Public Health Agency of Canada | Agence de la santé publique du Canada

RAPPORT DE VÉRIFICATION

ADMINISTRATION DE LA PAIE, DES CONGÉS ET DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Division des services de vérification

Octobre 2008

Approuvé par l'administrateur en chef de la santé publique
Le 28 octobre 2008

Canada

Table des matières

Résumé **2**

Contexte **5**

Objectifs de la vérification **7**

Portée de la vérification **7**

Approche et méthodologie **8**

Constatations et recommandations de la vérification **9**

Cadre de gestion 9
Paie 14
Heures supplémentaires et congés 21
Heures supplémentaires 22
Congés 27

Annexe A : Critères de la vérification **36**

Annexe B : Plan d'action de la gestion **40**

Annexe C : Liste des acronymes **50**

N° au cat. : HP5-76/1-2008F-PDF
ISBN : 978-1-100-90037-7

Résumé

1. La vérification de l'administration de la paie, des congés et des heures supplémentaires à l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC ou l'Agence) a été exécutée en accord avec le Plan de vérification fondé sur les risques pour l'exercice financier 2008-2009.

2. L'objectif global de la vérification était de fournir à la direction de l'ASPC une assurance indépendante que l'administration de la rémunération, des heures supplémentaires et des congés est contrôlée, comporte des processus efficaces et respecte les politiques, lois, règlements et conventions collectives applicables.

3. La vérification a couvert les opérations de la paie, des congés et des heures supplémentaires traitées entre le 1er avril 2007 et le 31 mars 2008 et sa portée était nationale. La vérification a aussi comporté un examen des tendances en matière de congés et de paiements d'heures supplémentaires depuis la création de l'ASPC en septembre 2004 jusqu'au 31 mars 2008. Par ailleurs, les vérificateurs ont examiné le mécanisme en place pour l'administration de la paie, des congés et des heures supplémentaires en fonction des objectifs et des critères contenus dans l'Annexe A.

4. Lors de la formation de l'Agence en 2004, il a été décidé que les services de soutien des ressources humaines seraient assurés dans les régions par Santé Canada (SC) en vertu d'un protocole d'entente (PE). Un service de gestion et une fonction de soutien des ressources humaines, y compris un petit groupe de spécialistes des ressources humaines (RH), seraient également situés à Ottawa et Winnipeg. L'Agence devait se reposer sur le cadre stratégique de gestion des ressources humaines et les systèmes d'information connexes de SC. Les bureaux de la rémunération de l'ASPC et, dans certaines régions, de SC fournissent des services de gestion des salaires aux employés de l'ASPC dans l'ensemble du Canada, sauf dans la Région du Québec où les services sont assurés par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Nous avons constaté que l'ASPC a récemment rapatrié les Services de la rémunération de SC pour la Région de l'Ontario.

5. La nature et l'étendue des services de la rémunération offerts aux employés de l'ASPC varient beaucoup. Ces différences sont attribuées au recours à plusieurs fournisseurs de services différents et aux modifications récentes apportées aux modèles de prestation des services régionaux. Il en résulte une structure morcelée qui empêche la mise en œuvre d'un modèle de prestation de services uniforme et qui produit une structure de gouvernance et de responsabilisation alambiquée.

6. Il faut renforcer la responsabilisation à l'égard de la gestion de la fonction des Services de la rémunération. Les buts et les objectifs des fonctions de rémunération ne sont pas clairement définis dans les plans stratégiques et opérationnels des RH. De plus, la Direction des ressources humaines (DRH) n'a ni stratégie ni processus pour repérer les opérations de la paie présentant un risque élevé, ni pour réduire ce risque. Par ailleurs, le fait que le chef, Services de la rémunération, relève désormais de deux directeurs ouvre la porte à des orientations et à des priorités conflictuelles. Cette situation affaiblit la responsabilisation à l'égard de la prestation de services de la rémunération efficaces et efficients.

7. La capacité de l'Agence à maintenir des services de la rémunération efficaces et efficients est mise en doute. Nous constatons que dans une vérification récente de la gestion des ressources humaines, plusieurs gestionnaires ont dit que le soutien qu'ils reçoivent des Services de la rémunération de l'Agence était excellent. Nous reconnaissons que les Services de la rémunération ont à cœur de fournir des services efficaces, mais le roulement élevé et les pénuries de personnel contribuent à une approche réactionnelle et ponctuelle de la gestion de la fonction. De concert avec les préoccupations susmentionnées concernant la responsabilisation, les rapports hiérarchiques et la prestation de services, cette situation réduit l'assurance qu'un service de rémunération efficace et efficient peut être maintenu.

8. Nous avons constaté que les opérations de la paie et des heures supplémentaires sont traitées en accord avec les politiques et les directives de l'Agence, des organismes centraux et des conventions collectives ou des conditions d'emploi applicables. Cependant, nous avons aussi constaté que la tenue des dossiers personnels des employés et le processus de vérification de la paie manquent d'homogénéité dans l'ensemble de l'organisation ce qui réduit l'assurance de la conformité.

9. Les pratiques et les procédures en vigueur ne permettent pas à la direction d'obtenir des renseignements complets et opportuns pour prendre des décisions concernant les opérations de la paie. Les personnes qui travaillent en dehors des Services de la rémunération ne peuvent pas consulter facilement les opérations électroniques de la paie effectuées par SC dans les régions. De plus, cet accès est limité à certains spécialistes de la rémunération ce qui augmente le temps qu'ils doivent passer à fournir aux gestionnaires les renseignements demandés.

10. Certaines pratiques relatives au paiement des heures supplémentaires doivent être améliorées. Nous avons constaté que les heures supplémentaires ne sont pas toujours approuvées au préalable et que, dans certains cas, elles n'étaient approuvées que verbalement. Ces pratiques ne constituent pas une pratique

officielle vérifiable. De plus, l'Agence n'a pas établi de mécanisme pour repérer les demandes de paiement d'heures supplémentaires présentant un risque élevé à des fins de vérification. Par ailleurs, dans certains cas, les superviseurs et les gestionnaires délégataires ne signaient pas toujours les demandes de paiement des heures supplémentaires ou ne faisaient pas la preuve que les heures supplémentaires constituaient la façon la plus rentable d'exécuter le travail.

11. En ce qui concerne l'examen des demandes de congés, nous avons constaté en général qu'il n'y avait pas mécanisme d'établissement de rapports efficace pour faciliter la gestion du nombre de demandes de congés non traitées. De plus, il n'y a aucun mécanisme officiel pour informer les employés nouvellement nommés de l'existence du Module interactif des congés et des présences (MICP) et de son utilité. Le MICP sert à saisir, consigner et déclarer les congés et il est géré par SC en vertu d'un protocole d'entente conclu avec l'ASPC.

12. Le système du MICP comporte des contrôles intégrés pour empêcher des employés de demander des congés au-delà de leur solde disponible, par exemple pour des congés pour raisons personnelles ou activités bénévoles. Cependant, aucun contrôle similaire n'est mis en œuvre à l'égard des congés pour obligations familiales. L'absence d'un système de surveillance efficace des congés a fait en sorte que l'utilisation de congés au-delà de la limite autorisée, conformément aux conventions collectives, n'a pas été détectée. Notre vérification a révélé plusieurs domaines où un système de contrôle efficace aurait permis de repérer les faiblesses à cet égard.

13. Les demandes de congés officielles ne sont pas toujours saisies dans le MICP avant que l'employé parte en vacances. Le superviseur peut avoir déjà approuvé verbalement la demande, mais cette pratique ne fournit aucune preuve que la demande de congé a été autorisée au préalable.

14. Aucun rapport n'est disponible sur l'utilisation ou l'application du régime de travail variable (horaire comprimé). Par conséquent, nous n'avons pu évaluer la mesure dans laquelle le régime de travail variable (horaire comprimé) et ses exigences sont compatibles avec les conventions collectives ou les conditions d'emploi applicables et avec les lignes directrices formulées par les Services de la rémunération.

Conclusion

15. Nous concluons qu'en général, les opérations de la paix sont traitées en accord avec les politiques et les directives de l'Agence et des organismes centraux ainsi qu'avec les dispositions des conventions collectives ou des conditions d'emploi. Toutefois, nous avons aussi constaté que si les Services

de la rémunération s'efforcent d'offrir des services efficaces aux employés de l'ASPC, la section n'est pas encore structurée de manière à maintenir un niveau de service et de soutien élevé. À l'heure actuelle, elle fonctionne en mode réactionnel, essentiellement parce qu'elle n'a ni la capacité, ni le cadre stratégique, ni les systèmes et les mécanismes nécessaires pour travailler de façon efficace. Cette situation est aggravée par le taux de roulement élevé du personnel et une pénurie de conseillers en rémunération dans l'ensemble de la fonction publique.

16. L'amélioration de la gestion des risques liés à la prestation des Services de la rémunération dépendra des éléments suivants :

- renforcer le cadre de gestion en corrigeant la structure de prestation des services de la rémunération morcelée;
- former une équipe des Services de la rémunération capable d'établir un cadre stratégique et de revoir les systèmes et les processus liés à la paix, aux heures supplémentaires et aux congés;
- établir une responsabilisation claire à l'égard de la mise en œuvre des changements nécessaires pour garantir que les services de la rémunération sont plus efficaces et efficients.

Réponse de la direction

17. La direction de l'Agence accepte nos conclusions et nos recommandations et un plan d'action de la direction est présenté à l'Annexe B.

Contexte

18. La vérification de l'administration de la paie, des congés et des heures supplémentaires à l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC ou l'Agence) a été exécutée en accord avec le Plan de vérification fondé sur les risques pour l'exercice financier (EF) 2008-2009.

19. Lors de la formation de l'Agence en 2004, il a été décidé que les services de soutien des ressources humaines seraient assurés dans les régions par Santé Canada (SC) en vertu d'un protocole d'entente (PE). Un service de gestion et une fonction de soutien des ressources humaines, y compris un petit groupe de spécialistes des ressources humaines (RH), seraient également situés à Ottawa et Winnipeg. L'Agence devait se reposer sur le cadre stratégique de gestion des ressources humaines et les systèmes d'information connexes de SC.

20. Les bureaux de rémunération de l'ASPC et certains bureaux de rémunération

de SC fournissent des services de la rémunération aux employés de l'ASPC dans l'ensemble du Canada. Depuis la création de l'Agence, le nombre d'employés est passé de 1 400 à environ 2 200. Plus de la moitié des employés travaillent dans la Région de la capitale nationale (RCN). Les autres employés travaillent surtout dans des laboratoires à Winnipeg et à Guelph et dans des bureaux régionaux à la grandeur du pays.

21. La Politique du Conseil du Trésor (CT) sur le contrôle, la vérification et l'évaluation de la gestion du personnel dit que les vérifications de la fonction « gestion du personnel » devrait être effectuée à des intervalles de trois à cinq ans. Elle devrait porter en particulier sur la pertinence des contrôles de gestion du personnel, le degré de conformité avec la loi, les politiques et les lignes directrices des organismes centraux et des ministères en matière de gestion du personnel ainsi que sur l'efficacité, l'efficience et la rentabilité du système de gestion du personnel. Cette vérification de la rémunération et des congés comporte des activités comme la planification et le paiement de la paie régulière, les dispositions relatives aux heures supplémentaires et l'autorisation des opérations en accord avec la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la délégation des pouvoirs de signer en matière de ressources humaines et financières et la gestion des congés.

