



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada

Utilisation des services d'aide temporaire dans les organisations de la fonction publique

Étude de la Commission de la fonction
publique du Canada

Octobre 2010



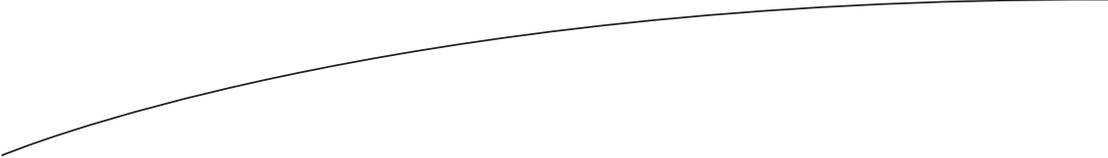
Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Téléphone : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Vous pouvez également consulter le présent rapport sur notre site Web,
à l'adresse **www.psc-cfp.gc.ca**.

N° de catalogue : SC3-152/2010F-PDF
ISBN : 978-1-100-95661-9

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2010





Utilisation des services d'aide temporaire dans les organisations de la fonction publique

Étude de la Commission de la fonction
publique du Canada

Octobre 2010

Table des matières

Points saillants	5
Introduction	9
À propos de la Commission de la fonction publique	9
Enjeu de l'étude	9
Objectifs de l'étude	10
Méthodologie	11
Mise en contexte	12
Constatations de l'étude	17
L'utilisation des services d'aide temporaire contourne parfois la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>	17
Près d'un marché sur cinq durait plus de 52 semaines	17
L'utilisation des services d'aide temporaire comme source de recrutement limite l'accessibilité	22
Les dépenses de services d'aide temporaire ont enregistré une hausse considérable durant la dernière décennie	26
Orientation et surveillance insuffisantes concernant l'utilisation des services d'aide temporaire dans le respect des valeurs de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>	31
Conclusion	34
Équipe chargée de l'étude	36
Annexes	37
Annexe 1 – Méthodologie	37
Annexe 2 – Processus d'obtention de services d'aide temporaire dans la région de la capitale nationale	42
Annexe 3 – Conventions actuelles d'offre à commandes pour des services d'aide temporaire en région	44
Annexe 4 – Pratiques jugées inacceptables en matière de passation de marchés de services d'aide temporaire	46
Annexe 5 – Tableaux et graphiques supplémentaires	47
Annexe 6 – Glossaire	54

Liste des tableaux

Tableau 1 : Exigences relatives à l'embauche et à la passation de marchés dans la fonction publique fédérale	14
Tableau 2 : Marchés de services d'aide temporaire – Caractéristiques des marchés	16
Tableau 3 : Marchés de services d'aide temporaire – Justifications	29
Tableau 4 : Organisations choisies en fonction des dépenses engagées en 2007-2008 pour les services d'aide temporaire.....	38
Tableau 5 : Description des données analysées selon l'organisation visée.....	40
Tableau 6 : Différences régionales à l'égard des instruments de passation de marchés relatifs aux services d'aide temporaire	45

Liste des graphiques

Graphique 1 : Marchés de services d'aide temporaire – Durée	18
Graphique 2 : Marchés de services d'aide temporaire – Durée et région du marché	19
Graphique 3 : Travailleurs d'aide temporaire nommés à un poste non permanent en vertu de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> deux semaines avant et/ou deux semaines après leur marché d'aide temporaire	21
Graphique 4 : Travailleurs d'aide temporaire nommés à un poste non permanent en vertu de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> deux semaines avant ou deux semaines après leur marché d'aide temporaire, selon la durée de l'emploi.....	22
Graphique 5 : Travailleurs d'aide temporaire recrutés pour occuper un emploi en vertu de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> dans les 180 jours de la fin du marché	23
Graphique 6 : Travailleurs d'aide temporaire recrutés pour occuper un emploi en vertu de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> dans les 180 jours de la fin du marché, selon la région.....	24
Graphique 7 : Travailleurs d'aide temporaire nommés à la fonction publique en vertu de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> dans les 180 jours de la fin du marché, selon le point d'entrée initial	25
Graphique 8 : Variation en pourcentage des dépenses de services d'aide temporaire et des coûts salariaux des emplois pour une période indéterminée, de durée déterminée et occasionnels, de l'exercice financier 1999-2000 à 2008-2009 (en dollars non rajustés, exercice financier de référence 1999-2000).....	28
Graphique 9 : Marchés de services d'aide temporaire – Justifications et lieu d'exécution du marché	30
Graphique 10 : Marchés de services d'aide temporaire – Durée et classification des professions.....	47
Graphique 11 : Marchés de services d'aide temporaire – Durée et justification des marchés	47

Graphique 12 : Travailleurs d'aide temporaire nommés à un poste en vertu de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> dans les 180 jours de la fin de leur marché, selon la durée de l'emploi et la première langue officielle de la personne nommée.....	48
Graphique 13 : Travailleurs d'aide temporaire nommés à un poste en vertu de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> dans les 180 jours de la fin de leur marché, selon la durée de l'emploi et la classification des professions	49
Graphique 14 : Variation en pourcentage des dépenses de services d'aide temporaire, des dépenses globales du gouvernement et des coûts liés au personnel, de l'exercice financier 1999-2000 à 2008-2009 (en dollars non ajustés, exercice financier de référence 1999-2000)	50
Graphique 15 : Variation en pourcentage des dépenses de services d'aide temporaire et de services professionnels et spéciaux, de l'exercice financier 1999-2000 à 2008-2009 (en dollars non ajustés, exercice financier de référence 1999-2000)	51
Graphique 16 : Ratio des dépenses de services d'aide temporaire par rapport aux coûts salariaux du personnel occasionnel et des personnes nommées à un poste de durée déterminée, de l'exercice financier 1999-2000 à 2008-2009 (en dollars non ajustés, exercice financier de référence 1999-2000)	52
Graphique 17 : Marchés de services d'aide temporaire – Justification et classification des professions.....	53
Graphique 18 : Marchés de services d'aide temporaire – Justification et valeur.....	53

Points saillants

La présente étude sur les services d'aide temporaire a été réalisée à la demande du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes. Cette demande, présentée en avril 2009, visait la production d'un rapport sur l'ampleur du recours aux services d'aide temporaire de même que sur les tendances et les coûts qui s'y rattachent. Dans son rapport annuel 2008-2009, la Commission de la fonction publique (CFP) s'est dite préoccupée par le recours aux services d'aide temporaire, destinés à répondre à des besoins à court terme, pour contourner la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et les valeurs de dotation qui y sont énoncées.

La CFP reconnaît que les services d'aide temporaire peuvent servir à répondre à des besoins immédiats et à court terme. Il arrive souvent que les gestionnaires soient appelés à produire des résultats immédiats et qu'ils aient besoin de personnel en mesure d'entrer en fonction rapidement et efficacement lorsque des situations imprévues surviennent, comme un congé de maladie, une charge de travail accrue inattendue ou le départ de fonctionnaires. Les services d'aide temporaire ne constituent que l'un des multiples mécanismes de ressourcement dont disposent les gestionnaires pour satisfaire aux exigences opérationnelles à court terme de leur organisation. Il est possible de les obtenir au moyen d'un mécanisme de passation de marchés qui est régi par le cadre stratégique énoncé dans la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et par les méthodes d'approvisionnement de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La LEFP traite aussi des besoins à court terme, mais prévoit des processus de nomination pour y répondre plutôt que des mécanismes de passation de marchés.

La LEFP exige généralement que toutes les nominations soient assujetties à la *Loi*. Globalement, la LEFP établit les exigences relatives aux nominations effectuées au sein des organisations relevant de la compétence de la CFP. Le Parlement y expose sa vision d'un régime de dotation fondé sur les valeurs qui permet de « compter sur une fonction publique vouée à l'excellence, représentative de la diversité canadienne et capable de servir la population canadienne avec intégrité et dans la langue officielle de son choix ». Outre les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique, le régime de dotation repose sur les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité.

La LEFP prévoit les types de nomination suivants : les nominations à des postes permanents (pour une période indéterminée) et les nominations à des postes non permanents (emplois de durée déterminée, emplois occasionnels et emplois étudiants). Pour permettre aux gestionnaires de répondre à des besoins immédiats en matière de ressources humaines, la *Loi* prévoit des dispositions comme l'emploi occasionnel, une mesure exclue de l'application du mérite. Cependant, la LEFP impose des limites strictes quant à l'embauche d'employés occasionnels en permettant à chaque organisation d'y recourir pour une période maximale de 90 jours ouvrables par année civile.

L'utilisation des services d'aide temporaire contourne parfois la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

La présente étude a permis d'examiner l'utilisation des services d'aide temporaire dans 11 organisations de la fonction publique qui, ensemble, représentaient 50 % de toutes les dépenses de services d'aide temporaire en 2007-2008. D'après l'étude, les organisations ont eu recours aux services d'aide temporaire de façon inappropriée pour répondre à des besoins de ressourcement à long terme. La CFP estime que ces besoins devraient être comblés à l'aide des mécanismes de dotation prévus par la LEFP. À notre avis, l'étude révèle l'existence d'un effectif supplémentaire au sein de la fonction publique – un effectif qui n'est pas assujéti aux dispositions de la LEFP et qui est utilisé pour effectuer du travail continu et à long terme.

L'étude a révélé deux pratiques suggérant une utilisation à long terme des services d'aide temporaire. La première a consisté en l'utilisation prolongée de marchés de services d'aide temporaire à temps plein. La seconde était le recours à des travailleurs d'aide temporaire ayant une relation d'emploi continu avec l'organisation contractante, et ce, soit en proposant à ces derniers une série de marchés de services d'aide temporaire ou en recourant à des combinaisons de marchés et d'autres nominations à des postes non permanents prévus par la LEFP, comme les emplois de durée déterminée, les emplois occasionnels ou les emplois étudiants.

L'étude a permis de constater que près d'un marché sur cinq (18,4 %) durait plus de 52 semaines, jusqu'à concurrence de 165 semaines. Les marchés à long terme étaient plus courants dans la catégorie des services professionnels et techniques que pour la catégorie des services administratifs. Pour ce qui est de la relation d'emploi continu, 16,3 % des travailleurs d'aide temporaire ont été nommés à la fonction publique par l'organisation avec laquelle ils avaient un marché, et ce, dans les deux semaines avant et/ou après leur marché de services d'aide temporaire. La CFP estime que ces constatations prouvent que les organisations ont recours aux services d'aide temporaire pour effectuer du travail continu et à long terme.

L'utilisation des services d'aide temporaire comme source de recrutement limite l'accessibilité

L'étude a révélé que, dans la pratique, les services d'aide temporaire constituent une source de recrutement dans la fonction publique. Le recours aux services d'aide temporaire comme source de recrutement va à l'encontre de la valeur d'accessibilité énoncée dans la LEFP. Il limite en outre l'utilisation de la zone nationale de sélection, laquelle sert à promouvoir la diversité géographique du Canada au sein de la fonction publique. Cette situation est d'autant plus préoccupante du fait que 85,2 % des marchés visés par la présente étude sont passés dans la région de la capitale nationale.

L'étude a révélé que, dans les 180 jours de la fin de son marché de services d'aide temporaire, un travailleur d'aide temporaire sur cinq (20,5 %) est devenu fonctionnaire en vertu de la LEFP dans la même organisation qui l'avait embauché par le truchement de services d'aide temporaire. L'emploi occasionnel constituait le point d'entrée initial à la fonction publique pour la majorité des travailleurs nommés à un poste en vertu de la LEFP.

À la fin de la période visée par notre étude, 73,2 % des travailleurs d'aide temporaire nommés à un poste en vertu de la LEFP avaient obtenu un emploi de durée indéterminée ou déterminée dans la fonction publique. La CFP a établi une préférence marquée pour le recours à des processus annoncés à l'échelle nationale aux fins de recrutement externe. Il n'en demeure pas moins que près du tiers (30,1 %) de toutes les nominations externes d'anciens travailleurs d'aide temporaire à des postes de durée déterminée ou indéterminée ont été effectués par l'entremise de processus non-annoncés.

Les dépenses de services d'aide temporaire ont enregistré une hausse durant la dernière décennie

Selon l'analyse que la CFP a faite des données tirées des Comptes publics du Canada concernant toutes les organisations assujetties à la LEFP, les dépenses de services d'aide temporaire ont presque triplé au cours des 10 derniers exercices financiers, soit de l'exercice financier 1999-2000 à 2008-2009. En fait, elles ont connu une hausse deux fois plus prononcée que les dépenses salariales des personnes nommées à un poste pour une période indéterminée, tandis que les dépenses salariales relatives aux personnes nommées à un poste de durée déterminée et aux employés occasionnels sont stabilisées ou ont enregistré une baisse. Cette tendance à la hausse des dépenses de services d'aide temporaire ne fait qu'accentuer les préoccupations de la CFP en ce qui concerne les risques pour l'intégrité du système de dotation de la fonction publique.

Notre analyse des marchés de services d'aide temporaire de 2007-2008 passés par les organisations visées par l'étude montre que 37,3 % d'entre eux visaient les travailleurs classés dans la catégorie Professionnel, ou Opérations ou technique; les autres avaient trait aux services administratifs. Selon les personnes interviewées lors de l'étude, divers facteurs favorisent l'utilisation des services d'aide temporaire, dont la charge de travail accrue, la durée des processus de dotation dans la fonction publique et la nécessité de pourvoir les postes vacants en raison du roulement de personnel ou du congé de fonctionnaires.

Orientation et surveillance insuffisantes concernant l'utilisation des services d'aide temporaire dans le respect des valeurs de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

L'étude a permis de constater que la décision de recourir aux services d'aide temporaire revient aux gestionnaires. Cependant, ces derniers disposent de peu de d'éléments d'orientation officiels leur permettant de déterminer à quel moment leurs mesures contournent la LEFP. Certaines mesures, telles que l'utilisation prolongée d'un marché de services d'aide temporaire ou l'emploi continu d'un travailleur à l'aide d'une combinaison de marchés et de mécanismes prévus par la LEFP pour l'embauche de personnel dans des postes non permanents (emplois occasionnels, emplois de durée déterminée et emplois étudiants), peuvent nuire au mérite, à la justice et à l'accessibilité. Par ailleurs, en raison d'un manque de communication formelle entre les fonctions de la passation des marchés,

les finances et les ressources humaines en ce qui a trait aux services d'aide temporaire, il est difficile de vérifier si les objectifs visés par la LEFP sont atteints. À la fin, seuls le gestionnaire et le travailleur d'aide temporaire savent s'il existe une relation d'emploi continu.

Prochaines étapes

La CFP s'est engagée à consulter le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et les différentes organisations pour trouver des solutions en vue de résoudre les problèmes soulevés dans la présente étude, y compris donner une meilleure orientation et de meilleurs conseils aux gestionnaires. La CFP examinera également la possibilité de proposer d'éventuelles modifications à la LEFP. Le temps requis pour doter un poste en vertu de la LEFP est également examiné, et ce, en fournissant du soutien aux organisations et en les encourageant à établir leurs propres repères. En outre, la CFP s'est engagée à travailler avec d'autres organisations afin de conseiller les administrateurs généraux sur le recours aux services d'aide temporaire dans le cadre de leur planification des ressources humaines, et sur la façon dont ces services peuvent être utilisés de manière appropriée par rapport aux autres mécanismes d'embauche d'employés non permanents en vertu de la LEFP. Dans le cadre de cette consultation menée auprès des différents intervenants, la CFP examinera les moyens de surveiller le recours aux services d'aide temporaire. Cet examen tiendra compte de la LEFP et des changements récemment apportés à la passation de marchés.

Introduction

À propos de la Commission de la fonction publique

La Commission de la fonction publique (CFP) est un organisme indépendant qui relève du Parlement et dont le mandat consiste à protéger l'intégrité du système de dotation de la fonction publique ainsi que l'impartialité politique des fonctionnaires. La CFP élabore des politiques et des lignes directrices afin de veiller à ce que les nominations soient fondées sur le mérite et à ce qu'elles respectent l'impartialité politique et les valeurs fondamentales de nomination que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. De plus, la CFP est chargée de recruter des Canadiens qualifiés provenant de partout au pays. Pour s'assurer de l'efficacité du système de dotation, elle mène des vérifications, des évaluations, des études et des enquêtes qui peuvent donner lieu à des recommandations d'améliorations ou à la prise de mesures correctives, le cas échéant.

Enjeu de l'étude

En raison de la hausse des dépenses de services d'aide temporaire à la fonction publique, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires a demandé, en avril 2009, à la CFP de produire un rapport sur l'ampleur du recours aux services d'aide temporaire de même que sur les tendances et les coûts qui s'y rattachent¹. Dans son rapport annuel 2008-2009, la CFP s'est dite préoccupée du recours aux services d'aide temporaire, destiné à combler des besoins à court terme, pour contourner la LEFP et les valeurs de dotation qui y sont énoncées².

La CFP reconnaît que les organisations doivent pouvoir recourir aux services d'aide temporaire pour répondre à des besoins immédiats et à court terme. Toutefois, la CFP s'inquiète des risques potentiels qu'une telle pratique pourrait poser pour l'intégrité du système de dotation, notamment pour la protection du mérite, la justice et l'accessibilité des processus de nomination³.

