

# REMERCIEMENTS

Le présent rapport a été rédigé avec l'aide et le soutien de nombreux employés nommés pour une période déterminée, anciens et actuels, de l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) et de gestionnaires et groupes d'intervenants de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), qui ont accepté de travailler avec nous, et ce, en dépit des délais très serrés.

Nous aimerions remercier tous ceux et celles qui nous ont fourni leurs idées et commentaires sur le site Web, ainsi que des opinions honnêtes lors de diverses assemblées publiques et autres forums de discussion. Grâce à vos commentaires précieux, nous avons élaboré des recommandations réalistes et équitables. Nous aimerions également remercier les organisations et les gestionnaires qui ont appuyé votre participation.

Nous souhaitons aussi remercier les gestionnaires, employés et représentants syndicats de l'ADRC, à l'échelle régionale et locale, qui ont organisé les assemblées publiques et les forums de discussion locaux auxquels ont participé les employés nommés pour une période déterminée, ceux faisant partie des groupements de réembauche et les gestionnaires. Merci aux gestionnaires des sites de travail que nous avons visités et au temps et opinions fournis par les employés.

Enfin, nous aimerions remercier le comité directeur mixte pour son orientation stratégique pendant cette étude. Nous remercions également Barbara Smith pour ses nombreuses contributions à notre travail. Finalement, nous aimerions remercier tout particulièrement les organisations de l'ADRC et les syndicats respectifs qui ont rendu possible la participation du Comité mixte : l'AFPC; le Syndicat des employé(e)s de l'impôt (SEI); le Customs Excise Union Douanes Accise (CEUDA); la Division du renouvellement et gestion de carrière de l'ADRC; la région de l'Atlantique; la Direction générale des cotisations et des recouvrements; la Région des Prairies; la Région du Nord de l'Ontario (RNO); le Centre fiscal de St-Jean; le Bureau des services fiscaux (BSF) de l'Estrie/Mauricie et le secteur des douanes de Saskatchewan.

# PRÉFACE

Le Comité mixte de l'Alliance de la fonction publique du Canada/l'Agence des douanes et du revenu du Canada est fier de présenter les résultats et les recommandations de l'Étude conjointe de AFPC/ADRC sur l'emploi pour une période déterminée.

Ce rapport découle d'une entente conclue entre l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) et l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC). En vertu de cette entente, un Comité mixte composé d'un nombre égal de représentants de l'AFPC et de l'employeur a été formé pour examiner l'utilisation de l'emploi pour une période déterminée et le traitement des employés nommés pour une période déterminée au sein des unités de négociation de l'exécution des programmes et des services administratifs.

Depuis sa création, notre Comité mixte – composé de six employés représentants de l'AFPC, dont trois sont présentement des employés nommés pour une période déterminée, et de six représentants employeurs – s'est mis d'accord que pour étudier l'emploi pour une période déterminée dans l'Agence, il fallait consulter les gens sur lesquels porte l'étude. Par conséquent, nous avons parcouru tout le pays pour rencontrer divers employés nommés pour une période déterminée de l'AFPC, des gestionnaires de l'Agence et d'autres intervenants. De plus, nous avons étudié le rapport de l'Étude conjointe de l'emploi pour une période déterminée de l'AFPC/SCT paru en août 2002, qui fournit des détails sur les résultats de longues séances de consultation auprès des employés nommés pour une période déterminée et des gestionnaires, ainsi que 26 recommandations sur l'emploi pour une période déterminée au sein de l'administration fédérale. Nos rencontres, recherches et voyages variés nous ont permis d'approfondir nos connaissances sur les questions relatives à l'emploi pour une période déterminée, en général, et aux programmes de l'ADRC. Nous avons également pu évaluer les solutions offertes pour relever les défis auxquels les employés nommés pour une période déterminée et les gestionnaires doivent faire face dans diverses sections de l'Agence.

Ce rapport présente nos conclusions et recommandations.

## **SOMMAIRE**

Ce rapport découle d'une entente convenue entre l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) et l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) en mars 2002 lors des dernières négociations collectives. En vertu de cette entente, un Comité mixte, regroupant un nombre égal de représentants de l'AFPC et de la partie patronale de l'employeur, a été formé pour faire l'examen et produire des recommandations concernant l'utilisation de l'emploi pour une période déterminée et le traitement des employés nommés pour une période déterminée dans les unités de négociation de l'exécution des programmes et des services administratifs.

### ***Historique***

L'ADRC est devenue une agence et un employeur indépendant le 1<sup>er</sup> novembre 1999. Au même moment, le Programme de dotation et les directives en matière de dotation sont entrés en vigueur. La structure de l'Agence s'est traduite par une plus grande liberté d'action à créer de nouveaux moyens de répondre aux besoins des clients et de transiger avec les Canadiennes et les Canadiens. De ce fait, l'ADRC a également pu sortir du régime de gestion des ressources humaines du gouvernement fédéral et créer ses propres politiques et pratiques en matière de ressources humaines.

Dans le cadre du nouveau programme de dotation de l'ADRC, une nouvelle politique sur l'emploi pour une période déterminée a été mise en œuvre, y compris une disposition prévoyant l'examen des cas d'emplois pour une période déterminée par la gestion supérieure après trois ans. Cette disposition a été élaborée afin de s'assurer de contrôler les cas d'emplois pour une période déterminée de longue durée sur une base continue, d'établir une planification adéquate des ressources humaines et de nommer des individus compétents sur une base permanente à l'Agence.

### ***Profil des emplois pour une période déterminée***

Les données courantes indiquent que les employés nommés pour une période déterminée constituent le près du quart de la population de l'ADRC. L'âge moyen des employés nommés pour une période déterminée est de 38 ans. De ce nombre, 53,6 % travaillent en Ontario et au Québec, 70 % travaillent au programme de Cotisations et Recouvrements, 56 % sont de niveau CR (Commis aux écritures et aux règlements), et 75,4 % sont des femmes.

### ***Recherche***

Le Comité mixte a amorcé un processus de consultation pour permettre aux employés nommés pour une période déterminée en poste et antérieurs, aux employés faisant présentement partie des bassins de réembauche et aux gestionnaires, de : a) échanger leurs points de vue sur l'utilisation d'emplois pour une période déterminée et le traitement des employés nommés pour une période déterminée à l'ADRC, et b) suggérer des solutions et recommander des changements.

Le Comité mixte a eu recours à divers outils de recherche pour valider la recherche existante et recueillir un échantillon complet d'opinions et d'expériences, consultant environ 3 000 employés nommés pour une période déterminée et gestionnaires. À l'aide d'un site Web interactif, 1 245 employés nommés pour une période déterminée et 248 gestionnaires ont répondu à un sondage en ligne duquel ont émané des centaines de commentaires et de suggestions.

En outre, des membres du Comité mixte ont effectué des appels conférence et visité plus de 30 liens de travail. Ils y ont rencontré des petits groupes d'employés nommés pour une période déterminée et des gestionnaires pour discuter des principaux thèmes de l'étude et pour recueillir d'autres données. Afin que les employés compris dans les bassins de réembauche puissent participer au processus de consultation, on a

effectué un envoi postal spécial dans chacun des centres fiscaux et au Centre technologique d'Ottawa, invitant les employés faisant présentement partie des bassins de réembauche, de visiter le site Web de l'étude et d'assister aux consultations de discussion ouverte qui avaient lieu dans la région de la Capitale nationale et dans les villes où les centres fiscaux sont situés. En tout, environ 850 employés ont assisté à 9 consultations communautaires. À la conclusion du processus de consultation, les co-présidents de l'Étude ont également rencontré les directions générales fonctionnelles des Douanes et de Cotisations et Recouvrements afin d'examiner quelques-unes des suggestions et des idées exposées durant les consultations.

La participation des employés nommés pour une période déterminée et des gestionnaires a fourni une fondation beaucoup plus riche et complète pour élaborer des recommandations pertinentes aux emplois pour une période déterminée à l'Agence.

## ***Principales conclusions***

### **Utilisation d'employés nommés pour une période déterminée**

- La majorité des employés nommés pour une période déterminée sont embauchés pour couvrir le travail saisonnier ou de programme récurrent, principalement dans les centres fiscaux et dans les bureaux des services fiscaux; plusieurs d'entre eux sont réembauchés chaque année pour effectuer le même travail, avec des interruptions de service entre les contrats.
- Un nombre d'employés nommés pour une période déterminée se déplacent entre les charges de travail, ce qui entraîne le prolongement des périodes d'emploi.
- Plusieurs employés nommés pour une période déterminée sont en emploi continu depuis plus de trois ans.
- Des employés nommés pour une période déterminée sont également embauchés à des fonctions à l'année à la suite de mutations latérales temporaires, de la nécessité de remplacer les nominations intérimaires ou les employés en congé annuel, etc.
- Des employés nommés pour une période déterminée sont parfois embauchés pour un travail permanent à titre d'essai ou maintenus en poste comme employés nommés pour une période déterminée pour éviter des cas de réaménagement des effectifs.

### **Traitement des employés nommés pour une période déterminée**

- Bien qu'on ait constaté quelques différences, en général, les employés nommés pour une période déterminée croyaient qu'ils étaient traités de la même manière que les employés permanents.
- En général, les employés nommés pour une période déterminée ont une opinion positive concernant leur travail et leurs avantages.
- Plusieurs employés nommés pour une période déterminée veulent un emploi permanent à l'Agence; toutefois, ils ne croient pas qu'ils ont suffisamment de possibilités.
- Plusieurs employés nommés pour une période déterminée doivent régulièrement concourir pour leur propre emploi.
- Les employés nommés pour une période déterminée n'ont pas accès, de manière uniforme, à des possibilités d'emploi à un niveau supérieur, à des mutations latérales à d'autres unités de travail, etc.

- Certaines différences de traitement ont été identifiées dans des domaines comme les congés pour fins d'études, la formation et les questions de rémunération; d'autres croient qu'ils sont tenus d'atteindre une norme de rendement supérieure à celle des employés permanents.

### **Application de la politique d'examen triennale**

- De nombreux gestionnaires ne comprennent pas bien l'intention véritable et les dispositions de la politique.
- Les gestionnaires sont divisés sur la question de la conversion automatique; les employés nommés pour une période déterminée appuient la conversion automatique, après un à cinq ans.
- Les employés nommés pour une période déterminée vivent une importante insécurité à la suite de leur statut temporaire.
- Des préoccupations importantes ont été exprimées à l'égard des processus de réembauche, des prolongations des emplois pour une période déterminée et des embauches permanentes, p. ex. : le manque de transparence sur le choix des candidats et la raison de cette sélection.

### ***Recommandations***

A partir des résultats de recherches, des consultations et des solutions mises à l'essai, le comité conjoint est parvenu à un consensus sur 26 recommandations pour résoudre les problèmes mis de l'avant par les employés nommés pour une période déterminée et par la direction, au cours de la phase de consultation. La liste exhaustive des recommandations se trouve à la section 5.0 du rapport.

Toutefois, les deux parties n'ont pas pu parvenir à un consensus sur deux problèmes qu'ils estimaient comme importants. Les positions de la direction et du syndicat relativement à ces deux problèmes sont présentés à la fin de la section 5.0.

## 1.0 INTRODUCTION

Lors des dernières négociations collectives en mars 2002, une entente a été conclue entre l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) et l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) pour examiner l'utilisation de l'emploi pour une période déterminée et le traitement des employés nommés pour une période déterminée au sein des unités de négociation de l'exécution des programmes et des services administratifs. Cette entente a été inspirée en partie par l'Étude conjointe de l'AFPC/SCT sur l'emploi pour une période déterminée, qui est parue en août 2002.

Bien que les raisons pour lesquelles l'ADRC fait appel aux employés nommés pour une période déterminée sont légitimes (p. ex. la fluctuation des charges de travail constitue un grand facteur, tout comme les périodes de pointe saisonnières qui caractérisent de nombreuses fonctions clés de l'Agence, comme le traitement des déclarations du revenu de l'impôt), il fallait explorer davantage jusqu'à quel point les services des employés nommés pour une période déterminée sont utilisés et comment les employés nommés pour une période déterminée sont traités dans l'Agence.

Tout au long de l'étude, le Comité mixte AFPC/ADRC s'est engagé à équilibrer les exigences en matière de travail à court terme avec le traitement équitable des employés qui ont été embauchés pour répondre à ces besoins. Pour ce faire, le Comité a effectué des consultations auprès des employés nommés pour une période déterminée, des gestionnaires et des intervenants clés.

Les recommandations dans ce rapport sont fondées sur :

- Une étude et une analyse de la recherche effectuée par l'ADRC et les résultats de l'Étude conjointe AFPC/SCT sur l'emploi pour une période déterminée, pour mieux comprendre les questions relatives à l'emploi pour une période déterminée. En même temps, le Comité mixte AFPC/ADRC a recueilli des données exhaustives sur les secteurs d'activités de l'Agence et sur la façon dont l'ADRC utilise l'emploi pour une période déterminée pour répondre à ses besoins fonctionnels. Les recherches préliminaires ont aidé le Comité à cerner les écarts d'information et à établir les nouveaux domaines sur lesquels se pencher dans le cadre du prochain processus de consultations.
- Au total, 2 619 employés nommés pour une période déterminée et 490 gestionnaires ont fourni leurs commentaires et observations à l'étude, au moyen d'un sondage effectué par site Web, d'assemblées publiques, de groupes de discussion et de visites sur les lieux de travail. Leurs commentaires ont servi à appuyer les résultats de la recherche existants et à trouver des solutions possibles.
- Pour appuyer davantage les résultats, le Comité mixte a utilisé l'information recueillie lors de la recherche et des consultations entre employés et gestionnaires pour entamer des séances de consultation avec les directions générales fonctionnelles des douanes et des cotisations et recouvrements.