22. Les résultats de la phase de planification révèlent que les domaines de risques potentiels suivants devraient être évalués et communiqués à la fin de la vérification :

- les possibilités d'améliorer les modèles de prestation de services afin de réaliser des économies et des gains de productivité qui pourraient ne pas être réalisés faute d'une structure organisationnelle appropriée;
- les contrôles et les mécanismes inadéquats à l'égard de la rémunération des employés pourraient donner lieu au versement de paiements erronés aux employés ou à des paiements non conformes aux prescriptions des lois et des politiques du gouvernement fédéral;
- l'inobservation de dispositions législatives, de règlements, de politiques et de procédures pourrait donner lieu à des griefs, des conflits, des autorisations injustifiées et des coûts additionnels pour l'Agence;
- la méconnaissance de différentes dispositions figurant dans les documents de référence (conventions collectives et conditions d'emploi) touchant les congés pourrait amener des gestionnaires à approuver des congés qui ne devraient pas être autorisés;
- l'accumulation excessive de congés annuels pourrait engendrer des pénuries de personnel lorsque ces congés seront utilisés. Ces pénuries pourraient engendrer une augmentation de la charge de travail d'autres employés et des coûts en heures supplémentaires;
- des contrôles du traitement des congés dans le Module interactif des congés et des présences (MICP) pourraient donner lieu à des erreurs

dans les droits aux congés des employés et engendrer des coûts additionnels pour l'Agence;
- des contrôles insuffisants des congés non payés (CNP) pourraient se répercuter sur la pension de retraite de l'employé, ses congés payés accumulés et son indemnité de départ;
- la mauvaise planification et la mauvaise affectation des ressources pourraient engendrer des coûts excessifs liés aux heures supplémentaires;
- l'autorisation d'heures supplémentaires injustifiées pourrait engendrer des dépenses inutiles et inappropriées.

Objectifs de la vérification

23. L'objectif global de la vérification était de fournir à la direction de l'ASPC une assurance indépendante que l'administration de la rémunération, des heures supplémentaires et des congés est contrôlée, comporte des processus efficaces et respecte les politiques, lois, règlements et conventions collectives applicables.

24. Les objectifs spécifiques de la présente vérification étaient les suivants :

    - évaluer la pertinence du cadre de gestion de l'Agence en matière de rémunération, d'heures supplémentaires et de congés;

    - évaluer la conformité aux lois, aux politiques et aux procédures de l'Agence et des organismes centraux, à la délégation des pouvoirs de signer de l'Agence en matière de ressources financières et humaines et aux conventions collectives;

    - évaluer la pertinence des processus et des contrôles de l'Agence applicables à la gestion des heures supplémentaires et des congés et évaluer l'efficacité de l'administration du processus de rémunération. (Cet objectif comportera à la fois les contrôles des procédures et des finances, notamment la surveillance.)

Portée de la vérification

25. La vérification était de portée nationale et a couvert les opérations relatives à la rémunération, aux heures supplémentaires et aux congés traitées entre le 1er avril 2007 et le 31 mars 2008. Des examens ont été effectués au bureau de Winnipeg pour les dossiers du Manitoba, de la Saskatchewan et de l'Ontario. Les dossiers des bureaux régionaux de Vancouver, d'Edmonton, de Montréal et d'Halifax et ceux de la RCN ont été examinés à Ottawa.

26. Les vérificateurs ont aussi examiné les tendances relatives aux congés et aux paiements d'heures supplémentaires à partir de la création de l'ASPC en septembre 2004 jusqu'au 31 mars 2008.

27. Enfin, les vérificateurs ont examiné les processus généraux d'administration de la rémunération, des heures supplémentaires et des congés en fonction des objectifs et des critères détaillés définis dans l'Annexe A.

Approche et méthodologie

28. La vérification a été exécutée en accord avec la *Politique de vérification interne* du Conseil du Trésor (CT) et les *Normes internationales pour la pratique de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes (IVI), sauf qu'aucune évaluation externe n'a été exécutée pour confirmer que la fonction de vérification interne de l'ASPC respecte les normes et le Code de déontologie de l'IVI.

29. Les objectifs de la vérification ont été établis en accord avec les lois, politiques et conventions collectives applicables. Des critères de vérification ont été élaborés pour chacun des objectifs de la vérification. Les critères de vérification reproduits à l'Annexe A sont fondés sur les lois et règlements pertinents, les politiques et directives du CT et les directives et lignes directrices de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

30. La vérification a comporté un examen préliminaire de la documentation. De plus, nous avons mené des entrevues auprès de l'équipe de gestion et du personnel de la Direction des ressources humaines (DRH). La méthodologie de la vérification a consisté en la mise au point d'un cadre stratégique, d'un cadre d'évaluation et d'analyse des risques, de diagrammes de cheminement des processus et de la cartographie des contrôles des processus relatifs à la rémunération, aux heures supplémentaires et aux congés. Ces documents ont été produits au cours de la vérification :

    - cadre stratégique : ce document renferme un résumé des principales exigences des politiques du CT et du Ministère applicables à la rémunération, aux heures supplémentaires et aux congés;
    - évaluation et analyse des risques : ce document comprend le recensement des risques, des contrôles en vigueur et des lacunes. Il décrit également les processus et sous-processus en place. De plus, il couvre les éléments essentiels d'un cadre de gestion, par exemple les rôles, les responsabilités et les comptes à rendre; les processus et les sous-processus; les cadres de contrôle; l'établissement de rapports sur le rendement; et la gestion des risques;

- diagrammes de cheminement des processus détaillés et cartographie des contrôles applicables aux processus de la rémunération, des heures supplémentaires et des congés. Ce document décrit les contrôles et les pratiques en vigueur et détermine la mesure dans laquelle ceux-ci ont été conçus de manière à garantir que les opérations relatives à la rémunération, aux heures supplémentaires et aux congés respectent les autorisations en vigueur à l'égard des rôles et des responsabilités; des procédures de vérification et de d'autorisation; des délégations des pouvoirs et de la ségrégation des tâches.

31. La sélection des échantillons a été fondée sur deux méthodologies : un échantillonnage statistique par attributs et un échantillonnage constitué de manière à assurer une analyse équilibrée des données.

32. L'échantillon statistique par attributs a consisté en un échantillon purement aléatoire, divisé en trois niveaux : rémunération, heures supplémentaires et congés, en fonction des critères de vérification applicables à chaque niveau. La méthodologie d'échantillonnage prévue donne un niveau de confiance de 95 % et un taux d'erreur acceptable de 10 %.

33. L'échantillon sélectionné est fondé sur un examen de 16 éléments clés, réputés représenter un risque élevé. Les critères d'échantillonnage ont été établis d'après les connaissances et l'expérience des vérificateurs en matière de vérification de la rémunération, des heures supplémentaires et des congés. Le caractère raisonnable de toutes les opérations a été évalué.

34. L'analyse des tendances a été exécutée sur les opérations constituant l'échantillon retenu. Les résultats de l'analyse sont présentés de pair avec les constatations de la vérification tout au long du document.

Constatations et recommandations de la vérification

Cadre de gestion

Objectif de la vérification : Évaluer la pertinence du cadre de gestion de l'Agence en matière de rémunération, d'heures supplémentaires et de congés.

Critère de la vérification

35. Pour réaliser cet objectif, nous avons établi des critères de vérification afin de déterminer la mesure dans laquelle le cadre de gestion comporte des orientations utiles, une structure organisationnelle pertinente, une bonne définition des rôles et des responsabilités, l'affectation des ressources, des

communications opportunes et des contrôles des opérations. Le cadre de gestion devrait aussi garantir le respect des politiques, une prestation de services efficace et efficiente et l'intégrité financière.

Prestation des Services de la rémunération

36. Les Services de la rémunération de l'ASPC sont décentralisés et rendus au moyen d'une structure morcelée. Un petit groupe de conseillers en rémunération (CR) de l'ASPC assure des services à Ottawa et Winnipeg (y compris dans les bureaux de l'ASPC situés à Guelph, Toronto et Regina). Des CR de SC fournissent des services de rémunération dans trois régions (Vancouver, Edmonton et Halifax) en vertu d'un protocole d'entente. Dans la Région du Québec, un protocole d'entente avec TPSGC régit les services de rémunération mais la responsabilité de ces services incombe à SC.

37. Cette structure morcelée mettant en jeu l'ASPC, SC et TPSGC a engendré d'importantes divergences en fait d'orientations, de vision et de priorités; un manque d'homogénéité dans la prestation d'orientations fonctionnelles; l'inobservation de politiques; et des écarts dans l'application des procédures, la communication avec le personnel, les contrôles des opérations, les normes de service et les services fournis aux clients eu égard à la fonction des services de la rémunération.

38. Le chef, Services de la rémunération de l'ASPC, supervise la prestation de services de rémunération dans la RCN et à Winnipeg. Le chef fournit des interprétations des politiques et des directives aux gestionnaires de la rémunération dans la RCN et à Winnipeg ainsi qu'aux gestionnaires de la rémunération de SC sur demande. Le chef, Services de la rémunération et le personnel de la RCN et de Winnipeg tiennent des téléconférences régulières pour discuter de problèmes opérationnels et d'orientations fonctionnelles. Au besoin, des communications sont établies avec les gestionnaires de la rémunération en vertu de protocole d'entente.

Buts et objectifs

39. Les buts et objectifs à l'égard des fonctions relatives à la rémunération, aux heures supplémentaires et aux congés n'ont pas été établis dans le Plan stratégique des RH. Des objectifs de rendement à l'égard des fonctions opérationnelles ont été incorporés dans l'entente de gestion du rendement du directeur des services de RH mais ces objectifs ne traitent pas des risques ni de la réduction des risques.

Rapports hiérarchiques

40. Depuis janvier 2007, le chef, Services de la rémunération, relève du directeur, Services des RH, pour les fonctions opérationnelles et du directeur, Relations de travail, politiques, planification et rapports des RH, pour les fonctions relatives aux politiques ministérielles. Très peu d'activités ont été exécutées par rapport aux fonctions relatives aux politiques ministérielles depuis ce changement. Ce double rapport hiérarchique, conjugué aux services exigés du personnel de la haute direction, entraîne des priorités conflictuelles et pourrait à terme nuire à la prestation de services efficaces et efficients aux clients. De plus, surtout à cause des pénuries de personnel, certaines fonctions dont la surveillance des services de la rémunération dans les régions, la réponse aux demandes de la direction de l'ASPC et des organismes centraux, l'élaboration de politiques et la mise en œuvre de programmes de sensibilisation ne sont pas remplies ou sont assumées de façon informelle par le chef, Services de la rémunération.

Cadre législatif et stratégique

41. La rémunération, les heures supplémentaires et les congés acquis des employés sont régis par différentes lois et leurs règlements d'application, par exemple la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur la pension de la fonction publique*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* et le *Règlement sur les conditions d'emploi*. De plus, des politiques et des lignes directrices du CT régissent l'administration de la rémunération et les dispositions connexes des conventions collectives.

42. Étant une nouvelle agence, l'ASPC utilise les politiques de SC et du CT en vigueur jusqu'à ce qu'elle élabore de nouvelles politiques. La politique de l'Agence sur la semaine de travail comprimée a été élaborée en mai 2007. Toutefois, à cause d'autres priorités, dont le changement organisationnel, elle n'a pas été approuvée ni mise en œuvre. De plus, une version provisoire d'une politique sur l'emploi occasionnel a été rédigée mais elle n'a pas encore été approuvée. L'Agence ne dispose pas d'un ensemble de politiques et de lignes directrices visant les services de la rémunération qui lui est propre pour définir et communiquer clairement les rôles et les responsabilités des conseillers des services de la rémunération qui traitent les opérations de la paie. Il est essentiel que l'Agence établisse des politiques, des procédures et des lignes directrices compte tenu du roulement élevé des conseillers en rémunération qui s'est produit au cours de l'exercice financier (EF) de 2007-2008, surtout par suite d'un déménagement d'Ottawa à Gatineau puis du retour à Ottawa.

Renforcement des capacités

43. Au cours du dernier exercice financier, le renforcement des capacités dans les Services de la rémunération à la RCN a été limité à cause d'une pénurie de CR, de la nécessité de rapatrier certains services de SC (Région de l'Ontario) et du roulement élevé du personnel attribué en partie aux deux déménagements. À eux seuls, les déménagements ont entraîné la perte de six employés au sein des Services de la rémunération.

44. La pénurie de personnel a eu une grande incidence sur la charge de travail des employés et les a obligés à faire régulièrement des heures supplémentaires pendant plusieurs mois. De plus, les nouveaux employés ont aussi eu besoin d'une longue formation. Par exemple, il faut habituellement deux ans de formation pour qu'un conseiller en rémunération devienne opérationnel et quelques années d'expérience de plus pour atteindre un niveau de rendement élevé. Le tableau 1 montre le nombre de postes et les postes comblés pour avril et juillet 2007 et pour septembre 2008.

