels pour occuper le créneau autrefois réservé aux employés nommés pour une période déterminée : les projets à court terme et à durée déterminée.

On parle souvent des postes de durée déterminée comme d'un moyen d'éviter le long processus nécessaire à la dotation de postes pour une durée indéterminée.

Les postes de durée déterminée permettent aux gestionnaires d'embaucher sans craindre les conséquences d'éventuelles réductions d'effectifs, qui les obligeraient à faire une offre raisonnable d'emploi garanti ou à offrir une indemnité de départ s'il s'agissait d'employés nommés pour une période indéterminée.

Certains gestionnaires utilisent les postes de durée déterminée à titre de période d'essai.

Bien qu'officiellement, on exige le même niveau de productivité des employés nommés pour une période indéterminée et des employés nommés pour une période déterminée, si ces derniers ne produisent pas, ils ne sont pas réembauchés; le manque de réussite peut donc avoir des conséquences plus sérieuses.

Recrutement des employés nommés pour une période déterminée

La plupart des employés nommés pour une période déterminée sont embauchés par l'entremise de la CFP, que ce soit directement dans le poste ou dans un répertoire de la CFP.

Dans les régions, il est rare que l'on recommande le nom d'une personne venant du groupe des employés occasionnels, des étudiants ou d'un autre groupe. Des représentants d'une région disent utiliser ce procédé avec parcimonie – le plus souvent pour embaucher des employés nommés pour une période déterminée provenant de la collectivité scientifique ou de celle de l'équité en emploi.

Les participants ont confiance que les mécanismes de recrutement utilisés pour embaucher des employés nommés pour une période déterminée sont aussi rigoureux que ceux employés pour embaucher des employés nommés pour une période indéterminée et que le temps consacré est le même; par contre, la dotation de postes pour une durée déterminée prend moins de temps parce qu'elle ne nécessite pas d'appels ou de renseignements après sélection.

La plupart des employés nommés pour une période déterminée qui travaillent dans des bureaux sont d'abord embauchés pour six mois, bien qu'il y ait des ministères dans certaines régions qui préfèrent embaucher pour un an; dans les unités opérationnelles, la période d'emploi est souvent inférieure à six mois.

Traitement des employés nommés pour une période déterminée

Les employés nommés pour une période déterminée sont des citoyens de seconde classe; ils n'ont pas voix au chapitre.

Les spécialistes en RH reconnaissent que ces employés ressentent une grande insécurité et que le stress qui en résulte est important, en particulier pour les mères seules.

Le niveau d'activité lié aux griefs présentés par des employés nommés pour une période déterminée est pratiquement inexistant.

En général, les employés nommés pour une période déterminée ne présentent pas de griefs et ne se plaignent pas. Ils se montrent discrets, ce qui dénote un bas moral.

Certains spécialistes en RH maintiennent que la crainte de ne pas être réembauchés qu'éprouvent les employés nommés pour une période déterminée est « autoinfligée ».

Certains spécialistes ont mentionné des cas où on a évité qu'un employé nommé pour une période déterminée soit automatiquement nommé pour une période indéterminée en ne renouvelant pas sa nomination et en embauchant une autre personne.

On reconnaît que les employés nommés pour une période indéterminée jouissent d'un meilleur traitement au chapitre des possibilités de perfectionnement, des mutations, des affectations d'un an, des congés et de la participation à des conférences.

Il est vrai que dans certains ministères, les employés nommés pour une période indéterminée ont le premier choix en ce qui concerne la formation et la participation à des conférences.

Maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée

Certains spécialistes en RH ont été étonnés d'apprendre que les employés nommés pour une période déterminée devaient postuler leur emploi à plusieurs reprises et ils avaient du mal à comprendre la nécessité d'ouvrir plusieurs concours pour un même poste. D'autres étaient étonnés que ces concours à répétition ne soient pas la norme dans tous les milieux.

Les gestionnaires reconnaissent que les employés nommés pour une période déterminée se refusent parfois à postuler l'emploi d'un ami.

Dans une région, les spécialistes en relations de travail étaient d'avis que l'ancienneté était une façon plus humaine de procéder à des réductions d'effectifs que l'ordre inverse de mérite.

Les spécialistes en RH ont déclaré éprouver des difficultés à gérer leurs propres employés [nommés pour une période indéterminée] et qu'en raison de la lourdeur des mécanismes internes, la dotation ne peut se faire rapidement.

On reconnaît que le recrutement sera difficile dans l'avenir. La plupart des spécialistes en RH ne croient pas que les employés nommés pour une période déterminée passent trop de temps à chercher et à postuler des emplois de durée indéterminée; ils reconnaissent toutefois que la plupart de ces employés recherchent la stabilité.

Appendice A – Rapport de la Conférence Accès, du 10 au 12 mai 2002

Du 10 au 12 mai, les coprésidents du Comité mixte ont assisté à la Conférence Accès tenue à Toronto à l'intention des personnes handicapées membres de l'AFPC. La Conférence Accès a donné aux membres du Comité mixte une occasion unique d'examiner la question de l'emploi pour une période déterminée selon le point de vue des employés handicapés.

Dans le but de profiter au maximum de cette occasion, un kiosque a été installé sur les lieux et un sondage spécial a été élaboré expressément pour les participants. Le kiosque a permis aux coprésidents du Comité de promouvoir l'étude conjointe et d'avoir des entretiens individuels avec les participants au sujet de leurs expériences à titre d'employés ou d'anciens employés nommés pour une période déterminée.

Le sondage spécial avait pour objectif de déterminer s'il existe des questions spécifiques touchant uniquement les employés handicapés nommés pour une période déterminée et comprenait des questions relatives aux locaux et à l'inclusivité. Les résultats de ce sondage font l'objet d'un document séparé.

La plupart des 71 participants ont visité le kiosque et une douzaine d'entre eux se sont arrêtés pour discuter longuement de leurs expériences à titre d'employés ou d'anciens employés nommés pour une période déterminée. Leurs histoires étaient semblables à celles rapportées aux membres du Comité mixte par d'autres employés nommés pour une période déterminée partout au pays. Ils ont parlé des concours auxquels ils ont participé pour obtenir leur première nomination et des nombreux autres concours auxquels ils ont pris part depuis, dans bien des cas pour conserver le poste de durée déterminée qu'ils occupent actuellement. Par ailleurs, ils ont décrit l'insécurité qui résulte du fait de ne jamais savoir si leur période d'emploi sera renouvelée ou si elle sera prolongée à la dernière minute. Leurs expériences se distinguent de celles des autres employés nommés pour une période déterminée par les difficultés qu'ils éprouvent à obtenir les outils ou le matériel spécialisé dont ils ont besoin pour faire leur travail. Bon nombre de participants disent qu'ils n'ont pas réussi à obtenir ce matériel ou qu'ils doivent constamment rappeler leurs besoins à l'attention de la direction. Par contre, il est difficile de déterminer si ces problèmes sont liés au fait qu'il s'agit d'employés nommés pour une période déterminée ou s'il existe des lacunes constantes à cet égard, quelle que soit la situation de l'employé, compte tenu du fait que certains répondants sont les seuls employés handicapés dans leur milieu de travail ou que la situation ne s'est pas améliorée depuis qu'ils ont été nommés pour une période indéterminée.

Selon le rapport annuel au Parlement intitulé *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2000–2001*, huit employés nommés pour une période déterminée sur dix appartiennent à des groupes désignés. Les membres du Comité mixte ont voulu saisir toutes les occasions possibles de s'entretenir avec des membres des groupes désignés aux fins de l'équité en emploi.

Bien que les membres de ces groupes aient été consultés à toutes les étapes et qu'ils aient été bien représentés dans le sondage réalisé sur le site Web, la Conférence Accès a donné aux responsables de l'étude une occasion unique d'examiner la question de l'emploi pour une durée déterminée selon le point de vue des personnes handicapées.

Pour tirer parti de cette occasion, le Comité a modifié le sondage réalisé sur le site Web afin de mieux saisir le point de vue de ces employés et il a fait traduire le questionnaire en format substitut, selon les besoins.

Le questionnaire a été distribué au cours de la Conférence Accès afin de recueillir de l'information sur les antécédents professionnels, l'expérience du recrutement, l'expérience en milieu de travail à titre d'employé nommé pour une période déterminée (le cas échéant) et toute autre observation touchant les expériences de travail des employés nommés pour une période déterminée selon le point de vue d'une personne handicapée.

Au total, 19 réponses ont été reçues.

Quinze pour cent des répondants avaient été embauchés initialement pour une période indéterminée et n'avaient jamais occupé un emploi de durée déterminée. Seulement 11 p. 100 occupent actuellement des postes de durée déterminée mais 74 p. 100 ont commencé leur carrière dans la fonction publique à titre d'employés nommés pour une période déterminée. Ainsi, 85 p. 100 des répondants ont été embauchés initialement à titre d'employés nommés pour une période déterminée.

Plus de 50 p. 100 ont été mutés à des postes de durée indéterminée après avoir passé au moins deux ans dans des postes de durée déterminée. La plupart ont obtenu des postes de durée indéterminée par voie de concours et 5 p. 100 en vertu de la disposition relative à la période de cinq ans.

Tous les répondants qui occupent actuellement des postes de durée déterminée (11 p. 100) appartiennent à la catégorie CR. Les employés CR ne représentent toutefois que 42 p. 100 de l'échantillonnage total, dont 53 p. 100 est constitué d'employés des catégories AS et PM.

Tous les répondants sont d'avis que la préférence est accordée aux employés nommés pour une période indéterminée plutôt qu'aux employés nommés pour une période déterminée en milieu de travail. Les quatre situations de traitement préférentiel les plus souvent mentionnées sont :

- la participation à des activités sociales liées au travail (p. ex. les réceptions de Noël) 63 %
- l'accès à un horaire de travail flexible 47 %
- un choix en ce qui concerne l'emplacement du lieu de travail 47 %
- les possibilités de formation (p. ex. cours, conférences, séminaires) 47 %

La situation de traitement préférentiel la moins souvent mentionnée a été « recevoir les outils ou le matériel spécialisé nécessaires pour faire le travail ». Cet énoncé a été choisi par 26 p. 100 des répondants.

À la question « Quelles sont les principales raisons pour lesquelles certains [employés nommés pour une période déterminée] n'ont pas obtenu de postes de durée indéterminée? », les réponses les plus souvent choisies (par ordre de fréquence) ont été les suivantes :

- il n'y a pas suffisamment de postes de durée indéterminée pour tous les employés nommés pour une période déterminée qui veulent en obtenir un
- on interrompt intentionnellement la période de service de certains employés nommés pour une période déterminée pour éviter qu'ils soient nommés pour une période indéterminée
- la plupart du temps, on n'embauche pas un employé nommé pour une période déterminée dans l'intention d'en faire un employé nommé pour une période indéterminée

À la question « Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants lorsque vous pensez à la fonction publique fédérale? », les participants ont répondu comme suit :

	En accord	En désaccord	Ne sait pas
Les salaires sont avantageux	53 %	42 %	5 %
Le moral des employés est bon	26 %	74 %	
Les avantages sociaux sont excellents	58 %	42 %	
Le milieu de travail est de bonne qualité	53 %	47 %	
La souplesse des conditions de travail permet de concilier les obligations professionnelles et personnelles	42 %	58 %	
Le travail est intéressant et valorisant	53 %	47 %	
La sécurité d'emploi est bonne	37 %	53 %	10 %
Le milieu de travail est entièrement accessible	21 %	79 %	
Le milieu de travail est accueillant pour les personnes handicapées	32 %	58 %	10 %
Les employés handicapés ont les outils nécessaires pour travailler	47 %	47 %	6 %

	En accord	En désaccord	Ne sait pas
Les personnes handicapées ont les outils nécessaires pour participer pleinement aux activités	37 %	47 %	16 %
Les problèmes d'accessibilité sont pris en compte dans la planification de réunions, conférences, etc.	37 %	58 %	5 %
Les médias substituts sont disponibles au besoin	26 %	58 %	16 %
Les obstacles à l'emploi sont déterminés et éliminés	21 %	74 %	5 %

Même si des résultats obtenus à partir d'un échantillon de 19 personnes ne sont pas nécessairement représentatifs de l'ensemble des employés handicapés de la fonction publique, ils donnent néanmoins un aperçu de ce qu'est l'emploi pour une durée déterminée selon le point de vue d'une personne handicapée.