Ce processus à étapes multiples a aidé le Comité mixte à élaborer des recommandations pratiques sur l'utilisation de l'emploi pour une période déterminée, sur le traitement des employés nommés pour une période déterminée, et sur les politiques connexes de l'ADRC.

## 2.0 CONTEXTE

Cette section constitue un survol de la transition de l'Agence des douanes et du revenu du Canada du statut de ministère du gouvernement à celui d'agence, et des répercussions de cette transition sur la Politique sur l'emploi pour une période déterminée. Elle fournit également un aperçu de l'utilisation de l'emploi pour une période déterminée au sein de l'Agence.

### 2.1 Renseignements sur l'Agence

En 1996, le gouvernement du Canada a annoncé son intention de créer une agence nationale qui serait chargée de fournir des services relatifs aux douanes et aux frontières, et de percevoir les revenus provinciaux et fédéraux.

L'ADRC est devenue une agence et un employeur distinct le 1<sup>er</sup> novembre 1999. La mission permanente de l'Agence est de promouvoir l'observation des lois et règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures d'exécution responsables, contribuant ainsi au bien-être social et économique des Canadiens; la mission n'a pas changé après la transition. La nouvelle structure de l'Agence lui permet d'élaborer ses propres pratiques et politiques en matière de ressources humaines.

Aujourd'hui, l'Agence emploie quelque 53 000 personnes provenant d'environ 750 centres de services au Canada. Les employés de l'ADRC sont responsables de protéger les frontières du Canada, d'administrer les impôts fédéraux et provinciaux, d'accorder des avantages sociaux et économiques au nom des gouvernements fédéral et provinciaux et de gérer les accords commerciaux.

L'ADRC comprend cinq secteurs d'activités qui fonctionnent selon le principe que la plupart des gens respecteront volontairement la loi, lorsqu'on leur donne l'occasion. Pour promouvoir le respect, l'Agence utilise une combinaison de stratégies de services et d'application, qui sont toutes appuyées par une bonne gestion des risques. Voici ces cinq secteurs d'activités :

- 1) **Services douaniers** : ils protègent la santé, la sécurité, le bien-être et les intérêts commerciaux des Canadiennes et des Canadiens, et ils soutiennent la croissance économique du Canada, grâce à une gestion à la frontière et une gestion commerciale responsables;
- 2) **Services fiscaux** : ils font en sorte que les Canadiennes et les Canadiens paient leur part de l'impôt, et que l'assiette fiscale est protégée;
- 3) **Programmes des avantages sociaux et autres services** : ils visent à s'assurer que les Canadiennes et les Canadiens reçoivent les droits qui leur sont dus;
- 4) **Appels** : font en sorte que les décisions contestées des Canadiennes et des Canadiens sont examinées rapidement et objectivement, par l'intermédiaire de notre système de recours;
- 5) **Gestion et direction ministérielle** : chargée de vérifier que le rendement de nos activités et services commerciaux est maximisé en ayant recours à des stratégies de gestion modernes et innovatrices.

### 2.2 Politique sur l'emploi pour une période déterminée

Une nouvelle politique sur l'emploi pour une période déterminée a été mise en œuvre au sein de l'Agence. L'une des dispositions prévoyait un examen des cas d'emplois pour une période déterminée par les cadres

supérieurs, après trois ans. Dans les cas où l'on cernait un besoin permanent, les gestionnaires avaient le choix de : a) passer par le processus de sélection ou b) avoir recours à la modification apportée à la disposition sur la durée des mandats pour régulariser les cas d'emplois pour une période déterminée de longue durée. Dans les cas où les gestionnaires ne voyaient pas la nécessité de rendre un poste permanent, ils pouvaient choisir de prolonger les postes de période déterminée. Le but de cette disposition était de s'assurer que les emplois pour une période déterminée de longue durée étaient surveillés de façon permanente, qu'une bonne planification des ressources humaines était effectuée, et que des personnes compétentes deviennent des employés permanents de l'Agence.

La politique est gouvernée par huit principes de dotation : la compétence, la productivité, la transparence, l'équité, l'impartialité, la représentativité, l'efficacité et l'adaptabilité.

## ***2.3 L'utilisation de l'emploi pour une période déterminée au sein de l'Agence***

Les sections qui suivent fournissent un survol des besoins en matière d'emploi pour une durée déterminée au sein de l'Agence.

### **2.3.1 Les services fiscaux**

Les services fiscaux sont offerts par les bureaux des services fiscaux (BSF), les centres fiscaux (CF), le Centre fiscal d'Ottawa (CFO) et le Bureau international des services fiscaux (BISF).

Les employés des bureaux des services fiscaux représentent 42,6 % de l'effectif de l'ADRC, dont 14,7 % sont des employés nommés pour une période déterminée. Les BSF offrent habituellement des services relatifs aux programmes sur les impôts et les prestations; ses employés traitent avec le public (recouvrements, vérifications, services à la clientèle et enquêtes). Le Canada compte 47 BSF qui sont, pour la plupart, situés dans les grandes villes du pays.

Les employés nommés pour une période déterminée des BSF sont habituellement embauchés pour remplacer les employés ayant obtenu une nomination intérimaire, les employés en mutation latérale temporaire et les employés en congé annuel. Ces besoins doivent habituellement être comblés à l'année ronde. Le plus grand nombre d'employés nommés pour une période déterminée dans les BSF se retrouvent dans le programme des services à la clientèle. Les Services à la clientèle suivent habituellement les fluctuations des programmes saisonniers comme l'enregistrement de l'impôt sur le revenu des particuliers (T1), le crédit pour taxe sur les produits et services (CTPS) et les prestations fiscales pour enfants. De nombreux employés nommés pour une période déterminée sont utilisés pendant les périodes de travail intense, pendant la saison des impôts, et pour répondre aux besoins de divers autres programmes mensuels ou trimestriels.

Bon nombre de BSF de l'Agence renferment également des centres d'appels. Les appels sont reçus toute l'année, mais certaines périodes sont plus chargées. Plus de 100 millions de demandes publiques sont répondues par l'Agence tous les ans; une grande partie de ces appels sont effectués aux centres d'appels, où travaillent des employés nommés pour une période déterminée.

Les employés des centres fiscaux représentent 16,3 % de l'effectif de l'ADRC, dont 61,5 % sont des employés nommés pour une période déterminée. De nombreux employés des centres fiscaux sont chargés de traiter rapidement les déclarations d'impôt avec précision et efficacité, en vue d'encourager la participation des contribuables et d'écourter les délais entre la période de production des déclarations et la réception des paiements d'impôt ou la distribution des fonds. De plus, les employés des centres fiscaux doivent vérifier que les paiements de prestations sont effectués au bon montant et au bon moment pour des millions de Canadiennes et de Canadiens qui dépendent d'eux.



L'utilisation d'employés nommés pour une période déterminée est répandue dans les centres fiscaux et dans le Centre fiscal d'Ottawa, où la plupart des programmes sont de nature saisonnière. La variété et le chevauchement des programmes favorisent également les périodes prolongées d'emploi des employés nommés pour une période déterminée. Par exemple, certains employés nommés pour une période déterminée peuvent être embauchés pour une période allant jusqu'à 10 mois consécutifs. Les employés nommés pour une période déterminée des centres fiscaux sont habituellement embauchés sur une base annuelle, pour satisfaire aux besoins récurrents relatifs au traitement des formulaires T1 et à d'autres programmes.

Le Bureau international des services fiscaux (BISF) offre des services relatifs au traitement de l'impôt, aux demandes, au versement de prestations, aux retenues ainsi que des services au comptoir à plus de 350,000 clients provenant du monde entier, et ce, à chaque année. Les employés du Bureau international des services fiscaux représentent 1% de l'effectif de l'ADRC. Parmi ceux-ci, 62% occupent un emploi pour une période déterminée. Le BISF offre des services aux clients qui soumettent une déclaration, une déclaration de renseignements en tant que non-résident, résident de fait, réputé résident, nouvel arrivant au Canada, émigrant du Canada et Canadien en poste à l'étranger.

### **2.3.2 Services douaniers**

Plus de 7 400 employés des douanes, dont 14,7 % sont des employés nommés pour une période déterminée, travaillent dans divers endroits au Canada, soit dans 147 points frontaliers, 67 sites de services de remplacement dans les bureaux intérieurs (SRBI), 13 grands aéroports, 15 gares aux points frontaliers et 76 postes d'expédition de navires. La grande majorité des employés nommés pour une période déterminée sont des inspecteurs des douanes.

Les employés nommés pour une période déterminée qui travaillent aux douanes sont utilisés pour remplacer des employés ayant obtenu une nomination intérimaire, des employés mutés temporairement, des employés en congé et pour satisfaire aux besoins pendant les périodes de travail intense, qui varient selon l'emplacement. Ces besoins doivent habituellement être comblés à l'année ronde. Les agents des douanes sont également embauchés à titre d'employés nommés pour une période déterminée jusqu'à ce qu'ils aient terminé leur formation dans le cadre du Programme de recrutement et de formation des inspecteurs des douanes (PRFID).

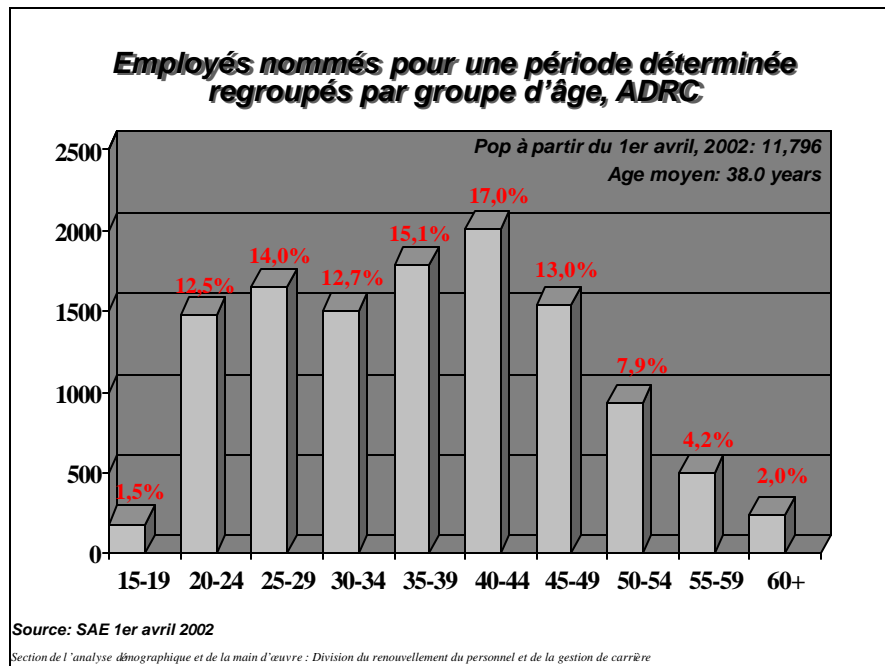
### **2.3.3 Administration centrale**

L'administration centrale représente 16,4 % de l'effectif de l'Agence, dont 10,2 % sont des employés nommés pour une période déterminée. Les employés nommés pour une période déterminée sont embauchés pour remplacer des employés ayant obtenu une nomination intérimaire, des employés mutés temporairement et des employés en congé annuel; ils sont également utilisés pour satisfaire aux besoins de projets spéciaux et pour palier le manque de ressources pendant les périodes de remaniement.

### 3.0 PROFIL DES EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE

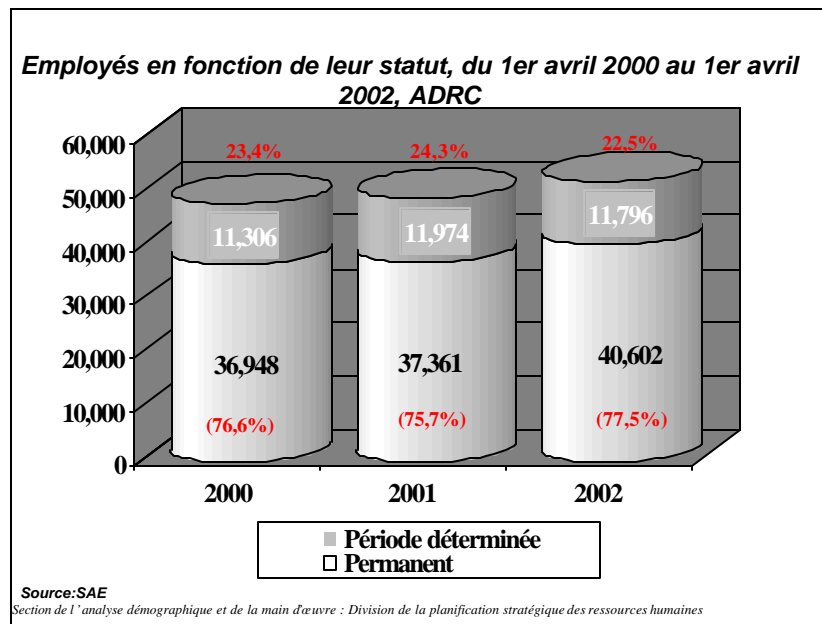
#### 3.1 Les employés nommés pour une période déterminée regroupés par groupe d'âge

L'âge moyen des employés nommés pour une période déterminée dans l'Agence est de 38 ans. Près d'un tiers des employés nommés pour une période déterminée sont âgés de 35 à 44 ans.