¹ Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (2009). <http://www2.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=3796242&Mode=1&Parl=40&Ses=2&Language=F#Int-2686356>

² CFP (2009). *Rapport annuel 2008-2009*. <http://www.psc-cfp.gc.ca/arp-rpa/index-fra.htm>

³ La CFP est consciente du fait que d'autres aspects de la LEFP puissent être contournés, comme les dispositions relatives aux exigences linguistiques et à l'impartialité politique. Ces aspects n'ont pas été examinés dans le cadre de la présente étude en raison des limites relatives aux données.

Objectifs de l'étude

Voici les quatre objectifs de l'étude :

- Donner un aperçu du recours aux services d'aide temporaire dans les organisations de la fonction publique ainsi que des dépenses connexes⁴;
- Déterminer les principaux facteurs qui poussent les organisations à recourir aux services de travailleurs d'aide temporaire pour renforcer l'effectif occasionnel;
- Déterminer si les organisations font appel aux services d'aide temporaire au lieu des mécanismes prévus par la LEFP pour répondre à des besoins à long terme, et cerner les aspects à améliorer;
- Évaluer le pourcentage de personnes qui sont nommées à la fonction publique après y avoir travaillé dans le cadre d'un marché de services d'aide temporaire.

⁴ Aux fins de la présente étude, la fonction publique se limite aux organisations dont les nominations relèvent exclusivement de la compétence de la CFP et sont effectuées en vertu de la LEFP.

Méthodologie

L'étude comprend un volet quantitatif ainsi qu'un volet qualitatif permettant d'explorer l'utilisation des services d'aide temporaire dans les organisations de la fonction publique. Onze organisations sont visées par l'étude, principalement parce qu'elles affichaient les dépenses les plus élevées en services d'aide temporaire et parce qu'elles y avaient souvent recours. Prises ensemble, ces 11 organisations représentaient plus de 50 % des dépenses de services d'aide temporaire engagées par la fonction publique en 2007-2008. Puisque l'étude fait appel à une stratégie d'échantillonnage non aléatoire, nous ne pouvons généraliser nos constatations à l'ensemble de la fonction publique.

Le volet statistique de l'étude repose sur les données contractuelles et financières recueillies auprès de ces 11 organisations. L'équipe chargée de l'étude ne s'est pas limitée à la procédure d'échantillonnage en demandant tous les marchés conclus par ces organisations pour l'exercice financier visé. Cela permet de tirer des conclusions sur les pratiques au sein de ces 11 organisations sur la base de données exploitables. L'analyse des données contractuelles des organisations visées par l'étude est basée sur 4 217 marchés conclus durant l'exercice financier 2007-2008⁵. Nous avons choisi cet exercice financier pour que l'équipe chargée de l'étude puisse observer, au fil du temps, si les travailleurs d'aide temporaire étaient nommés par la suite à un poste pour une période indéterminée (emploi permanent) ou à un poste non permanent (emploi occasionnel, emploi de durée déterminée ou emploi étudiant) en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP)⁶.

Nous avons interviewé 66 personnes des 11 organisations visées par l'étude qui connaissaient bien l'utilisation des services d'aide temporaire. En plus de l'analyse des données tirées des marchés et des entrevues, nous avons effectué un examen de documents du gouvernement et des organisations liés à la politique sur les marchés de services d'aide temporaire, y compris les pratiques et lignes directrices connexes, un examen de la documentation générale s'y rapportant, ainsi que des discussions avec des hauts dirigeants des organisations visées.

Afin de produire une analyse des tendances générales au chapitre des dépenses de services d'aide temporaire dans toutes les organisations assujetties à la LEFP, l'équipe chargée de l'étude a également recueilli et analysé des données sur les dépenses engagées à cet égard au cours des 10 derniers exercices financiers (de l'exercice financier 1999-2000 à 2008-2009). Ces données ont été tirées des Comptes publics du Canada de toutes les organisations fédérales assujetties à la LEFP.

Pour en savoir davantage sur la méthodologie utilisée, y compris sur les organisations choisies et le nombre de marchés analysés, voir l'**annexe 1**.

⁵ L'équipe chargée de l'étude pouvait utiliser 4 217 marchés. Elle en a toutefois analysé un nombre variable selon l'analyse à effectuer et la qualité des données disponibles. Par conséquent, les graphiques et tableaux présentés dans le rapport peuvent comporter des données sur un nombre différent de marchés. Pour obtenir plus de détails sur l'utilisation des données contractuelles, se reporter au tableau 5 de l'annexe 1.

⁶ Aux fins de la présente étude, l'emploi non permanent englobe l'emploi de durée déterminée, l'emploi occasionnel et l'emploi étudiant.

Mise en contexte

Définition des services d'aide temporaire

Aux fins de la présente étude, les services d'aide temporaire sont définis comme des services fournis au gouvernement du Canada par le personnel d'agences d'aide temporaire⁷ codées sous la catégorie « Services professionnels et spéciaux » dans les Comptes publics du Canada⁸. Cette définition n'englobe pas les autres ressources, telles que les professionnels de la consultation ou d'autres personnes nommées à des postes non permanents, comme les étudiants, les personnes nommées pour une durée déterminée ou le personnel occasionnel⁹. Les services d'aide temporaire englobent une gamme de services qui peuvent aller des services administratifs ou des services de soutien de bureau aux services opérationnels, techniques et professionnels¹⁰.

Rôle joué antérieurement par la Commission de la fonction publique dans les activités relatives aux services d'aide temporaire

Même si la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ne traite pas de l'utilisation des services d'aide temporaire, elle permet aux gestionnaires de répondre à des besoins immédiats en personnel grâce à la disposition sur l'emploi occasionnel, qui est exclue de l'application du mérite. Cependant, la LEFP impose des limites strictes quant à l'embauche de personnel occasionnel en permettant à chaque organisation d'y recourir pour une durée maximale de 90 jours ouvrables par année civile¹¹. Les autres mécanismes de dotation de postes non permanents à la fonction publique, comme les nominations à des postes de durée déterminée, sont assujettis au principe du mérite prévu par la LEFP.

La Commission de la fonction publique (CFP) a toujours joué un certain rôle dans le recours aux services d'aide temporaire. En effet, à la fin des années 1970, la CFP a lancé un projet pilote dans la région de la capitale nationale dans le but de fournir sur demande du personnel temporaire aux

⁷ Conseil du Trésor (2008). Politique sur les marchés. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=14494>. Selon le Conseil du Trésor, les agences de services d'aide temporaire sont des organisations commerciales offrant des services d'aide temporaire et comptant plus d'un employé ou dirigeant.

⁸ Dans les Comptes publics du Canada, les services d'aide temporaire, sont classés dans la catégorie Services professionnels et spéciaux (code d'article 0813). Il s'agit de l'article courant 04. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/txt/72-fra.html>

⁹ Conseil du Trésor (2008). Ouvrage déjà cité. À titre de référence, la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor définit les services d'aide temporaire comme des services fournis à l'État en vertu d'un marché et rendus par les employés d'une entreprise qui sont rattachés temporairement à un ministère ou organisme.

¹⁰ Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (2009). <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/sat-ths/classifications-fra.html>

¹¹ Une disposition de la LEFP permet à Élections Canada de nommer du personnel occasionnel pour une période maximale de 165 jours.

organisations de la fonction publique¹². En 1984, la CFP et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada ont aussi effectué une vérification sur l'utilisation des travailleurs d'aide temporaire dans la fonction publique fédérale et leur recrutement ultérieur dans la fonction publique¹³.

Rôle joué antérieurement par la Commission de la fonction publique dans la prestation d'aide temporaire – De 1976 à 1979

En décembre 1977, en raison des préoccupations concernant le recours aux services d'aide temporaire au sein de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, en collaboration avec la Commission de la fonction publique (CFP) et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (le ministère des Approvisionnements et Services à l'époque) a élaboré des lignes directrices sur l'embauche de travailleurs temporaires par l'entremise d'agences de placement privées dans la région de la capitale nationale.

À l'issue de ces consultations, l'embauche de personnel auprès des agences de placement privés a été assortie de périodes maximales allant jusqu'à huit semaines.

La CFP a aussi lancé un projet pilote pour doter tous les postes de sténographe de courte durée (de 8 à 13 semaines) de deux organisations.

Même pour les emplois de moins de huit semaines, la CFP a accepté les demandes de toutes les organisations des régions, leur offrant ainsi une deuxième source d'approvisionnement pour pourvoir ces postes.

Bien que ce projet pilote ait donné de bons résultats, il n'a pas été prolongé en raison des préoccupations soulevées à l'égard de la concurrence avec le secteur privé.

Politiques et lignes directrices sur les marchés de services d'aide temporaire

Dans la fonction publique fédérale, les administrateurs généraux délèguent aux gestionnaires les pouvoirs de passation de marchés et de dotation et les pouvoirs financiers nécessaires pour leur permettre de mieux gérer leur équipe et d'obtenir des résultats.

Lorsque les gestionnaires ont des besoins en matière de ressources humaines, plusieurs options s'offrent à eux : ils peuvent notamment pourvoir les postes de durée indéterminée ou déterminée au moyen d'un processus de dotation, embaucher du personnel occasionnel ou passer un marché de services d'aide temporaire ou d'autres services professionnels, tels que des consultants. Comme le montre le **tableau 1**, différentes exigences s'appliquent, selon l'option choisie.

¹² CFP (1976-1979). *Rapport annuel* de la CFP.

¹³ CFP et SCT (1984). *Agences de personnel temporaire – Vérification spéciale*.

Tableau 1 : Exigences relatives à l'embauche et à la passation de marchés dans la fonction publique fédérale

Options	Pouvoirs	Durée
Emploi pour une période indéterminée	Pouvoirs de dotation – LEFP	Emploi permanent
Emploi de durée déterminée	Pouvoirs de dotation – LEFP	Emploi non permanent (durées variées)
Emploi occasionnel	Pouvoirs de dotation – LEFP	Jusqu'à 90 jours ouvrables par année civile au sein de la même organisation
Emploi étudiant	Pouvoirs de dotation – LEFP	Emploi non permanent (durées variées)
Services professionnels (consultants)	Loi habilitante de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et outils associés;	Limite financière : Selon le marché et les méthodes d'approvisionnement;
Services d'aide temporaire dans la région de la capitale nationale	Loi habilitante du Conseil du Trésor et exigences de la <i>Politique sur les marchés</i> .	Limite (à partir de mai 2009) : 48 semaines (prolongation de 24 semaines avec l'approbation de TPSGC); limite de 400 k\$
Services d'aide temporaire dans les régions		- Maximum de 20 semaines - Varie de 40 k\$ à 100 k\$

Source : LEFP (2003), *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* et *Politique sur les marchés* du CT (2008)

Les principales exigences à satisfaire pour obtenir des services d'aide temporaire sont décrites dans la *Politique sur les marchés* du CT¹⁴. Les organisations de la fonction publique fédérale doivent faire affaire avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) comme fournisseur de services d'aide temporaire¹⁵. La *Politique sur les marchés* du CT détermine les circonstances dans lesquelles les gestionnaires peuvent passer un marché de services d'aide temporaire¹⁶.

En sa qualité d'agent d'approvisionnement du gouvernement, TPSGC est chargé d'administrer l'instrument dont disposent les ministères et organismes pour obtenir des services d'aide temporaire. Les organisations fédérales doivent utiliser les offres à commandes ou les arrangements en matière d'approvisionnement de TPSGC pour passer un marché de services d'aide temporaire¹⁷.

¹⁴ CT (2008). *op. cit.*

¹⁵ CT (2006). *Politiques sur les services communs*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12025>

¹⁶ CT (2008). *op. cit.*

¹⁷ CT (2008). *op. cit.* Les organisations peuvent recourir à d'autres mécanismes pour passer un marché de services d'aide temporaire; elles doivent toutefois demander une exemption à TPSGC.

TPSGC gère les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement tant régionaux que nationaux en ce qui concerne les services d'aide temporaire. Il a établi d'autres lignes directrices sur la passation de marchés de services d'aide temporaire. Ce processus varie selon le mécanisme de passation de marchés utilisé. L'**annexe 2** présente le processus d'obtention de services d'aide temporaire dans la région de la capitale nationale (RCN).

Limites dans la valeur et la durée des marchés

Selon la région, diverses limites temporelles et contractuelles s'appliquent aux offres à commandes et aux arrangements en matière d'approvisionnement de TPSGC (ces différences régionales sont décrites à l'**annexe 3**).

Au début des années 1980, la durée maximale d'un marché de services d'aide temporaire était de huit semaines¹⁸. Cette limite de temps a été modifiée dans les années 1990 et, jusqu'en 2003, un tel marché ne pouvait durer plus de 20 semaines¹⁹. De 2003 à mai 2009, les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement de TPSGC n'étaient assortis d'aucune limite de temps; en revanche, aucun marché ne pouvait afficher une valeur supérieure à 89 000 \$²⁰. Depuis mai 2009, pour les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement dans la RCN, les marchés ne peuvent excéder une valeur de 400 000 \$ ou une durée de 48 semaines, avec une possibilité de prolongation maximale de 24 semaines avec l'approbation de TPSGC²¹.

Caractéristiques des marchés de services d'aide temporaire

Afin de faciliter l'interprétation de ses constatations, l'équipe chargée de l'étude a effectué une analyse préliminaire des 4 217 marchés obtenus auprès des 11 organisations visées par l'étude pour l'exercice financier 2007-2008²² (voir **tableau 2**). Voici les principales caractéristiques de ces marchés de services :

- La plupart des marchés (85,2 %) ont été conclus dans la RCN;
- En se basant sur les catégories de professions de TPSGC, la plupart des marchés (62,8 %) visaient des ressources administratives, 22 %, des ressources opérationnelles et techniques, et 15,3 %, des ressources professionnelles;
- Un peu plus des trois quarts des marchés (79,4 %) visaient des ressources à temps plein;

¹⁸ CFP et SCT (1984). *op. cit.*

¹⁹ CT (2002). Politique sur les marchés. <http://www.tbs-sct.gc.ca/archives/dcgpubs/contracting/contractingpol-PR-fra.asp?printable=True>. (Version archivée qui n'a plus de valeur exécutoire depuis 2002)

²⁰ Bulletin de TPSGC (2008). <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/sat-ths/fournisseurs-suppliers/bulletin-2-fra.html>

²¹ TPSGC (2010). <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/sat-ths/index-fra.html>

²² L'équipe chargée de l'étude avait à sa disposition 4 217 marchés. Elle en a toutefois analysé un nombre variable selon l'analyse à effectuer et la qualité des données disponibles.

- Le taux horaire versé aux agences pour les services de travailleurs d'aide temporaire variait de 10 \$ à plus de 100 \$, selon le niveau et la catégorie de profession. Le taux horaire moyen était de 39,84 \$. La plupart des marchés (58,5 %) prévoyaient un taux horaire variant de 21 \$ à 40 \$. Près de 9 % des marchés (8,6 %) avaient un taux horaire de 100 \$ ou plus;
- Près des trois quarts des marchés (70,7 %) ont été modifiés au moins une fois²³.

Tableau 2 : Marchés de services d'aide temporaire – Caractéristiques des marchés

		Nombre de marchés	Pourcentage (%)
Région	Région de la capitale nationale (RCN)	2 708	85,2
	À l'extérieur de la RCN	472	14,8
	Total	3 180	100,0
Catégorie de travailleurs d'aide temporaire¹	Services administratifs ou Soutien de bureau	1 805	62,8
	Opérations ou Technique	632	22,0
	Professionnel	439	15,3
	Total	2 876	100,1
Type d'emploi	Temps plein	2 624	79,4
	Temps partiel	679	20,6
	Total	3 303	100,0
Taux versé à l'agence de services d'aide temporaire	20 \$ l'heure ou moins	597	18,0
	De 21 \$ à 40 \$ l'heure	1 935	58,5
	De 41 \$ à 99 \$ l'heure	500	15,1
	100 \$ l'heure ou plus	284	8,6
	Total	3 316	100,2
Modifications	0	1 151	29,3
	1 à 2	1 841	46,8
	3 ou plus	941	23,9
		3 933	100,0

Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008

Nota : Le nombre total de marchés est différent en raison de données manquantes ou de mauvaise qualité et ce nombre peut ne pas évaluer 100, car il a été arrondi. Pour plus de détails, voir le tableau 5 à l'annexe 1.

¹ www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/sat-ths/classifications-eng.html

²³ Les marchés peuvent être modifiés pour plusieurs raisons, notamment pour prolonger la durée du marché et pour remplacer un travailleur.

Constatations de l'étude

L'utilisation des services d'aide temporaire contourne parfois la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

La Commission de la fonction publique (CFP) reconnaît la nécessité de recourir aux services d'aide temporaire pour répondre à des besoins à court terme. Cependant, la CFP s'inquiète des risques que cette pratique pose pour l'intégrité du système de dotation, lorsqu'un travailleur d'aide temporaire effectue du travail continu et à long terme. La CFP estime que l'utilisation à long terme d'un travailleur d'aide temporaire contourne la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP).

Dans la présente étude, on a relevé deux pratiques qui semblent indiquer une utilisation à long terme de services d'aide temporaire. La première consistait à recourir sur une longue période à un marché de services d'aide temporaire à temps plein. La deuxième consistait à recourir à un travailleur d'aide temporaire en créant une relation d'emploi continu avec l'organisation contractante, soit en lui offrant une série de marchés de services d'aide temporaire ou en combinant un marché de services d'aide temporaire et d'autres types de nominations non permanentes qui sont régies par la LEFP, tels que l'emploi de durée déterminée, l'emploi occasionnel ou l'emploi étudiant.