Tableau 1 : Ressources des Services de la rémunération

	Groupe/ niveau	**Avril 2007**	**Juillet 2007**	**Septembre 2008**
Nombre de postes		**12**	**12**	**13**
Chef	AS-05	1	1	1
Superviseur	AS-04	1	1	1
Conseillers en rémunération	AS-02	5	2	5
Stagiaires	AS-01	4	1	2
Étudiants		0	0	1
Nombre de postes pourvus		**11**	**5**	**10***

*Deux employés AS-02 inclus dans les postes pourvus sont actuellement en congé non payé prolongé.

Protocole d'entente

45. Les services de la rémunération que SC fournit à l'ASPC sont décrits dans l'Annexe H du protocole d'entente qui a été signé en septembre 2004. Comme nous l'avons déjà mentionné, la liste de ces services est fondée sur 20 fonctions et processus réguliers que SC est tenu d'exécuter pour le compte de l'ASPC dans les régions de l'Atlantique, de l'Ontario/Nunavut, de l'Alberta/Territoires du Nord-Ouest et de la Colombie-Britannique/Yukon. Les

services pour la Région de l'Ontario/Nunavut ont récemment été rapatriés et un protocole d'entente avec TPSGC est en vigueur pour la Région du Québec. La Direction des ressources humaines a eu de la difficulté à gérer cet arrangement administratif complexe.

46. Le protocole d'entente ne désigne pas les gestionnaires de comptes au sein de SC et de l'ASPC qui sont chargés de gérer toutes les exigences en vertu de cette entente et de veiller à la prestation de services efficaces et efficients à l'Agence. De plus, il existe des conventions sur le niveau de services (CNS) pour les régions de l'Atlantique et du Québec mais il n'y a aucun mécanisme pour évaluer le rendement par rapport à ces CNS.

47. Il est essentiel d'attacher davantage d'importance à la conformité compte tenu des changements considérables (décrits ci-dessous) qui ont été apportés aux services de la rémunération assurés par SC depuis septembre 2004. Les changements sont les suivants : les services pour la Région de l'Ontario/Nunavut ont récemment été rapatriés. Pour Manitoba/Saskatchewan, les services de la rémunération sont assurés par l'ASPC. L'Agence a désormais un protocole d'entente avec TPSGC pour les services de la rémunération dans la Région du Québec. De plus, des modifications ont été apportées pour les régions de l'Alberta/Territoires du Nord-Ouest et de la Colombie-Britannique/Yukon à l'égard de différents services. Par ailleurs, SC a mis en œuvre de nouvelles procédures pour traiter les opérations de rémunération, pour lesquelles nous n'avons pu trouver aucune preuve qu'elles ont été discutées avec des représentants de l'ASPC avant d'être mises en œuvre.

Conclusion

48. Il faut renforcer la responsabilisation de la gestion de la fonction « Services de la rémunération ». La structure morcelée mettant en jeu plusieurs fournisseurs de services différents engendre des écarts considérables qui compromettent la prestation de services efficaces et uniformes aux employés de l'ASPC. Les buts et les objectifs des fonctions de rémunération ne sont pas clairement définis, notamment la détermination des risques et les stratégies de réduction des risques. Le double rapport hiérarchique auquel le chef, Services de la rémunération, est assujetti ouvre la porte à des possibilités d'orientations conflictuelles et à l'affaiblissement de la responsabilisation à l'égard de la prestation de services efficients aux employés de l'ASPC. L'Agence n'a pas de politique relative à la rémunération définissant les rôles, les responsabilités et les comptes à rendre aux plans directorial et fonctionnel, ce qui contribue à une approche ponctuelle. Les Services de la rémunération sont aux prises avec un roulement élevé et des pénuries de personnel qu'il faut régler. Enfin, compte tenu des nombreux changements apportés aux modèles de prestation des services régionaux, il faut revoir le protocole d'entente entre SC et l'ASPC.

Recommandations

Le directeur général, Direction des ressources humaines, devrait :

49. Exposer les buts et les objectifs dans les plans stratégiques et opérationnels des ressources humaines à l'égard de la rémunération, des heures supplémentaires et des congés ainsi que les risques et les stratégies de réduction des risques.

50. Déterminer et corriger les facteurs qui contribuent au roulement élevé des conseillers en rémunération et établir une stratégie de recrutement et de maintien en poste de manière à prendre des mesures pour que la fonction des Services de la rémunération dispose d'un effectif complet.

51. Revoir la structure organisationnelle et les rapports hiérarchiques, y compris les rôles et les responsabilités fonctionnels et de gestion à l'égard des Services de la rémunération. Cet examen devrait être fondé sur les produits livrables actuels et prévus, les exigences des politiques et des lois du gouvernement fédéral, les attentes des clients et les coûts.

52. Continuer d'élaborer des politiques et des lignes directrices en matière de rémunération, y compris celles ayant trait à la semaine de travail comprimée et au recours à des employés occasionnels. Ces politiques devraient définir et délimiter clairement les rôles, les responsabilités et les comptes à rendre des gestionnaires et inclure des critères d'évaluation de l'efficacité. Il faudrait aussi mettre en œuvre des mécanismes de surveillance et d'établissement de rapports sur l'observation de ces politiques.

53. Revoir et négocier le protocole d'entente avec SP dans le but d'obtenir des services homogènes, efficaces et efficients, y compris en désignant des gestionnaires de compte responsables, en établissant des normes de service et en donnant l'assurance que les services sont conformes aux lois et aux politiques relatives aux services de la rémunération.

Possibilité d'amélioration

54. À long terme, le directeur général, Direction des ressources humaines, devrait établir un modèle de prestation de services pour les Services de la rémunération, y compris des normes de prestation de services pour des fonctions essentielles comme la paie.

Paie

Objectif de la vérification : Évaluer la conformité aux lois, aux politiques et aux procédures de l'Agence et des organismes centraux,

à la délégation des pouvoirs de signer de l'Agence en matière de ressources financières et humaines et aux conventions collectives.

Critères de la vérification

55. Pour réaliser cet objectif, nous avons établi des critères de vérification afin d'évaluer la mesure dans laquelle les opérations de la paie et les processus de gestion des salaires sont efficaces, efficients et conformes aux lois, aux politiques et aux directives du CT et aux lignes directrices de TPSGC pertinentes. Nous avons aussi évalué la mesure dans laquelle les gestionnaires reçoivent des renseignements précis et opportuns pour prendre des décisions et des contrôles suffisants sont mis en œuvre à l'égard des opérations financières de la paie.

56. L'échantillon aléatoire constitué pour la vérification comportait 85 cas traités ou dossiers au cours de l'exercice financier 2007-2008 dans toutes les régions à la grandeur du Canada, notamment des services fournis par l'Agence et par SC.

L'examen des dossiers comportait des opérations relatives à ce qui suit :

Portés à l'effectif et intérimaires	31
Rémunération du personnel de direction	7
Employés nommés pour une durée déterminée	11
Employés occasionnels	13
Congés non payés	11
Rayés de l'effectif	12
Total des dossiers	**85**

Cas de la paie à la nomination

57. Les cas de la paie relatifs aux nouvelles nominations ont été traités en accord avec les dispositions pertinentes des conventions collectives, des lois et règlements et des politiques et directives du CT, des organismes centraux et du ministère. Toutefois, la documentation justificative n'était pas toujours versée au dossier et la vérification de la paie n'a pas été exécutée de façon systématique.

58. Dans tous les cas, le taux de paie correspondait à la lettre d'offre, à l'imprimé de la paie, à la carte de paie régionale et au rapport de la paie. L'examen n'a révélé aucun écart financier par rapport aux opérations examinées.

Rémunération du personnel de direction

59. Nous avons extrait au hasard un échantillon de dix dossiers de rémunération du personnel de direction pour évaluer si la rémunération au rendement avait été traitée de façon opportune et conforme aux conditions d'emploi. Nous avons relevé des erreurs dans deux cas. Dans un cas, le paiement était inférieur au montant autorisé et l'autre cas avait trait à un employé qui assumait un intérim ou dont le poste avait été re-classifié. Les services de la rémunération se sont occupés de ces dossiers par la suite.

Augmentations d'échelon de rémunération

60. D'après les cas que nous avons examinés, nous avons constaté que les augmentations d'échelon de rémunération ont été traitées dans les délais prescrits et en accord avec les conditions de la convention collective applicable.

Documentation

61. Les pratiques et les procédures de SC relatives à la documentation des opérations de la paie diffèrent des pratiques et procédures adoptées par l'ASPC. Ces différences compliquent la tâche d'examiner les opérations de la paie et les documents justificatifs. SC a mis en œuvre un environnement vert afin de réduire l'utilisation du papier. Par conséquent, les opérations de la paie ne sont pas toujours versées au dossier tandis que l'ASPC imprime et classe encore toutes les opérations de la paie. Cette dernière pratique a prévalu pendant des années dans le milieu de la rémunération. L'environnement vert comporte un processus d'examen/vérification par des pairs au moyen du numéro séquentiel et de la date de l'opération apparaissant dans le document initial, par exemple la lettre d'offre, le rapport et l'autorisation de paie pour services supplémentaires/travail par postes, etc. Selon cette approche, les spécialistes de la rémunération et les fonctionnaires ne faisant pas partie des Services de la rémunération peuvent très difficilement consulter et comprendre les opérations traitées et en examiner la séquence à moins qu'ils obtiennent l'accès aux différents systèmes et écrans de TPSGC.

62. Aux fins de la vérification des opérations relatives à la rémunération et aux heures supplémentaires, le chef, Services de la rémunération, a fourni aux vérificateurs les renseignements requis puisqu'il a accès au système. À l'ASPC, le chef, Services de la rémunération, est la seule personne qui a accès aux dossiers électroniques créés par SC pour tous les employés de l'Agence travaillant dans les régions et il n'y a pas de sauvegarde.

63. Au terme de notre examen de 85 cas, nous avons constaté qu'il manquait des documents dans 14 cas. Dans neuf autres cas, nous n'avons pas trouvé de

preuve de vérification des opérations de la paie par des vérificateurs de la rémunération. Le tableau 2 résume le nombre de dossiers analysés et d'irrégularités relevées.

Tableau 2 : Nombre de dossiers analysés et d'irrégularités relevées

	Nombre de dossiers analysés	**Nombre d'irrégularités relatives à la documentation**	**Nombre d'irrégularités relatives à l'examen de la paie**
Portés à l'effectif et intérims	31	2	6
Rémunération du personnel de direction	7		
Employés nommés pour une durée déterminée	11	1	1
Employés occasionnels	13	4	2
Congés non payés	11	5	
Rayés de l'effectif	12	2	
Total des dossiers analysés/ irrégularités	**85**	**14**	**9**

64. La vérification a révélé que les documents suivants étaient inadéquats ou manquants :

- une demande de mesures de dotation pour une opération d'intérim pour une période inférieure à quatre mois provenant de la RCN n'avait pas été approuvée par un gestionnaire délégataire
- une lettre d'offre dans la Région de l'Ontario n'avait pas été signée par un gestionnaire délégataire
- dans trois cas, le dossier d'employés nouvellement nommés ne contenait pas la documentation relative à la rémunération
- dans trois cas, les dossiers d'employés ayant quitté l'Agence ne contenaient pas les questionnaires de départ (formulaire servant à garantir que tous les biens du Ministère et les sommes dues à l'État sont récupérés avant le versement du paiement final à l'employé concerné). Dans trois autres cas, nous avons constaté que l'employé, le gestionnaire et le Bureau du dirigeant principal des finances (DPF) n'avaient pas signé le formulaire. Toutefois, l'agent d'administration principal l'avait signé
- les documents nécessaires concernant les CNP étaient absents dans les cas suivants :

- dans deux cas, l'entente avec l'employeur confirmant que l'employée reprendrait le travail à la date de fin du congé de maternité ou du congé pour obligations parentales était absente dans la RCN et dans la Région du Québec;
- dans la Région du Québec, il manquait deux talons de paie/lettres de Développement des ressources humaines Canada attestant des paiements et des estimations d'assurance-emploi pour les six premières semaines;
- dans un cas, il n'y avait pas de preuve de l'approbation d'un CNP

- dans les 31 dossiers analysés, nous avons relevé un cas où deux lettres d'offre de nomination intérimaire avaient été envoyées aux Services de la rémunération aux fins du traitement de la paie après coup. D'abord, le 28 juin 2007, une lettre d'offre initiale a été envoyée à un employé pour une nomination intérimaire qui s'était déroulée entre le 1er novembre 2006 et le 31 octobre 2007. L'employé a été payé rétroactivement le 3 juillet 2007. La nomination intérimaire a ensuite été prolongée du 1er novembre 2007 au 28 février 2008. La lettre d'offre a été adressée le 11 janvier 2008 et les paiements rétroactifs à l'employé ont été versés le 29 février 2008.