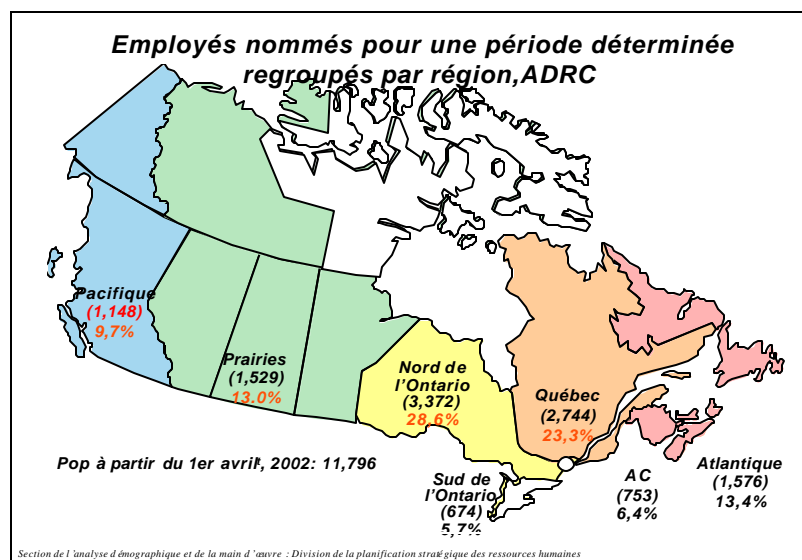
### 3.2 Les employés de l'ADRC en fonction de leur statut

À l'exception de quelques écarts annuels, le pourcentage d'employés nommés pour une période déterminée reste stable; il se situe entre 22 et 24 % de l'effectif total de l'ADRC pendant les périodes d'emploi les plus intenses.



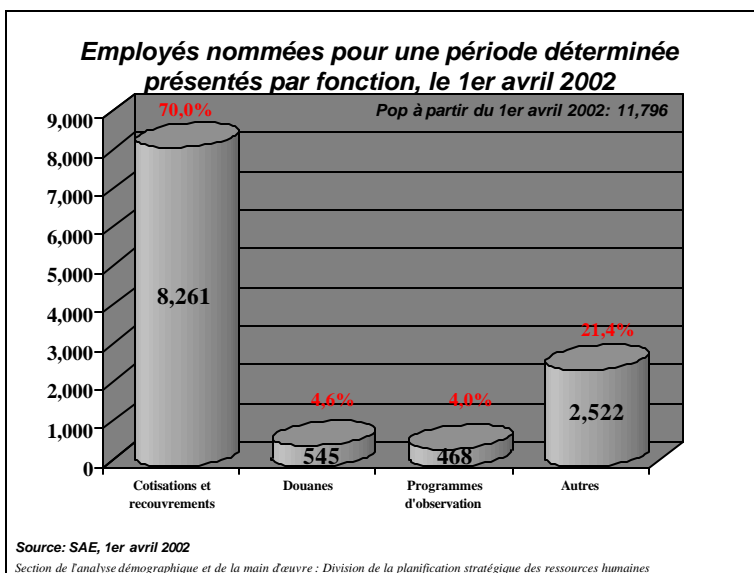
### 3.3 Employés nommés pour une période déterminée regroupés par région

Comme l'indique les deux cartes suivantes, le nord de l'Ontario et le Québec comptent le plus grand nombre d'employés nommés pour une période déterminée, suivis de près par les provinces des Prairies et de l'Atlantique.



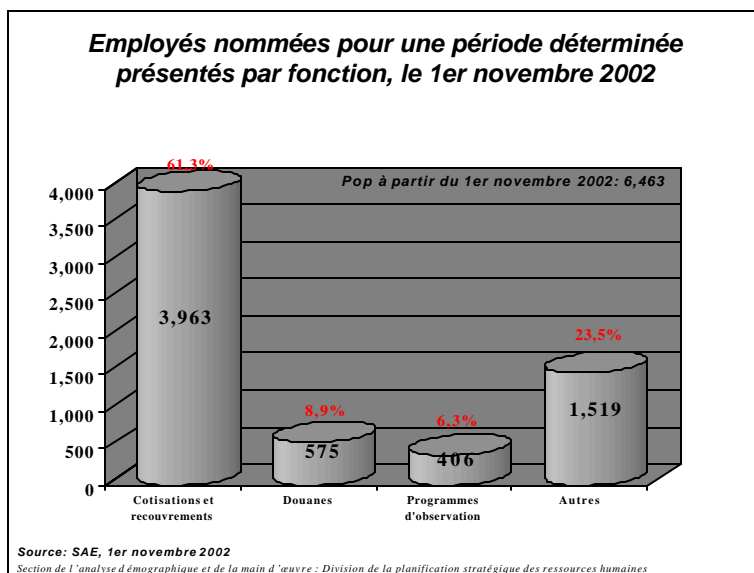
### 3.4 Pourcentages d'employés nommés pour une période déterminée présentés par fonction, le 1<sup>er</sup> avril 2002

La plupart des employés nommés pour une période déterminée travaillent pour les programmes relatifs aux cotisations et aux recouvrements. Le 1<sup>er</sup> avril 2002, ils représentaient 70 % du total des employés nommés pour une période déterminée, tandis que 21,4 % des employés nommés pour une période déterminée travaillaient dans d'autres secteurs comme les finances et l'administration.



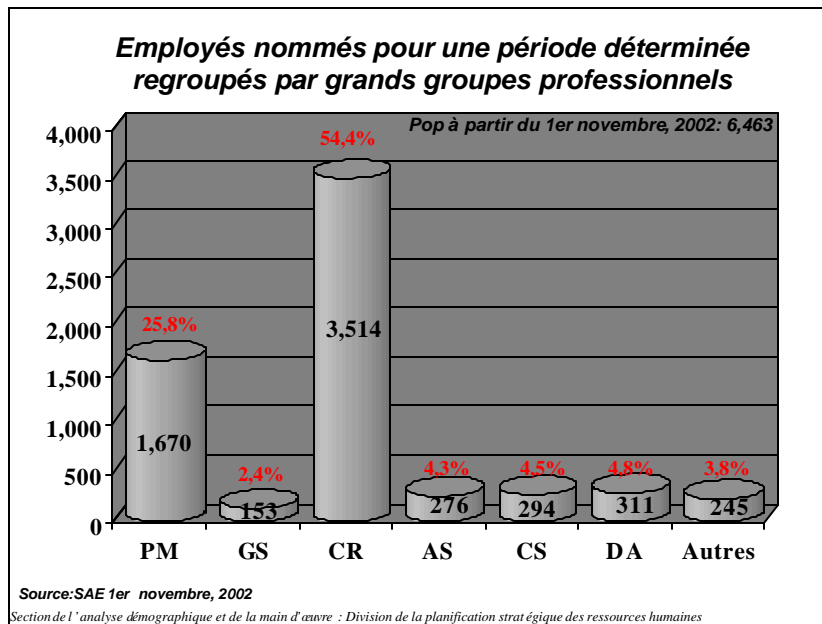
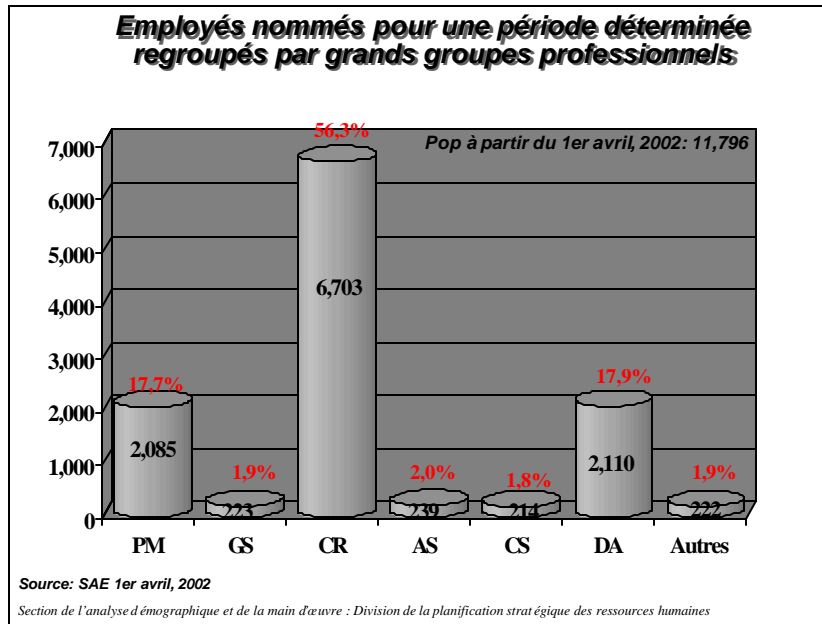
### 3.5 Pourcentages d'employés nommés pour une période déterminée présentés par fonctions, le 1<sup>er</sup> novembre 2002

La plupart des employés nommés pour une période déterminée travaillent toujours pour les programmes relatifs aux cotisations et aux recouvrements, pendant les périodes de travail moins intenses, comme le démontre le tableau suivant.



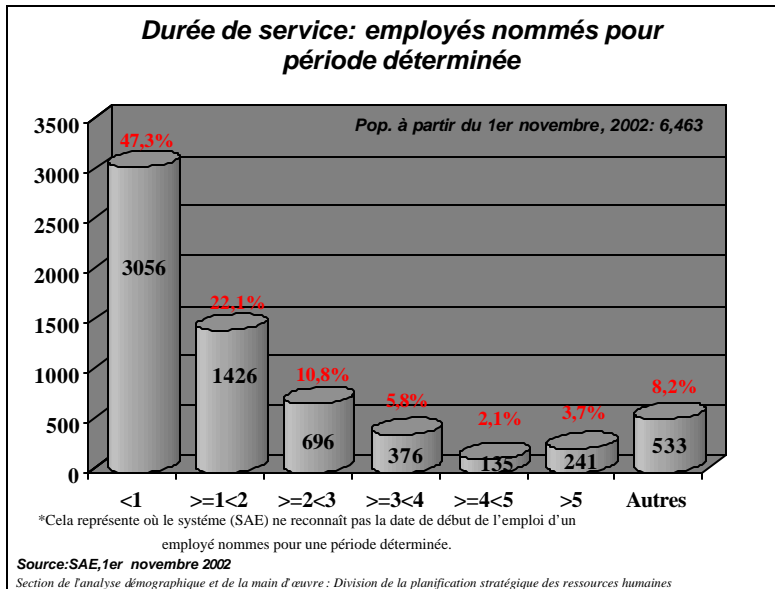
### 3.6 Employés nommés pour une période déterminée regroupés par grands groupes professionnels

La plupart des employés nommés pour une période déterminée se retrouvent dans le groupe CR (Commis aux écritures et règlements), comme le démontre le tableau ci-dessous. Pendant les périodes de travail moins occupées, le groupe CR représente tout de même 54 % des employés nommés pour une période déterminée.



### 3.7 Durée de service : employés nommés pour une période déterminée embauchés pour plus de 2 ans

Il est à noter que la durée du service est définie selon la politique actuelle, à titre d'emploi continu sans pause qui dépasse 60 jours. Par conséquent, certains employés nommés pour une période déterminée ont travaillé pour la fonction publique pendant des périodes plus longues que celles illustrées dans le tableau précédent, en raison d'interruptions de services. Ces employés nommés pour une période déterminée « à long terme » pourraient être inclus dans n'importe quelle des catégories précédentes.



### 3.8 Répartition des groupes désignés dans l'ADRC

Ces données ont été incluses pour démontrer si les résultats du sondage reflètent la situation des employés nommés pour une période déterminée en vertu de la politique en matière d'équité d'emploi de l'Agence.

<b>RÉPARTITION DES GROUPES DÉSIGNÉS DANS L'ADRC</b>									
Répartition des employés nommés pour une période déterminée et indéterminé au sein de l'ADRC par groupe désigné, à compter du 1er avril 2002.									
Statut d'emploi	Nombre d'employé	Femmes		Minorités visibles		Personnes handicapées		Autochtones	
		#	%	#	%	#	%	#	%
Employé permanent	40604	22009	54,2%	3904	9,6%	2172	5,3%	784	1,9%
Employé temporaire	11798	8890	75,4%	654	5,5%	321	2,7%	182	1,5%
<b>Total</b>	<b>52402</b>	<b>30899</b>	<b>59,0%</b>	<b>4558</b>	<b>8,7%</b>	<b>2493</b>	<b>4,8%</b>	<b>966</b>	<b>1,8%</b>

Source: SAE, en date du 1er avril 2002

Le total pour ces sous-groupes n'est présenté puisque certains employés appartiennent à plus d'un groupe.