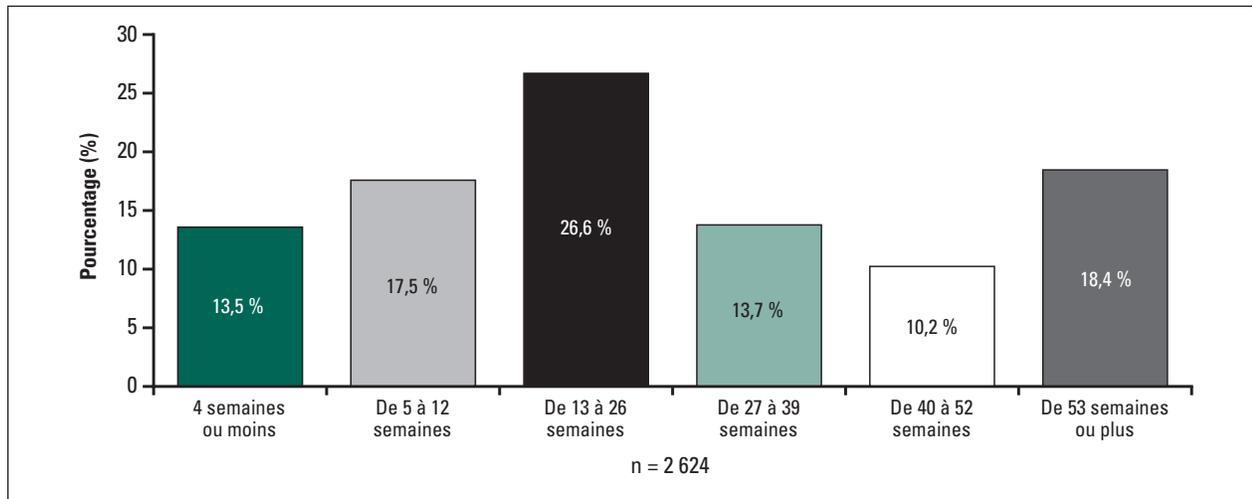
Près d'un marché sur cinq durait plus de 52 semaines

Afin de pouvoir déterminer l'incidence des marchés de longue durée, nous avons analysé pour cette étude les marchés continus à temps plein²⁴ passés dans les 11 organisations visées par l'étude pour l'exercice financier 2007-2008. Il convient de mentionner qu'au cours de la période d'étude, il n'y avait aucune limite dans la durée des marchés. Depuis mai 2009, la méthode d'approvisionnement de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada limite la dite durée à 48 semaines, avec une possibilité de prolongation maximale de 24 semaines avec l'approbation de TPSGC.

Le **graphique 1** montre que près d'un marché sur six (13,5 %) visait une courte période de quatre semaines ou moins. Cependant, près d'un marché sur cinq (18,4 %) a été passé pour plus de 52 semaines. En moyenne, les marchés étaient d'une durée de 29,4 semaines; la durée la plus longue étant de 165 semaines, et la plus courte étant un jour. Bien que notre analyse des marchés ait été basée sur l'exercice financier 2007-2008, TPSGC nous a fait savoir que depuis mai 2009, il n'a approuvé que 78 prolongations au-delà de 48 semaines.

²⁴ Aux fins de l'étude, les marchés à temps plein prévoyaient un horaire de 30 heures ou plus par semaine. Afin de garantir l'exactitude, nous avons retiré les marchés qui ne contenaient pas de date de début et/ou de fin.

Graphique 1 : Marchés de services d'aide temporaire – Durée^{1,2}



Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008

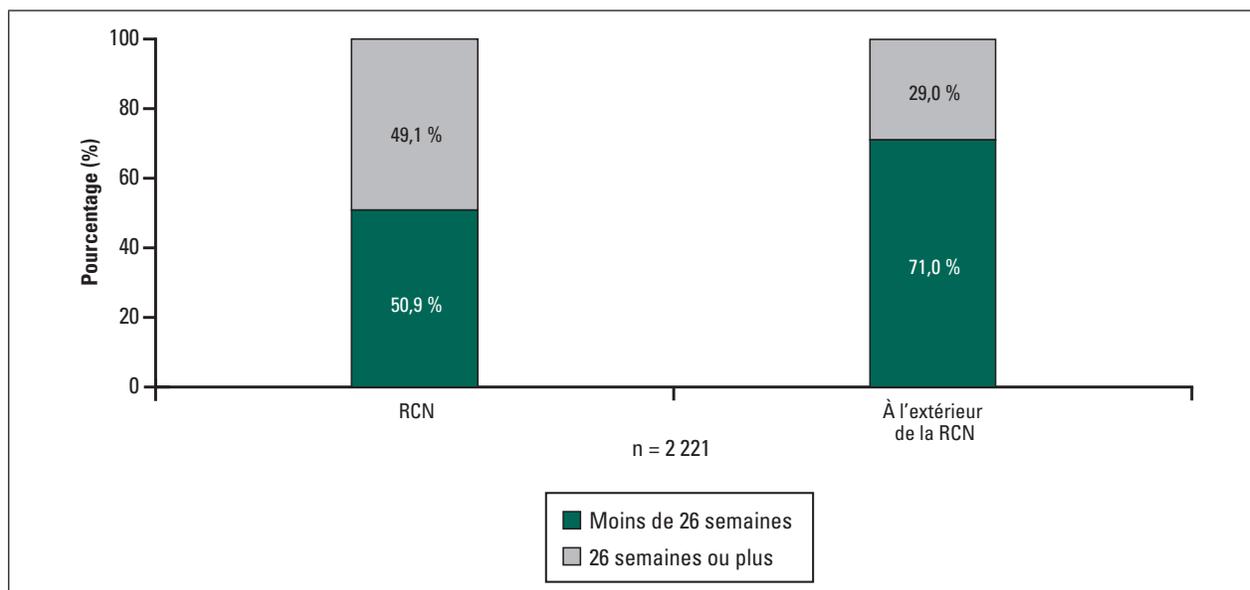
¹ Ce graphique illustre la durée des marchés, y compris toute modification. Les marchés dont la durée s'inscrivait entre deux intervalles de temps (p. ex. quatre semaines et un jour) ont été arrondis à l'intervalle entier le plus près. Les points finaux d'intervalles ont été choisis pour correspondre à la durée d'un mois ou moins, trois mois, six mois, neuf mois, 12 mois et plus de 12 mois.

² Il se peut que la durée des marchés ait été sous-estimée puisque les systèmes de suivi des organisations pourraient ne pas avoir relevé les marchés de longue durée ayant débuté avant ou s'étant terminés après la période visée par l'étude (exercice financier 2007-2008).

Afin de comprendre les facteurs susceptibles d'influencer la durée des marchés, l'équipe chargée de l'étude s'est aussi intéressée à la durée des marchés par rapport à la région, à la classification des professions et à la justification des marchés. Aux fins de cette analyse, une ligne de démarcation a été établie à 26 semaines pour distinguer les marchés de courte durée de ceux de longue durée.

Le **graphique 2** montre que la durée des marchés passés dans les régions était généralement plus courte que celle des marchés dans la région de la capitale nationale (RCN). En tout, 71 % des marchés dans les régions étaient d'une durée de 26 semaines ou moins. Dans la RCN, cette proportion était de 50,9 %.

Graphique 2 : Marchés de services d'aide temporaire – Durée et région du marché



Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008

L'annexe 5 présente les analyses de la durée des marchés par rapport aux justifications de passation de marchés et aux catégories professionnelles créées par TPSGC pour le classement des services d'aide temporaire. Ces catégories comprennent les services opérationnels ou techniques (p. ex., les ouvriers, les ingénieurs en aérospatiale), les services professionnels (p. ex., les vérificateurs et les économistes) et l'administration.

Ces analyses ont montré que :

- Les marchés visant des ressources opérationnelles ou techniques ou des ressources professionnelles étaient plus susceptibles d'être à long terme (59,2 % des marchés de ressources opérationnelles ou techniques étaient de 26 semaines ou plus, de même que 51,3 % de ceux pour des ressources professionnelles). En revanche, les marchés visant des ressources administratives étaient moins susceptibles d'être à long terme (43 % des marchés administratifs ont été de 26 semaines ou plus; **annexe, graphique 10**).
- Les marchés visant à pourvoir des postes durant les processus de dotation ou en raison d'une charge de travail accrue étaient plus susceptibles d'être à long terme (62,1 % des marchés visant à pourvoir un poste durant des processus de dotation ont été de 26 semaines ou plus, de même que 61 % de ceux en raison d'une charge de travail accrue). Les marchés visant à remplacer des employés en congé et en raison d'un manque de personnel étaient moins susceptibles d'être à long terme (44,8 % des marchés pour remplacer les employés en congé étaient de 26 semaines ou plus, tout comme 43,4 % des marchés en raison d'un manque de personnel; **annexe, graphique 11**).

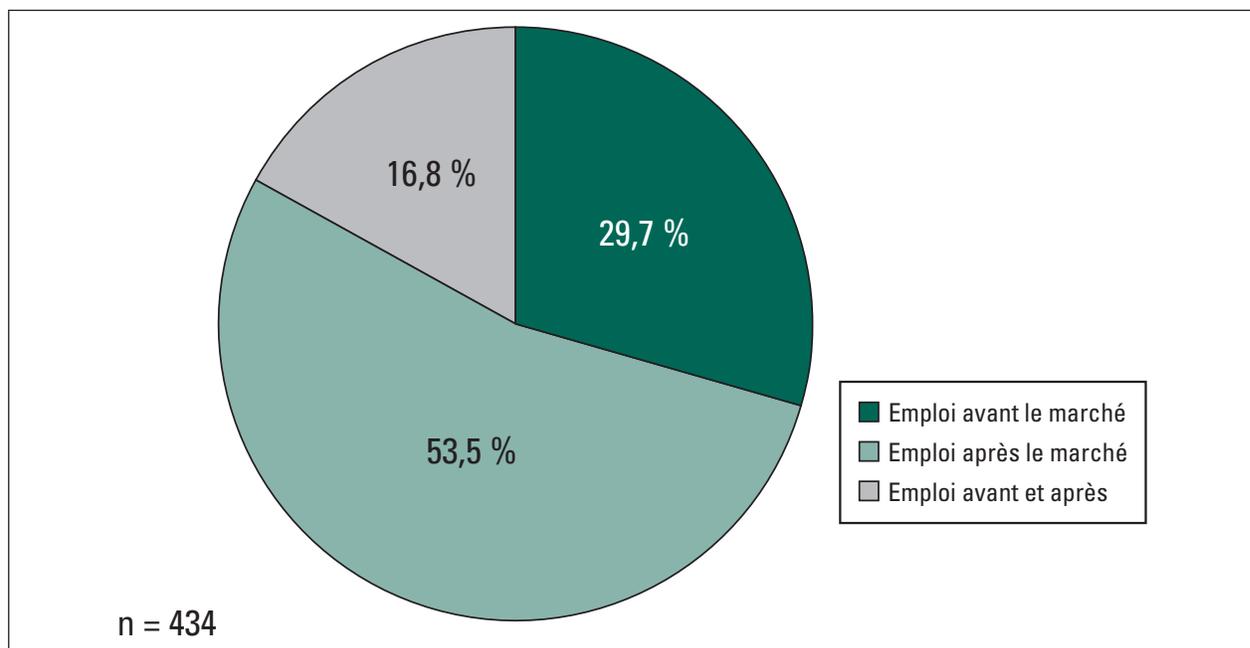
Les employés temporaires avaient une relation d'emploi continu

Afin de déterminer s'il existait une relation d'emploi continu entre un travailleur d'aide temporaire et l'organisation contractante, l'équipe chargée de l'étude a examiné les situations où un travailleur d'aide temporaire est employé en vertu de la LEFP dans la période se rapprochant de celle de son marché. Notre approche a consisté à retracer les travailleurs d'aide temporaire qui ont été nommés à un poste de durée déterminée, à un poste occasionnel ou à un emploi étudiant dans une période de référence allant de deux semaines avant le début de leur marché à deux semaines après la fin de celui-ci. Il importe de noter que, comme les organisations ne recueillent généralement pas d'informations sur le gestionnaire d'embauche et que les travailleurs n'occupent pas généralement des postes classifiés, il est impossible de savoir si les travailleurs d'aide temporaire ont été engagés à plusieurs reprises pour effectuer le même travail.

Cette analyse a révélé que 16,3 % des 2 670 travailleurs d'aide temporaire dans les organisations visées par notre étude (soit un total de 434 personnes) avaient été engagés dans une relation d'emploi continu avec l'organisation dans laquelle ils avaient obtenu leur marché. Comme le montre le **graphique 3** ci-après, 29,7 % de ces travailleurs avaient été nommés à la fonction publique durant la période précédant leur marché, tandis que 53,5 % avaient été nommés après leur marché, et 16,8 % avaient eu de courtes périodes d'emploi aussi bien avant qu'après leur marché²⁵. Parmi les personnes ayant obtenu un emploi avant et après leur marché, le modèle typique de mouvement consistait à passer habituellement d'un emploi occasionnel à un marché d'aide temporaire avant de revenir à un emploi occasionnel, et ce, sans interruption (non représenté).

²⁵ Comme notre étude porte principalement sur les marchés en vigueur durant l'exercice financier 2007-2008, nous ne pouvons pas déterminer si les travailleurs d'aide temporaire avaient des marchés distincts avant ou après cette période.

Graphique 3 : Travailleurs d'aide temporaire nommés à un poste non permanent en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* deux semaines avant et/ou deux semaines après leur marché d'aide temporaire



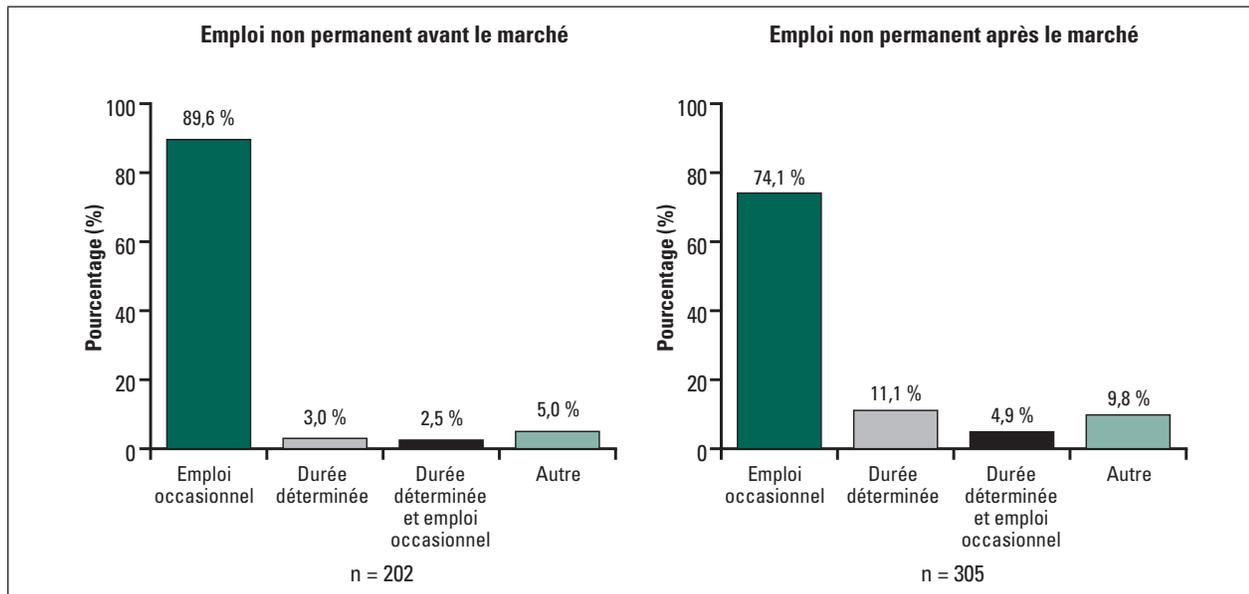
Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008, et Système d'information analytique sur les emplois

L'emploi occasionnel était le mécanisme le plus couramment utilisé pour favoriser les relations d'emploi continu

Le **graphique 4** montre le type d'emploi occupé par les travailleurs d'aide temporaire avant et après leur marché. Les données recueillies révèlent que l'emploi occasionnel, qui est régi par la LEFP, constitue le principal mécanisme utilisé pour créer des relations d'emploi continu avec les travailleurs d'aide temporaire. Que la période d'emploi non permanent ait été avant ou après le marché, l'emploi occasionnel constituait le lien prédominant :

- 89,6 % des personnes engagées avant d'obtenir leur marché avaient déjà occupé un emploi occasionnel;
- 74,1 % des personnes engagées après leur marché ont occupé un emploi occasionnel.