Examen de la paie

65. Les Services de la rémunération n'exécutent pas systématiquement un examen de la paie dans l'ensemble de l'organisation. Nous avons relevé neuf cas dans lesquels nous ne pouvons pas confirmer si la vérification de la paie a été exécutée, soit dans les régions de l'Ontario (6), de la Colombie-Britannique (2) et du Québec (1).

66. Les Services de la rémunération de l'ASPC dans la RCN ont exécuté un examen détaillé des dossiers de tous les employés dans la Région de l'Ontario l'an dernier. Par suite de cet examen, de nombreuses erreurs ont été relevées dans la documentation, y compris dans le processus de paiement et le processus de vérification de la paie. Des trop-payés et des moins-payés ont été relevés. Un plan détaillé comportant des correctifs et un rapport de situation détaillé ont été produits. Par la suite, le Service de la paie de la Région de l'Ontario a été rapatrié de SC et il est maintenant assuré aux employés de l'ASPC par l'intermédiaire du Bureau de Winnipeg. Nous sommes satisfaits que ces irrégularités ont été réglées comme il se doit.

Systèmes et processus de rémunération

67. Les systèmes que les Services de la rémunération emploient sont le Système de paie en direct et le Système des pensions de TPSGC et les systèmes de SC : Avantages RH et MICP. Au cours de la vérification, nous avons relevé des faiblesses à l'égard des mesures de contrôle que nous décrivons dans la

section du présent rapport portant sur les congés.

Fiche personnelle de l'employé

68. Plusieurs types de fiches personnelles de l'employé (FPE) sont actuellement utilisés au sein de SC. Les gestionnaires de la rémunération de la Colombie-Britannique et de l'Alberta ont mis en œuvre des fiches électroniques. En Colombie-Britannique, la photo de l'employé y apparaît également. D'autres régions utilisent une version imprimée similaire à la présentation qui est utilisée dans la RCN et le Bureau de Winnipeg de l'ASPC depuis de nombreuses années. L'automatisation de la FPE est perçue comme une initiative positive, mais la présentation et le contenu peuvent varier d'une région à une autre. Il serait plus efficace d'uniformiser la présentation et le contenu.

Codage financier

69. Les dépenses salariales ne sont pas toujours bien consignées dans Avantages RH et dans le système financier de l'Agence, le SAP. Les mouvements temporaires d'employés d'un poste à un autre lorsqu'ils sont en affectation spéciale, en remplacement, en nomination intérimaire, etc. ne sont pas toujours officialisés et consignés dans les systèmes des RH et des finances officiels du Ministère, y compris dans le Système de la masse salariale (SMS). Ainsi, des employés pourraient être codés au mauvais centre de responsabilité (CR) ce qui aurait des conséquences directes sur le budget salarial du CR et les contrôles des équivalents temps plein. Nous avons appris que des conseillers financiers ont rencontré ou rencontrent actuellement les gestionnaires afin de vérifier l'exactitude du codage des dépenses salariales.

Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP) – Article 33

70. SC soumet les paiements de la rémunération aux contrôles prévus à l'article 33 de la LGFP. Conformément à la Politique sur l'administration de la paie du CT (fonction de contrôleur), les ministères sont tenus de vérifier la légalité du paiement et la disponibilité des fonds avant de faire le paiement. Les Opérations comptables de SC sont chargées d'autoriser la rémunération supplémentaire pour le compte de l'ASPC. Nous avons constaté que cette opération est exécutée en lots, c'est-à-dire 25 opérations à la fois et sans vérification aléatoire des paiements. Au cours du dernier exercice, les Services de la rémunération de l'ASPC ont entamé des discussions en vue de modifier le processus de manière à inclure un examen des opérations avant ou après l'autorisation. Actuellement, aucune directive interne ne régit ce processus.

Conclusion

71. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, la tenue des dossiers personnels des employés et le processus de vérification de la paie ne sont pas homogènes dans l'ensemble de l'organisation, surtout à cause du roulement élevé du personnel au sein des services de la rémunération, des pénuries de personnel et de la structure morcelée qui met en jeu trois ministères différents. Cette situation nuit à l'assurance de la conformité. Nous avons aussi constaté que les formulaires d'arrivée et de départ sont rarement remplis et qu'ils ne sont signés ni par l'employé ni par le Bureau du DPF.

72. Les pratiques et les procédures en vigueur ne permettent pas à la direction d'avoir accès à des renseignements complets et opportuns pour prendre des décisions concernant les opérations de la paie. Les fonctionnaires ne faisant pas partie des Services de la rémunération peuvent difficilement consulter les opérations électroniques de la paie exécutées par SC dans les régions. De plus, cet accès est réservé à certains spécialistes de la rémunération ce qui fait qu'ils doivent passer plus de temps à répondre aux demandes d'information des gestionnaires.

73. L'information sur les salaires n'est pas toujours bien consignée dans les systèmes Avantages RH et SAP. Par conséquent, il se peut que les gestionnaires ne reçoivent pas toujours des renseignements exacts et opportuns pour guider leurs décisions. En l'absence de cette information, le processus d'approbation des opérations de la paie prévu à l'article 33 de la LGFP ne respecte pas intégralement la politique du CT.

Recommandations

Le directeur général, Direction des ressources humaines, devrait :

74. Améliorer la tenue des dossiers personnels des employés pour garantir que les documents requis et originaux sont versés au dossier.

75. Renforcer, officialiser, uniformiser et documenter le processus de vérification de la paie relatif à toutes les opérations de la paie, notamment les heures supplémentaires, et surveiller son efficacité.

76. De concert avec différentes parties concernées, dont le Bureau du dirigeant principal des finances et les Services de la sécurité et de la gestion du matériel, examiner le formulaire d'arrivée et de départ actuel et son processus de signature. Ce formulaire sert à confirmer que tous les biens du Ministère sont récupérés avant que le paiement final soit versé à l'employé qui quitte l'ASPC.

Le dirigeant principal des finances devrait :

77. Prendre toutes les mesures nécessaires pour améliorer la gestion des coûts salariaux et les contrôles internes visant les opérations de la paie, notamment :

- vérifier la légalité du paiement et la disponibilité des fonds avant le paiement de la rémunération;
- communiquer aux gestionnaires des centres de responsabilité de renseignements complets sur les dépenses salariales pour leur permettre de contrôler les sommes imputées à leur budget;
- mettre en œuvre un plan d'échantillonnage convenable pour vérifier l'exactitude, l'intégralité, la validité et le codage approprié des données sur les salaires des employés;
- collaborer avec la Direction des ressources humaines et les gestionnaires à l'établissement d'un mécanisme garantissant que les mouvements temporaires d'employés sont officialisés et consignés dans les systèmes officiels du Ministère et codés au centre de responsabilité pertinent;
- élaborer et mettre en œuvre une directive interne régissant l'autorisation des opérations de la paie selon les dispositions de l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et collaboration avec Santé Canada pour améliorer le processus d'autorisation relatif aux opérations de la paie.

Possibilités d'amélioration

Le directeur général, Direction des ressources humaines, devrait :

78. À long terme, évaluer les conséquences et la faisabilité de faire la transition à un système de traitement des opérations de la paie écologique.

79. Collaborer avec Santé Canada pour uniformiser les cartes de spécimen de signature, qui comprennent les autorisations relatives à la gestion des ressources humaines.

Heures supplémentaires et congés

Objectif de la vérification : Évaluer la pertinence des processus et des contrôles de l'Agence applicables à la gestion des heures supplémentaires et des congés et évaluer l'efficacité de l'administration du processus de rémunération. (Cet objectif comportera à la fois les contrôles des procédures et des finances, notamment la surveillance.)

Critère de la vérification

80. Pour réaliser cet objectif, nous avons établi des critères de vérification afin de déterminer la mesure dans laquelle les heures supplémentaires sont autorisées, payées ou consignées dans le Système d'information sur les ressources humaines (SIRH) en accord avec les politiques du CT, des organismes centraux et du Ministère et les différentes conventions collectives et conditions d'emploi pertinentes et les processus d'administration de la paie sont efficaces et efficients. Nous avons aussi établi des critères de vérification afin de déterminer la mesure dans laquelle les congés sont autorisés, consignés et déclarés en accord avec de saines pratiques de gestion, les autorisations pertinentes et de façon efficace et efficiente.

Heures supplémentaires

81. Les conclusions de la vérification des heures supplémentaires sont fondées sur un examen de 42 cas relatifs à des heures supplémentaires (HS) et de 45 cas relatifs à des congés compensateurs (CC). De plus, nous avons examiné les rapports d'heures supplémentaires produits au moyen du Système de gestion des finances de l'Agence (SAP) pour les quatre derniers exercices financiers. Des analyses des tendances ont été exécutées à partir de ces rapports. Les opérations relatives aux heures supplémentaires et aux CC analysées pour l'EF 2007-2008 étaient les suivantes :

	HS	**CC**
Région de la capitale nationale	21	23
Région du Québec	2	2
Région de l'Atlantique	2	2
Colombie-Britannique	2	2
Alberta	2	2
Ontario	2	2
Manitoba/Saskatchewan (y compris le laboratoire de Winnipeg)	11	12
Total des cas vérifiés	**42**	**45**

82. Au cours de l'EF 2007-2008, 896 employés de l'Agence ont présenté des demandes totalisant 3,8 millions de dollars d'heures supplémentaires par rapport à 2,97 millions de dollars pour l'EF 2005-2006 et à 3,37 millions de dollars pour l'EF 2006-2007. Ce dernier montant représente une augmentation de 1,5 % par rapport à l'EF 2007-2008. Les dépenses en heures supplémentaires de l'Agence ont représenté 2,9 % de ses dépenses salariales pour l'EF 2007-2008.

83. Les dépenses en heures supplémentaires en 2007-2008 peuvent être ventilées comme suit :

Tableau 3 : Dépenses en heures supplémentaires Exercice financier 2007-2008		
Code HS	**Description du code HS**	**Montant $**
40	Heures supplémentaires accumulées	215 483
64	Indemnité de disponibilité – 1er taux	373 101
65	Indemnité de disponibilité – 2e taux	226, 985
89	Déplacements dans une journée de travail régulière	209 224
260	Heures supplémentaires – journée de travail régulière	1 536 311
261	Heures supplémentaires – première journée de repos	463 066
262	Heures supplémentaires – deuxième journée de repos ou journée de repos subséquente	470 521
263	Heures supplémentaires lors d'un congé férié	135 095
Autres codes	Indemnité de rappel, indemnité de repas, déplacements lors d'une journée de repos, heures supplémentaires – deuxième repas	178 945
Total		**3 808 731**

84. La vérification a révélé que les employés sont rémunérés pour des heures supplémentaires approuvées et des services supplémentaires autorisés selon le taux de paie correct et les dispositions des conventions collectives ou des conditions d'emploi applicables. Le cumul de paie pour services supplémentaires (le fait qu'un employé soit payé plus d'une fois pour le même service) n'a pas été permis ou ne s'appliquait pas. Nous n'avons constaté qu'un cas où il y avait une légère erreur de calcul des heures supplémentaires ou de l'application du taux approprié. Les Services de la rémunération ont réglé ce problème.

85. Nous avons trouvé des registres détaillés des heures supplémentaires travaillées pour les cas vérifiés. Dans tous les cas, les dates et les heures travaillées et les formulaires d'heures supplémentaires ont été signés par l'employé, sauf un dossier dans la Région de l'Ontario où le formulaire n'était pas versé au dossier. Toutefois, nous avons pu retracer le document dans le rapport de rémunération supplémentaire et confirmer que les paiements autorisés étaient conformes aux dispositions pertinentes de la convention collective applicable.