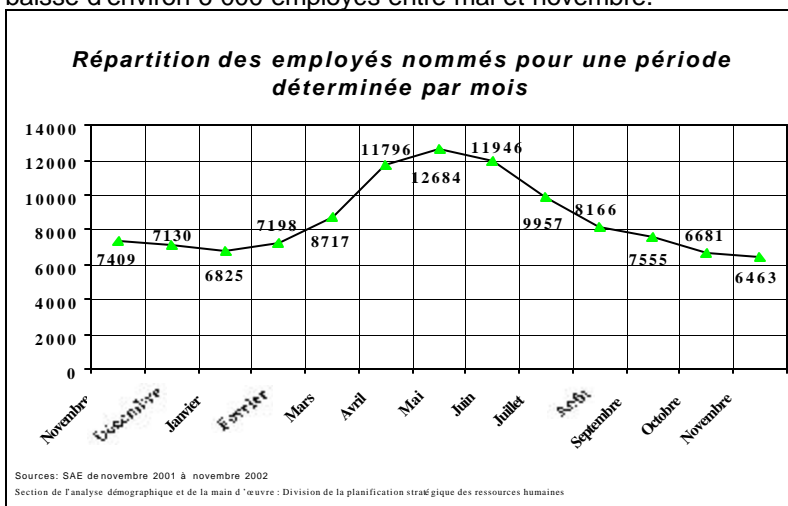
Inclus le groupe de gestion

Les pourcentages sont le résultat du groupe désigné par rapport au nombre total d'employé par statut d'emploi.

Inclus tous les employés permanents et temporaires à l'exception des employés saisonniers et des étudiants.

### 3.9 Répartition des employés nommés pour une période déterminée par mois

En raison de la nature du travail de l'ADRC et du fait que la plupart des employés nommés pour une période déterminée sont embauchés pour travailler sur des programmes liés aux cotisations et aux recouvrements, le nombre d'employés embauchés pour une période déterminée augmente entre les mois d'avril et de juin pour le traitement des formulaires T1, augmente également. Le nombre total d'employés nommés pour une période déterminée baisse d'environ 6 000 employés entre mai et novembre.



### 3.10 Source de recrutement

**Total des nouveaux employés permanent par source de recrutement:  
années financières de novembre 1999 à novembre 2002**

Année financière	1999-2000	2000-2001	2001-2002
<b>Terme à permanent</b>			
Total des nouveaux employés permanents (incluant les nominations externes et terme à permanent)	2,168	2,194	4,953
Le total des emplois qui sont passés du statut de période déterminée à celui de permanent, à partir du processus de sélection (pas nécessairement suivi à la conversion des termes très longue durée)	1,216	1,445	2,572
Le total des emplois qui sont passés du statut de période déterminée à celui de permanent, sans avoir recours au processus de sélection (échange mensuel de la période d'affectation)**	176	346	190**
** Chiffres confirmés avec les régions.			

Section de l'analyse démographique et de la main d'œuvre - Division du renouvellement du personnel et de la gestion de sa carrière

## 4.0 CONSULTATIONS AVEC EMPLOYÉS ET GESTIONNAIRES

### 4.1 Introduction

Le Comité mixte a entamé un processus de consultations pour permettre aux employés, gestionnaires et représentants syndicaux de partager leurs opinions sur l'utilisation de l'emploi pour une période déterminée et le traitement des employés nommés pour une période déterminée dans l'ADRC, de suggérer des

solutions et de recommander des changements. Pour confirmer les résultats de recherches actuels et pour recueillir un grand échantillon d'opinions et d'expériences, le Comité mixte a utilisé divers outils de recherche, comme des sondages sur le site Web pour les employés nommés pour une période déterminée et les gestionnaires, des consultations en milieu de travail, des conférences téléphoniques et des assemblées publiques. À l'aide de ces divers outils de recherche, le Comité mixte a consulté environ 3 000 employés nommés pour une période déterminée et gestionnaires.

La section suivante fournit des renseignements sur :

- la méthodologie de recherche;
- les résultats clés sur l'application de la politique sur l'emploi pour une période déterminée, l'utilisation de l'emploi pour une période déterminée et le traitement des employés nommés pour une période déterminée à l'ADRC; et
- les conclusions fondées sur ces résultats, qui ont contribué à l'élaboration de recommandations précises.

## **4.2 Méthodologie**

### **4.2.1 Recherche**

En vue de déterminer les objectifs principaux de l'étude et de déterminer les domaines sur lesquels les nouvelles recherches devraient se pencher, le Comité mixte a examiné de nombreuses études portant sur l'emploi pour une période déterminée et des données sur l'utilisation de ce type d'emploi au sein de l'Agence. L'étude conjointe de l'AFPC/SCT sur l'emploi pour une période déterminée constituait une bonne source d'information sur des dossiers liés à l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique fédérale et a également incité le Comité mixte à étudier de la documentation provenant de diverses sources, dont les suivantes : la Commission de la fonction publique, le Vérificateur général, le Comité de hauts fonctionnaires, le Conference Board du Canada et le Conseil canadien de développement social.

Cet examen a permis aux membres du Comité mixte d'approfondir leurs connaissances sur les questions, de déterminer les domaines sur lesquels il faudrait se pencher davantage et de miser sur les questions d'intérêt particulier pour l'Agence.

### **4.2.2 Sondages sur le site Web**

Pour rejoindre le plus grand nombre de parties concernées le plus rapidement possible, le Comité mixte a élaboré un site Web interactif pour permettre aux employés nommés pour une période déterminée de l'ADRC (y compris d'anciens employés nommés pour une période déterminée et des employés nommés pour une période déterminée faisant présentement partie d'un groupe de réembauche) et aux gestionnaires de partager leurs opinions sur l'emploi pour une période déterminée et de proposer des améliorations. Le Comité mixte a élaboré le sondage en fonction d'un sondage semblable qui a été effectué dans le cadre de l'étude conjointe AFPC/SCT, et l'a adapté pour refléter les réalités de l'ADRC (p. ex. nature saisonnière des programmes). Pour encourager la participation du plus grand nombre de personnes possible, le Comité mixte a publié l'adresse Web du sondage sur les sites Web de l'AFPC et de l'ADRC, et sur des signets, affiches, etc. Le sondage a été affiché du 25 octobre 2002 au 29 novembre 2002 inclusivement; 1 245 employés nommés pour une période déterminée et 248 gestionnaires l'ont rempli.

En plus du sondage, le site Web renfermait des renseignements sur la nature et les origines de l'étude, la composition du Comité mixte, l'horaire des assemblées publiques et un gabarit permettant aux répondants d'envoyer leurs opinions et recommandations directement au Comité mixte. Environ 200 personnes ont utilisé ce gabarit pour communiquer leurs idées.



### **4.2.3 Consultations en milieu de travail**

Du 12 octobre au 15 novembre 2002, les membres du Comité mixte ont rencontré des groupes d'employés nommés pour une période déterminée et de gestionnaires dans 30 emplacements de travail situés partout au Canada. La sélection des emplacements de travail était fondée sur des facteurs comme le pourcentage d'employés nommés pour une période déterminée et la nécessité d'obtenir un échantillon de bureaux représentatifs du pays, en fonction des secteurs d'activités (par ex. : des centres fiscaux de toutes grandeurs - petits, moyens et grands). Les employés nommés pour une période déterminée qui ont participé aux groupes de discussion ont été sélectionnés conjointement par des gestionnaires et des représentants de syndicats locaux. Ce processus de sélection était fondé sur une série de critères, notamment une bonne représentation des divers secteurs d'activités, une combinaison d'employés nommés pour une période déterminée embauchés pour de courtes et de longues périodes et une représentation par groupe d'équité d'emploi. Des conférences téléphoniques ont également été effectuées pour rejoindre les employés et gestionnaires des douanes, situés dans des endroits éloignés.

Au total, 518 employés nommés pour une période déterminée et 242 gestionnaires ont participé aux groupes de discussion.

Dans tous les cas, un guide de discussion a servi de point de repère pour orienter les consultations sur : l'utilisation de l'emploi pour une période déterminée; la politique d'examen de trois ans actuellement en vigueur; le traitement des employés nommés pour une période déterminée; les aspects négatifs et positifs de l'utilisation et du traitement des employés nommés pour une période déterminée; et les solutions proposées.

### **4.2.4 Assemblées publiques locales**

Le Comité mixte a reconnu l'importance de recueillir les commentaires des employés des centres fiscaux et du Centre fiscal d'Ottawa, qui représentent la proportion la plus élevée d'employés nommés pour une période déterminée et d'employés habituellement embauchés pendant les périodes de travail intense. Puisqu'il s'agissait d'une période de travail moins intense, le Comité mixte a organisé une série d'assemblées publiques locales pour rassembler les employés nommés pour une période déterminée faisant partie de groupements de réembauche, les anciens employés nommés pour une période déterminée et d'autres, au Centre fiscal d'Ottawa et dans chacun des centres fiscaux suivants : Surrey (Colombie-Britannique); Winnipeg (Manitoba); Sudbury (Ontario); Ottawa/RCN; Shawinigan (Québec); Jonquière (Québec); Summerside (Île-du-Prince-Édouard) et St.-Jean (Terre-Neuve). Dans chacun de ces endroits, on a envoyé une invitation à tous les employés nommés pour une période déterminée faisant partie d'un groupement de réembauche, pour les informer de l'étude sur l'emploi pour une période déterminée et pour les inviter à participer à l'assemblée publique locale dans leur région. 856 employés y ont participé.

Un guide du modérateur a été élaboré pour orienter le dialogue sur l'utilisation de l'emploi pour une période déterminée, le traitement des employés nommés pour une période déterminée et les politiques connexes de l'ADRC.

### **4.2.5 Confirmation des résultats et commentaires sur la faisabilité**

À la suite de ces consultations, les coprésidents du Comité mixte AFPC/ADRC ont rencontré les directeurs des douanes et le Comité des cadres supérieurs de la Direction générale des cotisations et des recouvrements pour obtenir leurs observations sur la faisabilité des changements proposés.

## 4.3 Résultats

### 4.3.1 Introduction

Cette section présente les résultats du sondage sur le site Web et des consultations concernant l'utilisation de l'emploi pour une période déterminée à l'ADRC, le traitement des employés nommés pour une période déterminée et l'application de la politique sur l'emploi pour une période déterminée de l'Agence. Un aperçu des résultats clés dans chaque domaine est suivi d'une discussion plus détaillée sur le sujet.

### 4.3.2 Utilisation de l'emploi pour une période déterminée au sein de l'Agence

#### Faits saillants

- **La majorité des employés nommés pour une période déterminée sont embauchés pour répondre aux besoins en matière de travail des programmes ou des périodes de travail saisonnières récurrentes, surtout dans les centres fiscaux, dans les bureaux de services fiscaux; bon nombre d'entre eux sont réembauchés toutes les années pour effectuer le même travail, avec des interruptions de travail entre contrats;**
- **De nombreux employés nommés pour une période déterminée sont transférés selon le déroulement du travail, occasionnant des périodes d'emploi prolongées;**
- **Un nombre significatif d'employés nommés pour une période déterminée ont obtenu de l'emploi continu pendant plus de trois ans;**
- **Les employés nommés pour une période déterminée sont également embauchés pour effectuer des tâches à l'année longue, soit pour remplacer des employés mutés temporairement, des employés ayant obtenu une nomination intérimaire ou des employés en congé annuel, etc.;**
- **Les employés nommés pour une période déterminée sont parfois embauchés de façon permanente, en période d'essai, ou retenus à titre d'employés nommés pour une période déterminée pour éviter les situations de réaménagement des effectifs.**

#### Où et pourquoi les employés nommés pour une période déterminée sont embauchés

L'utilisation de l'emploi pour une période déterminée dans l'Agence est étroitement liée aux programmes. Il n'est pas étonnant que la plupart des employés nommés pour une période déterminée soient embauchés pour effectuer du travail saisonnier récurrent ou du travail relié à un programme, surtout dans les centres fiscaux (CF) et, de façon moins répandue, dans les bureaux de services fiscaux (BSF) et aux douanes.

Parmi les employés nommés pour une période déterminée qui ont répondu au sondage sur le site Web, 51 % des répondants ont dit qu'ils ont été embauchés pour du travail saisonnier récurrent/dans le cadre d'un programme, dans les centres fiscaux; les données sur l'emploi de l'ADRC confirment cette tendance (voir tableau 3.4). Dans de nombreux cas, les employés nommés pour une période déterminée sont embauchés pour des périodes précises, en fonction du cycle du programme, et ils sont réembauchés toutes les années pour effectuer le même travail, avec des interruptions de services entre contrats.

Certains employés nommés pour une période déterminée se déplacent entre les périodes d'activités, accumulant des périodes d'emploi prolongées. Par exemple, dans certains CF, les employés ont

perfectionné leurs habiletés, ce qui leur a permis de se déplacer entre les périodes d'activités. De plus, ceci permet à certaines personnes de prolonger régulièrement leur emploi de sept à 10 mois; certains travaillent même à l'année ronde, se déplaçant entre les périodes d'activités.

Dans les BSF et plusieurs régions de l'administration centrale (particulièrement dans la Région de la capitale nationale), les gestionnaires embauchent les employés pour effectuer des tâches continues, à l'année ronde, en vue de répondre à des besoins à court terme, comme le remplacement d'employés permanents ayant obtenu une nomination intérimaire prolongée ou d'autres affectations. Dans certains cas, les gestionnaires trouvent qu'il est plus facile d'embaucher des employés provenant d'agences de placement temporaire et de les affecter ensuite à des postes pour une période déterminée.

Les résultats indiquent également que certains gestionnaires affectent des employés nommés pour une période déterminée à des postes permanents pour :

- Gérer des questions budgétaires (p. ex. affectation de fonds en retard, affectation de fonds pour une durée déterminée ou pour un projet, etc.);
- Tester les compétences des gens en vue de les affecter à des postes permanents. Dans ce cas, le poste à durée déterminée devient une période de probation indéfinie, donnant ainsi aux gestionnaires la possibilité d'évaluer les employés sans engagement à long terme et de mettre fin à leur emploi plus facilement que s'ils étaient des employés permanents;
- S'adapter à la restructuration de l'organisation; et
- Travailler sur des projets à court terme.