Graphique 4 : Travailleurs d'aide temporaire nommés à un poste non permanent en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* deux semaines avant ou deux semaines après leur marché d'aide temporaire, selon la durée de l'emploi



Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008, et Système d'information analytique sur les emplois

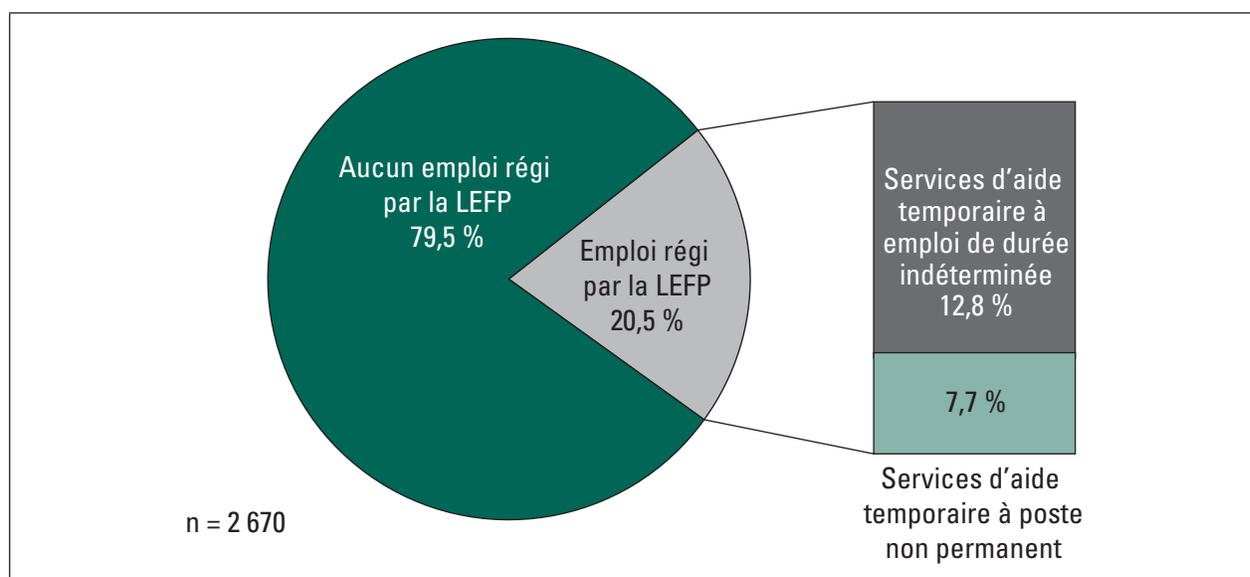
L'utilisation des services d'aide temporaire comme source de recrutement limite l'accessibilité

Cette section de l'étude examine dans quelle mesure les travailleurs d'aide temporaire, ayant obtenu un emploi à la fonction publique à la suite de leurs marchés, représentent une source potentielle de recrutement dans la fonction publique. Dans l'analyse précédente (**graphiques 3 et 4**), nous avons relevé les relations d'emploi continu en mettant l'accent sur les nominations au cours de la période se rapprochant du marché de services d'aide temporaire (deux semaines avant le début du marché et deux semaines après sa fin). Tout travailleur embauché subséquemment à la fonction publique, après la fenêtre d'observation de deux semaines, n'a pas été pris en compte. Pour la présente analyse, nous avons donc élargi la fenêtre d'observation pour pouvoir retracer les travailleurs qui ont été recrutés dans la fonction publique dans les 180 jours de la fin de leur marché. Nous avons ensuite effectué une recherche pour toutes les nominations postérieures et antérieures à la fonction publique pour ces personnes jusqu'au 30 avril 2010, et en remontant jusqu'au 31 mars 2005, afin de déterminer les mécanismes par lesquels les différentes nominations ont été effectuées.

Un travailleur sur cinq est devenu fonctionnaire en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique dans les 180 jours de la fin de son marché

Comme le montre le **graphique 5**, à la fin de la période visée par notre étude, soit le 30 avril 2010, 20,5 % des 2 670 travailleurs d'aide temporaire ont obtenu une nomination en vertu de la LEFP²⁶ dans les 180 jours de la fin de leur marché (pour un total de 547 travailleurs) : 12,8 % (341 travailleurs) ont obtenu des postes pour une période indéterminée et 7,7 % (206 travailleurs) ont obtenu des postes non permanents (emploi de durée déterminée, emploi occasionnel ou emploi étudiant)²⁷.

Graphique 5 : Travailleurs d'aide temporaire recrutés pour occuper un emploi en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique dans les 180 jours de la fin du marché



Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008, et Système d'information analytique sur les emplois

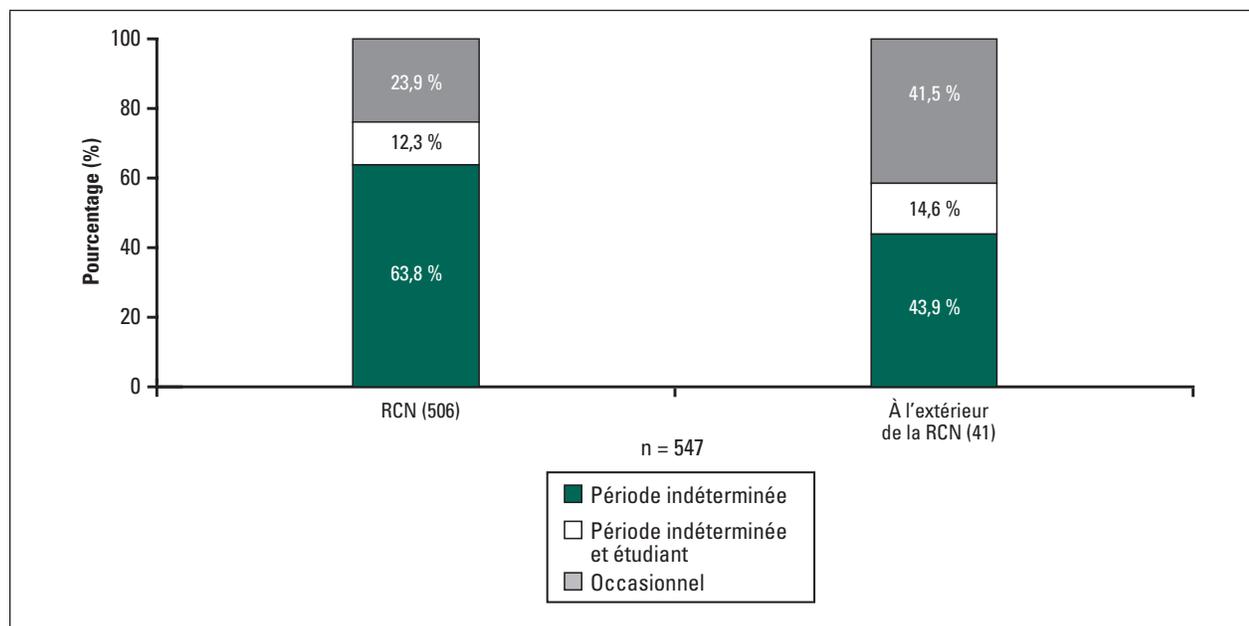
Afin de mieux comprendre qui sont les travailleurs d'aide temporaire dans les 11 organisations visées par l'étude qui ont obtenu un poste en vertu de la LEFP, l'équipe chargée de l'étude a examiné également la durée de leur emploi selon la région, la langue et la classification des postes. Le **graphique 6** présente une analyse basée sur la région. Elle révèle que les nominations dans la RCN étaient plus susceptibles d'être pour une période indéterminée que celles effectuées dans les régions (63,8 % des nominations dans la RCN ont été effectuées pour une période indéterminée,

²⁶ L'intervalle de confiance est de 95 % \pm 1,5 %. Le taux de transition est probablement sous-estimé du fait que les travailleurs d'aide temporaire pourraient avoir été embauchés par d'autres organisations dans la fenêtre d'observation de 180 jours, ou par la même organisation ou d'autres après la fenêtre de 180 jours.

²⁷ Il est possible que certains de ces travailleurs aient fait une demande d'emploi pour des postes régis par la LEFP avant ou pendant leur marché. Cependant, dans l'étude, on a pris en considération cette possibilité en se concentrant uniquement sur les nominations au sein de la même organisation dans laquelle les travailleurs avaient leur marché.

par rapport à 43,9 % pour les régions). Les nominations dans les régions étaient plus susceptibles d'être pour des emplois occasionnels que celles dans la RCN (41,5 % des nominations dans les régions ont été effectuées à des emplois occasionnels, par rapport à 23,9 % dans la RCN).

Graphique 6 : Travailleurs d'aide temporaire recrutés pour occuper un emploi en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* dans les 180 jours de la fin du marché, selon la région¹



Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008, et Système d'information analytique sur les emplois

¹ Les chiffres pour les régions étaient trop petits pour être présentés séparément.

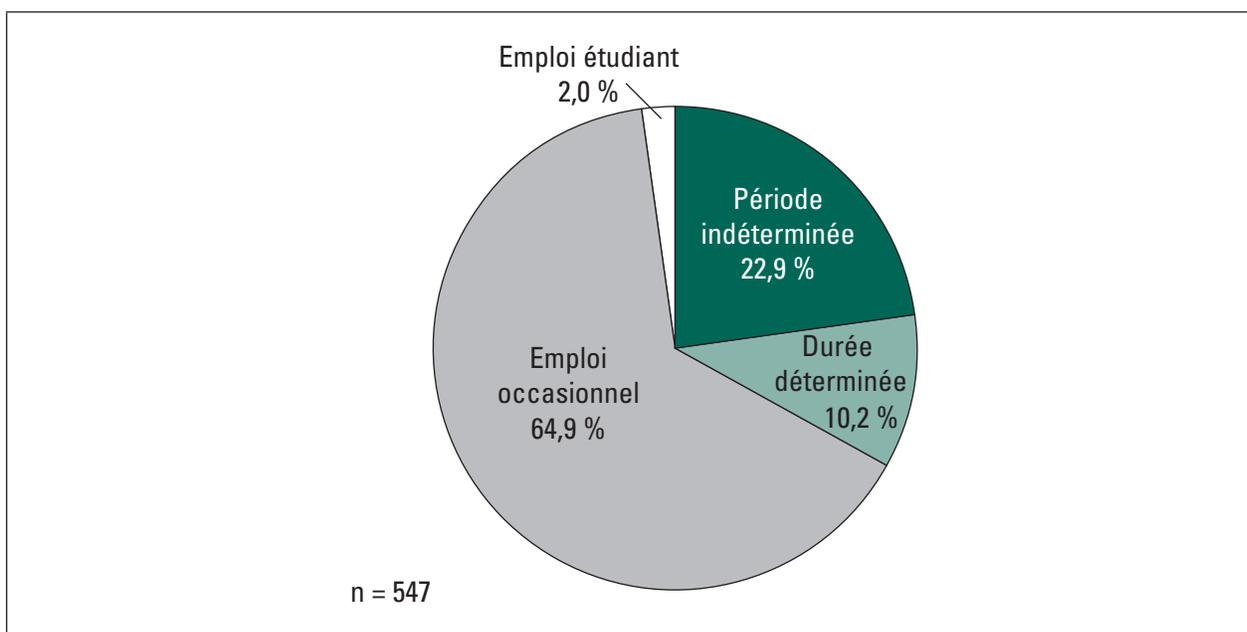
Les analyses de l'emploi en vertu de la LEFP selon la langue et le poste sont présentées à l'**annexe 5**. Ces analyses révèlent que :

- De tous les francophones nommés à un poste en vertu de la LEFP, près des trois quarts (72,3 %) ont obtenu une nomination pour une période indéterminée, par rapport à 52,2 % des anglophones nommés (**annexe, graphique 12**);
- Les membres du groupe des services opérationnels ou techniques (72,6 %) et du groupe des services professionnels (66,0 %) étaient plus susceptibles d'obtenir une nomination pour une période indéterminée que les membres du groupe des services administratifs (60,3 %; **annexe, graphique 13**).

L'emploi occasionnel a été le point d'entrée initial pour les deux tiers des travailleurs d'aide temporaire qui ont été nommés en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Comme précédemment illustré dans le **graphique 5**, bien que la plupart des travailleurs d'aide temporaire qui ont été nommés à un poste en vertu de la LEFP aient réussi à obtenir un poste pour une période indéterminée avant la fin de la période visée par notre étude, le **graphique 7** montre que l'emploi occasionnel a été le point d'entrée à la fonction publique pour la majorité d'entre eux. Près des deux tiers des travailleurs qui ont été nommés en vertu de la LEFP (64,9 %) ont d'abord occupé un emploi occasionnel, 22,9 % sont entrés dans la fonction publique grâce à une nomination pour une période indéterminée et 10,2 % d'entre eux ont obtenu un poste de durée déterminée.

Graphique 7 : Travailleurs d'aide temporaire nommés à la fonction publique en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* dans les 180 jours de la fin du marché, selon le point d'entrée initial



Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008, et Système d'information analytique sur les emplois

L'utilisation de processus non annoncés pour les nominations à des emplois régis par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Afin de déterminer les types de processus de sélection qui permettent aux travailleurs d'aide temporaire d'obtenir des postes, l'équipe chargée de l'étude a procédé à une analyse distincte portant uniquement sur ceux qui ont obtenu des postes de durée déterminée ou pour une période indéterminée²⁸ (données non présentées). Lorsque les travailleurs ont obtenu plus d'une nomination (p. ex., deux nominations de durée déterminée), nous avons davantage restreint l'analyse à la première nomination. Ce processus a permis de retracer 269 travailleurs. Les résultats révèlent que 69,9 % de ces travailleurs ont obtenu leurs postes à la suite de processus ouverts au public (processus externes annoncés); mais que 30,1 % de ces travailleurs les ont obtenus par suite de processus externes non annoncés. Dans le cas où les travailleurs d'aide temporaire ont été recrutés suivant des processus non annoncés, 44,4 % visaient des nominations pour une période indéterminée.

Les dépenses de services d'aide temporaire ont enregistré une hausse considérable durant la dernière décennie

Les services d'aide temporaire représentent, dans les Comptes publics du Canada, une sous-catégorie des services professionnels et spéciaux. Les Services professionnels et spéciaux englobent aussi bien les services de conseiller en gestion que les services juridiques et les services de santé et de bien-être. En 2008-2009, les dépenses de services d'aide temporaire dans la fonction publique représentaient environ 3,4 % des dépenses inscrites dans la catégorie Services professionnels et spéciaux.

Dans cette section, nous complétons les données obtenues de nos 11 organisations visées par l'étude en examinant les tendances dans les dépenses de services d'aide temporaire pour toutes les organisations assujetties à la LEFP. Les tendances sont présentées pour la période allant de 1999-2000 à 2008-2009²⁹.

²⁸ Le mérite doit être évalué seulement pour les nominations à des postes de durée déterminée et pour une période indéterminée, et non pour les nominations à des emplois occasionnels. Les emplois d'étudiant sont régis par une réglementation spécifique.

²⁹ Aux fins de la présente analyse, l'Agence des services frontaliers du Canada a été exclue en raison de ses restructurations durant la période de référence de 10 ans.

Les dépenses de services d'aide temporaire ont presque triplé en 10 ans, ce qui constitue une augmentation plus rapide que celle de l'ensemble des dépenses du gouvernement et des dépenses en personnel

Les dépenses de services d'aide temporaire ont augmenté de 178 %³⁰ durant la période de 10 ans visée par l'étude. En effet, elles sont passées de 108 millions de dollars en 1999-2000 à 299 millions de dollars en 2008-2009 (**graphique 14**). Il s'agit d'un taux d'augmentation beaucoup plus rapide que celui observé pour l'ensemble des dépenses du gouvernement (35,5 %). En outre, les dépenses de services d'aide temporaire ont augmenté deux fois plus rapidement que les dépenses en personnel³¹.

Il est important de noter, également, que l'augmentation des dépenses de services d'aide temporaire (178 %) était presque trois fois plus élevée que l'augmentation constatée dans la catégorie plus large des services professionnels et spéciaux (une augmentation de 60 % par rapport à la même période; **Annexe, graphique 15**).

Les dépenses de services d'aide temporaire ont augmenté plus rapidement que celles engagées pour d'autres mécanismes de ressourcement

Les gestionnaires qui ont besoin d'une aide supplémentaire disposent de plusieurs mécanismes de ressourcement, y compris la dotation d'un poste pour une période indéterminée, la nomination d'employés à des postes non permanents, comme des postes de durée déterminée, des postes occasionnels ou des emplois étudiants, le recours à la passation de marchés avec des conseillers professionnels ou l'utilisation d'un travailleur d'aide temporaire³².

L'augmentation des dépenses de services d'aide temporaire a été supérieure à l'augmentation des dépenses engagées pour n'importe quel autre mécanisme de ressourcement que la LEFP met à la disposition des gestionnaires. Bien que faibles par rapport aux dépenses salariales des employés nommés pour une période indéterminée, les dépenses de services d'aide temporaire ont augmenté presque deux fois plus rapidement que celles des salaires des employés embauchés pour une période indéterminée (**graphique 8**).

³⁰ Ce taux ne tient pas compte de l'inflation. Lorsque le taux est rajusté pour tenir compte de l'inflation, les dépenses de services d'aide temporaire ont augmenté de 132 % de 1999-2000 à 2008-2009. Outre les hausses de l'utilisation réelle des services d'aide temporaire, cette augmentation pourrait aussi être attribuable à un certain nombre de facteurs, tels l'augmentation des tarifs des fournisseurs ou le recours accru à des travailleurs dans des catégories professionnelles hautement rémunérées.