86. Toutes les opérations de paiement doivent être vérifiées et attestées en application de l'article 34 de la LGFP. La responsabilité principale de vérifier les différents comptes incombe aux agents délégataire du pouvoir de confirmer et d'attester le paiement aux termes de l'article 34 de la LGFP. Pour les opérations relatives aux heures supplémentaires, cette personne atteste que :

- le bénéficiaire a droit au paiement ou y est admissible;
- le paiement est conforme aux modalités du contrat ou de l'accord pertinent;
- l'opération est exacte et le codage financier est indiqué;
- l'opération respecte l'ensemble des lois, règlements, décrets et politiques du CT pertinents de même que les politiques relatives aux heures supplémentaires.

87. Dans tous les cas sauf deux, un gestionnaire délégataire a signé la demande d'heures supplémentaires. Dans un cas, le gestionnaire n'a pas signé la demande et comme nous l'avons vu plus haut, une demande n'était pas versée au dossier.

88. L'une des conditions préalables à l'approbation d'une demande de paiement d'heures supplémentaires est la confirmation que l'employé a effectivement exécuté les tâches décrites dans la demande de rémunération de services supplémentaires. Sur les 42 dossiers analysés, nous avons relevé six cas où le supérieur immédiat n'avait pas signé le formulaire. Dans de tels cas, la capacité du gestionnaire délégataire de vérifier que les heures demandées ont été travaillées n'est pas toujours clairement définie.

89. Les gestionnaires ayant des pouvoirs de signature pour les heures et services supplémentaires acquis, conformément aux articles 32, 33 et 34 de la LGFP et à la politique du CT pertinente doivent s'assurer :

- qu'il est clairement justifié que des employés travaillent en dehors des heures régulières et que les heures supplémentaires sont gérées de manière efficiente et rentable;
- que les heures et services supplémentaires acquis sont approuvés au préalable conformément aux conventions collectives applicables.

90. L'article 32 de la LGFP, en ce qui concerne la rémunération de services supplémentaires, est respecté lorsqu'un gestionnaire demande à un employé de faire des heures supplémentaires ou l'autorise à le faire. Le contrôle qui satisfait aux dispositions de l'article 32 de la LGFP à l'égard de la rémunération de services supplémentaires est le rapport financier qui montre au gestionnaire le montant dépensé par rapport au montant prévu au budget. Un autre contrôle consisterait en une piste de vérification, par exemple une demande d'heures supplémentaires préapprouvée ou un horaire de travail

pour le personnel en disponibilité. Les vérificateurs ont constaté que 13 dossiers seulement sur les 42 analysés (31 %) renfermaient des documents justifiant les heures supplémentaires. Nous avons été informés que les heures supplémentaires de disponibilité s'appuient sur l'établissement par le gestionnaire d'un horaire de travail détaillé. Toutefois, la preuve étayant ces heures supplémentaires n'était pas toujours versée au dossier. Si la préapprobation verbale de demandes d'heures supplémentaires régulières peut être acceptable, tout comme l'emploi de courriels, le mécanisme employé pour donner l'approbation préalable officielle doit être adapté aux besoins opérationnels de la Direction générale et aux facteurs qui justifient les heures supplémentaires.

91. Selon la *Politique sur la durée maximale du travail* du CT, le nombre total d'heures qu'un fonctionnaire peut travailler au cours d'une semaine est de 48 heures à moins que des circonstances exceptionnelles empêchent le Ministère de servir le public ou de fonctionner efficacement.

92. La Politique oblige les ministères à tenir des rapports sur toutes les exceptions autorisées, en y précisant les raisons pour lesquelles chaque exception a été autorisée; le lieu de travail; le nombre, les groupes professionnels et les niveaux des employés concernés ainsi que le nombre d'heures travaillées par chaque employé au-delà de la norme de 48 heures. Nos vérifications ont révélé quelques cas, sur les 42 dossiers analysés, où des demandes ont été payées pour des heures supplémentaires portant le nombre total d'heures à plus de 48 heures sans justification des raisons pour lesquelles les heures supplémentaires avaient été programmées. Dans ces cas, les heures supplémentaires semblent constituer une pratique courante. Les employés concernés ont travaillé quelques heures tous les matins et quelques heures après les heures régulières de travail sur une longue période et ils ont ainsi dépassé le nombre maximum d'heures par semaine (48).

93. La Politique du CT oblige les ministères à élaborer et mettre en œuvre des procédures internes pour veiller à l'application correcte et systématique des différentes dispositions réglementaires relatives à la paie et veiller à ce que les documents de la paie sont saisis correctement dans le système de paie en ligne de TPSGC. L'une des caractéristiques de ce système est un mécanisme de contrôle permettant de repérer et corriger promptement les opérations que le système signale comme des erreurs potentielles. Un conseiller en rémunération lance les opérations relatives aux heures supplémentaires en se fondant sur les documents signés et datés pertinents et par la suite, un réviseur (parfois un collègue) se charge de vérifier et d'analyser ces opérations. On désigne aussi du nom de « examen par un pair » cette vérification indépendante de la saisie de la paie. En guise de contrôle interne, sans la confirmation et la signature électronique de ce pair, l'opération n'est pas traitée.

94. Nos examens ont révélé trois cas où il n'y avait aucune preuve de vérification de la paie, soit deux cas dans la Région du Québec et un cas dans la Région de l'Ontario.

95. Au cours de l'exercice financier 2007-2008, 19 employés ont gagné plus de 25 000 $ en heures supplémentaires. De ce nombre, quatre employés ont gagné plus de 50 000 $. Nous avons appris qu'il n'y avait eu aucune approbation préalable pour l'un de ces employés; un autre employé est en disponibilité continue et un autre a participé à de nombreuses activités de préparation à une pandémie. Le quatrième employé a quitté le Ministère. En bref, l'Agence ne dispose d'aucun mécanisme pour repérer et vérifier les demandes d'heures supplémentaires présentant un risque élevé.

Conclusion

96. D'après notre examen des cas choisis relatifs aux heures supplémentaires et de rapports financiers additionnels, nous concluons qu'en général, les opérations sont traitées conformément aux politiques et aux directives de l'Agence, des organismes centraux, des conventions collectives ou des conditions d'emploi applicables. Nous avons constaté que la documentation versée aux dossiers d'heures supplémentaires des employés à l'appui de la paie est adéquate. Nous avons toutefois observé que les heures supplémentaires ne sont pas toujours approuvées au préalable. L'approbation préalable des demandes d'heures supplémentaires n'est pas toujours versée au dossier ou fournie d'une manière qui constitue une pratique officielle vérifiable. L'Agence n'a pas établi de mécanisme pour repérer les demandes d'heures supplémentaires présentant un risque élevé à des fins de vérification. Dans certains cas, nous avons constaté que les superviseurs et les gestionnaires délégataires n'avaient pas toujours signé les demandes d'heures supplémentaires. De plus, il n'y avait aucune preuve que les gestionnaires jouent un rôle actif pour garantir que les heures supplémentaires constituaient la façon la plus rentable de satisfaire aux besoins opérationnels. À cet égard, il y a des possibilités d'amélioration. Les principales recommandations relatives à ces domaines sont présentées ci-dessous.

Recommandations

Le directeur général, Direction des ressources humaines, devrait :

97. Ordonner aux gestionnaires de l'Agence d'approuver au préalable toutes les demandes d'heures supplémentaires et de produire la documentation requise pour justifier les cas où l'autorisation préalable a été impossible (p. ex. intervention d'urgence lors d'incidents). Ces justifications devraient être communiquées aux Services de la rémunération.

98. Examiner périodiquement les pratiques d'approbation au préalable pour garantir qu'elles respectent les procédures régissant cette activité.

99. Établir des mécanismes pour repérer et contrôler les demandes d'heures supplémentaires présentant un risque élevé, par exemple les demandes présentées par les employés travaillant plus de 48 heures.

100. Collaborer avec le Bureau de dirigeant principal des finances pour fournir aux gestionnaires des rapports périodiques montrant les paiements d'heures supplémentaires au niveau des employés à des fins de suivi des heures supplémentaires.

101. Renforcer et officialiser le processus de vérification de la paie à l'égard des opérations et de la surveillance des heures supplémentaires.

Congés

Gestion des congés

102. La portée de la vérification des congés a été fondée sur les entrevues menées auprès de gestionnaires des RH, du chef de l'équipe de développement des rapports des systèmes de RH de SC, de l'agent du projet des systèmes de RH pour le MICP et du chef, Services de la rémunération. Nous avons examiné 94 cas d'après les rapports générés par Avantages RH et le MICP couvrant l'EF 2007-2008. De plus, nous avons examiné un large éventail de rapports sur les congés produits au moyen du MICP pour les quatre derniers exercices financiers. Ces rapports ont servi à déterminer les tendances et les habitudes relatives aux congés depuis la création de l'Agence jusqu'à la fin de l'EF 2007-2008.

103. Les cas choisis pour l'EF 2007-2008 étaient les suivants :

Congés pour raisons personnelles et pour activités bénévoles	21
Congés pour obligations familiales	17
Congés de maladie	21
Congés compensateur (CC)	16
Congés annuels	19
Total des cas choisis	**94**

104. Les conventions collectives et les conditions d'emploi applicables du CT prévoient les droits à différents types de congés, notamment les congés annuels, les congés de maladie, les congés pour obligations familiales, etc. Depuis 2000, l'ensemble du personnel de l'ASPC utilise le MICP mis au point

par SC pour demander, consigner, recommander ou approuver différents types de congés au sein de l'Agence. Ce système est un module du SIRH, intitulé Avantages RH. SC gère la base de données et l'ASPC assure les services dans le cadre d'un protocole d'entente. La base de données permet aux employés de saisir directement leurs demandes de congés dans le MICP. Les employés peuvent créer le profil de leur compte et le modifier au besoin. Le superviseur de l'employé est avisé par courriel qu'une demande de congé a été soumise à son approbation. Le superviseur doit ensuite accéder au MICP pour l'approuver ou la refuser. Le système met automatiquement à jour les soldes de congés de l'employé.

105. Le système génère des rappels au superviseur aux 15 jours s'il n'a pas traité une demande de congé. Si le congé n'est pas approuvé avant la fin de l'exercice, les conseillers des Services de la rémunération analysent un rapport produit par le MICP et prennent des mesures correctives auprès des employés pour obtenir les explications ou les justifications pertinentes des demandes en suspens. Pour l'EF 2007-2008, les Services de la rémunération ont traité environ 110 demandes en suspens ce qui crée une charge de travail excessive en fin d'exercice. L'agent de soutien du projet du MICP nous a appris que l'équipe du MICP envisage d'envoyer aux gestionnaires des rapports trimestriels ou mensuels des demandes en suspens ce qui aiderait les conseillers des Services de la rémunération à faire un suivi plus tôt au cours de l'année au lieu d'attendre la fin de l'exercice. Les demandes en suspens sont supprimées du système après 400 jours civils.

106. Le MICP a considérablement réduit le traitement manuel lourd et fastidieux des demandes de congés et permet aux personnes qui s'occupaient du processus manuel de se consacrer à des tâches plus productives. Les conseillers des Services de la rémunération doivent quand même saisir des données à la main à la fin de l'exercice et, dans certains cas, lorsqu'un employé n'a pas accès au MICP s'il est en congé de maladie à long terme ou en congé non payé.

107. Aucun mécanisme officiel ne permet d'informer les nouveaux employés de l'existence du MICP et de son fonctionnement. L'information sur le MICP ne fait pas partie de la documentation que les conseillers des Services de la rémunération remettent aux nouveaux employés. Cependant, les employés peuvent trouver l'information sur le MICP dans l'Intranet de l'Agence en participant aux séances d'orientation destinées aux nouveaux employés. Il incombe aux gestionnaires de mettre leurs employés au courant du MICP. L'employé doit aussi identifier son supérieur dans le MICP. Cette information n'est pas fournie par la DRH, notamment par les Services de la rémunération. Par conséquent, il peut arriver que des demandes en suspens ne soient pas approuvées ou que le processus d'approbation soit retardé. Par ailleurs, les

nouveaux superviseurs n'ont pas accès à l'historique des demandes de congés en suspens des employés.