Grâce à la façon dont l'ADRC utilise les employés nommés pour une période déterminée, bon nombre d'entre eux ont profité d'emplois continus pendant plusieurs années. (voir tableau 3.7).

### **Ce qu'on dit aux employés nommés pour une période déterminée lorsqu'ils sont embauchés**

Les résultats du sondage sur le Web et du processus de consultation ont démontré que :

- Les gestionnaires informent les nouveaux employés nommés pour une période déterminée qu'ils auront la possibilité d'obtenir des postes permanents;
- Les gestionnaires communiquent aux employés nommés pour une période déterminée leurs attentes relatives au rendement; et
- Quatre-vingt-sept pour cent des gestionnaires qui ont rempli le sondage ont indiqué qu'ils ont d'abord offert des postes pour une période déterminée de plus trois mois, mais que les prolongations de contrats sont habituellement d'une durée de trois mois ou moins, particulièrement dans les CF et les centres d'appels.

Quarante-sept pour cent des gestionnaires qui ont rempli le sondage ont indiqué qu'ils savaient dès le début qu'une prolongation de services serait requise. Toutefois, de nombreux employés nommés pour une période déterminée ont mentionné que la période d'avis des prolongations était habituellement très courte; dans certains cas, ils en étaient seulement avisés une fois le contrat parvenu à échéance.

### **4.3.3 Traitement des employés nommés pour une période déterminée**

#### **Faits saillants**

- **Bien que certaines différences aient été notées, les employés nommés pour une période déterminée ont trouvé qu'en général, ils étaient traités de façon semblable aux employés permanents;**

- **Les employés nommés pour une période déterminée sont habituellement satisfaits de leur travail et de leurs avantages;**
- **Bon nombre d'employés nommés pour une période déterminée aimeraient obtenir un poste permanent au sein de l'Agence, mais ils trouvent qu'il y a un manque d'occasions;**
- **De nombreux employés nommés pour une période déterminée doivent passer des concours régulièrement pour obtenir leurs propres postes;**
- **Les employés nommés pour une période déterminée n'ont pas toujours accès à des postes de niveau plus élevé, à des mutations latérales vers d'autres unités de travail, etc.;**
- **Certaines différences en ce qui a trait au traitement ont été notées, dans les domaines comme les congés d'études, la formation, les salaires, etc. ; d'autres répondants ont mentionné qu'on s'attendait à un rendement supérieur à celui des employés permanents.**

### **Le moral des employés en milieu de travail**

Les résultats du sondage sur le site Web et des consultations révèlent que les participants trouvent que les employés nommés pour une période déterminée et les employés permanents sont traités de façon plus ou moins égale. En fait, dans les domaines comme les primes ainsi que la reconnaissance et la participation à des événements sociaux, la majorité des participants des groupes de consultation et des répondants du sondage ont mentionné qu'ils étaient traités de la même façon que les employés permanents (mais certains d'entre eux se demandent pourquoi ils n'obtiennent pas de primes pour le travail à long terme). Soixante-neuf pour cent des employés nommés pour une période déterminée qui ont répondu au sondage ont indiqué qu'ils obtiennent assez de reconnaissance de la part de leurs gestionnaires; 90 % pour cent d'entre eux savent ce à quoi leurs gestionnaires s'attendent d'eux et 91 % des répondants ont affirmé que leurs collègues sont respectueux envers eux.

De plus, les employés nommés pour une période déterminée trouvent que leurs avantages sont bons; ils aiment leur travail, ils recommanderaient leur emploi pour une période déterminée comme poste de débutant dans l'Agence, et ils aimeraient obtenir un poste permanent à l'ADRC.

### **Différences rapportées**

La plupart des employés nommés pour une période déterminée sont satisfaits de leur emploi au sein de l'Agence, mais ils trouvent qu'ils sont traités différemment des employés permanents dans certains domaines.

#### *Conservation de l'effectif*

De nombreux employés nommés pour une période déterminée recherchent activement des postes à l'ADRC, et ils croient posséder les qualifications nécessaires. Toutefois, la majorité d'entre eux ne trouvent pas qu'un nombre suffisant d'occasions, soit des emplois pour une période déterminée ou des postes permanents, leurs sont offerts. Par conséquent, certains employés nommés pour une période déterminée ont indiqué qu'ils avaient de la difficulté à s'engager à une organisation qui ne prend pas la peine de s'engager à eux.

#### *Repostuler pour leurs propres postes*

Les employés nommés pour une période déterminée n'aiment pas être obligés de passer des concours régulièrement pour obtenir leurs propres postes, des prolongations de contrat, des postes permanents ou de se faire réembaucher, étant donné que cette exigence crée un environnement très compétitif et stressant,

qui pourrait leur faire perdre leur emploi. En particulier, les employés nommés pour une période déterminée qui y étaient pour de nombreuses années se demandaient pourquoi ils devaient repostuler régulièrement pour leurs postes – souvent obligés de prendre des tests écrits standardisés – alors que, dans certains cas, ils avaient bien effectué les mêmes tâches pendant plus de 20 ans.

#### *Paie/avantages*

Les employés nommés pour une période déterminée trouvent qu'en général, ils reçoivent les mêmes avantages que les employés permanents. Du même coup, bon nombre d'entre eux ont fait remarquer qu'ils n'ont pas accès au dépôt direct et qu'ils ne reçoivent pas leurs premiers chèques de paie avant longtemps (suivant la pratique de retenir le premier chèque de deux semaines), nonobstant le nombre de postes à durée déterminée qu'ils avaient déjà occupés au sein de l'Agence. Les gestionnaires ont également rapporté qu'ils passaient beaucoup de temps à traiter de questions liées aux paies parce que le système de paie ne peut pas traiter des volumes élevés de transactions.

En ce qui a trait à d'autres questions relatives à la paie, certains gestionnaires ont mentionné qu'ils offraient des postes pour une durée déterminée de moins de trois mois par exprès, pour éviter que la convention collective soit appliquée. Les employés nommés pour une période déterminée trouvaient que le manque d'accès aux congés fondés sur l'étalement sur les années suivantes représentait un inconvénient, tandis que d'autres répondants ont mentionné qu'ils utilisaient leur congé annuel avant la fin de leur contrat, mais que le contrat était prolongé plus tard.

#### *Accès aux occasions d'emplois*

Les résultats révèlent que les employés nommés pour une période déterminée n'ont pas toujours accès à certaines occasions comme les postes de niveau plus élevé ou les mutations latérales vers d'autres unités de travail. En même temps, bon nombre d'entre eux ont affirmé que lorsqu'ils avaient été embauchés, l'employeur leur avait fait croire que des postes permanents leur seraient offerts.

De nombreux répondants ont mentionné que les gestionnaires embauchent souvent à l'externe avant de se tourner vers les employés nommés pour une période déterminée ayant occupé le poste pendant longtemps et font peu d'efforts pour trouver de l'emploi aux employés nommés pour une période déterminée, lorsque leur contrat prend fin. De plus, les employés nommés pour une période déterminée ont rapporté que les occasions de postes permanents sont souvent affichées pendant des périodes moins occupées, au cours desquelles les employés nommés pour une période déterminée ne travaillent pas, donc ils ne sont pas admissibles à faire demande par le biais de processus de dotation internes.

#### *Normes de rendement*

Les consultations ont révélé des écarts considérables dans la façon dont le rendement des employés nommés pour une période déterminée est évalué. Dans certains cas, les employés nommés pour une période déterminée sont assujettis à un processus d'évaluation complètement différent de celui des employés permanents.

Bon nombre d'employés nommés pour une période déterminée trouvent qu'ils sont soumis à des normes de rendement beaucoup plus élevées que les employés permanents. De nombreux répondants ont mentionné qu'ils hésitaient à prendre un congé de maladie et un congé pour raisons familiales, de crainte qu'il nuise à leur évaluation et réduirait leurs possibilités d'être réembauchés. Du même coup, de nombreux employés nommés pour une période déterminée ont mentionné qu'ils avaient peur de s'affirmer ou d'avoir recours à des représentants du syndicat en raison de l'instabilité de leur emploi. D'autres répondants ont exprimé du ressentiment envers les primes de rendement accordées aux gestionnaires, parce qu'ils croient que ces primes mettent de la pression pour produire davantage, plus rapidement, alors que ce sont les gestionnaires qui en bénéficient.

### *Formation/Aide à l'éducation*

En général, il semblerait que la plupart des employés nommés pour une période déterminée reçoivent des plans d'apprentissage (81 % des répondants du sondage ont répondu avoir reçu ces plans.) Toutefois, il faut noter certaines différences en ce qui concerne l'accès à la formation et à l'aide à l'éducation. Les consultations indiquent de la confusion quant aux dispositions des Lignes directrices sur l'aide à l'éducation.

Dans le secteur des douanes, les employés nommés pour une période déterminée qui ont répondu au sondage ont indiqué des délais relatifs à la formation (par le biais du Programme de recrutement et de formation des inspecteurs des douanes ou le PRFID) qui est une condition pour accéder aux postes permanents. En raison de ces délais, les employés nommés pour une période déterminée qui ont donné un rendement satisfaisant pendant plusieurs années sont assujettis à un programme de formation en vertu duquel les candidats ne peuvent obtenir qu'une de deux notes, soit une note de passage ou d'échec, ce qui pourrait leur faire perdre leur emploi.

### *Uniformes des douanes*

Les employés nommés pour une période déterminée des douanes ont cerné des incohérences dans l'attribution d'uniformes. En particulier, les employés nommés pour une période déterminée ne reçoivent pas le même nombre d'uniformes et parfois, de l'équipement différent de celui des employés permanents. De plus, on a rapporté des cas où les étudiants recevaient de l'équipement et des vêtements auxquels les employés nommés pour une période déterminée n'avaient pas droit.

### *L'insécurité*

Les résultats du sondage sur le site Web et des consultations ont démontré constamment que l'incertitude des postes à durée déterminée signifiait que les employés nommés pour une période déterminée sont plus inquiets que les autres employés, ils trouvent ça extrêmement difficile et stressant de planifier leur vie personnelle, leurs finances et leur carrière, et hésitent avant de faire un grand achat, comme une maison ou un véhicule.

## **4.3.4 Application de la politique d'examen de trois ans et dotation**

### **Faits saillants**

- **L'intention et les dispositions véritables de la politique ne sont pas bien comprises par de nombreux gestionnaires;**
- **Les gestionnaires sont divisés sur la question du conversion automatique; les employés nommés pour une période déterminée sont en faveur du conversion automatique après un à cinq ans;**
- **Les employés nommés pour une période déterminée vivent beaucoup d'insécurité en raison de la nature temporaire de leur travail;**
- **De nombreuses préoccupations ont été soulevées en ce qui a trait au processus de réembauche, aux prolongations de contrat et aux personnes obtenant un poste permanent; p. ex. le manque de transparence envers la personne sélectionnée et les raisons pour cette sélection.**

*Politique d'examen actuelle de trois ans*

Les gestionnaires qui ont rempli le sondage savent généralement que la politique de l'Agence exige un examen des postes à durée déterminée après trois ans. Toutefois, les groupes de discussion ont démontré que de nombreux gestionnaires ne connaissaient pas cette politique. Pour ceux qui la beaucoup de confusion régnait quant à l'intention et aux dispositions de cette politique. Selon les employés nommés pour une période déterminée, les gestionnaires démontraient un manque de responsabilité envers l'examen de trois ans, et très peu d'entre eux savaient qu'un examen avait été effectué dans leur milieu de travail.

Des efforts ont été déployés pour régulariser les situations à long terme, mais les résultats suggèrent que la plupart des gestionnaires ne profitent pas de la modification apportée à la disposition sur la durée des mandats de l'Agence. Par conséquent, les employés nommés pour une période déterminée de longue durée sont désavantagés en comparaison avec les employés nommés pour une période déterminée sans expérience ou les employés permanents occupant des postes de niveau plus bas, qui réussissent peut-être mieux aux tests écrits standardisés, mais qui n'ont pas d'expérience reliée au travail. Ils trouvent aussi que les gestionnaires ne valorisent pas assez leur expérience et la formation.

Dans l'ensemble, les gestionnaires sont divisés sur la question du conversion automatique. Bon nombre d'entre eux pensent que la politique actuelle devrait être renforcée ou que des lignes directrices devraient être élaborées. La majorité des employés nommés pour une période déterminée pensent que le déroulement devrait se faire automatiquement après un à cinq ans, mais ils trouvent qu'un déroulement automatique de deux ou de trois ans est raisonnable et équitable. Les employés nommés pour une période déterminée pensent que les gestionnaires devraient au moins effectuer un examen sérieux de la situation des postes à période déterminée.

#### *Dotation*

Les processus liés à la réembauche des employés nommés pour une période déterminée, à la prolongation des postes à durée déterminée et à la dotation des postes permanents ont soulevé beaucoup de préoccupations, selon les résultats du sondage par site Web et des consultations.

Par exemple, certains employés nommés pour une période déterminée trouvent que les exigences en matière de dotation sont trop limitées. Les employés trouvent que de nombreux gestionnaires ne communiquent pas clairement les critères de sélection et ont rapporté des situations dans lesquelles les employés nommés pour une période déterminée ont postulé pour un poste permanent et étaient qualifiés pour ce poste, mais ce sont seulement fait offrir un poste à durée déterminée. Dans certains emplacements, les employés nommés pour une période déterminée ont mentionné qu'ils n'aimaient pas cette idée de disponibilité parce qu'elle limitait leurs occasions, y compris les possibilités de prolongation de leur emploi.

## **5.0 RECOMMANDATIONS**

A partir des résultats de recherches, des consultations et des solutions mises à l'essai, le comité conjoint est parvenu à un consensus sur 26 recommandations et problèmes clés. Toutefois, les deux parties n'ont pas pu parvenir à un consensus sur deux dossiers qu'ils estimaient comme importants. Les positions de la direction et du syndicat relativement à ces deux dossiers sont présentés à la fin de cette section.

Voici les recommandations finales du comité conjoint.

### **5.1 Politique en matière d'uniformes**

Problème :

La politique actuelle fait une distinction entre l'allocation d'uniformes et d'équipement aux employés nommés pour une période déterminée et à ceux nommés pour une période indéterminée.

Recommandation :

La politique actuelle en matière d'uniformes qui s'applique aux agents des douanes devrait faire l'objet d'un examen. L'allocation d'uniformes et d'équipement devrait être établie en fonction des besoins opérationnels et aucune distinction ne devrait exister à l'égard de la période d'affectation.

## **5.2 Formation**

Problème :

Il manque d'uniformité dans l'accès à la formation spécifique à l'emploi offerte entre les employés nommés pour une période déterminée et indéterminée.

Recommandation :

Les employés devraient avoir un égal accès à la formation pertinente à l'emploi, quelle que soit la période d'affectation. Si les employés nommés pour une période déterminée se voient refuser la possibilité de suivre une formation pertinente à leur emploi, les motifs devraient être fondés sur des exigences opérationnelles et clairement communiqués aux employés concernés.

## **5.3 Raisons justifiant l'embauche d'employés nommés pour une période déterminée**

Problème :

Il y a une application non uniforme de la politique au sujet du recours à l'emploi pour une période déterminée. Par exemple, il arrive parfois que des gestionnaires embauchent des employés nommés pour une période déterminée en période de probation, là où existe un besoin constant.

Recommandation :

L'emploi pour une période déterminée devrait servir à son but visé. Là où existent des besoins d'employés nommés pour une période indéterminée, la dotation devrait être sur une base indéterminée et l'emploi pour une période déterminée ne devrait pas servir de moyen substitut pour la période probatoire.

## **5.4 Prix de long service**

Problème :

Des pratiques incohérentes existent à l'égard de l'attribution des prix de long service pour les employés nommés pour une période déterminée.

Recommandation :



Le « Guide pour l'administration du Programme de reconnaissance à l'ADRC » stipule que le service continu des employés nommés pour une période déterminée, y compris ceux embauchés pour couvrir les programmes saisonniers, compte pour les prix de long service. On poursuit en suggérant que les bureaux locaux peuvent aussi reconnaître le service des individus qui reviennent d'un programme à l'autre. Ce Guide devrait faire l'objet d'une mise à jour afin de reconnaître que les employés nommés pour une période déterminée sont utiles à l'Agence.

## **5.5 Problèmes de rémunération**

### Problème:

Le système de paye actuel n'est pas adapté à l'embauche des employés nommés pour une période déterminée; cela entraîne des écarts dans le traitement. Par exemple, on retient deux semaines de salaire de ces employés au moment de leur embauche et de la réintégration; l'accès au dépôt direct pour les employés nommés pour une période déterminée n'est pas consistant; le système de paye est incapable de faire la saisie des heures variables de travail et des niveaux; il se produit des retards dans la paie, ce qui entraîne le recouvrement de paiements en trop, etc.

### Recommandation:

Le système de paie de l'Agence devrait être plus sensible à la nature de l'emploi d'une durée déterminée et des besoins des employés nommés pour une période déterminée. On devrait tenir compte de l'emploi d'une durée déterminée dans la restructuration actuelle du processus de paie. De plus, les questions suivantes devraient être abordées : dépôt direct pour les employés nommés pour une période déterminée; la pratique de retenir une paie au début d'une affection pour une période déterminée; les pratiques liées au recouvrement des paiements en trop et les difficultés pertinentes aux changements d'horaires de travail et de niveaux.

## **5.6 Bonis au rendement pour les gestionnaires**

### Problème:

Les employés nommés pour une période déterminée croient que les gestionnaires sont récompensés, grâce à des bonis au rendement, en fonction du taux de productivité des employés. Une croyance générale veut que les employés nommés pour une période déterminée produisent plus; ainsi, cela incite de les garder dans ce statut d'emploi.

### Recommandation:

Les dispositions et le processus concernant la paie au rendement pour les gestionnaires devraient être communiqués clairement à tous les employés.

## **5.7 Objectifs de rendement**

### Problème:

Certains employés nommés pour une période déterminée croient qu'ils sont assujettis à des normes de rendement différentes. Les conséquences de ne pas respecter ces normes sont perçues comme étant plus importantes pour les employés nommés pour une période déterminée.

### Recommandation:

Les objectifs de rendement des employés nommés pour une période déterminée et ceux nommés pour une période indéterminée devraient être les mêmes.

## **5.8 Processus de réembauche**

### Problème:

Il existe une utilisation incohérente dans le processus de réembauche concernant la considération donnée au rendement et à l'expérience, soit dans l'administration de tests pour se qualifier afin d'être réembauché.

### Recommandation:

Les décisions à l'égard du réembauchage devraient se faire en fonction du rendement, comme le stipule la Directive actuelle sur le rappel d'employés contractuels (temporaires). Les employés nommés pour une période déterminée ne devraient pas être soumis à des tests normalisés, ni recourir à nouveau au concours pour conserver leur propre poste. En consultation avec le syndicat, des lignes directrices claires et uniformes devraient être élaborées au sujet de l'application du rendement dans le processus de réembauchage et une attention particulière devrait être accordée à définir l'évaluation de la fiabilité.

### Problème:

Les employés ne savent pas sur quelle base les employés nommés pour une période déterminée seront réembauchés et / ou prolongés et ils constatent des changements dans les critères de sélection.

### Recommandation:

Des efforts devraient être déployés afin d'assurer plus de transparence dans les décisions de réembauchage. Les critères en matière de réembauchage devraient être communiqués aux employés nommés pour une période déterminée au début de leur affectation et, conformément à la Directive actuelle, les employés nommés pour une période déterminée devraient être informés de leurs chances d'être réembauchés à la fin de leur contrat.

### Problème:

On semble croire que l'expérience n'est pas valorisée adéquatement dans le processus de réembauchage.

### Recommandation:

L'expérience et le rendement seront les facteurs essentiels servant à prendre les décisions de réembauchage.

## **5.9 Interruptions de service**

### Problème:

Il arrive qu'il y ait des interruptions de service arbitraires des employés nommés pour une période déterminée au-delà de 60 jours.

### Recommandation :

Compte tenu de la politique actuelle, il n'y a aucune raison valable d'avoir des interruptions de service arbitraires. Les employés nommés pour une période déterminée ne devraient pas faire l'objet d'interruptions de service non pertinentes aux exigences opérationnelles.

## **5.10 Crainte de représailles**

### Problème:

Les employés nommés pour une période déterminée craignent de s'exprimer, d'avoir recours à une représentation syndicale, etc.

### Recommandation:

Les employés nommés pour une période déterminée sont des atouts pour l'Agence et leur opinion est importante. L'Agence devrait assurer un contexte de travail où les employés nommés pour une période déterminée ne craignent pas les représailles lorsqu'ils s'expriment. Conformément aux dispositions de la présente convention collective, il devrait y avoir une séance d'orientation pour les employés durant laquelle il y aurait une communication conjointe syndicat-gestion à l'égard des processus et des droits.

## **5.11 Périodes d'avis**

### Problème:

Les employés nommés pour une période déterminée ne disposent pas d'un avis suffisant de prolongation de leur emploi pour une période déterminée. Cela provoque un sentiment d'incertitude concernant la continuité de leur emploi, l'incapacité de planifier ainsi que des répercussions au sujet de la paye.

### Recommandation:

Afin de minimiser les tensions et l'incertitude vécues par les employés nommés pour une période déterminée et pour éviter des interruptions inutiles dans la paie, tous les efforts devraient être faits pour s'assurer que les employés nommés pour une période déterminée reçoivent le maximum de temps d'avis possible au sujet des prolongations d'emploi pour une période déterminée. De plus, les gestionnaires devraient mieux planifier leurs besoins en ressources humaines afin de minimiser le nombre de prolongations à court terme.

## **5.12 Durée de la période d'emploi pour une période déterminée**

### Problème:

Les employés nommés pour une période déterminée sont souvent embauchés pour de courtes périodes de temps, même si les charges de travail indiquent qu'une plus longue période est nécessaire. Il est déjà arrivé que l'on ait offert des périodes d'emploi à court terme pour éviter les avantages associés à la convention collective.

### Recommandations:

D'entrée de jeu, la durée des contrats d'emploi pour une période déterminée devrait refléter toute la période de travail anticipée.

## **5.13 Accès aux possibilités d'affectation intérimaire**

### Problème:

Les employés nommés pour une période déterminée croient qu'ils n'ont pas le même accès et la même considération pour les possibilités d'affectation intérimaire.

Recommandation:

L'accès et la considération accordés aux employés nommés pour une période déterminée pour une affectation intérimaire possible à un niveau plus élevé devraient être les mêmes.

## **5.14 Postes saisonniers de durée indéterminée**

Problème:

Il y a des employés nommés pour une période déterminée qui reviennent chaque année durant la même période de programme et qui n'ont toujours pas de sécurité d'emploi. Cette situation occasionne les problèmes suivants : nécessité de recourir au concours chaque année; accès limité aux avantages et à une représentation syndicale; incertitude et insécurité.

Recommandation:

Le comité reconnaît que l'emploi saisonnier de durée indéterminée est l'une des solutions de rechange viables à l'emploi pour une période déterminée à l'Agence.

Le comité recommande qu'une analyse plus poussée de l'emploi saisonnier d'une durée indéterminée soit effectuée en vue de mettre en œuvre cette forme d'emploi à l'Agence. Cette analyse devrait comprendre l'identification des secteurs et des types de postes où cette option serait pratique et efficace, une analyse coût-avantage, en tenant compte d'autres questions pertinentes à l'emploi comme les avantages, l'emploi à l'extérieur, etc.

## **5.15 Budgets**

Problème:

Il existe des répercussions négatives au sujet du processus budgétaire sur l'embauche d'employés nommés pour une période déterminée, la prolongation d'employés nommés pour une période déterminée, la durée des contrats, etc. (Notamment, affectation budgétaire en retard, rajustements de fin d'exercice, fonctionnalisation, cycle, et mesures de temporisation).

Recommandation:

Intégrer la planification financière, des activités et des ressources humaines de façon plus efficace.

Modifier les pratiques de gestion financière pour permettre le financement pluriannuel, un financement plus stable, l'attribution plus rapide des enveloppes budgétaires et la gestion des risques financiers sur une plus grande échelle.

Élaborer des stratégies de ressourcement, de recrutement et de planification de la relève à plus long terme au lieu d'à court terme.

## **Remboursement des frais d'études**

Problème:

Il y a une incohérence dans le traitement du remboursement des frais d'études pour les employés nommés pour une période déterminée.

Recommandation:

Les employés nommés pour une période déterminée devraient être traités conformément à la politique actuelle et avoir le même accès au remboursement des frais d'études. De plus, la politique actuelle devrait être amendée pour donner plus de discrétion aux gestionnaires afin qu'ils puissent approuver les exceptions qui sont dans le meilleur intérêt de l'Agence.

## **5.17 Déplacement des employés nommés pour une période déterminée**

Problème:

Les employés nommés pour une période déterminée croient qu'ils n'ont pas la capacité de se déplacer à d'autres secteurs. S'il existait une plus grande mobilité entre les secteurs, cela permettrait de prolonger leurs périodes d'emploi.

Recommandation:

La création de certaines descriptions de travail génériques est l'une des solutions de rechange viables pour traiter des questions touchant l'utilisation actuelle de l'emploi pour une période déterminée. La mise en œuvre donnera plus de mobilité et la possibilité de prolonger les périodes d'emploi et(ou) de créer des postes pour une période indéterminée, au lieu de postes pour une période déterminée, où le besoin est démontré.

## **5.18 P.F.R.N.I.D. (Programme de Formation et de recrutement des inspecteurs des douanes)**

Problème:

Les inspecteurs des douanes (ID) à long terme et certains gestionnaires s'inquiètent du fait que la structure actuelle du programme PFRNID (cours réussite-échec) n'offre pas la reconnaissance adéquate de leur expérience et de leur rendement au travail. Ils peuvent avoir de l'expérience pratique considérable, mais perdre leur emploi s'ils échouent les examens du cours.

Recommandation:

Le comité recommande que l'Agence continue sa stratégie actuelle de finaliser la formation de tous les ID actuels dans un délai le plus court possible.

Le processus actuel devrait également être examiné pour s'assurer que les décisions finales à l'égard de réussite ou de l'échec tiennent compte du rendement au PFRNID et du rendement au travail, comme le confirme la gestion régionale ou locale, qui a observé ou qui est au courant du rendement de l'employé.