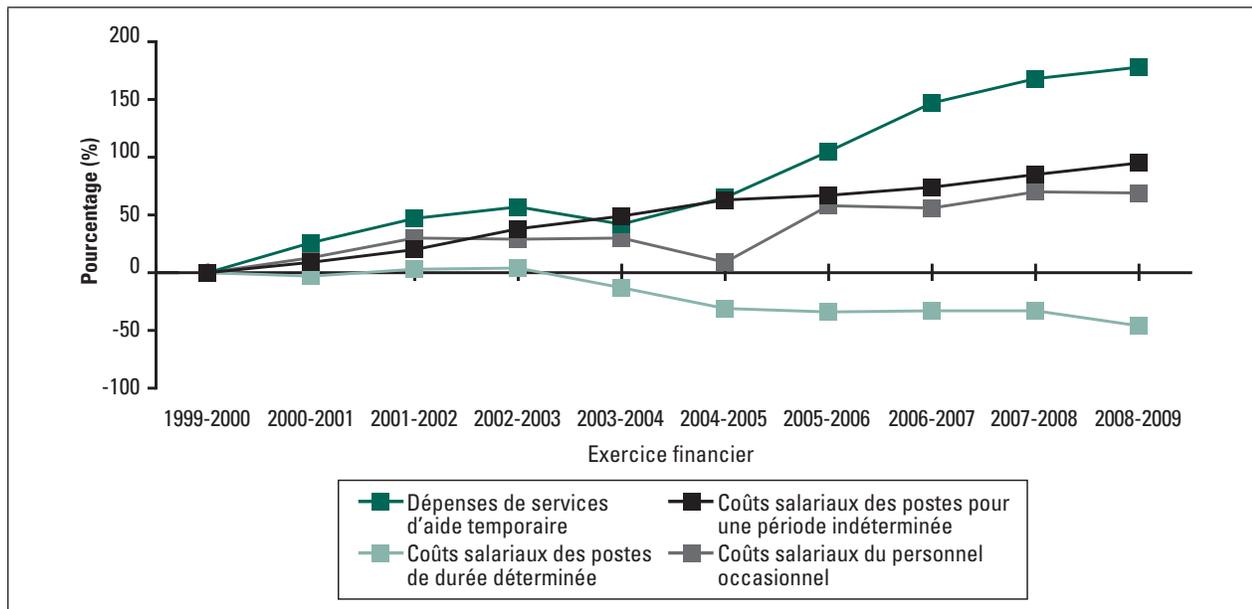
³¹ Selon le receveur général, les frais de personnel se composent de la rémunération à ou pour des employés, pour les traitements et les salaires, les heures supplémentaires, les indemnités de licenciement, les indemnités et autres prestations en vertu des diverses conventions collectives et autres règlements. Sont inclus aussi les contributions du gouvernement, en tant qu'employeur, à divers régimes d'avantages sociaux et les coûts du personnel supplémentaire liés aux accords sur les coûts relatifs aux échanges d'employés avec d'autres employeurs, ou à diverses prestations supplémentaires.

³² Les gestionnaires pourraient aussi offrir des occasions de nomination intérimaire et d'affectation à leur personnel.

Les dépenses de services d'aide temporaire ont augmenté trois fois plus rapidement que les coûts associés au personnel occasionnel. Pour chaque dollar dépensé relativement au personnel occasionnel en 1999-2000, 0,73 \$ ont été consacrés aux services d'aide temporaire. Au cours de la période de 10 ans, ce rapport a cependant changé. En effet, pour chaque dollar dépensé pour du personnel occasionnel en 2008-2009, 1,21 \$ a été consacré aux services d'aide temporaire.

Les dépenses salariales des employés nommés dans un poste de durée déterminée ont diminué de 46 %³³. Compte tenu de cette diminution et de l'augmentation constante des dépenses de services d'aide temporaire durant la période de 10 ans, la proportion des dépenses de services d'aide temporaire par rapport aux coûts salariaux des postes de durée déterminée a augmenté, passant de 0,13 \$ à près de 0,69 \$.

Graphique 8 : Variation en pourcentage des dépenses de services d'aide temporaire et des coûts salariaux des emplois pour une période indéterminée, de durée déterminée et occasionnels, de l'exercice financier 1999-2000 à 2008-2009 (en dollars non rajustés, exercice financier de référence 1999-2000)



Source : Comptes publics et Système d'information analytique sur les emplois

³³ CT (2008). Politique sur l'emploi pour une période déterminée. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12584§ion=text>. La diminution des dépenses pour des postes de durée déterminée pourrait être en partie attribuable à l'adoption, en 2003, de la Politique sur l'emploi pour une période déterminée, qui permettait la conversion des postes de durée déterminée en postes pour une période indéterminée.

La charge de travail accrue est le motif le plus couramment invoqué pour utiliser les services d'aide temporaire

Conformément à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor, trois situations justifient l'utilisation de services d'aide temporaire. Les services d'aide temporaire doivent être utilisés :

- pour doter les postes vacants lorsqu'une mesure de dotation est en cours;
- lorsqu'un fonctionnaire est absent pour une courte durée;
- lorsqu'il y a une augmentation temporaire de la charge de travail et que le personnel affecté ne suffit pas pour l'absorber³⁴.

L'équipe chargée de l'étude a analysé les données sur les marchés des organisations visées par l'étude qui ont été passés en 2007-2008 afin de déterminer quelles étaient les raisons invoquées pour utiliser les services d'aide temporaire. Seulement 44,5 % des marchés examinés offraient de l'information sur les justifications. Parmi les justifications fournies, la charge de travail accrue était la plus courante (50,8 %). Le remplacement durant un processus de dotation représentait 21,1 % des justifications des marchés, tandis que les congés des employés comptaient pour 9,8 %. Bien que le manque de personnel ne soit pas dans la Politique sur les marchés du CT comme une justification distincte, 10,5 % des marchés examinés invoquaient un manque de personnel. Ces constatations sont résumées au **tableau 3** ci-après.

Tableau 3 : Marchés de services d'aide temporaire – Justifications

Raisons pour obtenir des services d'aide temporaire invoquées dans les marchés et assorties de justifications	Pourcentage (%) Nombre de marchés = 1 878
Charge de travail accrue	50,8 %
Remplacement durant un processus de dotation	21,1 %
Manque de personnel	10,5 %
Fonctionnaire en congé	9,8 %
Autre	7,8 %
Total	100,0 %

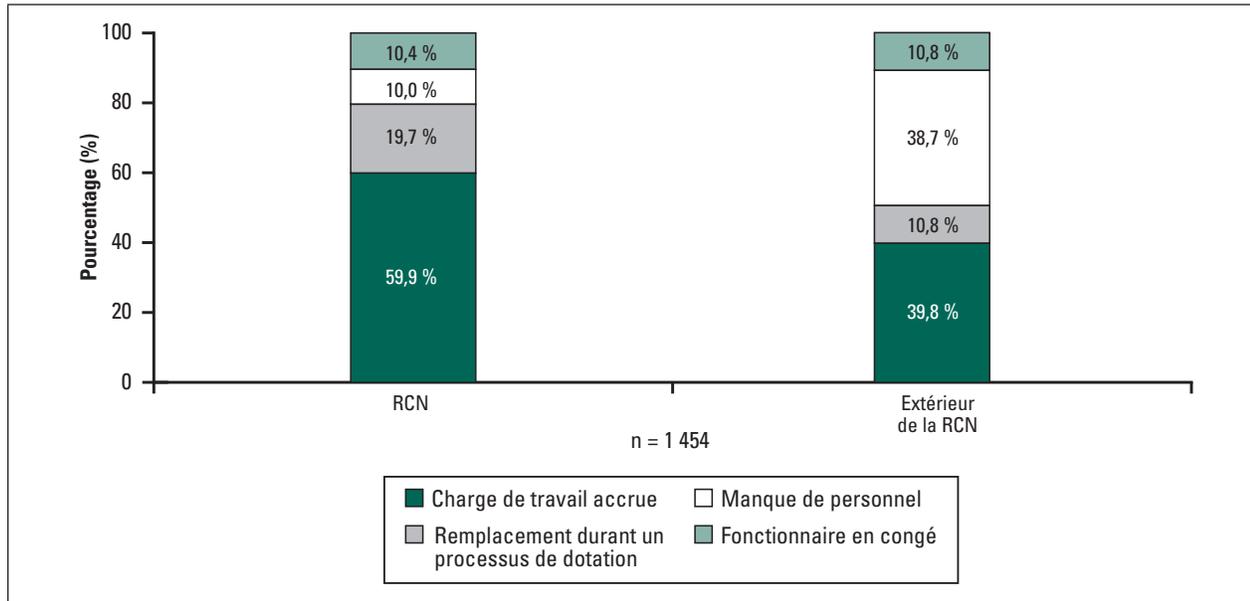
Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008

Nota : Seulement 44,5 % des marchés examinés contenaient des justifications.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes aussi intéressés aux justifications fournies en fonction de la région (RCN et extérieur de la RCN), de la catégorie d'emploi telle que définie par TPSGC et de la valeur du marché. Comme le montre le **graphique 9**, même si la charge de travail accrue constituait la principale raison invoquée pour recourir à l'aide temporaire dans la RCN (59,9 %), la charge de travail accrue et le manque de personnel étaient dans des proportions semblables les justifications fournies dans les régions (39,8 % et 38,7 % respectivement).

³⁴ CT (2008). Ouvrage déjà cité.

Graphique 9 : Marchés de services d'aide temporaire – Justifications et lieu d'exécution du marché



Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008

Les analyses de la justification des marchés selon les catégories d'emplois et la valeur du marché sont présentées à l'**annexe 5**. Ces analyses ont montré que :

- Bien que la charge de travail accrue ait été la raison la plus invoquée pour recourir aux services d'aide temporaire dans toutes les catégories d'emplois, le remplacement durant un processus de dotation a été davantage cité pour recourir aux marchés de services professionnels que dans le cas des marchés relatifs aux autres catégories professionnelles (pour 31,2 % des marchés pour les professionnels, on a invoqué le remplacement durant un processus de dotation comme justification, contre 24,3 % des marchés pour des employés administratifs, et 12,9 % des marchés pour les travailleurs opérationnels et techniques (voir **annexe, graphique 17**).
- Comme il était prévu, le remplacement durant le congé d'un fonctionnaire était une justification davantage invoquée dans les marchés de moindre valeur (dans 17,5 % des marchés de moins de 20 k\$, on citait le congé d'un employé comme justification, comparativement à 4,2 % pour les marchés de 60 k\$ ou plus). La charge de travail accrue a été la raison le plus souvent donnée pour justifier des marchés de grande valeur (62 % des marchés d'une valeur de 60 k\$ ou plus étaient en raison de la charge de travail accrue, contre 51,5 % pour les marchés de moins de 20 k\$; voir **annexe, graphique 18**).

Les exigences opérationnelles, les congés d'employé et la longueur des processus de dotation amènent les répondants à utiliser les services d'aide temporaire

Afin de mieux comprendre les facteurs systémiques qui sous-tendent l'utilisation des services d'aide temporaire, l'équipe chargée de l'étude a demandé aux personnes interviewées quelles situations les amenaient à recourir aux services d'aide temporaire au sein de leur organisation. Les réponses correspondaient aux trois justifications prévues par le Conseil du Trésor pour passer des marchés. Parmi les facteurs cités, il y avait des périodes de pointe cycliques ou inattendues quant aux exigences opérationnelles et la nécessité de doter des postes de façon temporaire durant des congés ou durant les longs processus de dotation.

La rapidité et la souplesse pour passer des marchés sont jugées être des avantages, tandis que la perte de compétences et d'expérience est considérée comme étant un inconvénient

Selon les répondants, la rapidité et la souplesse qu'offrent les services d'aide temporaire par rapport à d'autres mécanismes de ressourcement pour la dotation de postes non permanents constituent le principal avantage. Les personnes interviewées ont indiqué que, durant les périodes très occupées, le recours aux services d'aide temporaire est un moyen rapide et efficace d'embaucher des employés temporaires sans leur promettre de permanence. L'accès immédiat à des travailleurs qui possèdent déjà les compétences requises pour faire le travail constitue aussi un avantage.

Parmi les inconvénients mentionnés, il y avait la perte de compétences et de connaissances lorsque les travailleurs d'aide temporaire terminent leur marché, et la difficulté de trouver du personnel temporaire possédant l'expérience et les compétences requises dans certains domaines. Certains répondants ont estimé que la durée restreinte des marchés les a empêchés de garder un employé assez longtemps pour répondre aux besoins de leur organisation. Certains ont indiqué que, compte tenu de ces restrictions, les coûts de l'aide temporaire étaient considérables, si l'on tenait compte de l'investissement, du temps et de l'énergie requis pour former et orienter le personnel embauché.

Orientation et surveillance insuffisantes concernant l'utilisation des services d'aide temporaire dans le respect des valeurs de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

Notre examen de la politique gouvernementale porte à croire qu'il y a une lacune dans l'orientation fournie aux gestionnaires concernant l'utilisation des services d'aide temporaire en regard de la LEFP. La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor met en garde contre toute pratique, comme le recours excessif ou inconsidéré aux marchés de services, pouvant ne pas respecter le principe du mérite ou du bilinguisme. Par contre, elle ne fournit aucune indication précise sur ce qui constituerait un non-respect du principe du mérite.

La documentation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada sur la passation de marchés³⁵ fournit aux utilisateurs des conseils sur les pratiques inacceptables en la matière et précise, dans sa foire aux questions, que « les services d'aide temporaire ne sont pas censés être un outil de recrutement pour des postes permanents ». Dans le système en direct pour les services d'aide temporaire, il est conseillé aux utilisateurs de ne pas utiliser le système pour pourvoir des postes occasionnels, des postes de durée déterminée, ou pour des emplois permanents. Toutefois, ces directives ne précisent pas dans quelles situations les pratiques acceptables de passation de marchés ne respectent plus la LEFP (voir **annexe 4**).

Sur le plan de la dotation, la LEFP exige que toutes les nominations respectent la *Loi*. La LEFP permet aux gestionnaires de répondre à des besoins à court terme en ayant recours à l'emploi occasionnel, lequel est exclu de l'application du principe du mérite. Elle limite toutefois la durée maximale des périodes d'emploi occasionnel. Par contre, la *Loi* ne traite pas de l'utilisation des services d'aide temporaire.

Au niveau organisationnel, l'équipe chargée de l'étude a par ailleurs constaté que la plupart des organisations disposaient de documentation rappelant les pratiques interdites par TPSGC, telle que la mise en garde aux utilisateurs contre les ententes en matière de dotation avec des travailleurs d'aide temporaire. En revanche, certaines organisations sont allées jusqu'à mettre en place des politiques ou des lignes directrices pour permettre aux gestionnaires de reconnaître les pratiques qui portent atteinte aux valeurs de dotation.

Les spécialistes des ressources humaines (RH) rencontrés dans le cadre de l'étude ont indiqué que, quand des gestionnaires leur ont demandé des conseils, ils ont proposé des modes de dotation conformes à la LEFP, s'il y avait lieu, comme la dotation de postes occasionnels ou de postes de durée déterminée, ou diverses solutions internes, comme les affectations et les détachements. Les spécialistes de la passation de marchés qui ont été interviewés ont déclaré qu'ils ont aussi donné de l'orientation sur l'utilisation des services d'aide temporaire et qu'ils ont suggéré à l'occasion de doter un poste comme option. Ils ont toutefois précisé que, compte tenu de leur rôle, ils proposaient ces options lorsqu'ils percevaient un conflit avec les lignes directrices en matière d'approvisionnement et non avec les valeurs de dotation en soi. Il importe toutefois de préciser que les gestionnaires doivent consulter seulement les spécialistes des RH pour un processus de nomination et seulement les spécialistes de la passation de marchés pour obtenir des services d'aide temporaire.

En somme, nous avons constaté que, même s'il arrive que les gestionnaires reçoivent une orientation ou des conseils stratégiques durant les étapes de la passation des marchés, ils ne disposent pas de directives officielles sur la façon précise d'utiliser les services d'aide temporaire sans porter atteinte aux valeurs de dotation.

³⁵ TPSGC, foire aux questions sur les offres à commandes et arrangements en matière d'approvisionnement pour les services d'aide temporaire : <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/sat-ths/fournisseurs-suppliers/faq-fra.html>

Peu de mécanisme de surveillance existent pour s'assurer que l'utilisation de services d'aide temporaire respecte les objectifs de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

D'après les documents examinés et les discussions tenues avec des cadres de direction, les organisations étudiées disposent de peu de mécanismes officiels vis-à-vis des ressources humaines ou de la passation de marchés pour surveiller les pratiques qui touchent la LEFP. Par ailleurs, il y a peu d'indications d'une intégration des fonctions de RH avec celles de la passation des marchés qui permettrait une surveillance des pratiques inadéquates, comme le recours continu aux services du même travailleur d'aide temporaire grâce à combinaison de marchés et d'autres types d'arrangements non permanents.

En l'absence de mécanismes officiels vis-à-vis des ressources humaines ou de la passation de marchés pour surveiller les pratiques qui porteraient atteinte à la LEFP, il est difficile de garantir le respect de la LEFP. Finalement, seuls le gestionnaire et le travailleur d'aide temporaire savent si des pratiques douteuses existent, tel que le recours continu aux services d'un même travailleur.

Conclusion

Bien que les services d'aide temporaire aient un rôle à jouer pour permettre aux organisations de combler leurs besoins à court terme, l'étude des 11 organisations régies par la *Loi sur l'emploi de la fonction publique* (LEFP) a permis de constater que les services d'aide temporaire sont utilisés de façon inappropriée pour répondre à des besoins de ressourcement à long terme. La Commission de la fonction publique (CFP) estime que les besoins de ressourcement à long terme devraient être comblés au moyen des mécanismes de dotation offerts par la LEFP. À son avis, ces constatations indiquent qu'il existe un autre type d'effectif au sein de la fonction publique, qui n'est pas régi par la LEFP, mais qui est utilisé pour effectuer du travail continu et à long terme.

L'étude a révélé deux pratiques suggérant une utilisation à long terme des services d'aide temporaire. La première était l'utilisation prolongée de marchés de services d'aide temporaire à temps plein. La seconde a été le recours à certains travailleurs d'aide temporaire dans une relation d'emploi continu avec l'organisation contractante, soit en proposant à ces derniers une série de marchés d'aide temporaire, soit en utilisant tantôt des marchés et tantôt d'autres types de nominations non permanentes qui relèvent de la LEFP, comme des emplois de durée déterminée, des emplois occasionnels ou des emplois étudiants.

L'étude a également révélé que les services d'aide temporaire sont utilisés, dans la pratique, comme une source de recrutement dans la fonction publique. Ce recours aux services d'aide temporaire menace la valeur qu'est l'accessibilité, prévue dans la LEFP, et limite l'utilisation de la zone nationale de sélection, qui vise à promouvoir la diversité géographique du Canada au sein de la fonction publique. Cette situation est d'autant plus préoccupante du fait que 85,2 % des marchés examinés ont été exécutés dans la région de la capitale nationale.

Bien que les dépenses de services d'aide temporaire soient relativement plus faibles que celles des services professionnels et spéciaux, elles ont presque triplé au cours des 10 dernières années et ont augmenté beaucoup plus rapidement. Durant la même période, les dépenses des services d'aide temporaire ont augmenté beaucoup plus rapidement que les coûts des autres solutions de ressourcement dont disposent les gestionnaires pour effectuer leur travail. Cette tendance à la hausse des dépenses de services d'aide temporaire vient renforcer les préoccupations de la CFP au sujet des risques que cette option pose pour l'intégrité du système de dotation de la fonction publique.

L'aide temporaire, qui est obtenue par le mécanisme de passation de marchés, et non par l'entremise d'un processus de nomination, n'est que l'une des multiples options de ressourcement dont disposent les gestionnaires pour répondre aux besoins opérationnels à court terme. La décision d'utiliser des services d'aide temporaire revient à chacun des gestionnaires, lesquels disposent de peu d'orientation pour savoir quand le recours prolongé aux services d'aide temporaire ou l'utilisation continue des services d'un travailleur d'aide temporaire en particulier au moyen d'une série de marchés et de mécanismes de recrutement non permanents prévus par la LEFP, aboutissent au non-respect de la LEFP et de ses valeurs connexes.

À titre de suivi, la CFP s'est engagée à consulter les intervenants pour trouver des solutions en vue de résoudre les problèmes soulevés dans la présente étude, y compris donner une meilleure orientation et de meilleurs conseils aux gestionnaires. La CFP examinera également la possibilité de proposer d'éventuelles modifications à la LEFP. Le temps requis pour doter un poste en vertu de la LEFP est également examiné, et ce, en fournissant du soutien aux organisations et en les encourageant à établir leurs propres repères. En outre, la CFP s'est engagée à travailler avec d'autres afin de conseiller les administrateurs généraux sur le recours aux services d'aide temporaire dans le cadre de leur planification des ressources humaines, et sur la façon dont ces services peuvent être utilisés de manière appropriée par rapport aux autres mécanismes d'embauche d'employés non permanents en vertu de la LEFP. Dans le cadre de cette consultation menée auprès des différents intervenants, la CFP examinera les moyens de surveiller le recours aux services d'aide temporaire. Cet examen tiendra compte de la LEFP et des changements récemment apportés à la passation de marchés.

Équipe chargée de l'étude

Vice-présidente, Direction générale de la vérification et des services de données

Elizabeth Murphy-Walsh

Directeur général, Direction de l'analyse et des services de données

Terry Hunt

Directrice, Division de l'analyse et des études

Catherine Livingstone

Gestionnaire, Section des études

Melanie Morris-Jenkins

Analystes

Kaddour Abejja

Doug Batten

Alex Chiasson

Steve Fecteau

Karen Johnson

Dezhou Sun

Analystes étudiants

Nathan Jarrett

Erika Maclaughlin

Annexes

Annexe 1 – Méthodologie

L'échantillon à l'étude se limitait à 11 organisations. Pour permettre à l'équipe chargée de l'étude de produire un rapport sur les quatre objectifs fixés, les organisations visées devaient être en mesure de fournir des données contractuelles et financières sur les marchés de services d'aide temporaire. Dans cette optique, seules les organisations qui utilisaient le SAP, une application permettant de créer des liens entre les activités contractuelles et financières, ont été retenues aux fins de l'échantillonnage.

L'échantillonnage a été effectué par choix raisonné. Les organisations ont donc été choisies en fonction de deux critères : les dépenses élevées qu'elles avaient engagées pour les services d'aide temporaire et l'ampleur du recours à ce type de service (dépenses de services d'aide temporaire par rapport au nombre de fonctionnaires). Cette méthode d'échantillonnage a permis à l'équipe chargée de l'étude de comprendre l'utilisation des services d'aide temporaire dans divers contextes. La liste des 11 organisations que nous avons retenues graphique au tableau 4. Plus de 50 % des dépenses totales de services d'aide temporaire dans la fonction publique en 2007-2008 étaient attribuables à ces 11 organisations uniquement. Il est à noter que certaines des organisations qui ont consacré le plus d'argent aux services d'aide temporaire étaient aussi de très grands utilisateurs (p. ex. Santé Canada).

Sources de données

Les données utilisées dans le cadre de l'étude provenaient de diverses sources :

- Renseignements tirés des Comptes publics du Canada sur les dépenses de services d'aide temporaire des organisations de la fonction publique;
- Données financières et contractuelles relatives aux services d'aide temporaire recueillies auprès des 11 organisations visées par l'étude;
- Entrevues menées auprès de gestionnaires d'embauche, de professionnels en ressources humaines et de spécialistes des marchés au sein des organisations visées par l'étude;
- Examen de documents des organisations et à l'échelle du gouvernement portant sur la politique, les pratiques et les lignes directrices en matière de services d'aide temporaire.

Renseignements tirés des Comptes publics du Canada sur les dépenses de services d'aide temporaire

L'équipe chargée de l'étude a recueilli et analysé des données sur les dépenses de services d'aide temporaire pendant 10 ans (de l'exercice financier 1999-2000 à 2008-2009); ces données ont été obtenues auprès du receveur général et provenaient des Comptes publics du Canada. L'analyse s'est limitée aux organisations fédérales assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP).

Tableau 4 : Organisations choisies en fonction des dépenses engagées en 2007-2008 pour les services d'aide temporaire¹

Organisations	Taille (nombre de fonctionnaires)	Dépenses (\$)	Dépenses par fonctionnaire (\$)	% du total des dépenses de services d'aide temporaire
Défense nationale	25 067	37 708 494,00	1 504,31	12,8 %
Santé Canada	9 750	36 751 312,00	3 769,37	12,5 %
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	12 858	23 226 788,00	1 806,41	7,9 %
Affaires étrangères et Commerce international Canada	7 358	18 483 438,00	2 512,02	6,3 %
Industrie Canada	5 460	8 521 546,00	1 560,72	2,9 %
École de la fonction publique du Canada	838	6 585 173,00	7 858,20	2,2 %
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	1 099	6 333 380,00	5 762,86	2,2 %
Patrimoine canadien	2 272	4 946 288,00	2 177,06	1,7 %
Sécurité publique Canada	938	3 730 480,00	3 977,06	1,3 %
Ministère des Finances Canada	1 091	1 960 165,00	1 796,67	0,7 %
Bureau du Conseil privé	797	1 403 896,00	1 761,48	0,5 %
Échantillon total		149 650 960,00		50,9 %

Source : Comptes publics et Système d'information analytique sur les emplois, 2007-2008

¹ Les organisations figurant au tableau 4 sont classées par ordre décroissant selon l'ampleur de leur utilisation des services d'aide temporaire (dépenses engagées pour les services d'aide temporaire par rapport au nombre de fonctionnaires).

Données financières et contractuelles relatives aux services d'aide temporaire recueillies auprès des organisations visées par l'étude

L'équipe chargée de l'étude a demandé aux organisations choisies de lui fournir des renseignements sur tous les marchés de services d'aide temporaire en vigueur au cours de l'exercice financier 2007-2008. Cette période de référence englobe tous les marchés qui ont débuté ou pris fin en 2007-2008, et ceux qui ont été en vigueur tout au long de cet exercice financier. L'exercice financier 2007-2008 a été choisi comme période de référence pour permettre à l'équipe chargée de l'étude d'observer, au fil du temps, si les personnes visées par des marchés de services d'aide temporaire avaient obtenu un emploi subséquent en vertu de la LEFP.

Parmi les renseignements recueillis auprès des organisations figuraient le nom des travailleurs d'aide temporaire, les dates de début et de fin des marchés, le nombre d'heures travaillées et d'autres variables administratives directement liées aux marchés de services d'aide temporaire.

De plus, l'équipe chargée de l'étude a recueilli et analysé des données financières, aux fins de rapprochement. Ces données comprenaient les écritures des organisations au grand livre général pour toutes les transactions répertoriées dans la catégorie économique 0813 (services d'aide temporaire) pour la période du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2009.

Entrevues

En tout, 66 entrevues ont été menées auprès des 11 organisations visées par l'étude. L'échantillon de personnes interviewées a été établi de manière à englober les personnes concernées par la passation de marchés de services d'aide temporaire. Les personnes suivantes ont donc été interviewées au sein de chaque organisation :

- Quatre gestionnaires d'embauche qui avaient eu recours à des services d'aide temporaire au cours de la dernière année;
- Un spécialiste de la dotation des RH;
- Un spécialiste des marchés chargé des services d'aide temporaire.

Examen de documents

Pour compléter son analyse des données contractuelles et des renseignements recueillis lors des entrevues, l'équipe chargée de l'étude a procédé à un examen de documents des organisations et de l'ensemble de la fonction publique portant sur la politique, les pratiques et les lignes directrices en matière de services d'aide temporaire. Ces documents ont été obtenus directement auprès des organisations ou à partir de sources publiques. Bien que l'équipe ait demandé à chaque organisation de lui fournir des documents courants comme des plans des RH et des manuels sur la passation de marchés, elle n'a pas toujours obtenu les renseignements demandés ou ces documents ne lui étaient pas toujours disponibles.

Autres sources

En plus d'être fondées sur les sources de données officielles énoncées ci-dessus, les constatations de l'étude s'appuient sur un examen de la documentation générale sur les services d'aide temporaire, des entretiens avec des cadres de direction des organisations visées par l'étude (directeurs généraux des ressources humaines, des marchés et des finances) et une analyse des données relatives aux services d'aide temporaire recueillies par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Par ailleurs, nous avons analysé les données provenant du Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique afin d'effectuer des comparaisons par rapport aux coûts liés au personnel de la fonction publique et de déterminer la proportion des travailleurs d'aide temporaire qui ont obtenu un emploi subséquent en vertu de la LEFP.

Analyse des données

L'analyse des données contractuelles provenant des 11 organisations visées par l'étude porte sur 4 217 marchés ayant été en vigueur au cours de l'exercice financier 2007-2008. Comme le montre le **tableau 5** ci-après, il est possible qu'un nombre inférieur de marchés aient été examinés selon l'analyse particulière effectuée et la qualité des données disponibles. Par conséquent, les constatations de l'étude ont trait aux marchés examinés et ne s'appliquent pas nécessairement à toutes les organisations visées par l'étude. En outre, comme l'étude est basée sur un échantillonnage établi par choix raisonné, les constatations ne peuvent être généralisées à la fonction publique dans son ensemble.

Tableau 5 : Description des données analysées selon l'organisation visée

Organisation	Marchés obtenus	Marchés examinés ¹	Durée	Modifications	Nom des travailleurs	Région	Justification	Nombre d'heures de travail	Classification des travailleurs
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 272	1 264	100,0 %	100,0 %	94,3 %	100,0 %	90,7 %	100,0 %	100,0 %
Défense nationale	712	605	99,0 %	53,0 %	0,0 %	100,0 %	59,4 %	99,3 %	97,7 %
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	594	287	100,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Santé Canada	431	370	100,0 %	100,0 %	50,9 %	100,0 %	0,0 %	57,6 %	0,0 %
Affaires étrangères et Commerce international Canada	421	400	100,0 %	100,0 %	91,6 %	0,0 %	0,0 %	40,5 %	0,0 %
Patrimoine canadien	351	345	100,0 %	100,0 %	99,1 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %	100,0 %
École de la fonction publique du Canada	309	301	100,0 %	100,0 %	26,2 %	100,0 %	0,0 %	29,6 %	49,5 %
Industrie Canada	252	106	100,0 %	100,0 %	94,3 %	100,0 %	45,3 %	100,0 %	100,0 %
Ministère des Finances Canada	243	236	100,0 %	100,0 %	100,0 %	0,0 %	97,9 %	100,0 %	100,0 %
Sécurité publique Canada	193	189	98,4 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	22,8 %	98,9 %	38,1 %
Bureau du Conseil privé	118	114	100,0 %	100,0 %	99,1 %	0,0 %	43,0 %	99,1 %	99,1 %
Total	4 896	4 217	99,7 %	93,3 %	81,3 %	75,4 %	44,5 %	78,6 %	68,2 %

Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008

¹ L'analyse n'a pu tenir compte de tous les marchés obtenus en raison de données manquantes ou incomplètes.

Les pourcentages figurant au tableau indiquent le pourcentage des données reçues de chaque organisation qui ont pu faire l'objet de l'analyse.

Défis posés par les données

Les protocoles d'étude normalisés ont permis de surmonter les contraintes suivantes :

- **Éléments et renseignements inaccessibles** : Dans certains cas, des éléments ciblés par l'étude n'étaient pas accessibles ou n'avaient pas été conservés dans le fichier électronique du marché. À l'aide de méthodes statistiques, les données manquantes ont été estimées dans la mesure du possible.
- **Incapacité d'établir des liens** : Selon le système utilisé pour la tenue des dossiers, il n'a pas été possible d'établir des liens entre les données contractuelles et financières de certaines organisations. Dans ce cas, nous avons eu recours à des procédures d'estimation fondées sur des renseignements secondaires dans la mesure du possible.
- **Recours à la saisie manuelle** : L'équipe chargée de l'étude a mis l'accent sur l'information relative aux marchés que lui ont transmises les organisations pour l'exercice financier 2007-2008. Cependant, à cette époque, certaines organisations ne conservaient pas ces renseignements sur support électronique. Pour pallier la situation, l'équipe n'a donc ménagé aucun effort pour obtenir les copies papier et effectuer la saisie manuelle des données y figurant, en s'assurant de la qualité appropriée de ces données.

Nous avons compensé ces contraintes par l'utilisation de diverses sources de données et méthodes de collecte de renseignements, ainsi que par le recours à des méthodes de triangulation pour valider nos constatations. Par ailleurs, lorsque la qualité de certaines données était problématique, ces données étaient retirées de l'analyse.

Annexe 2 – Processus d’obtention de services d’aide temporaire dans la région de la capitale nationale

Les étapes suivantes décrivent le processus d’embauche de travailleurs d’aide temporaire dans les organisations de la fonction publique³⁶ :

1. Le spécialiste des marchés reçoit d’abord la demande du gestionnaire d’embauche. Il confirme ensuite la nécessité de recourir aux services d’aide temporaire. Il vérifie enfin auprès du gestionnaire si la ressource est demandée en raison de l’une des trois situations énoncées dans la Politique sur les marchés (à savoir la charge de travail accrue, les absences temporaires ou des postes à pourvoir durant un processus de dotation). Si aucune de ces situations n’existe, le gestionnaire d’embauche doit envisager d’autres solutions pour répondre aux besoins de son organisation.
2. Selon les exigences, le spécialiste des marchés décide de la meilleure approche à adopter pour conclure un marché. Par exemple, si une expertise particulière est nécessaire, le spécialiste peut recourir à un arrangement en matière d’approvisionnement. Ce type d’entente lui permet d’évaluer les entreprises disposant des compétences requises et de choisir celle offrant la meilleure valeur plutôt que celle proposant le prix le plus bas, comme l’exige l’offre à commandes.
3. Après avoir déterminé l’instrument d’approvisionnement à utiliser, le spécialiste des marchés se sert du système en ligne pour les services d’aide temporaire afin de réduire le nombre d’entreprises parmi lesquelles il devra faire un choix³⁷. Si une entreprise en particulier est à privilégier, l’arrangement en matière d’approvisionnement est tout indiqué puisqu’il offre cette souplesse. Dans ce cas, le spécialiste des marchés demande de retenir les services de cette entreprise, et le système en ligne fournit le nom de deux autres entreprises auprès desquelles le spécialiste obtient une soumission. Le spécialiste peut obtenir le nom d’autres entreprises, s’il le juge nécessaire.
4. À partir des critères de recherche appliqués dans le système en ligne et des noms d’entreprises obtenus, une demande de disponibilité (offre à commandes) ou de service (arrangement en matière d’approvisionnement) est envoyée aux agences de services d’aide temporaire³⁸. Afin de répondre aux besoins du gestionnaire d’embauche, le spécialiste des marchés examine avec ce dernier les *curriculum vitae*, en fonction des critères d’évaluation, pour s’assurer de choisir la personne offrant la meilleure valeur.

³⁶ Voir pages Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) : www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/sat-ths/fournisseurs-suppliers/offcmm-stdoff-prta-fra.html#a7; www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/sat-ths/fournisseurs-suppliers/srvtmp-spparg-prta-fra.html.

³⁷ Depuis mai 2009, cet outil est à la disposition des spécialistes des marchés de la région de la capitale nationale qui ont suivi la formation obligatoire de TPSGC. Il ne peut être utilisé pour les offres à commandes ou les arrangements en matière d’approvisionnement dans les régions.

³⁸ Selon TPSGC, au moins trois entreprises doivent être retenues pour souscrire à un arrangement en matière d’approvisionnement.

5. Lorsqu'une entreprise et une personne ont été choisies, soit pour le prix le plus bas (offre à commandes ou arrangement en matière d'approvisionnement) ou pour la meilleure valeur (arrangement en matière d'approvisionnement), le spécialiste des marchés passe une commande subséquente.
6. Il se peut que le gestionnaire d'embauche ne soit pas satisfait du rendement de la ressource d'aide temporaire. Dans ce cas, il peut mettre fin au marché immédiatement et demander à l'agence de lui fournir une autre ressource ou demander que l'on fasse appel à une autre entreprise³⁹. Dans une telle situation, le spécialiste des marchés doit fournir des explications à TPSGC quant au rendement insatisfaisant de la ressource.

³⁹ En Ontario, une nouvelle loi, entrée en vigueur récemment, exige qu'un avis officiel d'une à deux semaines soit donné au travailleur d'aide temporaire qui occupe un poste depuis un certain temps.

Annexe 3 – Conventions actuelles d’offre à commandes pour des services d’aide temporaire en région

Le **tableau 6** ci-après décrit les principales différences entre les conventions de passation de marchés relatives aux services d’aide temporaire dans les régions et dans la région de la capitale nationale (RCN).

Tableau 6 : Différences régionales à l'égard des instruments de passation de marchés relatifs aux services d'aide temporaire

Région	Durée (période de la commande subséquente)	Valeur (limite des commandes subséquentes)
Région de la capitale nationale (RCN)	Maximum : 48 semaines consécutives (ou 400 000 \$), y compris l'ensemble des absences et des modifications subséquentes. La période peut être prolongée de 24 semaines consécutives avec l'approbation préalable de TPSGC.	
Région de l'Ontario (à l'exception de la RCN) ¹	Minimum : 4 heures consécutives Maximum : 20 semaines consécutives	Maximum : 50 000 \$ par marché (TPS comprise)
Région du Québec ²	Minimum : 4 heures consécutives	Maximum : 100 000 \$ (TPS et TVH comprises)
Région de l'Ouest ³	Minimum : 4 heures consécutives Maximum : 20 semaines consécutives Les marchés de plus de 20 semaines doivent être approuvés par la haute direction.	Maximum : 100 000 \$ (TPS et TVH comprises)
Région de l'Atlantique	Minimum : 4 heures consécutives	Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick et Île-du-Prince-Édouard Maximum : 50 000 \$ (TPS et TVH comprises) En Nouvelle-Écosse, les marchés de plus de 50 000 \$ doivent être approuvés au préalable par TPSGC. Terre-Neuve-et-Labrador Maximum : 40 000 \$ (TPS et TVH comprises)
Région du Pacifique ⁴	Minimum : 4 heures consécutives Maximum : 20 semaines consécutives (y compris les modifications, au même taux)	Maximum : 100 000 \$ (TPS et TVH comprises) sans l'approbation écrite préalable de l'autorité compétente ⁵ .

¹ Englobe tous les secteurs à l'extérieur de la RCN. clientsontario.pwgs-c-tpsgc.gc.ca/temp/help/procedures/clients_f.cfm?src=client; Recherche des taux (équivalent au Système de services d'aide temporaire) : clientsontario.pwgs-c-tpsgc.gc.ca/temp/help/rates/usermn_f.cfm?.

² Région du Québec, ailleurs que dans la RCN.

³ Englobe les provinces du Manitoba, de la Saskatchewan et de l'Alberta ainsi que les Territoires du Nord-Ouest.

⁴ La Colombie-Britannique et le Yukon.

⁵ TPSGC (2009). publiservice.gc.ca/services/pacific/text/service/abpr/temp2009/temp1.html#Call-ups.

Annexe 4 – Pratiques jugées inacceptables en matière de passation de marchés de services d'aide temporaire⁴⁰

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a élaboré une série de normes et de protocoles à l'intention des fournisseurs et des acheteurs qui utilisent le système en direct pour les services d'aide temporaire. Il les a en outre publiés de nouveau dans un bulletin intitulé « Pratiques répréhensibles » en novembre 2009. Les pratiques qui peuvent avoir une incidence sur la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ont trait à l'embauche obligatoire, à la présentation de candidats et aux frais liés aux ententes en matière de dotation.

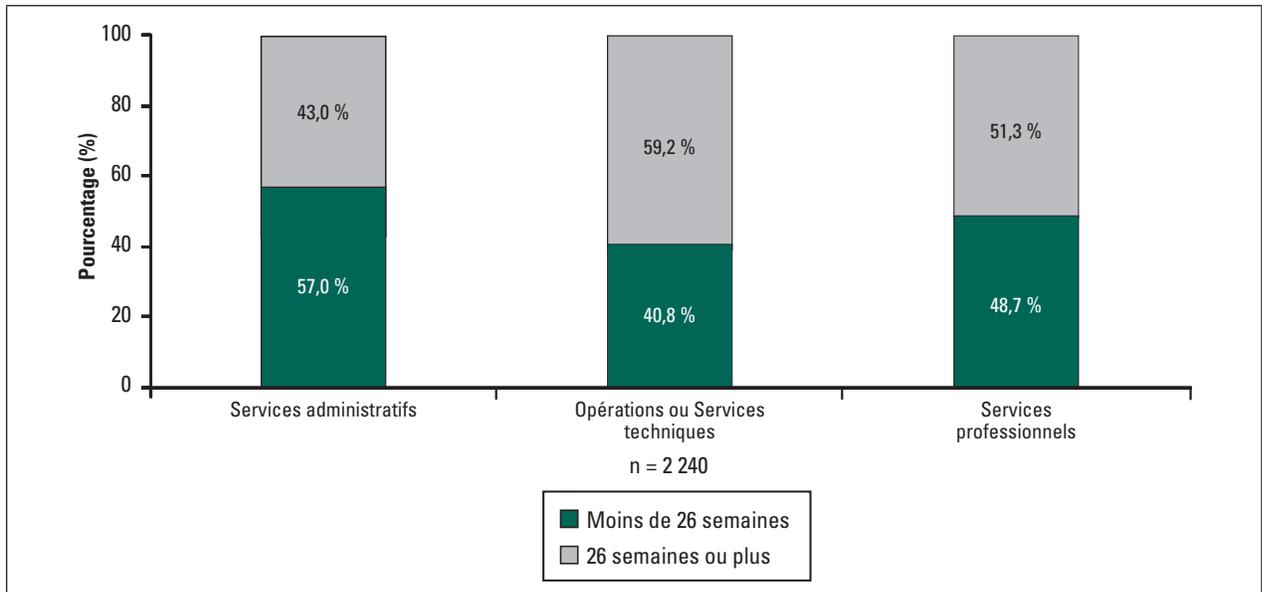
- **Embauche obligatoire** : Il s'agit de la pratique selon laquelle des représentants d'une organisation demandent à une agence de services d'aide temporaire d'embaucher des personnes en particulier qui, par la suite, obtiendront un marché à titre de travailleurs d'aide temporaires auprès de cette organisation. Selon TPSGC, le système en direct pour les services d'aide temporaire ne doit pas être utilisé par les ministères ou organismes pour conclure des ententes en matière de dotation relativement à des emplois occasionnels ou à des emplois de durée déterminée ou indéterminée. Cela comprend la modification d'une commande subséquente ou d'un marché pour permettre l'exécution de l'une ou l'autre de ces mesures de dotation.
- **Présentation de candidats** : Il s'agit de la pratique selon laquelle un gestionnaire demande qu'une personne en particulier soit embauchée. TPSGC tient à ce que les agences de services d'aide temporaire soient traitées équitablement. Comme l'offre à commandes est structurée de manière à garantir que l'agence choisie est celle qui propose le prix le plus bas, les gestionnaires ont le droit de choisir une personne en particulier au sein de cette agence puisque aucune entreprise n'a été traitée injustement. Par contre, dans le cas de l'arrangement en matière d'approvisionnement, les spécialistes des marchés peuvent inclure l'agence de leur choix parmi les entreprises proposées par le système en direct pour les services d'aide temporaire. La présentation de candidats est alors interdite puisque cela est perçu comme un traitement préférentiel accordé à une agence en particulier.
- **Frais liés aux ententes en matière de dotation** : Si un gestionnaire d'embauche souhaite nommer un travailleur d'aide temporaire à un poste occasionnel ou à un poste de durée déterminée ou indéterminée au moyen d'un processus non annoncé, et ce, avant la fin de la période de service de 20 semaines consécutives, l'organisation doit verser à l'agence d'aide temporaire un pourcentage du traitement annualisé du travailleur en question, selon la rapidité à laquelle la mesure de dotation a lieu. Dans ce genre de situation, plus la période d'emploi de la personne à titre de travailleur d'aide temporaire est courte, plus les frais que l'organisation doit verser à l'agence de services d'aide temporaire sont élevés⁴¹.

⁴⁰ TPSGC (2009). Ouvrage déjà cité.

⁴¹ Le pourcentage varie de 2 % à 20 %.

Annexe 5 – Tableaux et graphiques supplémentaires

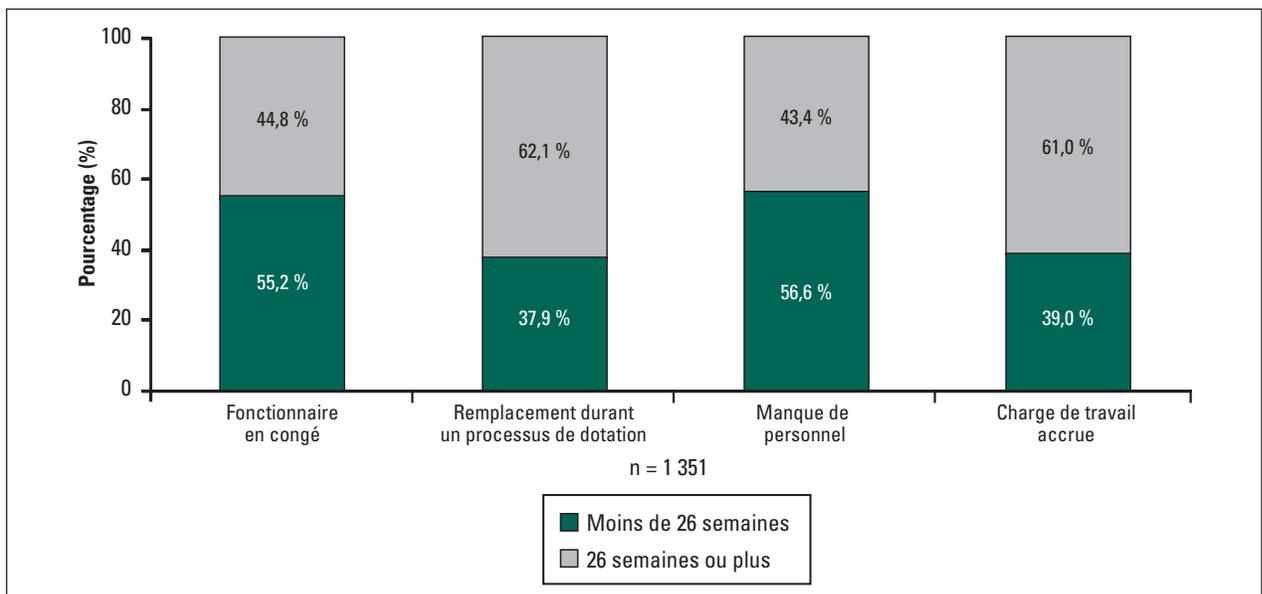
Graphique 10 : Marchés de services d'aide temporaire – Durée et classification des professions¹



Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008

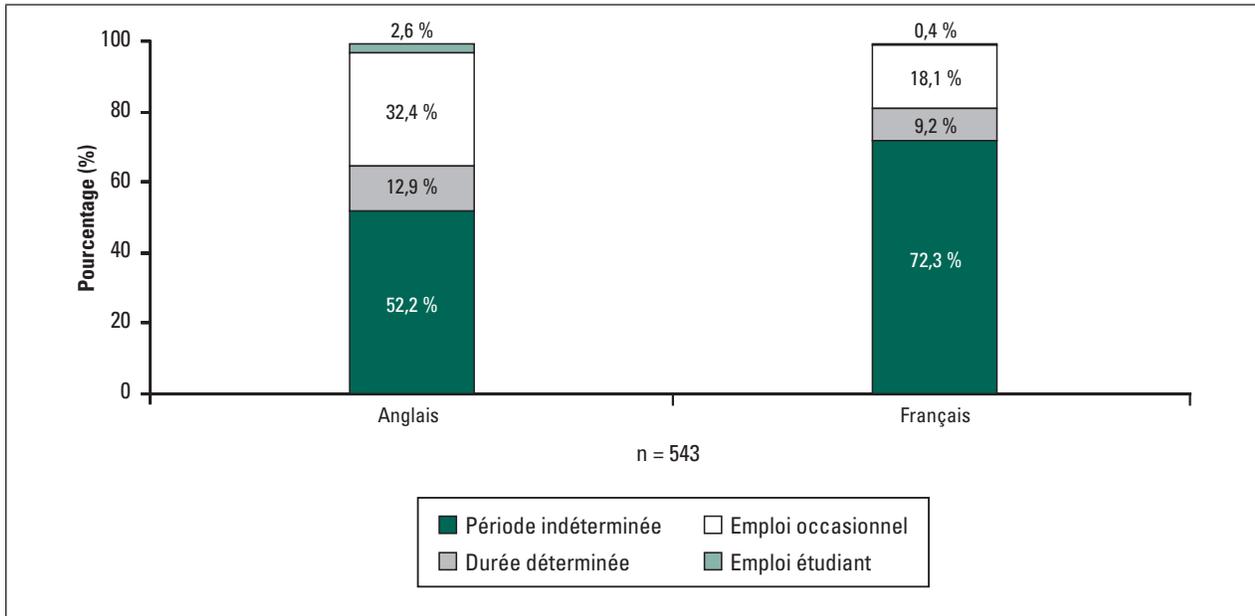
¹ La classification des professions utilisée aux fins de la présente analyse a été établie par TPSGC : www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/sat-ths/classifications-fra.html

Graphique 11 : Marchés de services d'aide temporaire – Durée et justification des marchés



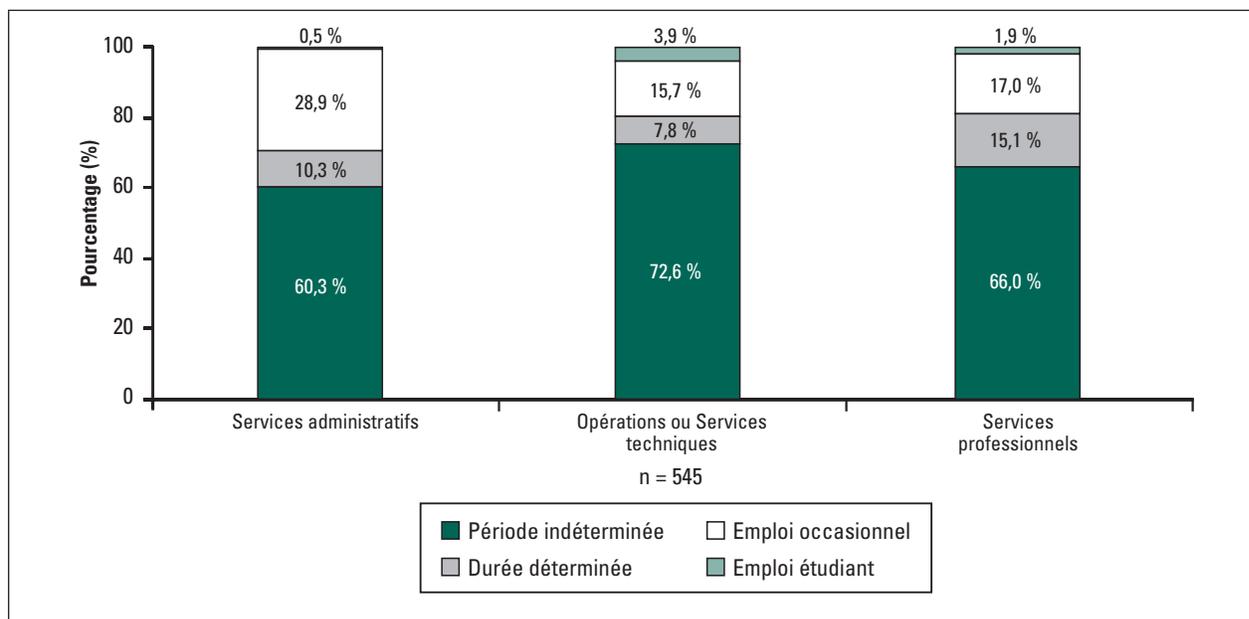
Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008

Graphique 12 : Travailleurs d'aide temporaire nommés à un poste en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* dans les 180 jours de la fin de leur marché, selon la durée de l'emploi et la première langue officielle de la personne nommée



Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008, et Système d'information analytique sur les emplois

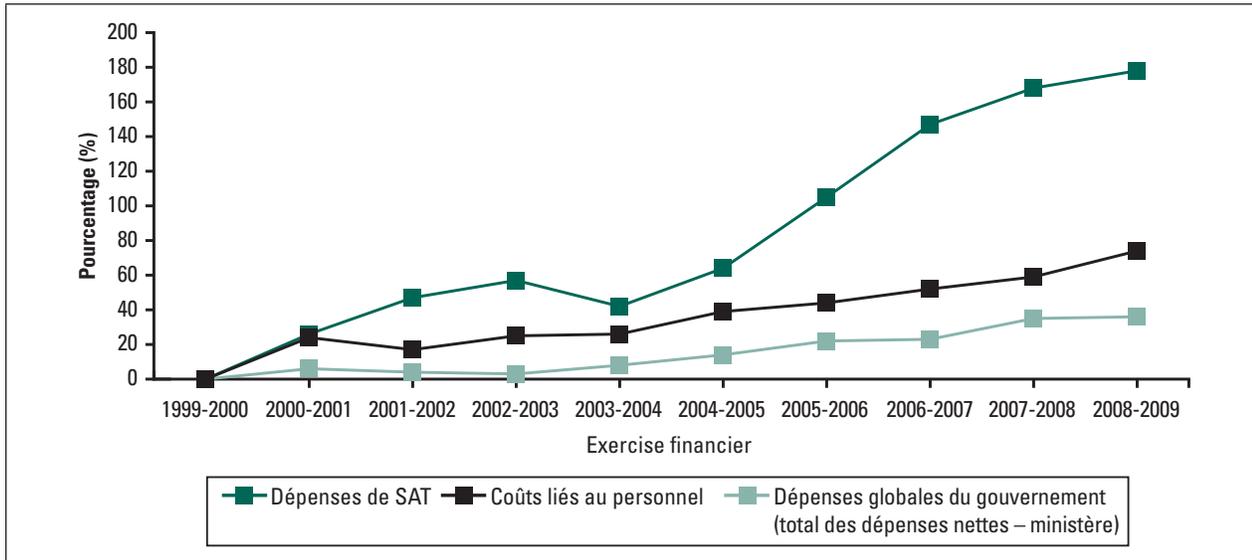
Graphique 13 : Travailleurs d'aide temporaire nommés à un poste en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* dans les 180 jours de la fin de leur marché, selon la durée de l'emploi et la classification des professions¹



Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008, et Système d'information analytique sur les emplois

¹ La classification des professions utilisée aux fins de la présente analyse a été établie par TPSGC : www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/sat-ths/classifications-fra.html.

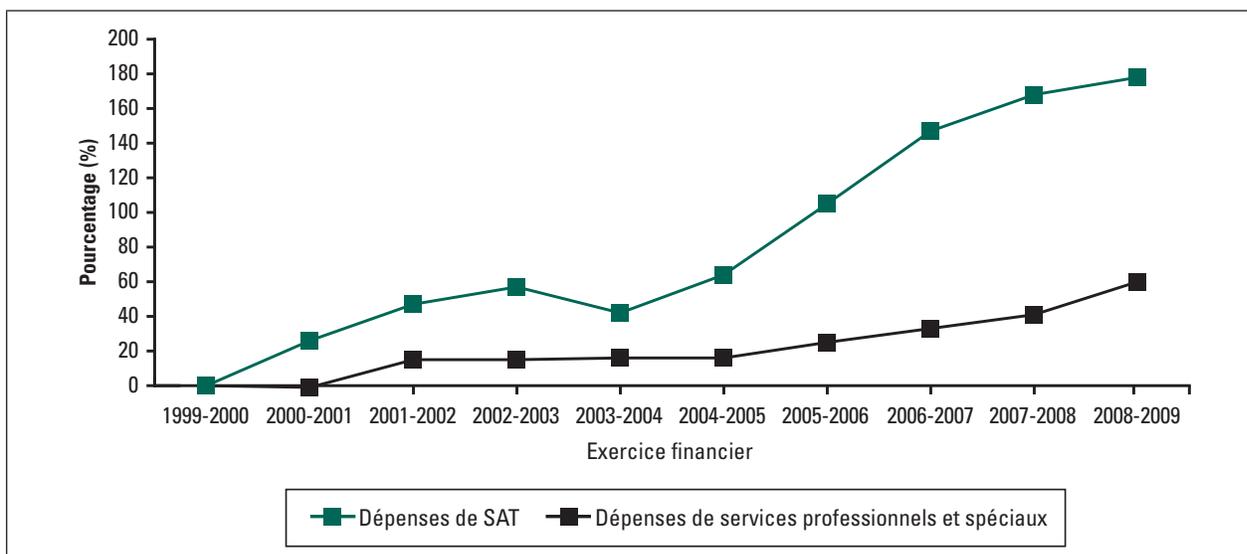
Graphique 14 : Variation en pourcentage des dépenses de services d'aide temporaire, des dépenses globales du gouvernement et des coûts liés au personnel, de l'exercice financier 1999-2000 à 2008-2009 (en dollars non ajustés, exercice financier de référence 1999-2000)



Source : Comptes publics, de l'exercice financier 1999-2000 à 2008-2009

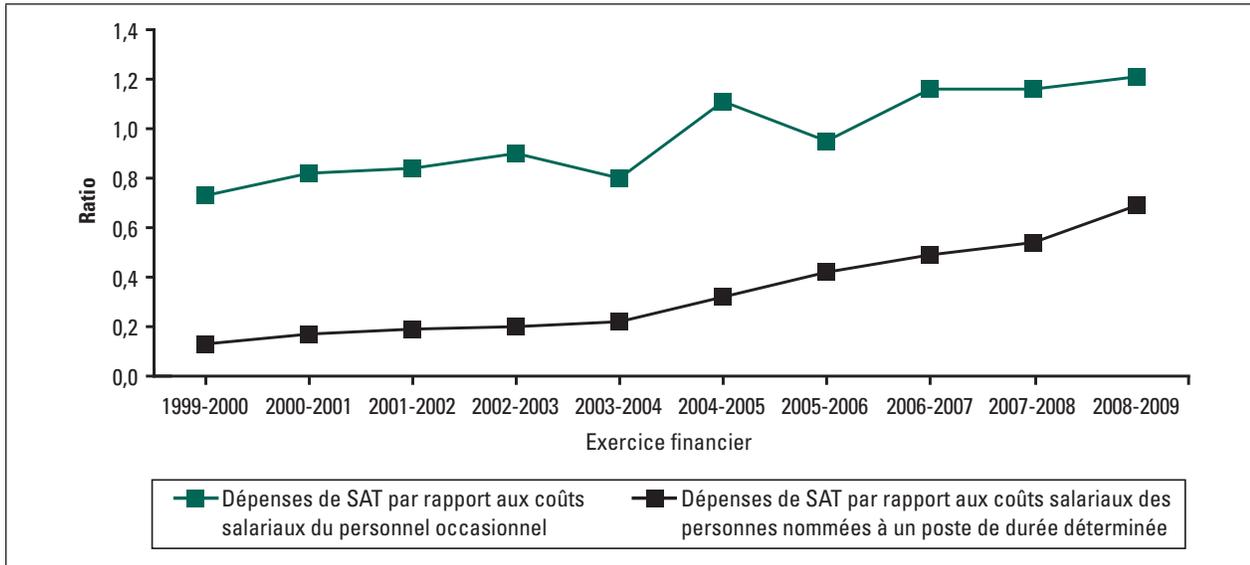
Nota : SAT désigne les services d'aide temporaire.

Graphique 15 : Variation en pourcentage des dépenses de services d'aide temporaire et de services professionnels et spéciaux, de l'exercice financier 1999-2000 à 2008-2009 (en dollars non ajustés, exercice financier de référence 1999-2000)



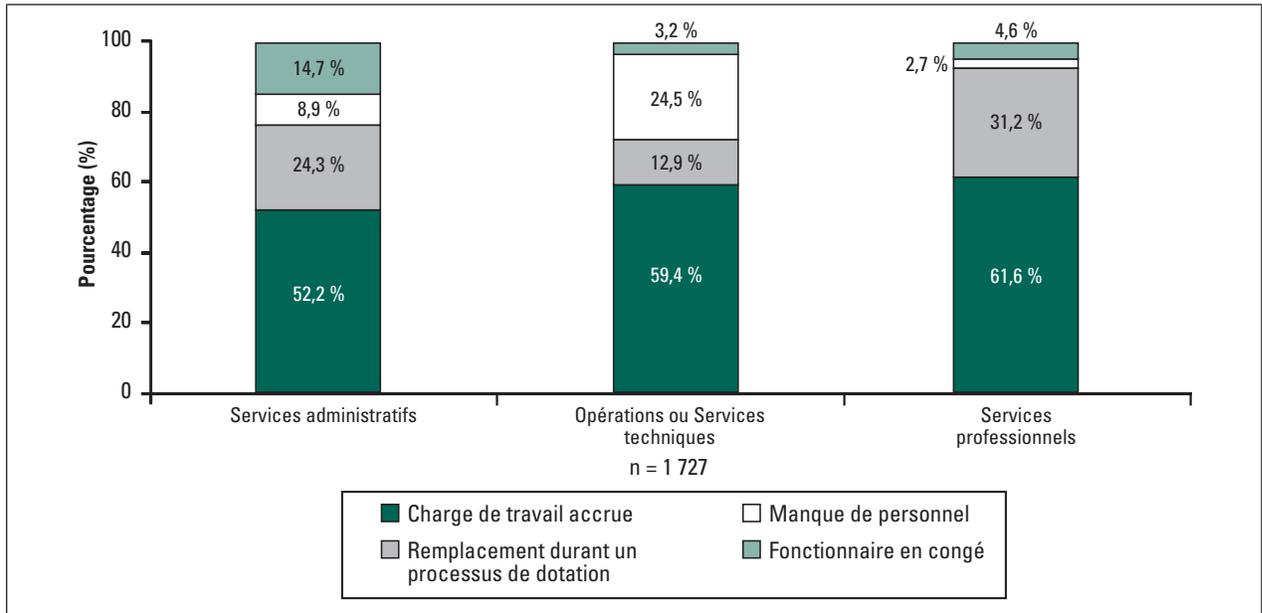
Source : Comptes publics, de l'exercice financier 1999-2000 à 2008-2009

Graphique 16 : Ratio des dépenses de services d'aide temporaire par rapport aux coûts salariaux du personnel occasionnel et des personnes nommées à un poste de durée déterminée, de l'exercice financier 1999-2000 à 2008-2009 (en dollars non ajustés, exercice financier de référence 1999-2000)



Source : Comptes publics et Système d'information analytique sur les emplois, de l'exercice financier 1999-2000 à 2008-2009

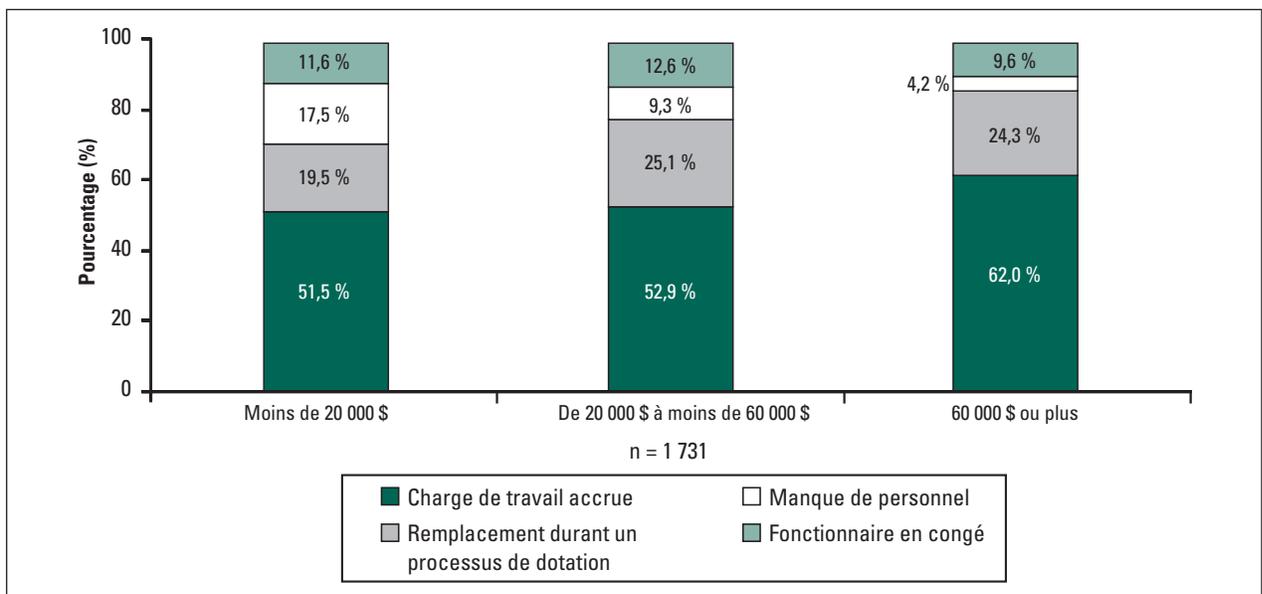
Graphique 17 : Marchés de services d'aide temporaire – Justification et classification des professions¹



Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008

¹ La classification des professions utilisée aux fins de la présente analyse a été établie par TPSGC : www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/sat-ths/classifications-fra.html.

Graphique 18 : Marchés de services d'aide temporaire – Justification et valeur



Source : Marchés de services d'aide temporaire, 2007-2008

Annexe 6 – Glossaire

Accessibilité (Access) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui exige que les personnes de partout au pays aient la possibilité de poser leur candidature en vue d'un emploi dans la fonction publique, et ce, dans la langue officielle de leur choix, et d'être prises en considération pour ce poste.

Arrangement en matière d'approvisionnement (Supply arrangement) – Entente semblable à l'offre à commandes visant à obtenir des services d'aide temporaire. Ce type d'entente peut toutefois faire l'objet de négociations plus poussées. L'arrangement en matière d'approvisionnement permet aux organisations de lancer des appels d'offres auprès d'un bassin de fournisseurs éventuels présélectionnés selon la portée du travail à exécuter. Cet arrangement établit des prix plafond qui permettent aux organisations clientes de négocier les prix à la baisse en fonction de la portée réelle du travail.

Emploi occasionnel (Casual employment) – Possibilité d'embaucher une personne à court terme. Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), le travailleur occasionnel ne peut, au cours d'une année civile, travailler dans une organisation donnée plus de 90 jours ouvrables, exception faite du Bureau du directeur général des élections où, dans certains cas, la période maximale est de 165 jours par année civile. D'autres dispositions de la LEFP, comme l'exigence en matière de mérite et l'admissibilité aux processus de nomination internes, ne s'appliquent pas aux travailleurs occasionnels.

Emploi pour une durée déterminée (Specified – term – employment) – Emploi, à temps partiel ou à temps plein, qui prend fin à une date déterminée.

Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent (Indeterminate – permanent – employment) – Emploi à temps plein ou à temps partiel (y compris saisonnier) dont la durée n'est pas déterminée.

Étudiant (Student) – Personne qui, dans les organisations où la Commission de la fonction publique a le pouvoir d'effectuer des nominations, est nommée en vertu du *Règlement sur les participants aux programmes d'embauche d'étudiants* dans un poste créé en vertu d'un programme d'emploi étudiant par le Conseil du Trésor.

Justice (Fairness) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui garantit que les décisions sont prises de façon objective, exemptes d'influence politique, de favoritisme personnel et de mauvaise foi; que les lignes directrices et les pratiques témoignent d'un juste traitement des personnes et que, dans le cadre d'un processus de nomination, les personnes sont évaluées dans la langue officielle de leur choix.

Mérite (Merit) – Une des valeurs fondamentales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui veille à ce que le mérite soit à la base d'une nomination lorsque la personne nommée possède les qualifications essentielles pour le travail à accomplir, telles que les a établies l'administrateur général, y compris la compétence en matière de langues officielles.

Le gestionnaire subdélégué peut également prendre en considération les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels, actuels ou futurs.

Nomination (Appointment) – Mesure prise afin d’attribuer un poste ou un ensemble de tâches à une personne. Les nominations internes et externes à la fonction publique, effectuées en vertu de la *Loi sur l’emploi dans la fonction publique*, sont fondées sur le mérite et l’impartialité politique.

Nomination intérimaire (Acting appointment) – Nomination temporaire d’un fonctionnaire à un poste dont le taux de rémunération constitue une promotion, selon la définition du Conseil du Trésor.

Offre à commandes (Standing offer) – Offre d’un fournisseur éventuel qui a satisfait aux critères techniques pour fournir des services à un prix convenu, selon des conditions générales standards, pendant une période établie.

Processus de nomination annoncé (Advertised appointment process) – Processus de nomination dans le cadre duquel les personnes comprises dans une zone de sélection donnée sont informées d’une occasion d’emploi à laquelle elles peuvent postuler.

Processus de nomination externe (External appointment process) – Processus visant à effectuer une ou plusieurs nominations et auquel sont admissibles tant les personnes qui travaillent à la fonction publique que celles de l’extérieur.

Processus de nomination non annoncé (Non-advertised appointment process) – Processus de nomination qui ne répond pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