Congé pour raisons personnelles et pour activités bénévoles

108. En accord avec les conventions collectives, les employés ont droit à une journée de congé pour raisons personnelles et à une journée de congé pour activités bénévoles au cours de l'exercice. Dans les 21 dossiers examinés, les employés n'ont pas dépassé cette limite. Dans 65 % des cas, le congé avait été programmé et approuvé au préalable. L'analyse des tendances a révélé un seul cas au cours des quatre derniers exercices financiers où la limite de congés pour raisons personnelles avait été dépassée. En l'occurrence, le congé pour raisons personnelles avait été pris alors que l'employé travaillait pour un autre ministère.

Congé payé lié aux charges familiales

109. En accord avec les conventions collectives conclues par le CT, un congé payé d'au plus cinq jours peut être accordé dans différentes circonstances pour accompagner un membre de la famille chez le médecin ou le dentiste ou pour donner des soins immédiats et temporaires à des membres de la famille. Aucune disposition ne permet de reporter les jours de congé liés aux charges familiales inutilisés à l'exercice suivant.

110. Nous avons choisi au hasard 17 dossiers de congés liés aux charges familiales. Nous avons constaté que tous les congés pris respectaient les limites établies. Toutefois, dans environ la moitié des dossiers, le congé lié aux charges familiales n'avait pas été approuvé au préalable. Un examen général des congés liés aux charges familiales pris pour l'EF en 2007-2008 a révélé que 65 employés de l'ASPC avaient dépassé le nombre de jours auxquels ils avaient droit par année, soit habituellement cinq jours. Aucun contrôle n'est mis en œuvre pour limiter l'utilisation des congés liés aux charges familiales à la limite annuelle.

Congé de maladie

111. Selon les conventions collectives et les conditions d'emploi du CT, les employés obtiennent des crédits de congés de maladie pour chaque mois civil au cours duquel ils ont touché au moins dix jours de rémunération. Les employés peuvent obtenir des congés de maladie avec rémunération lorsqu'ils sont incapables d'effectuer les tâches de leur poste. Sur 21 dossiers analysés, aucun employé n'a dépassé son solde de congés de maladie pour l'EF 2007-2008. Dans un cas, il y avait une incohérence entre le MICP et le système Avantages RH. En l'occurrence, le congé n'avait pas été consigné dans le MICP mais il l'avait été dans Avantages RH.

112. Aucun contrôle n'est exercé sur les soldes de congés de maladie négatifs dans le MICP. Toutefois, selon les conventions collectives, lorsque des fonctionnaires n'ont pas de crédit ou que leur nombre est insuffisant pour couvrir l'attribution d'un congé de maladie payé, l'employeur peut, à sa discrétion, leur avancer au plus cent quatre-vingt-sept virgule cinq (187,5) heures ou 25 jours, sous réserve de la déduction de ce congé anticipé de tout crédit de congé de maladie acquis par la suite.

113. Au terme d'une analyse des tendances et d'un examen et de rapports additionnels obtenus du MICP, nous avons constaté que 27 employés ont pris plus de congés de maladie que le nombre auquel ils avaient droit pour l'EF 2007-2008. Dix-huit employés ont dépassé la limite de plus de deux jours et un employé avait un solde négatif de 28 jours en date du 31 mars 2008. Un examen de ce dernier cas a révélé que le superviseur avait approuvé l'avance de congés de maladie. Les gestionnaires ne fournissent pas toujours aux Services de la rémunération la justification à l'appui de l'approbation de soldes de congés de maladie négatifs. Dans bien des cas, les employés qui dépassent leur limite de congés de maladie sont en congé de maladie prolongé et par conséquent, ils ne sont pas toujours informés de façon expéditive de leurs droits et avantages en cas de maladie à long terme.

Congé compensateur (CC)

114. Les heures supplémentaires travaillées peuvent être payées ou enregistrées en temps compensateur dans le MICP. Sur 16 opérations analysées, nous avons relevé quatre cas où le CC n'avait pas été approuvé au préalable. Dans un cas, les dossiers du MICP affichaient plus d'heures que n'en affichait le système Avantages RH. L'examen de rapports additionnels produits par le MICP pour l'EF 2007-2008 a révélé que 11 employés ont utilisé au moins 30 jours de CC et que quatre d'entre eux en ont utilisé 47 jours ou plus.

Congés annuels

115. Pour chaque mois civil au cours duquel un employé a touché au moins soixante-quinze (75) heures de rémunération, l'employé accumule des crédits de congés annuels au taux directement lié à leurs années de service. Aucun contrôle systémique ne limite l'utilisation ou l'enregistrement de congés annuels négatifs. L'utilisation excessive ou le paiement en trop de congés doit être récupéré. L'examen des rapports de congés a révélé que 19 employés avaient un solde de congés annuels négatif à la fin de l'exercice financier 2007-2008, variant de 0,1 jour à 4,5 jours. Dans tous les cas, les soldes négatifs ont été récupérés au début de l'EF 2008-2009.

Report de congés annuels

116. Selon les conventions collectives en vigueur, les fonctionnaires, sauf les cadres de direction, certains membres du groupe MD-MOF et d'autres groupes non syndiqués peuvent reporter la portion non utilisée de leurs congés annuels jusqu'à un maximum de 262,5 heures (35 jours) de crédits sur l'année de congés annuels suivante. Tous les crédits de congés annuels dépassant 262,5 heures doivent être automatiquement payés, d'habitude à la fin de l'exercice. Sur demande, les conseillers en rémunération fournissent aux gestionnaires des rapports d'Avantages RH à la fin de décembre et informent annuellement les employés de leurs congés acquis en accord avec les dispositions de la convention collective. Les Services de la rémunération surveillent les cas de congés annuels excédentaires. Environ 6 225 heures totalisant plus de 275 000 $ ont été payées en congés accumulés pour l'EF 2007-2008.

117. D'après les 19 opérations analysées, aucun fonctionnaire n'a dépassé le nombre de jours de congés annuels auquel il avait droit. L'examen additionnel des rapports des congés pour l'EF 2007-2008 a révélé que six employés ont accumulé un solde de congés annuels de plus de 100 jours et 100 employés ont entre 35 et 100 jours. Nous avons sélectionné au hasard 16 de ces 60 dossiers et demandé aux Services de la rémunération de nous fournir une justification plus approfondie du report excessif de congés. Nous avons constaté que les conditions d'emploi relatives au report de congés avaient été appliquées. Bon nombre de ces employés étaient assujettis à des conventions collectives ne comportant aucune limite ou des limites différentes relatives au report de congés ou étaient assujettis à des ententes transitoires conclues lors d'une nomination à un nouveau groupe. Nous n'avons été informés d'aucune mesure systématique que les superviseurs auraient prise pour réduire l'accumulation excessive de congés.

118. Nous avons aussi exécuté d'autres vérifications pour déterminer si les superviseurs avaient autorisé les congés annuels au préalable. Sur les 19 opérations analysées, nous avons trouvé six cas où les demandes de congés annuels saisies dans le MICP n'avaient pas été pré-approuvées. De plus, dans un échantillon aléatoire de 25 fonctionnaires, nous avons trouvé quatre cas où les demandes de congés annuels saisies dans le MICP n'avaient pas non plus été approuvées au préalable.

Congé exceptionnel (congé de direction)

119. Les cadres supérieurs ont droit à un congé exceptionnel (congé de direction) rémunéré (discrétionnaire) d'au plus cinq jours au cours d'un exercice financier si le gestionnaire délégataire le juge pertinent. Le congé de direction s'applique habituellement à des situations où les cadres supérieurs doivent travailler un nombre d'heures excessif sur une période prolongée. À l'ASPC,

ce type de congé est rarement utilisé et n'est pas consigné dans le MICP. Dans des circonstances exceptionnelles, l'administrateur général peut approuver un congé exceptionnel rémunéré pour une période de plus de cinq (5) jours.

Semaine de travail variable (comprimée) à l'ASPC

120. Les lignes directrices, droits et responsabilités ainsi que le formulaire de demande pour un horaire de travail variable sont versés dans l'Intranet, sous « RH – rémunération ». Les demandes remplies ne sont pas toujours fournies aux Services de la rémunération aux fins de la paie mais elles sont conservées dans les dossiers des gestionnaires. Les employés doivent confirmer leur horaire de travail dans les formulaires d'heures supplémentaires pour garantir que leur horaire de travail hebdomadaire est pris en compte dans le calcul des services supplémentaires.

121. De plus, malgré de nombreuses tentatives, il a été impossible d'obtenir un rapport du MICP sur les employés de l'ASPC travaillant selon un horaire de travail variable (semaine de travail comprimée) et de confirmer si les rapports de congés et les congés fériés ont été gérés conformément aux lignes directrices de l'ASPC. D'après les renseignements obtenus, seulement dix employés de l'ASPC ont un horaire de travail comprimé. Nous avons appris qu'il y a un champ dans la demande de congé pour saisir l'horaire de travail variable (comprimé). Toutefois, les fonctionnaires l'utilisent rarement.

Conclusion

122. Il n'y a pas de mécanisme d'établissement de rapports pour faciliter la gestion du nombre de demandes de congés non traitées ni de mécanisme officiel pour informer les nouveaux employés de l'existence du MICP et de sa fonction.

123. Le système comporte des contrôles intégrés qui empêchent les fonctionnaires de demander des congés dépassant leur solde de congés disponible, par exemple à l'égard des congés pour raisons personnelles et pour activités bénévoles. Toutefois, il n'y a aucun contrôle analogue à l'égard des congés pour obligations familiales. Vu l'absence efficace de surveillance des congés, l'utilisation de congés au-delà des limites prévues dans les conventions collectives n'a pas été détectée. Notre vérification a révélé plusieurs domaines où un système de surveillance efficace aurait permis de repérer les faiblesses à cet égard.

124. Les demandes de congés officielles ne sont pas toujours saisies dans le MICP avant que l'employé parte en vacances. Cependant, il se peut que le superviseur ait déjà approuvé verbalement la demande. Cette pratique ne fournit aucune preuve que la demande de congé a été autorisée au préalable.

125. Dans certains cas, les soldes de congés annuels dépassaient la limite du report habituellement autorisé mais des justifications ont été fournies.

126. L'employé doit aussi identifier son supérieur dans le MICP. Cette information n'est pas fournie par la DRH, notamment par les Services de la rémunération. Par conséquent, il peut arriver que des demandes en suspens ne soient pas approuvées ou que le processus d'approbation soit retardé. Par ailleurs, les nouveaux superviseurs n'ont pas accès à l'historique des demandes de congés en suspens des employés.

127. Nous n'avons pu évaluer si la semaine de travail variable (comprimée) et ses exigences respectent les conventions collectives, les conditions d'emploi et les lignes directrices applicables produites par les Services de la rémunération.

Recommandations

Le directeur général, Direction des ressources humaines, devrait :

128. Collaborer avec Santé Canada pour corriger les mécanismes de contrôle systémique relatifs aux congés pour obligations familiales, à l'établissement de rapports, à la semaine de travail variable (comprimée), aux demandes de congés en suspens et d'autres faiblesses connues. L'Agence devrait prendre en compte l'à propos des correctifs dans les cas où les congés pour obligations familiales dépassent les limites prévues.

129. Collaborer avec l'équipe responsable du Module interactif des congés et des présences afin d'établir des mécanismes pour informer les nouveaux employés de l'existence du module et de son fonctionnement.

130. Informer les gestionnaires de la nécessité de consigner les congés de façon rapide et efficace et d'établir des mécanismes d'assurance de la qualité pour garantir que le nom du superviseur est indiqué correctement.

131. Mettre en œuvre une formation obligatoire pour faire en sorte que les gestionnaires sont outillés pour assumer leurs responsabilités à l'égard des congés et de l'application des conventions collectives et de leurs modalités.

132. Renforcer l'obligation imposée aux gestionnaires d'autoriser au préalable les demandes de congés électroniques ou manuelles et de veiller à ce que tous les congés sont consignés dans le Module interactif des congés et des présences afin d'éviter des abus potentiels.