## **5.19 Employés nommés pour une période déterminée à long terme**

Problème:

On a décelé des problèmes au sujet de la gestion des employés nommés pour une période déterminée à long terme à l'Agence. On a observé plusieurs cas d'emplois pour une période déterminée à long terme; ces

cas n'avaient pas encore été traités, là où il semblait y avoir un besoin constant. Les dispositions de la politique actuelle au sujet de l'examen des emplois pour une période déterminée à long terme n'étaient pas bien comprises, ni appliquées de façon uniforme partout dans l'Agence.

Recommandations:

La politique concernant l'emploi pour une période déterminée doit être communiquée aux gestionnaires et comprise par eux.

La politique devrait contenir un énoncé stipulant que l'emploi pour une période déterminée est une forme légitime d'emploi et qu'elle offre la souplesse nécessaire à l'Agence pour répondre à ses buts et objectifs. Cet énoncé devrait également souligner les circonstances où le recours à l'emploi pour une période déterminée est approprié; par exemple, pour le remplacement lors des postes vacants sur une base temporaire à la suite de congés, de nominations intérimaires ou de perfectionnement, de projets à court durée, de charges de travail saisonnières et fluctuantes des employés nommés pour une période indéterminée.

La période d'examen actuelle devrait être changée à deux (2) ans. En outre, les examens des cas d'emplois pour une période déterminée à long terme devraient être effectués annuellement et liés au processus de planification en dotation.

La politique devrait stipuler un processus clair et transparent qui devrait être utilisé pour effectuer l'examen aux deux ans. Ce processus devrait préciser clairement qui est responsable d'effectuer l'examen; de plus, les employés et le syndicat devraient être informés qu'un examen a été effectué et recevoir les résultats de l'examen.

La politique devrait contenir une disposition stipulant que là où il y a un besoin constant, il est nécessaire de prendre la décision d'entreprendre un changement dans la période d'affectation ou de recourir au processus de sélection.

La politique devrait comprendre un énoncé clair à l'effet que le mécanisme concernant le changement de période d'affectation est la solution à privilégier dans l'examen de deux (2) ans afin de résoudre de façon plus efficace les cas des nominations à long terme, où il y a effectivement un besoin constant.

La politique devrait comprendre des dispositions stipulant clairement les circonstances où il est approprié de prendre la décision de ne pas utiliser les dispositions concernant le changement de la période d'affectation.

La politique devrait définir clairement toutes les situations qui ne constituent pas un besoin constant, comme les remplacements de congés, les programmes de temporisation (évaluer), et les paramètres propres à leur utilisation.

La politique devrait inclure des dispositions concernant le contrôle et les examens continus et rigoureux, aux niveaux national et régional. Ces dispositions devraient également inclure la participation du syndicat.

La gestion efficace de l'emploi pour une période déterminée et le traitement équitable de l'emploi pour une période déterminée devraient faire partie des objectifs de rendement des gestionnaires.

Les outils disponibles pour effectuer les processus de sélection pour évaluer l'expérience des employés nommés pour une période déterminée à long terme devraient être précisés et communiqués aux gestionnaires et aux employés pour s'assurer qu'ils sont utilisés, le cas échéant.

Conformément aux politiques et aux pratiques courantes à l'Agence, la politique devrait contenir un processus par lequel les employés qui n'ont pas été placés à la suite de l'examen, sont informés des raisons de cette décision et ont la possibilité de demander une révision de cette décision.

## 5.20 Nominations intérimaires

### Problème:

La prolongation des nominations intérimaires a des répercussions importantes sur la gestion des employés nommés pour une période déterminée. Les longues nominations intérimaires empêchent la possibilité de doter les postes d'attache sur une base permanente. Les employés nommés pour une période déterminée sont prolongés pour de longues périodes, là où il existe un besoin constant.

### Recommandation:

Les gestionnaires devraient gérer plus efficacement la question de prolongation des nominations intérimaires. La politique à cet égard devrait faire l'objet d'un examen prévoyant l'examen annuel des nominations intérimaires pour s'assurer que les mesures de dotation appropriées sont prises.

## 5.21 Prolongation de la période d'emploi

### Problème:

Les employés nommés pour une période déterminée doivent souvent refaire un concours pour prolonger leur période d'emploi dans le même poste.

### Recommandation:

Les employés nommés pour une période déterminée ne devraient pas avoir à faire le concours pour la prolongation de leur période d'emploi. Lorsqu'il est nécessaire de procéder à une sélection, on devrait tenir compte du rendement plutôt que de l'administration de tests.

### Problème:

Les gestionnaires laissent partir des employés nommés pour une période déterminée et embauchent à l'extérieur. La politique courante au sujet de tenir compte des employés déjà en poste avant d'effectuer du recrutement à l'extérieur n'est pas appliquée de façon uniforme.

### Recommandation:

La politique actuelle devrait être communiquée clairement aux gestionnaires et aux employés. Avant de procéder au recrutement à l'extérieur, les gestionnaires devraient considérer les employés en poste, nommés pour une période déterminée et qui approchent de la fin de leur affectation pour une période déterminée. Le cas échéant, il sera nécessaire de communiquer, aux employés en poste et nommés pour une période déterminée, les raisons de choisir le recrutement à l'extérieur.

## 5.22 Zone de sélection

### Problème:

Les employés nommés pour une période déterminée sont parfois exclus au moment du processus de sélection à des postes pour une période indéterminée.

### Recommandation:

Les employés nommés pour une période déterminée ne devraient pas être exclus au moment de doter des postes pour une période indéterminée seulement sur la base de leur période d'affectation.

### **5.23 Gestion d'un bassin d'employés**

Problème:

Les employés nommés pour une période déterminée ont été écartés de possibilités à cause de la mise en application de la disponibilité, en particulier des TC.

Recommandations:

Les employés devraient avoir le droit d'être pris en considération dans plusieurs bassin.

Le comité est d'avis que d'autres recommandations, y compris celles qui traitent des emplois saisonniers et d'énoncés de fonctions génériques, etc. ... devraient traiter cette question en grande partie.

À moins que la prestation d'un programme soit mise en péril, les employés nommés pour une période déterminée, ou ceux qui ont le droit d'être réengagés, ne devraient pas se voir refuser des possibilités pour une raison de disponibilité. Les gestionnaires devraient prendre en considération les aspirations professionnelles, l'accès équitable à un niveau plus élevé de rémunération et offrir la chance d'un emploi continu au moment de prendre une décision de placement ou de réengagement.

### **5.24 Choix du moment du processus de dotation**

Problème:

Les employés nommés pour une période déterminée qui ne font pas partie des effectifs ne peuvent pas participer aux processus de sélection qui sont annoncés en dehors des périodes de pointe.

Recommandation :

Afin d'offrir un accès équitable, le choix du temps pour le processus ne devrait pas servir uniquement pour exclure les employés nommés pour une période déterminée.

### **5.25 L'accès aux congés et aux avantages sociaux**

Problème:

Les employés nommés pour une période déterminée étaient d'avis qu'ils devraient avoir accès à certains avantages sociaux tels que les régimes d'assurance-dentaire et de soins de la vue, l'assurance-maladie complémentaire, la pension, le report des congés de maladie, les congés avec étalement du revenu, etc., pendant les périodes d'inactivité.

Recommandation:

Ces questions seraient traitées et examinées de manière plus adéquate dans le cadre d'une négociation collective.

### **5.26 Les questions relatives à la mise en oeuvre**

Recommandations:



Une politique, un plan d'action et une stratégie de mise en œuvre devraient être élaborés en consultation avec le syndicat, y compris l'identification des autorités responsables, pas plus de six mois après l'approbation de ces recommandations.

Là où il n'existe pas de conséquences touchant aux politiques, élaborer une stratégie de communications pour renforcer les pratiques appropriées.

La communication, la formation et l'éducation relatives aux changements de politiques devraient se dérouler conjointement.

On devrait évaluer les coûts de la mise en œuvre de ces recommandations et la financer de manière adéquate.

Effectuez une surveillance constante de la mise en œuvre de la politique et de son application.

Un processus d'examen devrait être effectué au bout de trois ans afin de déterminer si les résultats escomptés ont été atteints.

## **5.27 Points en litige**

Bien que le syndicat et la direction aient trouvé que les enjeux relatifs à la conversion automatique et au Programme de recrutement et de formation des inspecteurs des douanes (PRFID) étaient importants, ils ne sont pas parvenus à un consensus concernant les solutions possibles. En raison de l'importance de ces enjeux, le comité conjoint a décidé d'inclure les positions du syndicat et de la direction dans la section portant sur les recommandations du rapport.

### **Conversion automatique**

#### La position du syndicat

Les représentants syndicaux de l'Étude conjointe sur l'emploi pour une période déterminée sont très déçus que nous n'ayons pas pu parvenir à un consensus sur des améliorations valables et importantes à apporter à la façon dont l'emploi pour une période déterminée est utilisé et sur le traitement des employés à terme au sein de l'Agence. Nous sommes arrivés à un consensus sur de nombreux enjeux et recommandations qui, s'ils sont mis en œuvre, pourraient améliorer les conditions de travail des employés à terme de l'Agence, mais nous n'avons pas abordé l'enjeu le plus important pour les employés à terme : une méthode juste et équitable pour obtenir le statut d'employé nommé pour une période indéterminée.

Cette décision est d'autant plus décevante compte tenu du fait que les employés de l'Agence seront maintenant traités de façon encore plus différente du reste des employés de la fonction publique. Pendant les délibérations du comité conjoint, le Secrétariat du Conseil du Trésor a dévoilé une nouvelle politique sur l'emploi pour une période déterminée qui non seulement reprend le principe de la conversion automatique, mais qui réduit également la période d'emploi continu requise avant qu'une personne puisse passer au statut d'employé nommé pour une période indéterminée. De plus, le gouvernement du Canada a décidé de consacrer ce principe par une série de modifications législatives, proposées dans le projet de loi C-25.

La question de la conversion automatique figurait parmi les thèmes centraux de l'étude conjointe. Comme il est indiqué dans la section 4.2 de ce rapport, le guide de discussion préparé pour les consultations en milieu de travail et le guide du modérateur préparé pour les assemblées publiques abordent cette question. Les sondages sur le site Web invitaient les répondants à émettre leurs points de vue sur l'idée de la

conversion automatique et sur le nombre d'années de service qu'ils pensent que les employés à terme devraient avoir à leur actif avant de passer au statut permanent.

Les répondants du sondage se sont massivement prononcés en faveur de la conversion automatique au sein de l'Agence. La conversion automatique est également appuyée par les gestionnaires et les employés. Il n'est pas étonnant que la plupart des employés à terme favorisent la conversion automatique (86 % des répondants du sondage), mais le sondage a également révélé que 54 % des gestionnaires pensent que les employés à terme devraient passer automatiquement au statut permanent après 3 ans ou moins de service continu. Deux-cent quarante-huit gestionnaires ont répondu au sondage en ligne, un échantillon qui, selon nous, représente bien les points de vue des gestionnaires de l'Agence et reflète les opinions exprimées au comité conjoint par les 242 gestionnaires qui ont participé aux séances de consultation en milieu de travail.

Certains gestionnaires qui ont participé aux séances de consultation en milieu de travail et certains représentants de la direction qui ont siégé au comité conjoint ont soulevé un argument contre la conversion automatique, à savoir que certains gestionnaires choisiraient d'interrompre la période de service des employés en vue de contourner le processus de conversion automatique. Même si cette possibilité existe, les représentants syndicaux du comité conjoint croient que la plupart des gestionnaires respectent et mettent en œuvre les politiques de l'Agence et que, de toute façon, il existe des véhicules pour composer avec les abus envers les politiques de l'employeur.

L'étude a aussi révélé que la politique actuelle de l'Agence relativement à l'emploi pour une période déterminée ne traite pas adéquatement des problèmes relatifs à l'emploi pour une période déterminée. Parmi les principales constatations de l'étude, notons que de nombreux gestionnaires ne connaissaient pas la politique de l'Agence et parmi ceux qui la connaissaient, énormément de confusion régnait quant à l'intention et aux provisions de cette politique. En fait, certains gestionnaires croyaient que les provisions de la politique du Conseil du Trésor étaient toujours en vigueur et que la conversion automatique était toujours appliquée. Le manque de connaissances de cette politique est d'ailleurs confirmé dans l'organigramme de la section 3.10, qui démontre que les dispositions concernant le changement de statut de la politique ne sont pas mises en œuvre souvent. De plus, nous ne pensons pas que la question relative aux employés à terme qui occupent un poste à long terme sera traitée en profondeur à moins qu'une politique sur l'emploi pour une période déterminée, qui comprend une disposition relative à la conversion automatique, soit mise en œuvre.

L'un des objectifs principaux du comité conjoint consistait à effectuer une étude qui reflétait les réalités de l'Agence. Des outils de recherche ont été élaborés pour examiner les utilisations précises de l'emploi pour une durée déterminée, y compris la nature saisonnière du travail de l'Agence. Chacun des secteurs d'activités a été consulté abondamment sur ce sujet. Bien que certaines sections de l'Agence utilisent l'emploi pour une période déterminée de façon unique, l'étude n'a pas trouvé de raison financière ou opérationnelle qui empêcherait l'Agence de mettre en œuvre une politique de conversion automatique. À l'exception des centres fiscaux, l'emploi pour une période déterminée est utilisé pour des raisons identiques à celles pour lesquelles elle est utilisée dans les ministères et dans les agences. Même dans les centres fiscaux, où le volume d'employés à terme est en fluctuation et où le déroulement de travail est unique, la nature saisonnière du travail ne change pas. D'autres ministères et agences du gouvernement embauchent également des employés sur une base saisonnière et dans certains cas où le travail est saisonnier et récurrent, ces employés sont considérés comme des employés nommés pour une période indéterminée. Il est aussi à noter qu'une politique de conversion automatique avait été mise en vigueur avant la création de l'Agence et que les activités n'ont pas changé de façon significative, à un point tel que la politique serait inutilisable.

#### La position de la direction

La direction et les représentants de l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) sont d'accord qu'il existe de sérieux problèmes au niveau de la gestion des employés à terme de l'ADRC. L'ADRC s'engage à prendre des mesures rigoureuses pour résoudre les problèmes liés à l'emploi pour une période déterminée et

à s'assurer que ses employés à terme sont bien traités, comme l'attestent les nombreuses recommandations approuvées conjointement lors des séances de consultation.

La direction et les représentants de l'AFPC ne sont pas d'accord sur seulement deux points. D'abord, ils ne s'entendent pas sur la façon de traiter les emplois pour une durée déterminée à long terme. Nous croyons qu'il serait mieux de mettre en œuvre une politique renforcée et un cadre de responsabilité plutôt qu'un processus de conversion automatique pour résoudre efficacement le problème des employés à terme qui occupent un poste à long terme dans l'Agence. Cette politique refléterait la nature des activités de l'Agence, son statut à titre d'employeur distinct, son besoin permanent de restructuration et enfin, son engagement envers la responsabilité financière continue. L'utilisation de l'emploi pour une période déterminée au sein de l'ADRC est unique dans la fonction publique. Bon nombre des employés à terme de l'ADRC passent d'un emploi à l'autre pour répondre aux besoins particuliers qui se présentent dans différents domaines, à différents moments de l'année. Par conséquent, la durée des emplois pour une période déterminée est prolongée, ce qui bénéficie à certains employés.

La politique actuelle de l'ADRC concernant l'emploi pour une période déterminée est axée sur les principes, la bonne planification et la responsabilité de gestion. Tous les ans, nous réussissons à changer le statut de nombreux employés à terme à celui de permanent, par des voies maintenant offertes aux gestionnaires, sans être obligés de mettre en œuvre une politique de conversion automatique. Toutefois, même si l'intention et le fondement de la politique actuelle sont sains, les séances de consultation ont démontré que la politique n'est pas toujours bien comprise ni appliquée de façon uniforme.

Les représentants de la direction estiment qu'il faudrait renforcer la politique actuelle et prendre en considération d'autres recommandations, notamment en se penchant sur l'utilisation de l'emploi saisonnier et en présentant une solution globale pour améliorer la gestion de l'emploi pour une période déterminée. Cette mesure nous permettrait de mieux gérer les besoins en matière d'emploi et d'équilibrer les besoins continus dans ce domaine, sans qu'il n'y ait de conséquences négatives sur les employés permanents, p. ex. les situations éventuelles relatives au Système de réaménagement des effectifs (SRE). Cette politique renforcée pourrait inclure un processus d'examen rigoureux de tous les employés à terme qui possèdent 2 ans de service ou plus, rehaussant ainsi la transparence et augmentant le niveau de responsabilité. Par exemple, les employés qui ne sont pas embauchés après l'examen seraient informés des raisons de la décision et auraient l'occasion de présenter leurs préoccupations. Nous voulons être certains que les employés à terme comprennent davantage les décisions qui se répercutent sur l'emploi continu.

Les recommandations qui ont été adoptées par le comité conjoint auront de nombreuses répercussions positives sur les employés à terme de l'ADRC. Selon nous, en prenant toutes les recommandations pour trouver une solution globale, nous pourrions équilibrer efficacement les besoins de nos employés et les besoins commerciaux de l'ADRC.

## **Le Programme de recrutement et de formation des inspecteurs des douanes**

### La position du syndicat

Les représentants syndicaux du comité conjoint estiment que les inspecteurs des douanes qui effectuent leurs tâches pendant 12 mois ou plus devraient être exemptés de l'exigence d'obtenir une note jugée comme satisfaisante ou non satisfaisante en vertu du PRFID ou encore, avoir la possibilité d'être évalués sur des domaines dans lesquels ils ne répondent pas aux exigences. Il est onéreux d'assujettir les employés à terme à ces exigences après qu'ils ont passé leur période de probation et que leur rendement a été évalué comme étant satisfaisant. Cette exigence pourrait même engendrer des coûts importants pour l'employeur s'ils ne réussissent pas le programme et si, par conséquent, on met fin à leur emploi. Après un an, l'employeur a investi énormément de ressources pour perfectionner les compétences de ces employés qui, de leur côté, ont démontré leur engagement envers l'Agence; cet engagement devrait être récompensé. Le fait d'exempter ces employés de l'exigence d'obtenir une note jugée comme satisfaisante ou non

satisfaisante serait non seulement juste et équitable, mais cette exemption donnerait à l'employeur une raison incitative pour fournir de la formation à propos. Les représentants syndicaux croient également qu'un processus d'encadrement devrait être élaboré pour aborder les difficultés auxquelles les employés sont confrontés pendant le programme.

Les représentants syndicaux ont également envisagé la possibilité de ré-évaluer les employés. Ils estimaient que la proposition de cerner les points faibles et de les corriger, tout en fournissant de l'encadrement, comme il est décrit dans l'utilisation de la formation offerte aux inspecteurs des douanes, par l'Agence, aurait contribué à résoudre ce problème. Malheureusement, les représentants de la direction n'étaient pas d'accord avec cette possibilité.

#### La position de la direction

Le deuxième enjeu sur lequel il n'y a pas eu consensus concerne les employés à terme qui occupent un poste à long terme et qui ne réussissent pas le PRFID; on se demandait s'ils devaient être exemptés de l'exigence d'obtenir une note jugée comme satisfaisante ou non satisfaisante en vertu du PRFID ou encore, avoir la possibilité d'être évalués sur des domaines dans lesquels ils ne satisfont pas aux exigences. Nous n'estimons pas qu'une exemption de l'exigence d'obtenir une note jugée comme satisfaisante ou non satisfaisante ou la possibilité de refaire les tests soit la solution à ce problème et nous craignons que ces solutions pourraient entraîner une réduction de la qualité et de l'intégrité du Programme de recrutement et de formation des inspecteurs des douanes. Les recrues reçoivent énormément d'encadrement pendant leur formation, elles ont l'occasion de demander de l'aide supplémentaire et on leur offre de l'aide supplémentaire, au besoin. De plus, étant donné que les habiletés évaluées sont de nature comportementale, nous ne nous attendrions pas à des changements importants au niveau du rendement, à la suite d'une série de tests supplémentaires. De surcroît, la participation au collège des employés à terme qui occupent un poste à long terme devrait être réduite significativement, voire éliminée dans un avenir rapproché, en raison du fait que la question du travail en souffrance chez les inspecteurs des douanes sera traitée pendant l'année financière.

Une autre recommandation dont nous avons convenu est de bien évaluer le rendement des employés avant de prendre une décision quant à un échec éventuel au PRFID pour les employés à terme qui occupent un poste à long terme. Nous croyons que cette mesure devrait résoudre le problème.

## **ANNEXE - Programme de dotation**

### **4.6 *Embauche d'employés nommés pour une période déterminée***

#### **4.6.1 Gestion des employés nommés pour une période déterminée**

**P4.6.1-1** Le terme « employé nommé pour une période déterminée » désigne tout employé (sauf les étudiants) embauché pour une période déterminée.

**P4.6.1-2** Les personnes autorisées doivent embaucher des employés nommés pour une période déterminée pour des travaux de nature temporaire seulement.

**P4.6.1-3** Lorsque l'on sait que le travail est de nature permanente, il faut entamer le processus de nomination permanente.

**P4.6.1-4** Un examen, par une personne autorisée, des situation d'employés nommés pour une période à long terme sera obligatoire après trois ans.

**P4.6.1-5** Les personnes autorisées peuvent faire des nominations permanentes d'employés nommés pour période à long terme (changement de permanence) soit par un processus de sélection ou sans processus de sélection, selon les intérêts de l'ADRC et conformément aux principes de dotation.

**P4.6.1-6** Il incombe aux personnes autorisées de prendre les décisions concernant t la prolongation des périodes d'emploi d'employés nommés pour une période déterminée selon les besoins opérationnels.

**P4.6.1-7** Un recours sous la forme d'une rétroaction individuelle est offert sur demande aux employés de l'unité de travail pour les décisions de dotation concernant la prolongation des périodes d'emploi d'employés nommés pour une période déterminée.

**P4.6.1-8 Pour les changements de permanence, la rétroaction individuelle suivie du processus de révision de la décision est offerte aux employés dans la zone de sélection.**

## **4.6.2 Rappel d'anciens employés nommés pour une période déterminée**

**P4.6.2-1** Pour rappeler d'anciens employés, il faut entre autres examiner, en fonction des besoins opérationnels, la possibilité de rappeler des employés nommés pour une période déterminée qui sont expérimentés et qui ont été nommés dans le cadre du programme de dotation de l'ADRC.

**P4.6.2-2** Ce processus a pour but de répondre aux besoins créés par les travaux temporaires périodiques (p. ex. centres fiscaux, recouvrement, autres).

**P4.6.2-3** Il sera tenu compte du rendement antérieur pour déterminer si une personne est jugée admissible à un rappel.

**P4.6.2-4** Il incombe aux personnes autorisées de veiller à ce que les rappels soient effectués conformément aux principes de dotation de l'ADRC.

**P4.6.2-5** Un recours sous la forme d'une rétroaction individuelle est offert sur demande dans les cas de décision de rappel d'anciens employés nommés pour une période déterminée.

## **4.9.2 Nomination à un poste permanent d'un employé nommé pour une période déterminée**

**P4.9.2-1** Les personnes autorisées peuvent effectuer une nomination permanente d'un employé nommé pour une période déterminée sans processus de sélection lorsqu'il y va de l'intérêt de l'ADRC.

**P4.9.2-2** Les employés nommés pour une période déterminée qui font l'objet d'une nomination permanente sans processus de sélection doivent satisfaire aux exigences applicables en matière de dotation (p. ex. normes minimales touchant les études et l'attestation professionnelle, et compétences et (ou) qualités établies).

**P4.9.2-3** Un recours sous la forme **d'une rétroaction individuelle suivie d'une révision de la décision** est offert sur demande aux employés de la zone de sélection.

# **Annexe H – Directive sur le rappel d’employés temporaires**

## **Énoncés du Programme :**

- Le rappel d’anciens employés comprend l’examen de la possibilité de réembaucher des employés temporaires expérimentés en fonction des besoins opérationnels.
- Ce processus a pour but de répondre aux besoins de travaux temporaires périodiques (p. ex. centres fiscaux, recouvrement, etc.).
- Le rendement antérieur sera pris en considération pour déterminer si un ancien employé contractuel est admissible à un rappel.
- Il incombe aux personnes autorisées de veiller à ce que les rappels soient effectués conformément aux principes de dotation de l’Agence.
- Le recours sous forme de rétroaction individuelle est disponible sur demande dans les cas concernant une décision de rappel d’anciens employés temporaires.

## **Énoncés de la Directive :**

### **Admissibilité au rappel :**

- Pour les situations de travail de type périodique et selon les besoins de l’organisation, les personnes autorisées devraient considérer la possibilité de réembaucher les employés contractuels expérimentés admissibles avant de procéder à du recrutement externe. Une fois que les personnes autorisées ont embauché des employés contractuels par le biais du processus de rappel, elles peuvent muter les employés à différents postes afin de répondre aux besoins de l’organisation. (Le consentement préalable à une mutation latérale ayant été ajouté à titre de condition à l’offre d’emploi).
- Il incombe aux personnes autorisées d’informer les employés à l’expiration de leur contrat s’ils sont admissibles au rappel sur la base de leur rendement au travail.
- Le rendement au travail pourrait comprendre des éléments comme les qualités, les compétences, les normes de productivité, les taux d’erreurs, la qualité d’échantillons de travail et la fiabilité.
- Les employés contractuels doivent être informés au début de leur emploi que le rendement au travail constituera l’un des facteurs de leur admissibilité au rappel.

- Il incombe aux employés contractuels admissibles au rappel d'informer l'Agence de tout changement dans leurs coordonnées personnelles (adresse, numéro de téléphone, etc.).

### **Sélection :**

- Les personnes autorisées doivent choisir les anciens employés admissibles au rappel en fonction des besoins de l'organisation et des exigences de dotation, ce qui peut comprendre une expérience de travail pertinente, les compétences, les qualités, le rendement antérieur, la langue, l'équité en matière d'emploi, la disponibilité, la préférence pour le travail de jour ou de nuit, la fiabilité (sécurité), la zone de sélection et les capacités spécifiques. Les personnes autorisées pourront ainsi prendre en considération les besoins immédiats et mettre l'accent sur les capacités spécifiques et l'expérience.
- Selon les besoins organisationnels et opérationnels, le consentement à des mutations latérales subséquentes pourrait constituer une condition d'emploi inscrite dans le contrat d'emploi.
- Habituellement, un employé serait réembauché pour un poste et/ou un niveau équivalent au dernier poste occupé où les qualités et compétences requises sont similaires.

### **Références :**

- Annexe des pouvoirs délégués en matière d'affectation des ressources
- Directive sur le recrutement externe
- Droits prévus dans la LRTFP et les conventions collectives