Soulignons que les réponses à ce sondage correspondent à celles obtenues dans le cadre d'un sondage de plus grande envergure sur l'emploi pour une durée déterminée réalisé sur le site Web, dans la mesure où le manque de sécurité d'emploi et la perception que le moral des employés est bas y occupent une place importante.

Par contre, les résultats concernant les employés handicapés sont plus significatifs. La grande majorité des répondants ne croient pas que la fonction publique fédérale est entièrement accessible ni que les obstacles à l'emploi sont déterminés et éliminés dans le milieu de travail.

De plus, la majorité des répondants ne croit pas que la fonction publique est accueillante pour les personnes handicapées, qu'elle fournit des médias substituts en cas de besoin ou qu'elle tient compte des besoins de cette collectivité.

La moitié des répondants sont d'avis qu'on ne leur fournit pas les outils dont ils ont besoin pour travailler et la majorité d'entre eux ne croient pas disposer des outils dont ils ont besoin pour participer pleinement aux activités.

Sondage spécial sur les questions touchant les personnes handicapées et l'emploi pour une durée déterminée dans la fonction publique

Section 1 – Expériences de recrutement

1. À quel groupe professionnel appartenez-vous? (Si vous occupez un poste intérimaire, indiquez le groupe auquel appartient ce poste.)

- AS
- CR
- PM
- ST
- DA
- IS
- GLT
- LS
- Autre

2. Êtes-vous un employé nommé pour une période déterminée?

- Oui Non

3. Avez-vous déjà été un employé nommé pour une période déterminée?

- Oui Non

4. Pendant combien de temps avez-vous été un employé nommé pour une période déterminée?

- 1 mois
- 3 mois
- 6 mois
- 9 mois
- 1 an
- 2 ans
- Plus de 2 ans
- Sans objet

5. Si vous êtes un employé nommé pour une période indéterminée, avez-vous été initialement :
- embauché à titre d'employé occasionnel?
 - embauché à titre d'employé nommé pour une période déterminée?
 - nommé pour une période indéterminée?
 - embauché à titre d'étudiant?
 - nommé dans le cadre d'un processus lié à l'équité en emploi?
6. Si vous êtes un employé nommé pour une période indéterminée, comment avez-vous appris l'existence de votre poste actuel?
- par le bouche à oreille
 - par transmission de candidature
 - par le recrutement de la Commission de la fonction publique
 - par le recrutement du Ministère
 - par un concours
 - par un autre moyen

Section 2 – Questions liées à la satisfaction en milieu de travail et au maintien en poste

7. D'après votre expérience, croyez-vous que la préférence est accordée aux employés nommés pour une période indéterminée plutôt qu'aux employés nommés pour une période déterminée dans les domaines suivants :

	Oui	Non	Sans objet
Recevoir les outils ou le matériel spécialisé nécessaires pour faire le travail	___	___	___
Obtenir des affectations intérimaires ou des affectations de perfectionnement	___	___	___
Recevoir des prix ou de la reconnaissance	___	___	___
Obtenir des congés	___	___	___
Bénéficier de possibilités de formation (cours, conférences, séminaires)	___	___	___
Se voir confier du travail intéressant	___	___	___
Obtenir des responsabilités décisionnelles	___	___	___
Avoir accès à un stationnement	___	___	___

	Oui	Non	Sans objet
Pouvoir choisir l'emplacement physique du lieu de travail	___	___	___
Avoir accès à un horaire de travail flexible	___	___	___
Participer à des activités sociales liées au travail (p. ex. les réceptions de Noël)	___	___	___

8. Lorsque vous pensez aux employés de votre unité qui sont nommés pour une période déterminée, quelles sont, selon vous, les raisons principales pour lesquelles ils n'ont pas encore été nommés pour une période indéterminée? (Choisir d'abord la première, puis la deuxième, puis la troisième raison par ordre d'importance.)

___ Après que certains employés nommés pour une période déterminée ont été mis à l'essai, le gestionnaire décide de ne pas les nommer pour une période indéterminée plutôt que d'entamer avec eux un dialogue sur l'évaluation de leur rendement.

___ Certains employés nommés pour une période déterminée quittent la fonction publique pour obtenir un emploi permanent à l'extérieur.

___ Il n'y a pas de financement pour combler des postes de durée indéterminée.

___ Il n'y a pas suffisamment de postes de durée indéterminée pour tous les employés nommés pour une période déterminée qui désirent en obtenir un.

___ Dans la plupart des cas, les employés nommés pour une période déterminée ne sont pas embauchés dans l'intention d'en faire des employés nommés pour une période indéterminée.

___ Certains employés nommés pour une période déterminée n'ont pas les qualités personnelles nécessaires pour faire partie de l'unité de travail.

___ Certains employés nommés pour une période déterminée ne participent pas à suffisamment de concours.

___ Il y a déjà trop d'employés nommés pour une période indéterminée qui sont en affectation ou en congé pour qu'on puisse en embaucher d'autres.

___ Certains employés nommés pour une période déterminée n'attendent pas la fin de la période de cinq ans précédant leur mutation à un poste de durée indéterminée.

___ On interrompt intentionnellement la période d'emploi de certains employés nommés pour une période déterminée afin d'éviter de les nommer pour une période indéterminée.

___ Certains milieux de travail estiment qu'il y a un prix à payer pour faire des aménagements à l'intention des personnes handicapées.

___ Certains employés nommés pour une période déterminée ne désirent pas obtenir un poste de durée indéterminée.

___ Autre raison.

9. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants lorsque vous pensez à la fonction publique fédérale?

	Tout à fait en accord	En accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord	Ne sait pas
Les salaires sont avantageux	___	___	___	___	___
Le moral des employés est bon	___	___	___	___	___
Les avantages sociaux sont excellents	___	___	___	___	___
La qualité du milieu de travail est bonne	___	___	___	___	___
Les conditions sont assez souples pour permettre de concilier les obligations professionnelles et personnelles	___	___	___	___	___
Le travail est intéressant et valorisant	___	___	___	___	___
La sécurité d'emploi est bonne	___	___	___	___	___

10. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants lorsque vous pensez à la fonction publique fédérale?

	Tout à fait en accord	En accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord	Ne sait pas
Le milieu de travail est pleinement accessible	___	___	___	___	___
Le milieu de travail est accueillant pour les personnes handicapées	___	___	___	___	___
Les employés handicapés ont les outils nécessaires pour travailler	___	___	___	___	___
Les employés handicapés ont les outils nécessaires pour participer pleinement aux activités	___	___	___	___	___
Les questions liées à l'accessibilité sont prises en compte lors de la planification de réunions, de conférences, etc.	___	___	___	___	___
Les médias substitués sont disponibles au besoin	___	___	___	___	___
Les obstacles à l'emploi sont déterminés et éliminés	___	___	___	___	___

Section 3 – Données démographiques

11. Sexe

Femme Homme

12. Quelle langue considérez-vous comme votre première langue officielle?

Le français L'anglais

13. Dans quelle province ou dans quel territoire votre emploi est-il situé?

<input type="checkbox"/> Terre-Neuve et Labrador	<input type="checkbox"/> Québec (à l'extérieur de la RCN)
<input type="checkbox"/> Île-du-Prince-Édouard	<input type="checkbox"/> Manitoba
<input type="checkbox"/> Nouvelle-Écosse	<input type="checkbox"/> Saskatchewan
<input type="checkbox"/> Nouveau-Brunswick	<input type="checkbox"/> Alberta
<input type="checkbox"/> Région de la capitale nationale (RCN)	<input type="checkbox"/> Colombie-Britannique
<input type="checkbox"/> Yukon	<input type="checkbox"/> Ontario (à l'extérieur de la RCN)
<input type="checkbox"/> Nunavut	<input type="checkbox"/> Territoires du Nord-Ouest
<input type="checkbox"/> À l'extérieur du Canada	

14. Afin de nous permettre d'évaluer les problèmes des employés nommés pour une période déterminée en fonction d'un échantillon représentatif de handicaps, veuillez cocher les éléments suivants qui s'appliquent à votre situation.

Je suis une personne handicapée qui a :

un handicap moteur
 un handicap auditif
 un handicap visuel
 des troubles de coordination et/ou de dextérité
 un trouble de la parole ou de la communication
 un ou des handicaps physiques non visibles
 une déficience développementale

- une difficulté d'apprentissage
- un handicap psychologique
- une déficience psychique
- un trouble lié à l'environnement
- un autre handicap (veuillez préciser) _____

Merci d'avoir participé à ce sondage.

Appendice B – Rapport du Forum national de perfectionnement professionnel des gestionnaires

21 au 24 avril 2002

Du 21 au 24 avril, les coprésidents du Comité mixte ont assisté au Forum national de perfectionnement professionnel organisé à l'intention des gestionnaires de niveau inférieur à la catégorie de la direction. Cet événement, qui a eu lieu à Banff (Alberta), a donné au Comité mixte une bonne occasion de promouvoir l'étude sur l'emploi pour une période déterminée auprès d'un grand nombre de gestionnaires et d'obtenir qu'ils participent à cette initiative par l'entremise du site Web conçu à cette fin ou en prenant part à des groupes de réflexion créés pour mettre à l'essai des solutions éventuelles.

Le kiosque qui a été installé près de l'entrée principale de la salle des plénières nous a donné une grande visibilité auprès des participants, qui étaient au nombre d'environ 700. Le Comité mixte est reconnaissant aux organisateurs de l'événement de nous avoir permis d'y être présents à peu de préavis. Le kiosque a permis aux coprésidents de promouvoir l'étude conjointe, d'avoir des entretiens individuels avec un nombre important de participants concernant les divers aspects de l'étude et de recueillir leurs réactions. De plus, ils ont pu répondre aux questions des participants concernant l'initiative. Les coprésidents ont pu constater que l'étude était peu connue des participants, ce qui a confirmé l'opportunité d'utiliser cette conférence pour la promouvoir auprès de la collectivité des gestionnaires.

Environ 200 participants ont pris un signet ou en ont recueilli plusieurs afin de les distribuer dans leur milieu de travail. Ils ont pu également voir un prototype du site Web dans le kiosque. Plusieurs gestionnaires ont exprimé leur point de vue sur l'emploi pour une période déterminée, reconnaissant qu'il s'agit d'une mesure légitime qui est parfois nécessaire, en particulier dans des situations de courte durée. Bon nombre d'entre eux ont mentionné que le recours à l'emploi pour une période déterminée a évolué par rapport à son but initial, que certains employés sont maintenus dans cette situation pour de longues périodes et qu'ils exercent des fonctions qui seraient jugées permanentes s'il était possible d'obtenir des ententes de financement stables.

Les coprésidents sont reconnaissants d'avoir eu l'occasion d'écouter des conférenciers chevronnés. Le Comité mixte a demandé aux membres du secrétariat national de la collectivité des gestionnaires s'il pourrait utiliser les listes de participants pour créer des groupes de réflexion en prévision de la phase de mise à l'essai de solutions dans le cadre de l'étude. Ils ont immédiatement offert leur collaboration et ont grandement facilité l'organisation de ces groupes par le Comité.

Rapport des groupes de discussion au Comité mixte de l'AFPC et du SCT faisant état des réactions des gestionnaires et des employés nommés pour une période déterminée à l'égard des solutions concernant l'emploi de durée déterminée, et le recrutement, le maintien en poste et le traitement des employés nommés pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale



PN 5145

Juin 2002

Table des matières

1.0	Introduction et méthodologie	1
2.0	Rapport détaillé.....	2
2.1	Points de vue initiaux à l'égard de l'emploi de durée déterminée	2
2.1.1	Points de vue des gestionnaires.....	2
2.1.2	Points de vue des employés nommés pour une période déterminée	4
2.2	Scénario Un – Modifier les règles relatives à l'emploi de durée déterminée	4
2.2.1	Réduire le nombre d'années exigées pour obtenir automatiquement le statut d'employé nommé pour une période indéterminée.....	4
2.2.2	Réduire la période requise pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée et la fixer à un an, deux ans ou trois ans.....	5
2.2.3	Conséquences éventuelles du scénario Un.....	6
2.2.4	Changements dans les comportements	8
2.2.5	Changements requis pour que le scénario Un soit réalisable.....	9
2.2.6	Politique relative à l'interruption de service.....	10
2.2.7	Mobilité entre les postes et les ministères	11
2.2.8	Restriction du nombre de renouvellements d'un emploi de durée déterminée ...	13
2.3	Scénario Deux – Élimination de l'emploi de durée déterminée	13
2.3.1	Incidence de l'élimination de l'emploi de durée déterminée.....	13
2.3.2	Changements dans les comportements	15
2.3.3	Autres changements requis pour qu'il soit possible d'éliminer l'emploi de durée déterminée.....	16
2.3.4	Incidence du recours à des employés contractuels et occasionnels	17
	ANNEXE - ORDRE DU JOUR DES DISCUSSIONS	18

1.0 Introduction et méthodologie

Environics Research Group Ltd. est heureux de soumettre le présent rapport au Comité mixte de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), dans lequel on propose des solutions concernant l'emploi de durée déterminée dans la fonction publique fédérale ainsi que le traitement, le recrutement et le maintien en poste des employés nommés pour une période déterminée. Ce rapport présente les résultats des séances de 14 groupes de discussion, dont sept se composaient de gestionnaires qui ont été appelés dans le passé ou qui sont actuellement appelés à embaucher des employés pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale, et sept autres réunissaient des employés nommés pour une période déterminée qui sont membres de l'AFPC et travaillent au gouvernement fédéral.

Deux groupes se sont réunis dans chacune des villes suivantes : Toronto (13 mai), région de la capitale nationale (RCN) en français (14 mai), Winnipeg (15 mai), Vancouver (16 mai), Montréal (21 mai), Halifax (22 mai) et RCN en anglais (23 mai). À l'extérieur de la RCN, les séances se sont déroulées en français à Montréal et en anglais dans les autres villes. Dans chaque ville, les gestionnaires se sont réunis dans l'après-midi, et les employés nommés pour une période déterminée se sont réunis en début de soirée.

Environics a choisi les participants aux groupes de discussion au hasard, à l'aide de listes de noms et de numéros de téléphone au travail d'employés nommés pour une période déterminée et de gestionnaires que lui avait fournies le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. La soixantaine d'employés nommés pour une période déterminée et la soixantaine de gestionnaires qui ont participé aux 14 groupes de discussion viennent de divers ministères et organismes fédéraux.

L'âge des participants aux discussions et leur expérience comme employé nommé pour une période déterminée variaient largement : certains en étaient à leur première expérience alors que d'autres occupaient un poste de durée déterminée depuis six ou sept ans. Parmi les gestionnaires, certains assumaient la surveillance directe de plusieurs employés nommés pour une période déterminée alors que d'autres n'exerçaient pas de fonction de surveillance, mais l'avaient fait dans le passé. En outre, certains gestionnaires travaillaient dans le domaine des ressources humaines et d'autres, dans le secteur opérationnel. Les groupes visés par l'équité en emploi, comme les femmes et les minorités visibles, étaient bien représentés parmi les participants, aussi bien dans les groupes d'employés nommés pour une période déterminée que dans les groupes de gestionnaires.

Les questions sur lesquelles les discussions ont porté se résument comme suit :

- la mesure dans laquelle des modifications doivent être apportées aux politiques relatives à l'emploi de durée déterminée;
- la réaction initiale face à deux scénarios possibles de solutions;

- l'incidence de chaque solution sur le comportement des gestionnaires et des employés nommés pour une période déterminée;
- les changements à apporter pour que chaque solution soit applicable;
- les répercussions éventuelles non escomptées de chaque solution.

L'ordre du jour des discussions est présenté en annexe, à la fin du présent rapport.

2.0 Rapport détaillé

2.1 Points de vue initiaux à l'égard de l'emploi de durée déterminée

2.1.1 Points de vue des gestionnaires

Dans le groupe des gestionnaires, les opinions variaient énormément sur la question de savoir s'il existait actuellement un problème lié à l'emploi de durée déterminée et au traitement des employés nommés pour une période déterminée, et sur la nature du problème. La plupart des gestionnaires ne pouvaient séparer la question de l'emploi de durée déterminée des autres grandes préoccupations qu'ils avaient au sujet de la politique globale sur les ressources humaines dans la fonction publique et des questions de budgétisation. On a souvent fait remarquer que les gestionnaires auraient moins besoin d'embaucher des employés pour une période déterminée s'ils pouvaient compter sur un financement plus stable pour leurs programmes et si les politiques relatives aux ressources humaines ne rendaient pas le recrutement et le renvoi d'employés nommés pour une période indéterminée aussi onéreux.

Certains gestionnaires, en particulier ceux qui travaillent dans le domaine des ressources humaines, à Toronto et à Halifax, ont soulevé de nombreux problèmes dont ont également parlé les employés nommés pour une période déterminée. Ces gestionnaires étaient d'avis que de nombreux employés nommés pour une période déterminée étaient traités injustement, qu'ils étaient soumis à des tensions émotionnelles éprouvantes en ne sachant jamais si leur emploi d'une durée déterminée serait renouvelé et que rien n'était fait pour les amener à penser que leur travail était apprécié. Par ailleurs, ces mêmes gestionnaires ont indiqué que certains de leurs collègues recouraient de façon « abusive » à l'emploi de durée déterminée, dans des situations qui ne le justifiaient pas. D'après eux, même si les employés nommés pour une période déterminée étaient censés être affectés uniquement à des programmes « temporarisés » expirant à une date précise, ou absorber un surcroît de travail à court terme, ou encore remplacer des employés en congé, en pratique de nombreux gestionnaires recrutaient des personnes pour une période déterminée pour leur confier des tâches qui manifestement présentaient un caractère permanent. Les gestionnaires du domaine des ressources humaines sont bien placés pour constater le recours excessif à l'emploi de durée déterminée – qui cause énormément de paperasserie dont on pourrait se passer. En outre, de nombreux gestionnaires recourent à l'emploi de durée déterminée pour éviter le processus bureaucratique onéreux que déclenche l'embauche d'employés pour une période indéterminée. À cela s'ajoutait le fait que presque tout

le monde était d'avis que la période de cinq ans requise pour passer du statut d'employé pour une période déterminée à celui d'employé pour une période indéterminée était beaucoup trop longue.

La plupart des gestionnaires ont surtout parlé des problèmes que le système actuel leur pose dans l'exercice de leurs fonctions. Par exemple, plusieurs ont laissé entendre que le fait de faire perdurer le statut de bons employés nommés pour une période déterminée en amenait beaucoup à chercher un autre emploi dans d'autres ministères ou dans le secteur privé. Ils ont dit craindre énormément qu'à l'avenir la fonction publique souffre d'une pénurie de travailleurs compétents et que le fait d'embaucher de nombreux jeunes employés pour une période déterminée cause des problèmes de maintien en poste. Les gestionnaires ont également dit que dans bien des cas, le processus de recrutement d'employés pour une période déterminée était plus complexe et lourd qu'il ne devrait l'être. Il arrive qu'un gestionnaire ait besoin de quelqu'un tout de suite et apparemment on peut prendre des mois pour recruter un employé pour une période déterminée, à plus forte raison un employé pour une durée indéterminée. On se plaignait également du temps consacré à toute la paperasserie exigée pour renouveler un emploi de durée déterminée. Certains gestionnaires ont également mentionné le plus grand risque de népotisme et de favoritisme que présente le recrutement d'employés pour une durée déterminée par rapport à une durée indéterminée.

Il est également ressorti très clairement que pour les gestionnaires, l'emploi de durée déterminée est quasi essentiel au fonctionnement de la fonction publique. Dans toutes les séances de discussion, les gestionnaires ont présenté diverses situations dans lesquelles on ne pouvait à peu près rien faire d'autre que recruter pour une période déterminée. Il s'agissait par exemple de doter des postes dont les titulaires avaient été détachés ou déployés dans une autre institution, de remplacer des employées en congé de maternité et d'autres employés en congé autorisé, de s'occuper de programmes d'une durée bien définie – personnel supplémentaire pour absorber un surcroît de travail ou faire des remplacements de courte durée - et enfin de doter des postes dont les fonctions sont considérées comme nécessaires mais risquent de disparaître en raison du changement technologique. Certains gestionnaires se sont demandés si tout le processus du Comité mixte avait été conçu pour résoudre les problèmes liés à l'emploi de durée déterminée du point de vue des gestionnaires ou du point de vue des employés nommés pour une période déterminée.

Les gestionnaires ont également tous parlé des pressions exercées sur eux pour qu'ils dotent les postes en fonction des limites budgétaires, qui peuvent varier d'une année à l'autre. Pour eux, la question de l'emploi de durée déterminée s'inscrit dans un contexte beaucoup plus vaste, qui reflète certains des problèmes très systématiques qui caractérisent le fonctionnement de la fonction publique fédérale. À l'heure actuelle, les budgets de services votés (A) et de mesures temporaires (B), et l'absence de financement pluriannuel découragent vraiment les gestionnaires de recruter des employés pour une période indéterminée, car ils pourraient ne pas être en mesure de les rémunérer ou de les occuper à long terme. Les gestionnaires sont l'objet de pressions pour bien gérer leur budget et le recrutement d'employés permanents présente énormément de risques.

De nombreux gestionnaires reconnaissent certains de ces problèmes, mais défendaient néanmoins fermement le concept d'emploi de durée déterminée. Ils disaient qu'il apportait un élément de souplesse dans la main-d'œuvre et permettait à la fonction publique de répondre à des besoins à court terme sans accroître la taille de la fonction publique de façon permanente. De nombreux gestionnaires ont dit spontanément que dans leurs ministères on s'efforçait déjà de réduire la proportion d'employés nommés pour une période déterminée et qu'on essayait de donner aux employés nommés pour une période déterminée comptant déjà plusieurs années d'expérience le statut d'employé nommé pour une période indéterminée le plus vite possible.

2.1.2 Points de vue des employés nommés pour une période déterminée

Les points de vues exprimés par les employés nommés pour une période déterminée au sujet des problèmes liés aux politiques actuelles concernant l'emploi de durée déterminée ont été présentés en détail dans les discussions organisées par Environics Research dans le cadre de la phase un du projet. De façon générale, les employés nommés pour une période déterminée sont stressés et le manque de sécurité d'emploi les inquiète constamment. Ils disent ne pas se sentir respectés au travail, se voir refuser des possibilités de formation, trouver injuste de devoir travailler cinq ans ou plus dans le même ministère pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée et ne pas pouvoir obtenir un prêt ou une hypothèque.

Tous les participants étaient d'accord pour dire que bien souvent le mécanisme de l'emploi de durée déterminée n'était pas utilisé aux fins pour lesquelles il avait été adopté. On avait l'impression qu'un trop grand nombre d'employés nommés pour une période déterminée conservaient ce statut pendant de nombreuses années, et ce même si le poste qu'ils occupaient répondait à un besoin constant. Dans l'état actuel des choses, rien n'oblige les gestionnaires à justifier la dotation d'un poste pour une durée déterminée et rien ne permet d'éviter les abus.

Tout comme les gestionnaires, les employés nommés pour une période déterminée considèrent que l'emploi de durée déterminée a un rôle à jouer. Ils comprennent très facilement que les programmes temporarisés, les remplacements et le surcroît de travail sont des situations qui exigent une certaine forme d'emploi de courte durée. De plus, on dit souvent aux employés nommés pour une période déterminée que des questions budgétaires obligent leurs gestionnaires à être très prudents en ce qui touche le recrutement d'employés pour une période indéterminée.

2.2 Scénario Un – Modifier les règles relatives à l'emploi de durée déterminée

2.2.1 Réduire le nombre d'années exigées pour obtenir automatiquement le statut d'employé nommé pour une période indéterminée

Le principal objectif de ce scénario est de réduire la période pendant laquelle un employé nommé pour une période déterminée doit travailler avant d'obtenir automatiquement le statut d'employé nommé pour une période indéterminée, afin de la faire passer de cinq ans comme c'est le cas actuellement à un an ou encore à deux ou trois ans.

Presque tous les participants, tant les gestionnaires que les employés nommés pour une période déterminée, applaudissent à l'idée que la période requise soit réduite, bien que la durée que devrait avoir cette période, soit un an, ou deux ou trois, ou davantage, ait fait l'objet de discussions prolongées. Du point de vue des employés, cette mesure est considérée comme très importante pour mettre fin aux abus perçus en ce qui a trait à l'emploi de durée déterminée. On était d'avis que ça ne devait pas prendre plus d'un an ou deux pour que les gestionnaires se rendent compte qu'un employé est compétent ou non. Ce genre de changement devrait permettre d'éviter que les employés nommés pour une période déterminée travaillent jusqu'à quatre ans et demi avant de subir une interruption de service qui leur ferait perdre toutes les années de travail accumulées.

Certains employés nommés pour une période déterminée se demandaient si une période d'un an n'était pas trop courte. Ils ont fait remarquer, comme les gestionnaires d'ailleurs, que les congés de maternité couvrent un an et que de nombreux programmes sont d'une durée d'un an. Si l'on adoptait une période d'un an, il se pourrait alors qu'un trop grand nombre obtiennent le statut d'employé nommé pour une période indéterminée même si on n'a pas besoin d'eux à long terme.

Voici quelques-uns des avantages évidents de cette solution :

- une sécurité d'emploi accrue et moins de stress pour les employés nommés pour une période déterminée;
- moins de roulement du personnel car on suppose que pour les employés nommés pour une période déterminée, il serait plus facile d'obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée et d'entrevoir un avenir à long terme là où ils travaillent;
- les employés nommés pour une période déterminée auraient un bien meilleur moral et seraient plus loyaux envers leurs employeurs. En sachant qu'ils obtiendraient un poste de durée indéterminée au bout d'un an, les employés nommés pour une période déterminée ne passeraient pas autant de temps de travail à se présenter à des concours pour d'autres emplois;
- les gestionnaires ne seraient pas obligés de passer autant de temps à renouveler les emplois de durée déterminée et à organiser des concours pour combler les postes;
- la situation s'améliorerait au chapitre du recrutement et du maintien en poste, car la sécurité d'emploi offerte dans la fonction publique serait alors comparable à celle du secteur privé.

2.2.2 Réduire la période requise pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée et la fixer à un an, deux ans ou trois ans

Dans l'ensemble, la plupart des participants, gestionnaires et employés nommés pour une période déterminée, semblaient penser qu'une réduction de cinq ans à un an était peut-être trop brutale. Une période d'un an ne couvrirait même pas la durée d'un congé de maternité normal et,

par-dessus le marché, de nombreux programmes de courte durée (programmes temporarisés) ne durent qu'un an ou deux. Cette mesure a été considérée comme risquée au sens où le fait d'accorder le statut d'employé nommé pour une période indéterminée à un trop grand nombre d'employés nommés pour une période déterminée, pour des raisons tout à fait légitimes, avait des conséquences budgétaires à long terme. Une minorité de gestionnaires et une minorité, bien que plus grande, d'employés nommés pour une période déterminée étaient d'avis qu'une période d'un an serait une bonne limite, mais la plupart semblaient dire qu'une période de deux ans constituait le meilleur compromis.

De l'avis des employés nommés pour une période déterminée, la réduction de la période pour la fixer à deux années serait une nette amélioration par rapport à l'actuelle période de cinq ans. Pour les gestionnaires, une période de deux ans serait plus juste et faciliterait la vie aux employés nommés pour une période déterminée, tout en donnant aux gestionnaires suffisamment de souplesse pour recourir à l'emploi de durée déterminée pour des raisons conformes aux situations initialement prévues. Ainsi, une personne pourrait être recrutée pour une période déterminée pour travailler à un programme d'une durée de 18 mois, ou pour remplacer la plupart des employés en détachement ou absents sans devenir automatiquement une « patate chaude », en d'autres termes, un employé nommé pour une période déterminée qui obtient le statut d'employé nommé pour une période indéterminée même si à long terme on n'a pas vraiment besoin de lui, laissant aux gestionnaires le soin de régler les questions budgétaires que cela entraîne. En outre, une période de deux ans est suffisamment longue pour que le gestionnaire se fasse une idée de la compétence d'un l'employé avant que celui-ci n'obtienne un poste de durée indéterminée.

L'idée de réduire la période à trois ans n'a pas eu beaucoup d'appui. En effet, les employés nommés pour une période déterminée considèrent une période de trois ans comme trop longue, et les gestionnaires pensaient qu'une période de deux ans leur donnait la possibilité de gérer les situations.

2.2.3 Conséquences éventuelles du scénario Un

Dans tous les groupes, les employés nommés pour une période déterminée semblaient être très au courant des conséquences négatives imprévues que pourrait avoir l'application de règles trop restrictives en matière d'emploi de durée déterminée, du point de vue des gestionnaires. Ce qu'ils ne veulent certainement pas, ce sont des solutions qui rendraient l'emploi de durée déterminée si peu attrayant que les gestionnaires seraient portés à faire davantage appel à des employés occasionnels ou à des contractuels, ou que les emplois disponibles dans la fonction publique fédérale se raréfieraient. Les employés nommés pour une période déterminée avaient des objections relativement à certains aspects du traitement qu'on leur réservait, mais ils ont également souvent fait remarquer qu'en étant des employés nommés pour une période déterminée, ils avaient « un pied dans la fonction publique ». Ils considéraient qu'il était plus facile d'obtenir un emploi de durée déterminée que d'essayer de franchir toutes les étapes du mécanisme de recrutement pour une période indéterminée.

Les conséquences que pouvait avoir cette solution, plus précisément si l'on optait pour une période de seulement un an, suscitaient des préoccupations chez les gestionnaires.

- Les gestionnaires qui en étaient arrivés à considérer la période requise comme une sorte de période d'essai informelle craignaient qu'une période d'un an soit trop courte à cette fin.
- Si un grand nombre d'employés nommés pour une période déterminée devenaient soudainement des employés pour une période indéterminée, quelles répercussions ce genre de situation aurait-elle sur les budgets?
- Il sera plus difficile de se débarrasser des employés qui n'ont pas un bon rendement.
- Il en coûtera beaucoup plus cher de faire appel à plus d'employés contractuels et occasionnels et à plus de consultants que d'offrir des emplois de durée déterminée.
- Si la période exigée pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée était ramenée à un an, il ne serait plus possible d'embaucher une personne pour une période déterminée, pour remplacer une employée en congé de maternité, sans lui donner un « emploi permanent ».
- S'il devient plus difficile de doter les postes temporairement en nommant des employés pour une période déterminée, les employés nommés pour une période indéterminée pourraient ne pas avoir autant de souplesse en ce qui touche les détachements, les vacances et les congés autorisés.
- Il serait plus cher, pour la fonction publique dans son ensemble, de trouver des postes pour des employés nommés pour une période déterminée qui ont travaillé seulement un peu plus d'un an à des programmes temporarisés qui viennent à expiration, ou pour des employés nommés pour une période déterminée qui travaillent dans des secteurs qui ont été automatisés et où l'on n'a plus besoin d'eux.

Manifestement, les gestionnaires travaillant à Winnipeg et à Vancouver semblaient des plus inquiets au sujet des répercussions que cet éventuel changement aurait sur leur capacité à renvoyer les employés qui n'ont pas un bon rendement.

Selon un autre point qui a été fréquemment soulevé tant par les gestionnaires que par les employés nommés pour une période déterminée, si cette solution peut donner de bons résultats pour les emplois de bureau et les postes du secteur opérationnel dont la fonction publique dans son ensemble a toujours besoin, il pourrait en résulter des problèmes pour les postes à caractère plus technique et scientifique. Divers ministères comme Agriculture et Agroalimentaire Canada, Santé Canada, Pêches et Océans Canada, etc. emploient des scientifiques et des techniciens de laboratoire durant des périodes déterminées, qu'ils affectent à des projets dont la durée est dictée par le financement par subventions. Dans de nombreux cas, ces personnes peuvent être recrutées en raison des compétences qu'elles possèdent pour mener une étude très spécifique. Une fois le

projet terminé, il n'est pas facile pour elles d'être affectées à un autre poste. Les gestionnaires s'inquiétaient de l'avenir de ces personnes si elles obtenaient le statut d'employé nommé pour une période indéterminée. En outre, les gestionnaires et les employés nommés pour une période déterminée reconnaissent que le secteur public devait soutenir la concurrence du secteur privé pour recruter les personnes possédant ces types de compétences et que le fait d'offrir des emplois de durée déterminée ne faisait pas du gouvernement fédéral un employeur très intéressant.

On craignait aussi que dans les plus petites villes, où les fonctionnaires sont moins nombreux, il soit beaucoup plus difficile de faire face au manque de souplesse qui en découlerait.

2.2.4 Changements dans les comportements

Du point de vue des employés nommés pour une période déterminée, ce changement de politique aurait peu d'incidence sur le comportement. Certes, ils auraient un meilleur moral et ils passeraient davantage de leur temps à travailler plutôt qu'à chercher un autre emploi. Seulement deux ou trois ont mentionné qu'ils travailleraient peut-être moins fort s'ils savaient que tout ce qu'ils ont à faire, c'est exercer les fonctions du poste pendant un an pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée.

Du point de vue des gestionnaires, un changement de cette nature aurait une incidence beaucoup plus marquée sur le comportement. Certains gestionnaires, en particulier à Montréal, à Winnipeg et à Vancouver, ont expliqué qu'une réduction de cette période pour la faire passer de cinq ans à un an limiterait considérablement leur marge de manœuvre en matière de dotation.

- Ils devraient faire beaucoup plus attention aux personnes qu'ils recrutent, même pour une période déterminée, et en plus ils devraient pouvoir établir une stratégie de dotation beaucoup plus complète.
- Le fait de ne pas permettre aux employés nommés pour une période déterminée de conserver ce statut plus d'un an amènerait les gestionnaires à contourner cette règle soit en recrutant des employés occasionnels, des contractuels et des consultants, soit simplement en faisant faire davantage de temps supplémentaire à leurs employés nommés pour une période indéterminée.
- Certains gestionnaires ont expliqué que si la période était fixée à un an, ils n'engageraient que pour des périodes de 11 mois. Ce faisant, on pourrait se retrouver avec un certain nombre d'employés nommés pour une période déterminée ayant accumulé un peu moins d'un an ou de deux ans qui ne pourraient jamais être engagés pour une période suffisamment longue pour dépasser la limite exigée pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée.
- Les gestionnaires autoriseraient moins facilement les détachements et les congés d'employés nommés pour une période indéterminée, car il serait plus difficile de doter leurs postes pendant leur absence.

- D'un point de vue plus positif, certains gestionnaires ont vu dans ce changement la possibilité de réduire le taux de roulement du personnel et de passer moins de temps à former les nouveaux employés nommés pour une période déterminée.

2.2.5 Changements requis pour que le scénario Un soit réalisable

De façon générale, les employés nommés pour une période déterminée n'avaient pas grand-chose à dire des changements à apporter pour que le scénario Un puisse être réalisé. En fait, c'est aux gestionnaires qu'il incombe de faire ce qu'il faut pour que cette solution soit faisable. De façon générale, les employés nommés pour une période déterminée ont essentiellement parlé du soin qu'il faut prendre pour éliminer toutes les échappatoires qui permettraient aux gestionnaires de recourir excessivement à des employés occasionnels et contractuels. Ils étaient également d'avis que la durée des détachements et des congés autorisés devrait peut-être être réduite pour ne pas dépasser un an, deux ans ou trois ans, c'est-à-dire la durée de la période requise pour changer de statut. Les employés nommés pour une période déterminée avaient une certaine idée des questions budgétaires qui devraient être réglées pour permettre à un plus grand nombre d'entre eux d'obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée, mais ils ne savaient pas exactement en quoi consistaient ces questions.

Pour leur part, les gestionnaires comprenaient clairement que ce genre de changement occasionnerait d'autres modifications, en particulier si la période était ramenée à seulement un an. Mentionnons celles qui suivent.

- Adopter des réformes budgétaires qui donneraient aux gestionnaires un financement pluriannuel et de plus longue durée.
- Accélérer le processus d'évaluation du rendement des employés pour que les employés qui n'ont pas un bon rendement puissent être « renvoyés » rapidement. Par ailleurs, les évaluations devront peut-être être moins laissées à la discrétion des gestionnaires et relever davantage d'un comité.
- Il se pourrait que les gestionnaires engagent des personnes qu'ils connaissent personnellement et que celles-ci obtiennent rapidement le statut d'employé nommé pour une période indéterminée sans jamais avoir eu à se présenter à un concours.
- Trouver des façons de faciliter le processus de renvoi des employés qui n'ont pas un bon rendement, car il ne serait plus possible de se contenter de ne pas renouveler un emploi de durée déterminée après un an.
- Les gestionnaires devront être beaucoup mieux informés des stratégies de dotation. À l'heure actuelle, ils sont nombreux à ne pas avoir les outils leur permettant de le faire. Tous les gestionnaires devraient acquérir une formation plus rigoureuse en gestion du rendement et en planification des ressources humaines.

- Mettre en place, à l'échelle du gouvernement, les processus qui permettraient la mutation des employés là où il y a un besoin à court ou à long terme à combler, y compris un processus de mutations interministérielles.
- Confier à quelqu'un d'autre que le gestionnaire la responsabilité de trouver un poste pour un employé nommé pour une période déterminée qui a obtenu le statut d'employé nommé pour une période indéterminée, mais dont les fonctions se rattachaient peut-être à un programme temporarisé qui n'existe plus. Cette responsabilité doit incomber à l'institution. L'idéal serait qu'un « gestionnaire de carrières » du ministère s'occupe de régler ces questions.
- Trouver quelques exceptions parmi les programmes temporarisés qui doivent durer plus d'un an ou deux.
- Fonder davantage le recrutement sur le mérite, dans un contexte où la surveillance, la responsabilisation et la transparence sont accrues.

2.2.6 Politique relative à l'interruption de service

À l'heure actuelle, l'employé nommé pour une période déterminée qui subit une interruption de service de plus de 60 jours perd tout ce qu'il a accumulé pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée. Les employés nommés pour une période déterminée et les gestionnaires s'accordaient pour dire que cette politique était très injuste dans le cadre d'un système qui exige cinq années de travail pour être admissible au statut d'employé nommé pour une période indéterminée. Si cette période de cinq ans devait être maintenue, il serait logique d'augmenter la limite de 60 jours, voire de l'éliminer complètement.

En principe, les employés nommés pour une période déterminée et les gestionnaires pensent qu'il conviendrait de tenir compte du temps travaillé, sans égard aux interruptions, si cela devait empêcher certains gestionnaires sans scrupule de provoquer une interruption de service pour éviter d'offrir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée à un employé nommé pour une période déterminée.

Toutefois, si la période de cinq ans est ramenée à un an, alors le problème ne se pose à peu près plus. Les employés nommés pour une période déterminée et les gestionnaires étaient d'avis que s'il faut travailler pendant un an, il ne serait pas juste de laisser l'employé travailler pendant six mois, suivis d'une interruption de service de deux ans avant d'obtenir un autre emploi de durée déterminée pour enfin obtenir le statut d'employé permanent. Il est plus acceptable qu'un employé nommé pour une période déterminée sacrifie tout au plus un an ou deux en raison d'une longue interruption de service.

On a proposé que la durée de l'interruption de service permise dépende de la période exigée pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée (par exemple pour une période d'un an, permettre une interruption de 15 jours; pour une période de deux ans, 30 jours, etc...). D'autres ont laissé entendre que la règle de l'interruption de service ne devrait

s'appliquer que si c'est l'employé nommé pour une période déterminée qui décide d'arrêter de travailler, par opposition à ceux qui subissent une interruption de service qu'ils n'ont pas voulue. En d'autres termes, si un employé nommé pour une période déterminée choisit d'arrêter de travailler pendant plusieurs années avant d'obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée, il peut alors être appelé à travailler à nouveau pendant un an ou deux pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée. Toutefois, si l'employé nommé pour une période déterminée veut continuer de travailler et subit une interruption de service attribuable à une décision de gestion, on pourrait alors déroger à la règle.

2.2.7 Mobilité entre les postes et les ministères

La politique en vigueur permet aux employés nommés pour un période déterminée d'occuper divers postes au sein du même ministère, afin d'accumuler la période exigée avant d'obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée. Néanmoins, la période doit être accumulée au sein d'un même ministère ou organisme. Dans le scénario Un proposé, on a parlé de la possibilité de modifier ces règles, car les motifs qui les sous-tendent ne seraient plus les mêmes si la période passait de cinq ans à un an ou deux.

La plupart des gestionnaires et des employés nommés pour une période déterminée s'entendaient pour dire qu'il y avait peu de raisons d'empêcher les employés nommés pour une période déterminée d'occuper divers postes au sein du même ministère. Certains gestionnaires pensaient au départ qu'il pourrait être logique pour les employés nommés pour une période déterminée d'occuper le même poste si la période exigée pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée est ramenée à un an. Néanmoins, ils sont vite arrivés à la conclusion que la fonction publique est un secteur dynamique et qu'il ne serait pas juste de pénaliser un employé nommé pour une période déterminée qui occupe un poste pendant six mois et est affecté à un autre poste pendant six autres mois, qui pourrait représenter une promotion pour récompenser le bon rendement au travail.

Les seules inquiétudes exprimées au sujet du changement de poste dans le cas des employés nommés pour une période déterminée se rattachaient à la question de savoir quel poste ils occuperaient après avoir obtenu le statut d'employé nommé pour une période indéterminée. Par exemple, une personne pourrait être engagée durant six mois, puis se voir offrir un poste de niveau supérieur pour une période d'un an sans devoir se présenter à un concours. Ce faisant, cette personne pourrait « damer le pion » à un employé nommé pour une période indéterminée et occupant un poste de niveau inférieur sans qu'il n'y ait jamais eu de concours.

Dans les ministères de grande taille, les gestionnaires craignent également que les employés nommés pour une période déterminée deviennent des « patates chaudes » pour le gestionnaire responsable du dernier emploi de durée déterminée qu'ils occupent avant d'obtenir le statut d'employé permanent. Par exemple, à DRHC, il existe deux secteurs très différents l'un de l'autre qui constituent presque deux ministères distincts. Dans le cas d'une personne engagée durant six mois dans un centre téléphonique, puis affectée durant un an à un programme spécifique de DRHC, à qui incombe la responsabilité d'accorder le statut d'employé nommé

pour une période indéterminée à cette personne? De plus, dans le cas d'une personne qui occupe une série de postes divers durant de courtes périodes qui, accumulées, représentent un an, y aura-t-il un gestionnaire qui aura supervisé le travail de cette personne assez longtemps pour pouvoir évaluer son rendement avant qu'elle n'obtienne le statut d'employé nommé pour une période indéterminée?

En fait, si la période exigée était ramenée à seulement un an, il serait moins délicat d'exiger que l'employé nommé pour une période déterminée occupe le même poste pendant cette période. Si la période exigée était plus longue (disons deux ou trois ans), il serait alors logique de permettre à l'employé nommé pour une période déterminée d'occuper plusieurs postes au sein du ministère.

La question de savoir si les employés nommés pour une période déterminée devraient pouvoir accumuler le temps requis pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée en travaillant dans divers ministères ou organisme a suscité des opinions plus divergentes. Presque tous les employés nommés pour une période déterminée et la plupart des gestionnaires reconnaissent qu'en théorie il n'existe qu'un employeur, et cet employeur est le gouvernement du Canada. On a fait remarquer en effet que quel que soit l'organisme ou le ministère, tout le monde est payé par le Secrétariat du Conseil du Trésor. De nombreux employés nommés pour une période déterminée avaient l'impression que dans le système actuel, qui peut les obliger à travailler jusqu'à cinq ans pour changer de statut, il n'était pas raisonnable du tout de pénaliser les employés nommés pour une période déterminée qui veulent travailler dans plus d'un ministère. Certains ministères et organismes sont très petits et ne sont pas toujours en mesure d'offrir un emploi continu. En outre, on ne devrait pas affecter un employé nommé pour une période déterminée à un poste qui l'empêche d'envisager un emploi au sein d'un autre ministère qui pourrait être très intéressant et lui donner la chance d'acquérir une plus grande expérience et davantage de compétences.

Cette question suscite les mêmes préoccupations que l'option consistant à permettre aux employés nommés pour une période déterminée de travailler dans plus d'un ministère afin d'accumuler la période exigée pour changer de statut. Si c'était permis, le dernier ministère pour lequel l'employé nommé pour une période déterminée travaillerait devrait « payer la note ». Il s'ensuivrait que les gestionnaires hésiteraient ensuite beaucoup à engager des employés pour une période déterminée qui ont déjà travaillé dans un autre ministère par crainte qu'ils ne changent de statut avant qu'ils n'aient eu la chance de déterminer la mesure dans laquelle on a besoin de la personne en permanence et d'évaluer son rendement au travail en bonne et due forme.

Comme pour la question de savoir s'il conviendrait de permettre aux employés nommés pour une période déterminée d'occuper plusieurs postes au sein d'un même ministère, la politique perd de plus en plus sa raison d'être à mesure que la période exigée pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée diminue. Si par exemple un employé nommé pour une période déterminée ne doit travailler qu'un an avant d'obtenir un poste de durée indéterminée, la plupart des gestionnaires et des employés nommés pour une période déterminée étaient portés à penser qu'il était raisonnable que l'emploi d'un an se déroule au sein d'un même ministère. Il

serait ainsi plus facile d'évaluer le rendement de l'employé avant de renouveler l'emploi de durée déterminée et on éviterait que des ministères soient « aux prises » avec un employé occupant un emploi de durée déterminée après avoir travaillé dans un autre ministère, qui répond au critère de la période exigée pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée.

Si la période exigée pour changer de statut était fixée à deux ans ou plus, il serait plus raisonnable de permettre d'occuper des postes dans plusieurs ministères. Cette option pourrait également servir à créer un bassin pangouvernemental d'employés pouvant être nommés pour une période déterminée et possédant des compétences leur permettant de travailler dans divers ministères selon les besoins du moment.

2.2.8 Restriction du nombre de renouvellements d'un emploi de durée déterminée

La plupart des gestionnaires et des employés nommés pour une période déterminée pensaient qu'il n'était pas très logique de limiter le nombre de renouvellements permis. Pour eux, il était plus sensé de fonder le changement de statut sur la durée de la période de travail et non sur le nombre de renouvellements. Si la période exigée était ramenée à un an, alors il n'y aurait plus lieu de limiter le nombre de renouvellements. On a fait remarquer qu'à l'heure actuelle de nombreuses nominations se font pour six mois ou plus, aussi suffirait-il de deux nominations de durée déterminée pour accumuler une période d'un an, voire de deux ans. On estimait que cette politique n'était valable que pour les employés qui occupent une série d'emplois d'une durée d'un mois, et qu'il serait plus facile de remédier à la situation en établissant une durée minimale des emplois. Par exemple, si les emplois devaient durer au moins six mois, ça ne poserait pas de problème.

2.3 Scénario Deux – Élimination de l'emploi de durée déterminée

2.3.1 Incidence de l'élimination de l'emploi de durée déterminée

Le deuxième scénario dont il a été question avec les gestionnaires et les employés nommés pour une période déterminée consistait essentiellement à éliminer l'emploi de durée déterminée au sein de la fonction publique fédérale. Le mandat serait le même pour tous les employés et tout le monde serait engagé pour une période indéterminée. On a expliqué qu'il y aurait toujours des mécanismes qui permettraient de répondre aux besoins en main-d'œuvre à court terme, par exemple le recours à des employés occasionnels ou contractuels et les programmes d'emploi d'étudiants. De plus, ce scénario pourrait prévoir la création d'un bassin d'employés nommés pour une période indéterminée et possédant des compétences diverses qui seraient en mesure d'accepter des affectations à court terme.

La plupart des gestionnaires ont réagi assez négativement à l'idée d'éliminer le mécanisme de l'emploi pour une durée déterminée. Ils étaient d'avis qu'une telle mesure rendrait la fonction publique fédérale beaucoup plus rigide et nuirait au service au public, que les employés nommés pour une période indéterminée seraient appelés à faire beaucoup plus de temps supplémentaire et qu'il faudrait fait appel beaucoup plus fréquemment à des employés occasionnels et contractuels.

Les gestionnaires étaient également d'avis que cette option finirait par coûter beaucoup plus cher au gouvernement en raison de l'augmentation du temps supplémentaire et du recours à des employés occasionnels et contractuels – ce qui occasionnerait des dépenses beaucoup plus élevées à long terme. On imagine que ce genre de situation finirait par amener les gestionnaires à hésiter beaucoup à embaucher des employés à moins d'avoir la certitude qu'à long terme on aura besoin d'eux. Par ailleurs, étant donné qu'il faut actuellement environ huit mois pour embaucher un employé pour une période indéterminée, cette option entraînerait l'immobilisme. Les gestionnaires auraient un choix désagréable à faire : attendre huit mois ou former et recycler un défilé d'employés occasionnels pour les préparer à occuper un poste de nature temporaire tout en exigeant encore un ou deux ans de travail. On a dit qu'il fallait maintenir une marge de manœuvre, car la fonction publique n'est pas la même partout au pays et dépend des situations, des mandats et de la culture des ministères.

Les employés nommés pour une période déterminée avaient beaucoup de réserves face à ce scénario. Ils étaient nombreux à penser que c'était une mesure trop draconienne qui pourrait avoir l'effet non désiré d'accroître le recours aux employés occasionnels – qui sont beaucoup moins bien traités que les employés nommés pour une période déterminée – ou encore d'inciter les gestionnaires à se passer de personnel additionnel et soit ne pas faire faire le travail soit demander aux employés nommés pour une période indéterminée de s'en charger. Certains employés nommés pour une période déterminée craignaient également que si l'emploi d'une durée déterminée était supprimé, il serait beaucoup plus difficile d'entrer initialement dans la fonction publique fédérale et le processus serait beaucoup plus rigoureux.

Les groupes de gestionnaires qui se sont réunis à Montréal ainsi que les groupes d'employés nommés pour une période déterminée qui se sont réunis à Montréal et à Ottawa avaient de nombreuses réserves communes, tout en essayant de voir certains aspects positifs du scénario – du moins en théorie. Les employés nommés pour une période déterminée pensaient que le scénario leur offrirait un milieu de travail beaucoup plus stable au sein duquel le roulement du personnel serait réduit et la sécurité d'emploi, accrue. Pour leur part, les gestionnaires étaient d'avis que ce scénario présentait l'avantage additionnel de mettre en place un processus d'embauche plus juste et plus concurrentiel. Tout le monde devrait soutenir la concurrence pour obtenir un premier poste et faire ses preuves. Le système serait supérieur au système actuel où les nominations de durée déterminée suivent un processus beaucoup moins rigoureux que les nominations de durée indéterminée et où les employés nommés pour une période déterminée peuvent bénéficier de droits acquis et devenir ainsi des employés nommés pour une période indéterminée.

Les gestionnaires ont exprimé d'autres préoccupations, dont celles-ci :

- les formalités administratives seraient accrues et les cadres supérieurs devraient participer davantage au processus de dotation;

- la crainte de se retrouver aux prises avec des employés nommés pour une période indéterminée qui n'ont pas un bon rendement. De nombreux employés passeraient leur période de stage sans que leurs faiblesses aient été décelées;
- n'avoir aucune tâche à confier aux employés affectés à des programmes temporarisés venant à échéance mais devoir les rémunérer quand même;
- de nombreux dépassements du budget des RH;
- incompatibilité avec l'instabilité qui caractérise la charge de travail et les besoins en main-d'œuvre;
- l'éventuelle nécessité de restreindre considérablement, voire de réduire, les détachements et les congés autorisés des employés nommés pour une période indéterminée.

En général, tant les employés nommés pour une période déterminée que les gestionnaires étaient portés à penser qu'en théorie il serait agréable d'avoir une fonction publique professionnelle et entièrement à temps plein, sans emplois de durée déterminée, mais c'était tout simplement irréaliste. Il faudrait apporter trop de changements systémiques dans tout le fonctionnement du gouvernement et dans l'établissement et l'organisation des budgets.

2.3.2 Changements dans les comportements

Les employés nommés pour une période déterminée sont d'avis que cette politique ne pourrait qu'améliorer leur comportement et leur rendement, pour un bon nombre de raisons semblables à celles qui ont été invoquées si le scénario Un était adopté et la période exigée pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée, considérablement réduite. Le moral serait meilleur, la loyauté et le dévouement, renforcés. Ils passeraient beaucoup moins de temps à chercher d'autres emplois et à se présenter à des concours.

Du point de vue des gestionnaires, ce genre de changement de politique se traduirait par de nombreux changements du point de vue comportemental. Pour certains, il s'agirait d'un changement culturel important dans la fonction publique. Il leur faudrait acquérir une formation nettement meilleure en gestion des ressources humaines et pouvoir prévoir les besoins en matière de dotation. Certains gestionnaires ont affirmé qu'ils devraient devenir de véritables experts en RH pour gérer ce changement. En outre, dans de nombreux cas, ils en arriveraient à faire travailler leurs employés nommés pour une période indéterminée beaucoup plus fort plutôt que d'embaucher un autre employé pour une période indéterminée dont on pourrait ne pas avoir besoin à long terme.

Certains gestionnaires ont dit qu'en leur qualité de gestionnaire ils avaient beaucoup d'imagination et qu'ils trouveraient des façons de fonctionner au sein du nouveau système ou de le contourner. D'après un gestionnaire, il s'agirait de « naviguer pour trouver le modèle offrant le moins de résistance pour doter les postes ». Les gestionnaires devraient être prêts à prendre des

risques et à recourir à des mécanismes comme les déploiements et les détachements d'employés d'autres ministères.

2.3.3 Autres changements requis pour qu'il soit possible d'éliminer l'emploi de durée déterminée

Les membres des groupes ont beaucoup discuté de tout ce qu'il faudrait modifier pour que ce scénario soit réalisable. Ils ont généralement reconnu que si l'emploi de durée déterminée devait disparaître progressivement jusqu'à ne plus exister, tout un tas d'autres réformes systémiques devraient être effectuées pour modifier la façon dont la fonction publique fonctionne. Les principaux changements dont on a le plus souvent parlé englobent ceux-ci :

- les budgets devraient être stables et établis sur plusieurs années et l'argent devrait être disponible plus tôt au cours de l'exercice. D'après certains, de façon générale il faudrait dépenser davantage pour que ce scénario fonctionne;
- le placement des employés nommés pour une période indéterminée devrait être la responsabilité d'un organisme central comme la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) – en particulier lorsqu'il s'agit d'employés affectés à des programmes temporarisés qui arrivent à expiration et qu'un nombre important d'employés doit être placé;
- le mécanisme de renvoi des employés qui n'ont pas un bon rendement devrait être facilité. Il devrait être plus facile d'embaucher et plus facile de renvoyer;
- la coordination à l'échelle interministérielle devrait être accrue pour pouvoir partager les ressources et déplacer les employés qui possèdent des compétences dont on a besoin dans divers milieux;
- les employés en stage devraient relever de la CFP et non pas des ministères qui les emploient;
- prendre des mesures pour s'assurer que le « bassin » d'employés préqualifiés pouvant accepter des affectations de courte durée est géré par un organisme central et ne devient pas le refuge d'employés non performants dont personne ne veut;
- les plans des ressources humaines devraient être liés à un solide budget de services votés;
- les gestionnaires devraient acquérir une formation beaucoup plus importante en gestion des ressources humaines et en dotation. Ils doivent apprendre à fonctionner de façon très stratégique;
- la planification des ressources humaines devrait se situer à un niveau plus général, au sein des organisations, plutôt qu'à un niveau inférieur, afin de prévoir le déplacement des employés nommés pour une période indéterminée dont on pourrait ne plus avoir besoin;

- Il faudrait mettre les outils en place avant de réaliser cette option, sinon les promesses faites ne pourront se matérialiser et les gestionnaires auront sur les bras des employés nommés pour une période indéterminée dont les coûts dépassent leur budget.

2.3.4 Incidence du recours à des employés contractuels et occasionnels

Selon le consensus qui s'est dégagé tant dans les groupes d'employés nommés pour une période déterminée que dans les groupes de gestionnaires, l'élimination de l'emploi de durée déterminée aurait pour effet d'accroître considérablement le recours à des employés contractuels et occasionnels. Il faudrait peut-être adopter d'autres règlements pour éviter les abus en ce sens.

ANNEXE - ORDRE DU JOUR DES DISCUSSIONS

14 mai 2002

**Comité mixte de l'AFPC et du SCT
Groupes de discussion des gestionnaires
Phase deux – Solutions
Ordre du jour des discussions
PN5145**

Présentations (10 minutes)

Bienvenue parmi nous. Nous voulons connaître votre opinion, pas ce que vous pensez que les autres pensent, mais bien votre opinion!

Vous avez tous été invités dans le cadre du processus de consultation mené pour le compte d'un comité mixte de l'Alliance de la Fonction publique du Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur l'emploi de durée déterminée. Il s'agit entre autres du recrutement, du maintien en poste et du traitement des employés nommés pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale. Jusqu'à maintenant, le processus de consultation a également consisté en des réunions générales avec les employés nommés pour une période déterminée, en des sondages via Internet, en des visites des milieux de travail par les membres du comité, pour ne nommer que ces activités.

Sentez-vous tout à fait libre d'exprimer votre point de vue. Même si vous êtes la seule personne sur dix à être de cet avis, des milliers de personnes au pays pensent peut-être de la même façon que vous.

Vous n'avez pas à m'adresser tous vos commentaires; vous pouvez échanger des idées et des arguments entre vous.

J'enregistre vos propos et je vous observe pour m'aider à rédiger mon rapport.

Il se pourrait que je prenne des notes pendant la discussion, qui me serviront d'aide-mémoire.

J'aimerais maintenant vous demander de vous présenter à tour de rôle. Dites-nous qui vous êtes, où vous travaillez et ce que vous faites précisément, et parlez-nous de vous en dehors du travail, de votre entourage, de vos passe-temps.

Points de vue initiaux sur l'emploi de durée déterminée (10 minutes)

Quelle est votre expérience du traitement des employés nommés pour une période déterminée? Quand y recourez-vous? D'après vous, quel est le rôle des employés nommés pour une période déterminée au sein de la fonction publique fédérale?

Pensez-vous que le traitement des employés nommés pour une période déterminée doit changer ou êtes-vous satisfait de l'état actuel des choses?

Le mois dernier, nous avons tenu une autre série de discussions de groupe et de consultations sur le site Web (sondage, envoi de commentaires au Comité mixte). Les discussions ont porté plus en détail sur le point de vue des employés nommés pour une période déterminée concernant leur situation d'emploi, les modes de recrutement des employés pour une période déterminée et leur maintien en poste, et les modifications qui pourraient être apportées au traitement des employés nommés pour une période déterminée.

Certains d'entre vous connaissaient-ils ce processus? En a-t-on discuté dans votre milieu de travail?

Ce soir, nous abordons une autre phase qui nous amènera à examiner les solutions possibles pour régler certaines des questions qui ont été soulevées.

Je vais vous présenter deux scénarios possibles pour réformer le système et vous donner à tous l'occasion de me dire ce que vous en pensez.

Je vais vous remettre un document pour que vous puissiez avoir les détails devant vous lorsque nous en discuterons.

DISTRIBUEZ LE SCÉNARIO UN

Veillez relire la première page du scénario et examiner la grille qui fait état de l'actuelle politique en matière d'emploi de durée déterminée, comparativement à certains changements proposés. Ne vous occupez pas des deux pages suivantes pour l'instant; nous les regarderons plus tard.

À mesure que vous prenez connaissance des changements possibles, je veux que vous vous posiez quatre questions :

1. Quelle incidence ce changement aurait-il sur l'accomplissement des tâches dans votre ministère?
2. De quelle façon votre comportement en tant que gestionnaire devrait-il changer, si ce scénario était adopté?
3. Que devrait-il se passer pour que le scénario fonctionne?
4. Si ces changements se produisent, quels effets auront-ils sur votre milieu de travail dans son ensemble?

Scénario 1

La période cumulative exigée pour qu'un employé nommé pour une période déterminée obtienne automatiquement le statut d'employé nommé pour une période indéterminée, actuellement de cinq ans, serait réduite.

Années de service avant le changement de statut	Tolérance en matière d'interruption de service	Tolérance en matière de changement de poste au sein du même ministère	Tolérance à l'égard du changement de ministère	Nombre de réaffectations permises
Politique actuelle				
5 années de service à titre d'employé nommé pour une période déterminée, dans ces conditions, aboutissent automatiquement à l'obtention du statut d'employé nommé pour une période indéterminée	Limite de 60 jours en ce qui touche les interruptions de service	Il est permis d'occuper divers postes	Même ministère	Pas de limite
Changement proposé				
1 an de service en qualité d'employé nommé pour une période déterminée, dans ces conditions, aboutirait automatiquement à l'obtention du statut d'employé nommé pour une période indéterminée	Modification de la règle des 60 jours pour l'interruption de service ou élimination de la règle – toutes les interruptions de service sont prises en compte pour l'établissement de la période de travail cumulative	Même poste ou divers postes permis	Doit travailler dans le même ministère ou organisme ou mobilité entre les ministères ou les organismes permis sans pénalité	Établir le nombre maximal de prolongations avant l'obtention du statut d'employé nommé pour une période indéterminée

Que pensez-vous de la réduction du nombre d'années de service exigé pour le faire passer de cinq ans à un an?

Les interruptions de service devraient-elles être permises? Tout le temps devrait-il compter sans égard aux interruptions de service? Pour quelles raisons?

Le temps ne devrait-il compter que si l'employé occupe un même poste, ou s'il occupe divers postes? Pour quelles raisons?

Le temps ne devrait-il compter que si l'employé nommé pour une période déterminée travaille dans le même ministère, ou serait-il permis de changer de ministère? Pour quelles raisons?

Que pensez-vous de la restriction en ce qui touche les prolongations? Par exemple, après trois prolongations de trois mois chacune, un employé nommé pour une période déterminée devient un employé nommé pour une période indéterminée? Pour quelles raisons?

Que pensez-vous d'une limite de deux ans? Serait-ce préférable? Changeriez-vous de point de vue à l'égard des autres questions?

Trois ans?

Point de vue général concernant le scénario 1

Quels effets ce changement aurait-il sur l'accomplissement du travail effectué au sein de votre ministère?

En quoi votre comportement changerait-il?

Que devrait-il se passer pour que le scénario fonctionne?

Quel genre de milieu de travail ce changement créerait-il?

(QUESTIONS SUPPLÉMENTAIRES : le traitement des employés nommés pour une période déterminée; les répercussions sur les employés nommés pour une période indéterminée; etc.)

Vous pouvez maintenant prendre connaissance des deux pages suivantes. Je ne tiens pas à m'appesantir sur chacun des points; je vous invite donc à encercler les points qui retiennent votre attention, qui vous préoccupent ou dont, selon vous, nous devons discuter.

Questions concernant le traitement

- Application aux employés nommés pour une période déterminée des mêmes dispositions concernant les congés et le statut de bénéficiaire de priorité (par exemple congé de maladie, invalidité, maternité, soins et éducation) que celles qui s'appliquent aux employés nommés pour une période indéterminée.
- Accès des employés nommés pour une période déterminée à certaines dispositions concernant le réaménagement des effectifs, au cas où il serait mis fin plus tôt que prévu à leur emploi de durée déterminée. (Quelles seraient-elles?)
- Les interruptions de service des employés nommés pour une période déterminée n'auraient plus d'effets restrictifs au chapitre des avantages sociaux.

Questions concernant le recrutement

- Limiter les situations en recourant à l'emploi de durée déterminée uniquement dans les cas suivants :
 - période de pointe exigeant du personnel additionnel à court terme;
 - programmes temporarisés d'une durée inférieure à la période maximale exigée pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée;
 - remplacement des personnes en congés autorisés de courte durée.
- Embaucher d'autres employés pour une période indéterminée pour restreindre le temps supplémentaire.
- Offrir des emplois initiaux pour une période déterminée plus longue – au moins un an – sauf s'il y a des raisons particulières de ne pas le faire.
- Favoriser le recrutement sur une base saisonnière et de durée indéterminée, le cas échéant.
- Créer une banque de données où serait versée l'information concernant les employés compétents ayant le statut d'employé nommé pour une période déterminée, aux fins de rappel si leur emploi n'a pas été renouvelé.

Questions concernant le maintien en poste

- Préavis de réaffectation plus long (minimum d'un mois dans tous les cas).
- Ne plus exiger la tenue de concours publics pour permettre aux employés nommés pour une période déterminée de conserver leur emploi ou reprendre des concours internes pour procéder à de nouvelles nominations à partir d'une liste. Renouveler plutôt l'emploi de durée déterminée sans concours, si l'employé donne un bon rendement.
- Créer un bassin d'employés préqualifiés pour des emplois de durée déterminée, à l'échelle de la fonction publique.
- Les employés nommés pour une période déterminée auraient à se qualifier une seule fois, par voie de concours, pour obtenir des emplois de durée déterminée. Ensuite, l'ancienneté entrerait en ligne de compte aux fins de réaffectation au même poste.

Questions concernant la budgétisation

- Restructuration budgétaire réaliste – financement plus stable – affectation budgétaire plus tôt.

- Ne plus avoir de budgets de services votés et de budgets de mesures temporaires. Un secteur détient l'argent; l'autre, les personnes – meilleure coordination.
- Adopter le mode de budgétisation pluriannuel.
- Allouer les budgets en février au plus tard.

Responsabilisation

- Gérer les risques liés au remplacement, par des employés nommés pour une période déterminée, d'employés nommés pour une période indéterminée en congé prolongé (évaluer le risque des nominations initiales pour une période indéterminée).
- Maintenir le niveau de dotation actuel (gérer à hauteur de 110 % du budget). Prévoir le roulement, les congés sans solde, etc.
- Les gestionnaires doivent mieux planifier les activités afin de mieux prévoir les ressources.

DISTRIBUEZ LE SCÉNARIO DEUX

(Un préambule devrait expliquer ce en quoi consistent l'emploi occasionnel, l'impartition de contrats, les agences de placement temporaire, et préciser que TOUT CELA continuerait d'exister.)

Quelqu'un sait-il de quoi il s'agit et peut-il l'expliquer au groupe?

SCÉNARIO DEUX

Tous les employés sont nommés pour une période indéterminée (il n'y a plus d'emplois de durée déterminée).

- Création d'un bassin d'employés qualifiés pour des emplois de durée indéterminée, pouvant accepter des affectations de courte durée.
- Période de stage, suivie d'une nomination pour une période indéterminée – stage de 9 à 12 mois, à la suite duquel une décision serait prise concernant la nomination pour une période indéterminée.
- Tous les employés sont nommés dans la fonction publique dans une optique professionnelle et non à un poste défini de façon rigoureuse – dotation à un niveau et non à un poste.
- Embaucher des employés additionnels pour une période indéterminée, pour résoudre la question du temps supplémentaire.

- Approbation générale visant l'octroi du statut d'employé nommé pour une période indéterminée à tous les employés nommés pour une période déterminée en poste.
- Recourir convenablement au mécanisme des stages pour les employés nommés pour une période indéterminée, par opposition aux employés nommés pour une période déterminée, assujettis à des périodes d'essai.
- Budgétisation
 - Restructuration budgétaire réaliste – financement plus stable – affectation budgétaire plus tôt.
 - Un secteur détient l'argent et un autre, les personnes-ressources – meilleure coordination (« plus grosse cagnotte »).
 - Adopter la budgétisation pluriannuelle.
 - Affecter les budgets en février au plus tard.

D'après vous, qu'arriverait-il si on éliminait totalement l'emploi de durée déterminée au sein de la fonction publique fédérale et si les gestionnaires étaient obligés d'embaucher seulement pour des périodes indéterminées?

Est-ce que ce serait une bonne chose?

Qu'est-ce que cela changerait au recours à des employés contractuels et occasionnels?

Point de vue général concernant le scénario 2

Quelles répercussions ce changement aurait-il sur le travail accompli au sein de votre ministère?

En quoi votre comportement changerait-il?

Que devrait-il se passer pour que le scénario 2 fonctionne?

Quel genre de milieu de travail ce changement engendrait-il?

(QUESTIONS SUPPLÉMENTAIRES : traitement des employés nommés pour une période déterminée, répercussions sur les employés nommés pour une période indéterminée, etc.)

Quels sont les avantages et les inconvénients du scénario 1 comparativement à ceux du scénario 2?

MERCI DE VOTRE PARTICIPATION.

Document à l'appui F

Conception du modèle prévisionnel

Table des matières

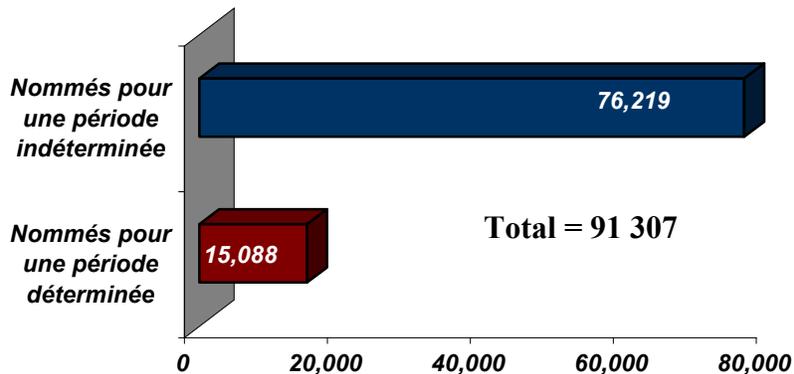
Prévoir les départs d'employés nommés pour une période indéterminée....	3
Répartition actuelle et prévue selon l'âge	3
Recrutement d'employés nommés pour une période indéterminée	3
Prévoir les départs d'employés nommés pour une période déterminée.....	4
Recrutement d'employés nommés pour une période déterminée	4

La Direction de la recherche de la Commission de la fonction publique (CFP) élabore ses modèles de macrosimulation à l'aide du logiciel ithink®. Il s'agit d'un progiciel de modélisation dynamique conçu par la société américaine High Performance Systems Inc. Cet outil permet de construire des modèles dynamiques pour effectuer des simulations, des prévisions et des mises à l'essai de scénarios. Dans un contexte de gestion des ressources humaines (RH), la Direction de la recherche de la CFP utilise ce logiciel principalement pour simuler des macroscénarios fondés sur les tendances actuelles et historiques liées aux mouvements et aux transactions.

L'objectif fondamental des modèles de gestion des RH conçus par la Direction de la recherche est de prévoir le nombre de départs dans un groupe. Ces prévisions peuvent être établies pour l'ensemble de la fonction publique ou pour un sous-ensemble (une région, un ministère, un groupe désigné aux fins de l'équité en emploi ou un groupe professionnel). Les prévisions sont fondées sur la mise en correspondance des sources et des taux de départ dans un groupe en particulier. Les modèles sont axés sur les postes à pourvoir, c'est-à-dire qu'ils permettent de prévoir le nombre total de départs par année financière en vue de mettre en œuvre les activités de recrutement nécessaires pour assurer la croissance ou le maintien de l'effectif.

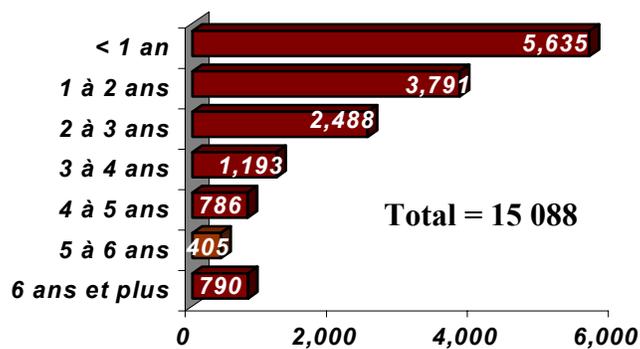
Le modèle développé pour les prévisions suivantes s'appuie sur un modèle conçu en 1998 pour les employés nommés pour une période indéterminée. Ce modèle a été modifié afin de tenir compte uniquement des membres de l'Alliance de la fonction publique (AFPC) nommés pour une période indéterminée. Il a ensuite été élargi en vue d'inclure les membres de l'AFPC nommés pour une période déterminée (≥ 3 mois), en date du 31 mars 2001 (voir figure 1).

Figure 1 :
Membres de l'AFPC nommés pour une période indéterminée
et pour une période déterminée, en date du 31 mars 2001



Le modèle subdivise le groupe des employés nommés pour une période déterminée selon des périodes de service continu allant de moins d'un an à six ans ou plus (voir figure 2).

Figure 2 :
Membres de l'AFPC nommés pour une période déterminée,
par périodes de service continu, en date du 31 mars 2001.



Prévoir les départs d'employés nommés pour une période indéterminée

Les modèles conçus par la CFP sont essentiellement fondés sur les postes à pourvoir. Par ordre de priorité, on calcule en premier lieu les autres formes de départ, puis les départs à la retraite admissibles et non admissibles. Ces données permettent de définir le niveau des activités de recrutement nécessaires pour combler les postes à pourvoir et pour assurer la croissance de la population.

De façon générale, le modèle permet d'estimer le nombre annuel de départs à partir de données historiques sur les départs à la retraite anticipés et admissibles et sur les autres formes de départs. Ces données historiques sont calculées séparément pour les employés nommés pour une période indéterminée et pour les employés nommés pour une période déterminée. Elles sont établies à partir de données sur les départs recueillies au cours de la période non visée par l'Examen des programmes, soit de 1991-1992 à 1994-1995, et de données plus récentes recueillies en 1999-2000 et en 2000-2001.

Répartition actuelle et prévue selon l'âge

Comme nous l'avons indiqué, le nombre de départs est déterminé en premier lieu au cours de la simulation. Après avoir calculé le nombre de départs d'employés nommés pour une période indéterminée et d'employés nommés pour une période déterminée, le modèle ajoute un an à l'âge des employés demeurés en poste. Le vieillissement de la population au cours de la simulation permet de suivre la répartition des membres de l'AFPC selon l'âge dans les différents scénarios de croissance. Les départs à la retraite fondés sur l'âge et autres formes de départ demeurent constants du début à la fin de la période visée.

Bien que les taux de départ demeurent constants, ils sont spécifiques aux différents groupes d'âge, à la situation aux fins de l'équité en emploi et aux années de service dans des postes de durée déterminée. En conséquence, la répartition selon l'âge se transforme avec le temps, ce qui explique l'évolution des données.

Recrutement d'employés nommés pour une période indéterminée

Les tendances en matière de recrutement utilisées dans le modèle sont fondées sur les données historiques compilées au cours des dix dernières années (soit de 1990-1991 à 2000-2001). Le volume des activités de recrutement est déterminé par les prévisions relatives au nombre de postes de durée indéterminée à pourvoir et par les hypothèses de croissance appliquées dans le scénario. À titre d'exemple, dans le scénario prévoyant une croissance de 0 %, le volume des activités de recrutement est déterminé uniquement par les départs. Ainsi, le nombre requis de nominations pour une période indéterminée est égal au nombre de départs.

Le modèle utilise trois formes de recrutement : la dotation externe, c'est-à-dire les personnes provenant du marché du travail qui sont nommées directement dans des postes de durée indéterminée; les employés nommés pour une période déterminée qui sont recrutés dans des postes de durée indéterminée; et les mutations à des postes de durée indéterminée découlant de modifications à la politique

Prévoir les départs d'employés nommés pour une période déterminée

Comme nous l'avons mentionné, le modèle permet d'estimer le nombre annuel de départs à partir de données historiques sur les départs à la retraite anticipés et admissibles et les autres formes de départs. Toutefois, en raison du nombre peu élevé de départs à la retraite chez les employés nommés pour une période déterminée, le modèle regroupe en une seule catégorie les départs à la retraite et les autres formes de départs. Comme dans le cas des employés nommés pour une période indéterminée, ces taux sont calculés à partir des données sur les départs recueillies au cours de la période non visée par l'Examen des programmes, de 1991-1992 à 1994-1995, et de données plus récentes recueillies en 1999-2000 et en 2000-2001.

Dans le modèle, le groupe des employés nommés pour une période déterminée est réparti selon des périodes de service continu allant de moins d'un an à six ans ou plus (voir figure 2). Afin d'établir des prévisions plus précises, on procède à une estimation des taux de départ pour chaque année de service. Là encore, les calculs prennent en compte l'âge et la situation aux fins de l'équité en emploi.

Outre l'attrition attribuable aux départs, le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée dans des postes de durée indéterminée et les mutations à des postes de durée indéterminée en vertu de la politique sont considérés comme des départs d'employés nommés pour une période déterminée.

Recrutement d'employés nommés pour une période déterminée

Le recrutement d'employés nommés pour une période déterminée se limite au recrutement externe. En d'autres termes, le modèle ne fait aucune distinction entre le recrutement sur le marché du travail, le recrutement d'employés occasionnels et le recrutement d'employés nommés pour moins de trois mois. Les données sur le recrutement sont fondées sur le nombre de départs, de nominations dans des postes de durée indéterminée et de mutations à des postes de durée indéterminée, ainsi que sur les prévisions de croissance du groupe des employés nommés pour une période déterminée.

Document à l'appui G

Politique sur l'emploi pour une période déterminée de longue durée

(Also published in English as *Long Term Specified Period Employment Policy*)

Table des matières

1. Date d'entrée en vigueur.....	1
2. Objectif de la politique.....	1
3. Énoncé de politique.....	1
4. Mise en application.....	1
5. Modalités de la politique.....	1
6. Fondé de pouvoir, responsabilisation et résultats attendus.....	3
7. Références.....	3
8. Demandes de renseignements et plaintes.....	4
Annexe A – Définitions.....	5

1. Date d'entrée en vigueur

La date d'entrée en vigueur de cette politique est le 10 juin 1999.

2. Objectif de la politique

Gérer efficacement l'emploi d'employés engagés pour une période déterminée, en tenant compte de l'investissement fait pour ces employés, et afin de les traiter de façon responsable et éthique et, lorsque c'est possible, de les intégrer au personnel permanent.

3. Énoncé de politique

L'emploi de personnes pour une période déterminée ne devrait être prolongé déraisonnablement. Il ne faudrait recourir à l'emploi pour une période (durée) déterminée qu'en des situations où le besoin existe clairement pour une période limitée et qu'il n'est pas prévu que ce besoin se perpétuera.

4. Mise en application

La présente politique s'applique aux employés engagés pour une période déterminée, dont le Conseil du Trésor est l'employeur et qui ont été nommés à la fonction publique en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou de tout décret d'exclusion pris en vertu de cette dernière.

5. Modalités de la politique

1. Les ministères devront revoir attentivement les nominations pour une période déterminée afin de s'assurer que les employés ainsi nommés qui ont de longs états de service au sein d'un même ministère puissent bénéficier de la possibilité d'une conversion au statut d'employé pour une période indéterminée. Des nominations répétées et continues pour un même poste sont probablement un signe que ce poste devrait être doté pour une période indéterminée.

2. Lorsqu'une personne qui travaille dans le même ministère ou organisme (y compris les fonctions qui ont été transférées d'un autre ministère en vertu d'une loi du Parlement ou d'un décret) en tant qu'employé nommé pour une période déterminée pendant une période cumulative d'au moins cinq (5) années sans interruption de service de plus de soixante (60) jours civils consécutifs, le ministère doit nommer cet employé à un poste indéterminé, conformément au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, créé à cet effet par la Commission de la fonction publique.

3. Pour établir si l'emploi pendant une période déterminée au sein d'un même ministère peut être comptabilisé comme faisant partie de la période de travail cumulative de cinq ans, les ministères doivent appliquer les règles suivantes :

a) un congé non rémunéré, quelle que soit la durée, ne constitue pas une interruption de service;

b) une période d'emploi à temps partiel, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, correspond à une période équivalente d'emploi à temps plein;

c) les périodes d'emploi pour une durée déterminée qui ont lieu avant ou après la période d'emploi pour une durée indéterminée sans qu'il y ait eu interruption de service sont comptabilisées comme faisant partie de la période de travail cumulative. La période d'emploi pour une durée indéterminée n'est pas comptabilisée. (Il faut noter que la Commission de la fonction publique a établi des mesures particulières qui régissent la nomination pour une durée déterminée d'un employé nommé pour une durée indéterminée.)

d) les périodes d'emploi pour une durée déterminée qui ont lieu avant et après la période de suspension de la présente politique et qui ne donnent pas lieu à une interruption de service sont comptabilisées dans la période de travail cumulative. Le période de suspension de la présente politique, qui s'étend du 1^{er} juin 1995 au 22 juin 1998, n'est pas comptabilisée.

e) les périodes d'emploi occasionnel, telles que décrites dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, ne sont pas comptabilisées dans la période de travail cumulative. L'emploi occasionnel qui suit un emploi d'une durée déterminée est réputé donner lieu à une interruption de service.

f) les périodes travaillées dans le cadre de programmes d'emploi pour étudiants tels qu'établis par le Conseil du Trésor (XXX, COOP) ne sont pas comptabilisées dans la période de travail cumulative.

g) les périodes d'emploi pour une durée déterminée dans le cadre d'un programme de temporisation (voir les définitions à l'annexe A) ne sont pas comptabilisées dans la période de travail cumulative. Toutefois, les périodes d'emploi pour une durée déterminée qui ont lieu immédiatement avant ou après une telle période d'emploi sans qu'il y ait eu d'interruption de service sont comptabilisées comme faisant partie de la période de travail cumulative.

Les ministères doivent informer les agents négociateurs lorsqu'ils engagent des employés pour une période déterminée dans le cadre de programmes de temporisation et dont les services ne seront pas comptabilisés en vertu de cette politique.

4. Lorsqu'une personne employée pour une durée déterminée ne sera pas réembauchée ou sera mise en disponibilité avant la fin de la période spécifiée, les ministères sont tenus de remettre à cette personne un avis officiel de licenciement selon les modalités suivantes qui tiennent compte de la période d'emploi continue au sein de la fonction publique :

- Jusqu'à concurrence d'une année de service : un préavis d'au moins deux semaines;
- Plus d'une année jusqu'à concurrence de trois années de service : un préavis d'au moins trois semaines;
- Plus de trois années jusqu'à concurrence de cinq années de service : un préavis d'au moins cinq semaines;
- Plus de cinq années de service : un préavis d'au moins six semaines.

6. Fondé de pouvoir, responsabilisation et résultats attendus

Les ministères possèdent le fondé de pouvoir pour mettre en application cette politique et ils sont responsables des résultats évalués en fonction des indicateurs suivants :

- a) la fréquence d'embauche des ministères conformément au règlement adopté à cette fin, en vertu du paragraphe 10(2) de la LEFP;
- b) la nature et la fréquence des plaintes référées au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ou à la Commission de la fonction publique lorsque des pratiques du ministère sont fautives relativement aux points suivants :
 - i) la mise en disponibilité d'un employé nommé pour une durée à long terme à la fin ou presque d'une période de cinq ans; ou
 - ii) ne pas accorder le statut de nomination pour une durée indéterminée; ou
 - iii) un préavis approprié de mise en disponibilité.

7. Références

Loi sur la gestion des finances publiques, article 11(2)(a)

Loi sur l'emploi dans la fonction publique, paragraphe 10(2), article 21.2

Règlement sur l'emploi dans la fonction publique, paragraphe 4(2)(i)

8. Demandes de renseignements et plaintes

Les demandes d'information concernant cette politique doivent être adressées à l'agent responsable désigné à l'administration centrale du ministère ou de l'organisme qui, à son tour, pourra transmettre les questions d'interprétation à la Direction des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Annexe A – Définitions

Interruption de service – une interruption entre des périodes d'emploi, aux termes de la LEFP, de plus de soixante (60) jours civils consécutifs.

Un programme de temporisation désigne :

- un programme qui fait l'objet d'une entente de financement intégral ou partiel par une source externe au ministère (que ce soit le secteur privé ou un autre organisme de service public) et l'entente doit être réexaminée de façon cyclique); et/ou
- un programme qui est assorti d'une échéance fixe (y compris toute prolongation), notamment les grands projets de l'État, les cessions et les projets délimités jouissant d'un financement spécial.