133. Informer les gestionnaires de l'obligation de fournir aux Services de la rémunération une justification des soldes de congés de maladie négatifs pour

permettre la prise de mesures sans délai et veiller à ce que les employés sont informés de leurs droits à des prestations.

134. Mettre en œuvre des mécanismes pour l'attribution de congés de direction lorsque des cadres supérieurs doivent travailler un nombre excessif d'heures sur une longue période et consigner ces congés comme il se doit dans le Module interactif des congés et des présences.

Possibilités d'amélioration

Le directeur général, Direction des ressources humaines, devrait :

135. Collaborer avec Santé Canada pour préparer des rapports trimestriels ou mensuels sur les demandes de congés en suspens. Ces rapports devraient être distribués aux gestionnaires de l'Agence pour garantir que les demandes de congés sont approuvées de façon régulière conformément aux politiques de l'Agence.

136. Apporter des correctifs pour réduire le nombre de saisies manuelles nécessaires à la fin de l'exercice afin de réduire la charge de travail.

137. Encourager les employés à consigner leur régime de travail variable (comprimé) dans le Module interactif des congés et des présences et dans Avantages RH lorsque leur profil personnel est établi et dans toutes les demandes de congés en remplissant le champ approprié dans le système.

Conclusion

138. Nous concluons qu'en général, les cas de paie choisis sont traitées en accord avec les politiques et les directives de l'Agence et des organismes centraux ainsi qu'avec les dispositions des conventions collectives ou des conditions d'emploi. Toutefois, nous avons aussi constaté que si les Services de la rémunération s'efforcent d'offrir des services efficaces aux employés de l'ASPC, la section n'est pas encore structurée de manière à maintenir un niveau de service et de soutien élevé. À l'heure actuelle, elle fonctionne en mode réactionnel, essentiellement parce qu'elle n'a ni la capacité, ni le cadre stratégique, ni les systèmes et les mécanismes nécessaires pour travailler de façon efficace. Cette situation est aggravée par le taux de roulement élevé du personnel et une pénurie de conseillers en rémunération dans l'ensemble de la fonction publique.
139. L'amélioration de la gestion des risques liés à la prestation des Services de la rémunération dépendra des éléments suivants :

- renforcer le cadre de gestion en corrigeant la structure de prestation des services de la rémunération morcelée;

- former une équipe des Services de la rémunération capable d'établir un cadre stratégique et de revoir les systèmes et les processus liés à la paix, aux heures supplémentaires et aux congés;
- établir une responsabilisation claire à l'égard de la mise en œuvre des changements nécessaires pour garantir que les services de la rémunération sont plus efficaces et efficients.

Remerciements

140. Nous voulons exprimer notre gratitude à l'équipe de gestion et au personnel pour la coopération et l'aide qu'ils ont apportées à l'équipe de vérification, en particulier le chef, Services de la rémunération, Service des ressources humaines, dans la Région de la capitale nationale ainsi qu'à l'équipe de direction et au personnel du Bureau régional de Winnipeg au cours de la présente vérification.

Annexe A : Critères de la vérification

1. Cadre de gestion

Objectif

Évaluer la pertinence du cadre de gestion de l'Agence en matière de rémunération, d'heures supplémentaires et de congés.

Critères

a. Une structure organisationnelle appropriée (répartition des ressources et du travail, et directives, contrôles et communications appropriés) est en place pour assurer la conformité aux politiques, la prestation de services efficace et efficiente et l'intégrité financière.

b. Les rôles et les responsabilités sont bien définis et communiqués clairement.

c. Des mécanismes et des contrôles assurent l'efficacité et l'efficience des processus d'administration de la rémunération. Les pratiques exemplaires sont communiquées et l'amélioration continue est favorisée.

d. Les buts et les objectifs établis pour les fonctions relatives à la rémunération, aux heures supplémentaires et aux congés sont énoncés dans les plans stratégiques et opérationnels des ressources humaines (RH).

e. Les processus de gestion des salaires respectent les documents législatifs pertinents, les politiques et directives du Conseil du Trésor (CT), les pouvoirs de signer délégués en matière de finances et de RH de l'Agence et les conventions collectives ainsi que les lignes directrices de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

f. Une stratégie intégrée de gestion et de réduction des risques propre à la fonction des Services de la rémunération est en œuvre.

2. Paie

Objectif

Évaluer la conformité aux lois, aux politiques et aux procédures de l'Agence et des organismes centraux, à la délégation des pouvoirs de signer de l'Agence en matière de ressources financières et humaines et aux conventions collectives

Critères

a. Les procédures et les pratiques d'embauche ou de dotation sont conformes aux dispositions des lois et règlements et aux politiques et directives du CT, de l'organisme central et de l'Agence.

b. Les documents de référence (conventions collectives et conditions d'emploi pour les postes de direction exclus et le groupe de la direction) sont disponibles et connus des gestionnaires.

c. Les contrôles visant les opérations de la paie pour les fonctionnaires rayés de l'effectif ou qui quittent l'Agence sont suffisants et conformes aux politiques et procédures du CT, de l'organisme central et de l'Agence.

d. Les augmentations de traitement sont traitées de façon opportune en accord avec la convention collective ou les conditions d'emploi applicables.

e. Les congés non payés (CNP) sont autorisés en accord avec les politiques du CT, de l'organisme central et de l'Agence et les différentes conventions collectives ou conditions d'emploi pertinentes.

f. Les heures supplémentaires sont autorisées et payées ou consignées dans le système d'information des ressources humaines en accord avec les politiques du CT, de l'organisme central et de l'Agence et les différentes conventions collectives ou conditions d'emploi pertinentes.

Critères secondaires

1. Les pratiques et contrôles de gestion comportent l'approbation verbale ou officielle des heures supplémentaires et l'attestation du travail exécuté pour les employés travaillant en dehors des heures de travail régulières. Plus particulièrement, les pratiques et les contrôles font en sorte que :

   - les employés sont rémunérés pour des heures et des services supplémentaires seulement au besoin;
   - les heures et les services supplémentaires acquis sont approuvés à l'avance et en accord avec les conventions collectives;
   - le cumul de la rémunération de services supplémentaires n'est pas autorisé. Le cumul s'entend d'une situation où un employé est payé plus d'une fois pour le même service;
   - la direction atteste de la durée des heures supplémentaires travaillées et autorise la rémunération;
   - les employés sont rémunérés pour les heures supplémentaires approuvées et les services supplémentaires acquis en accord avec

les modalités des conventions collectives ou des conditions d'emploi applicables;

- une justification claire est fournie lorsque les employés travaillent plus que les heures régulières. La politique du CT stipule que le nombre maximum d'heures qu'un fonctionnaire fédéral peut travailler est de 48 heures, sauf dans les circonstances exceptionnelles;
- seuls les gestionnaires délégataires du pouvoir de signer peuvent approuver le paiement d'heures et de services supplémentaires lorsqu'ils sont convaincus que les travaux ou les services exécutés par les employés étaient essentiels et que les heures supplémentaires constituaient la façon la plus rentable de satisfaire aux besoins opérationnels.

2. Les pratiques et les contrôles de gestion font régulièrement l'objet d'un examen et de discussions et la direction prend en compte les connaissances acquises et communique les pratiques exemplaires.

3. Les gestionnaires surveillent et gèrent efficacement les congés compensateurs accumulés.

3. Heures supplémentaires et congés

Objectif

Évaluer la pertinence des processus et des contrôles de l'Agence applicables à la gestion des heures supplémentaires et des congés et évaluer l'efficacité de l'administration du processus de rémunération. (Cet objectif comportera à la fois les contrôles des procédures et des finances, notamment la surveillance.)

Critères

a. Les Services de la rémunération du personnel de direction sont fournis de façon systématique et efficace dans l'ensemble du Ministère.

b. Des contrôles convenables sont mis en œuvre pour les opérations de la paie; les processus de la paie sont efficaces et font partie du cadre de gestion financière de l'ASPC.

c. Les gestionnaires se tiennent au courant des projets de congés des employés.

d. Les gestionnaires prennent des mesures afin de réduire les accumulations excessives de congés annuels.

e. Les contrôles visant le traitement des congés sont suffisants. Les demandes de congés électroniques ou manuelles des fonctionnaires sont autorisées et consignées comme il se doit dans le Module interactif des congés et des présences (MICP).

f. Des contrôles efficaces sont mis en œuvre à l'égard des CNP, y compris les congés de maternité.

g. Les gestionnaires sont comptables de la gestion des congés de leur personnel et ils ont accès à des renseignements exacts et opportuns pour faciliter la prise de décisions.

h. Le MICP comporte des contrôles efficaces pour garantir que les congés sont bien consignés et approuvés.

i. La rémunération d'intérim et les nominations intérimaires sont conformes aux politiques et aux procédures applicables.

j. Des systèmes fournissent à la direction des renseignements exacts et opportuns aux fins de la prise de décisions.

k. Des mécanismes assurent la conformité aux lois, règlements, politiques, etc. applicables.

l. La direction joue un rôle actif pour garantir l'efficacité de l'administration de la rémunération, des heures supplémentaires et des congés.

Annexe B : Plan d'action de la gestion

Recommandations	Réponse de la direction	Agent de première responsabilité	Date cible
Cadre de gestion Le directeur général, Direction des ressources humaines, devrait :			
49. Exposer les buts et les objectifs dans les plans stratégiques et opérationnels des ressources humaines à l'égard de la rémunération, des heures supplémentaires et des congés ainsi que les risques et les stratégies de réduction des risques.	D'accord. Les buts et objectifs des Services de la rémunération seront incorporés dans le prochain Plan stratégique des ressources humaines (RH) qui sera soumis à l'approbation du comité exécutif. Les plans opérationnels relatifs à la prestation des Services de la rémunération seront élaborés.	Directeur général (DG), Direction des ressources humaines (DRH) Directeur (Dir), Direction des opérations des RH (DORH) Directeur, Politiques, planification et recrutement des RH (PPRRH)	31 mars 2009 31 mars 2009
50. Déterminer et corriger les facteurs qui contribuent au roulement élevé des conseillers en rémunération et établir une stratégie de recrutement et de maintien en poste de manière à prendre des mesures pour que la fonction des	D'accord. Les deux réinstallations de la DRH dans la Région de la capitale nationale dans une période de dix mois ont eu des répercussions négatives sur le maintien en poste du personnel dans son	Directeur, DORH	1er janvier 2009

Recommandations	Réponse de la direction	Agent de première responsabilité	Date cible
Services de la rémunération dispose d'un effectif complet.	ensemble, y compris dans les Services de la rémunération. Une stratégie de recrutement et de maintien en poste sera élaborée et mise en œuvre pour régler le problème décrit dans la vérification.		
51. Revoir la structure organisationnelle et les rapports hiérarchiques, y compris les rôles et les responsabilités fonctionnels et de gestion à l'égard des Services de la rémunération. Cet examen devrait être fondé sur les produits livrables actuels et prévus, les exigences des politiques et des lois du gouvernement fédéral, les attentes des clients et les coûts.	D'accord. La DRH examinera sa structure, ses rapports hiérarchiques ainsi que ses rôles et responsabilités fonctionnels et opérationnels.	DG, DRH Directeur, DORH Directeur, PPRRH	15 décembre 2008
52. Continuer d'élaborer des politiques et des lignes directrices en matière de rémunération, y compris celles ayant trait à la semaine de travail comprimée et au recours à des employés occasionnels. Ces politiques devraient définir et délimiter clairement les rôles, les responsabilités et les comptes à rendre des gestionnaires et inclure des critères d'évaluation de l'efficacité. Il faudrait aussi mettre en œuvre des mécanismes de surveillance et d'établissement de rapports sur l'observation de ces politiques.	D'accord. La DRH déterminera, élaborera et mettra en œuvre la série de politiques et lignes directrices nécessaires. Par ailleurs, la DRH établira un cadre de surveillance et mettra au point un mécanisme de communication pour permettre la consultation des politiques et outils.	Directeur, PPRRH Directeur, PPRRH	31 mars 2009 et en permanence 31 mars 2009, et en permanence

Recommandations	Réponse de la direction	Agent de première responsabilité	Date cible
53. Revoir et négocier le protocole d'entente avec SP dans le but d'obtenir des services homogènes, efficaces et efficients, y compris en désignant des gestionnaires de compte responsables, en établissant des normes de service et en donnant l'assurance que les services sont conformes aux lois et aux politiques relatives aux services de la rémunération.	D'accord. La DRH reverra le protocole d'entente (PE) avec Santé Canada (SC) et participera au groupe d'examen des services partagés lors de son renouvellement et elle assumera la responsabilité à l'égard des RH. La DRH établira des normes de service.	DG, DRH Directeur, PPRRH Directeur, PPRRH	31 mars 2009 31 mars 2009
Paie Le directeur général, Direction des ressources humaines, devrait : 74. Améliorer la tenue des dossiers personnels des employés pour garantir que les documents requis et originaux sont versés au dossier.	D'accord. La DRH examinera les pratiques de RH, y compris les listes de contrôle et les mécanismes permettant de garantir que tous les documents sont versés aux dossiers.	Directeur, PPRRH	31 mars 2009
75. Renforcer, officialiser, uniformiser et documenter le processus de vérification de la paie relatif à toutes les opérations de la paie, notamment les heures supplémentaires, et surveiller son efficacité.	D'accord. La DRH renforcera le processus de vérification de la paie et surveillera son efficacité.	Directeur, PPRRH	31 mars 2009

Recommandations	Réponse de la direction	Agent de première responsabilité	Date cible
76. De concert avec différentes parties concernées, dont le Bureau du dirigeant principal des finances et les Services de la sécurité et de la gestion du matériel, examiner le formulaire d'arrivée et de départ actuel et son processus de signature. Ce formulaire sert à confirmer que tous les biens du Ministère sont récupérés avant que le paiement final soit versé à l'employé qui quitte l'ASPC.	D'accord. La DRH travaillera en partenariat pour examiner le formulaire d'arrivée et de départ et son processus de ratification.	DG, Direction de la gestion nationale, de l'administration, de l'installation et de la sécurité Directeur principal des finances (DPF) DG, DRH	31 mars 2009
Le dirigeant principal des finances devrait : 77. Prendre toutes les mesures nécessaires pour améliorer la gestion des coûts salariaux et les contrôles internes visant les opérations de la paie, notamment : • vérifier la légalité du paiement et la disponibilité des fonds avant le paiement de la rémunération; • communiquer aux gestionnaires des centres de responsabilité de renseignements complets sur les dépenses salariales pour leur permettre de contrôler les sommes imputées à leur budget; • mettre en œuvre un plan d'échantillonnage convenable pour vérifier l'exactitude, l'intégralité, la validité et le codage approprié des données sur les salaires des	D'accord. Le DPF est en voie de mettre au point une approche pour améliorer les contrôles internes en général, à l'appui des exigences relatives aux états financiers vérifiés et de l'attestation des contrôles internes. Le DPF présentera à l'administrateur en chef de la santé publique, au dirigeant de la vérification, au Comité de la vérification et aux autres parties concernées un plan d'ici le 31 janvier 2009 qui comportera les points particuliers soulevés ici dans les premières étapes du plan.	DPF	31 mars 2009

Recommandations	Réponse de la direction	Agent de première responsabilité	Date cible
employés; • collaborer avec la Direction des ressources humaines et les gestionnaires à l'établissement d'un mécanisme garantissant que les mouvements temporaires d'employés sont officialisés et consignés dans les systèmes officiels du Ministère et codés au centre de responsabilité pertinent; • élaborer et mettre en œuvre une directive interne régissant l'autorisation des opérations de la paie selon les dispositions de l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et collaboration avec Santé Canada pour améliorer le processus d'autorisation relatif aux opérations de la paie.			
Heures supplémentaires Le directeur général, Direction des ressources humaines, devrait : 97. Ordonner aux gestionnaires de l'Agence d'approuver au préalable toutes les demandes d'heures supplémentaires et de produire la documentation requise pour justifier les cas où l'autorisation préalable a été impossible (p. ex. intervention d'urgence lors d'incidents). Ces justifications devraient être communiquées aux	D'accord. La DRH élaborera une ligne directrice sur les heures supplémentaires.	Directeur, PPRRH	31 mars 2009

Recommandations	Réponse de la direction	Agent de première responsabilité	Date cible
Services de la rémunération.			
98. Examiner périodiquement les pratiques d'approbation au préalable pour garantir qu'elles respectent les procédures régissant cette activité.	D'accord. La DRH préparera un cadre de surveillance des heures supplémentaires.	Directeur, PPRRH	31 mars 2009
99. Établir des mécanismes pour repérer et contrôler les demandes d'heures supplémentaires présentant un risque élevé, par exemple les demandes présentées par les employés travaillant plus de 48 heures.	D'accord. La DRH examinera les niveaux d'autorisation dans l'outil de délégation des pouvoirs de signer en matière de RH.	Directeur, PPRRH	31 mars 2009
100. Collaborer avec le Bureau de dirigeant principal des finances pour fournir aux gestionnaires des rapports périodiques montrant les paiements d'heures supplémentaires au niveau des employés à des fins de suivi des heures supplémentaires.	D'accord. La DRH collaborera avec le Bureau du DPF pour déterminer l'approche et communiquer l'information aux gestionnaires.	Directeur, PPRRH	31 mars 2009
101. Renforcer et officialiser le processus de vérification de la paie à l'égard des opérations et de la surveillance des heures supplémentaires.	D'accord. La DRH officialisera le processus de vérification de la paie et en surveillera l'efficacité.	Directeur, DORH Directeur, PPRRH	31 mars 2009
Congés Le directeur général, Direction des ressources humaines, devrait :			
128. Collaborer avec Santé Canada pour corriger	D'accord. La DRH s'entretiendra	Directeur, PPRRH	31 mars

Recommandations	Réponse de la direction	Agent de première responsabilité	Date cible
les mécanismes de contrôle systémique relatifs aux congés pour obligations familiales, à l'établissement de rapports, à la semaine de travail variable (comprimée), aux demandes de congés en suspens et d'autres faiblesses connues. L'Agence devrait prendre en compte l'à propos des correctifs dans les cas où les congés pour obligations familiales dépassent les limites prévues.	officiellement avec SC et la Direction de la technologie de l'information (TI) de l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) pour corriger de façon concertée les faiblesses des contrôles systémiques relevées au cours de la vérification.		2009
129. Collaborer avec l'équipe responsable du Module interactif des congés et des présences afin d'établir des mécanismes pour informer les nouveaux employés de l'existence du module et de son fonctionnement.	D'accord. La DRH s'entretiendra officiellement avec l'équipe responsable du Module interactif des congés et des présences (MICP) de SC et d'autres partenaires (TI) pour établir des mécanismes afin d'informer les nouveaux employés de l'existence du MICP.	DG, DRH Dirigeant principal de l'information	31 mars 2009
130. Informer les gestionnaires de la nécessité de consigner les congés de façon rapide et efficace et d'établir des mécanismes d'assurance de la qualité pour garantir que le nom du superviseur est indiqué correctement.	D'accord. La DRH informera les gestionnaires et mettra en œuvre des mécanismes d'assurance de l'exactitude des noms des superviseurs dans le MICP.	Directeur, PPRRH	31 mars 2009
131. Mettre en œuvre une formation obligatoire pour faire en sorte que les gestionnaires sont outillés pour assumer leurs responsabilités à l'égard des congés et de l'application des conventions collectives et de leurs modalités.	D'accord. La DRH déterminera les besoins de formation	Directeur, PPRRH	31 mars 2009

Recommandations	Réponse de la direction	Agent de première responsabilité	Date cible
132. Renforcer l'obligation imposée aux gestionnaires d'autoriser au préalable les demandes de congés électroniques ou manuelles et de veiller à ce que tous les congés sont consignés dans le Module interactif des congés et des présences afin d'éviter des abus potentiels.	D'accord. La DRH déterminera les besoins de formation et informera les gestionnaires.	Directeur, PPRRH	31 mars 2009
133. Informer les gestionnaires de l'obligation de fournir aux Services de la rémunération une justification des soldes de congés de maladie négatifs pour permettre la prise de mesures sans délai et veiller à ce que les employés sont informés de leurs droits à des prestations.	D'accord. La DRH informera les gestionnaires.	Directeur, PPRRH	31 mars 2009
Congés exceptionnels			
134. Le Directeur général, Direction des ressources humaines, devrait mettre en œuvre des mécanismes pour l'attribution de congés de direction lorsque des cadres supérieurs doivent travailler un nombre excessif d'heures sur une longue période et consigner ces congés comme il se doit dans le Module interactif des congés et des présences. .	D'accord. La DRH examinera les pratiques exemplaires et fera des recommandations au comité des RH.	DG, DRH	31 mars 2009

Possibilités d'amélioration	Réponse de la direction	Agent de première responsabilité	Date cible
Cadre de gestion			
54. À long terme, le directeur général, Direction des ressources humaines, devrait établir un modèle de prestation de services pour les Services de la rémunération, y compris des normes de prestation de services pour des fonctions essentielles comme la paie.	D'accord. La DRH élaborera et mettra en œuvre un modèle de prestation de services. Des normes de prestation de services seront élaborées.	DG, DRH Directeur, PPRRH Directeur, DORH	31 décembre 2008 31 mars 2009
Paie			
Le directeur général, Direction des ressources humaines, devrait :			
78. In À long terme, évaluer les conséquences et la faisabilité de faire la transition à un système de traitement des opérations de la paie écologique.	D'accord. La DRH travaillera avec SC pour identifier et sélectionner un nouveau système de gestion des RH.	Directeur, PPRRH	31 mars 2009
79. Collaborer avec Santé Canada pour uniformiser les cartes de spécimen de signature, qui comprennent les autorisations relatives à la gestion des ressources humaines.	D'accord. La DRH travaillera avec SC pour régler ce problème.	Directeur, PPRRH	31 mars 2009
Congés			
Le directeur général, Direction des ressources humaines, devrait :			

Possibilités d'amélioration	Réponse de la direction	Agent de première responsabilité	Date cible
135. Collaborer avec Santé Canada pour préparer des rapports trimestriels ou mensuels sur les demandes de congés en suspens. Ces rapports devraient être distribués aux gestionnaires de l'Agence pour garantir que les demandes de congés sont approuvées de façon régulière conformément aux politiques de l'Agence.	D'accord. La DRH collaborera avec SC pour produire des rapports pouvant servir d'outil de gestion.	Directeur, PPRRH	31 mars 2009
136. Apporter des correctifs pour réduire le nombre de saisies manuelles nécessaires à la fin de l'exercice afin de réduire la charge de travail.	D'accord. La DRH examinera les mesures potentielles.	Directeur, PPRRH	31 mars 2009
137. Encourager les employés à consigner leur régime de travail variable (comprimé) dans le Module interactif des congés et des présences et dans Avantages RH lorsque leur profil personnel est établi et dans toutes les demandes de congés en remplissant le champ approprié dans le système.	D'accord. La DRH mettra en œuvre un processus pour communiquer cette exigence à tous les employés de l'ASPC (nouveaux employés, programme d'orientation, MICP, Bulletin des RH, etc.).	Directeur, PPRRH	30 juin 2009

Annexe C : Liste des acronymes

Agence	Agence de la santé publique du Canada
ASPC	Agence de la santé publique du Canada
CC	Congé compensateur
CC	Conseiller en rémunération
CNP	Congé non payé
CNS	Convention sur le niveau de service
CR	Centre de responsabilité
CT	Conseil du Trésor
DG	Directeur général
Dir	Directeur
DORH	Division des opérations des ressources humaines
DPF	Dirigeant principal des finances
DRH	Direction des ressources humaines
EF	Exercice financier (se terminant le 31 mars …)
FPE	Fiche personnelle de l'employé
IVI	Institut des vérificateurs internes
LGFP	*Loi sur la gestion des finances publiques*
MICP	Module interactif des congés et des présences
PAE	Porté à l'effectif
PE	Protocole d'entente avec Santé Canada
PPRRH	Politiques, planification et recrutement des ressources humaines
RCN	Région de la capitale nationale
RE	Rayé de l'effectif
RH	Ressources humaines
SAP	Systèmes, applications et produits
SC	Santé Canada
SIRH	Système d'information des ressources humaines
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada