



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

**Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI). Renseignements NON CLASSIFIÉS.**

Vérification de l'administration des congés  
du personnel civil

Juillet 2010

7055-58 (CS Ex)



Canada 

## Table des matières

<b>Acronymes et abréviations .....</b>	<b>i</b>
<b>Synopsis.....</b>	<b>ii</b>
<b>Sommaire des résultats .....</b>	<b>iii</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
Contexte.....	1
Objectif.....	1
Portée.....	1
Méthodologie.....	1
<b>Constatations et recommandations .....</b>	<b>3</b>
Politique sur les congés et matériel de formation.....	3
Contrôles internes .....	5
Surveillance.....	8
<b>Annexe A – Plan d'action de la direction.....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Critères de vérification.....</b>	<b>B-1</b>



## Acronymes et abréviations

AF	Année financière
BPR	Bureau de première responsabilité
CEM	Chef d'état-major
CRPCRHC	Comité régional de planification et de coordination des ressources humaines civiles
CS Ex	Chef – Service d'examen
CSRH	Centre de services des ressources humaines
CT	Conseil du Trésor
DGOGRHC	Directeur général – Opérations de gestion des ressources humaines civiles
DGRTR	Directeur général – Relations de travail et rémunération
GAC	Guide d'administration des congés
GC	Gouvernement du Canada
LSC	Libre-service des congés
MDN	Ministère de la Défense nationale
RED	Réseau étendu de la Défense
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
SRP	Système régional de paye
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada



## Synopsis

Les congés font partie intégrante de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle d'un employé et de l'obligation d'un employeur de permettre les situations où les membres du personnel doivent s'absenter du lieu de travail. Par conséquent, un processus efficient et efficace de demande, d'approbation, de consignation et de surveillance des congés est nécessaire pour appuyer cette fonction liée aux ressources humaines.

La présente vérification visait à évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de gestion relatif à l'administration des congés du personnel civil au ministère de la Défense nationale (MDN). Le rapport examine le caractère suffisant des politiques et de la formation, l'efficacité des contrôles internes et la pertinence de la surveillance associée aux transactions de congé.

Dans l'ensemble, les vérificateurs ont constaté que la mise en œuvre du libre-service des congés (LSC) durant l'année financière (AF) 2008-2009 a donné lieu à de meilleurs contrôles et à un processus d'administration plus efficient. En outre, le Ministère a élaboré des politiques internes et du matériel de formation qui sont conformes aux documents des organismes centraux. Bien que le cadre soit en place pour assurer une administration efficace des congés, une sensibilisation accrue à la formation et aux politiques internes et l'amélioration des contrôles et des pratiques de surveillance du LSC au sein du Ministère auraient pour effet d'améliorer davantage le processus.

Le Chef – Service d'examen (CS Ex) est convaincu que le plan d'action fourni par la direction donnera suite aux recommandations du présent rapport. Un suivi sera effectué au besoin pour assurer une mise en œuvre efficace du plan d'action.



## Sommaire des résultats

La présente vérification visait à évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de gestion relatif à l'administration des congés du personnel civil. Durant l'AF 2008-2009, environ 690 000 transactions de congé touchant 29 370 employés civils ont été approuvées et consignées dans le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) du Ministère. Les vérificateurs ont examiné le caractère suffisant des politiques et de la formation, l'efficacité des contrôles internes et la pertinence de la surveillance associée à ces transactions de congé.

Le niveau de conformité à la politique sur les congés est élevé, et la mise en œuvre du module LSC du SGRH a permis d'augmenter les contrôles et de rendre les processus plus efficaces. Une sensibilisation accrue à la formation et au matériel d'orientation, le renforcement des contrôles dans certains domaines et une surveillance additionnelle pourraient donner lieu à d'autres améliorations.

### Évaluation globale

- La mise en œuvre du module LSC du SGRH a permis d'accroître l'efficacité des processus et d'améliorer les contrôles.
- D'autres améliorations peuvent être apportées grâce à une meilleure sensibilisation à la formation et au matériel d'orientation, au renforcement des contrôles dans certains domaines et à une surveillance additionnelle.

### Politique sur les congés et matériel de formation

Le Ministère a élaboré des politiques internes et du matériel de formation et offre des conseils éclairés pour aider les conseillers en rémunération, les gestionnaires et les superviseurs à gérer efficacement les congés et les questions touchant leur administration. Le matériel de formation est révisé périodiquement pour tenir compte des faits nouveaux dans l'administration des congés et clarifier les politiques et procédures pertinentes. Or, de nombreux gestionnaires et superviseurs ne connaissent pas les ressources mises à leur disposition. Pour maximiser ces ressources, il faudrait mieux communiquer leur existence aux gestionnaires et aux superviseurs.

Il est recommandé d'accroître la sensibilisation à la formation et aux conseils mis à la disposition des gestionnaires et des superviseurs au sujet de l'administration des congés.

Les pouvoirs délégués relativement aux congés du personnel civil sont décrits dans l'Instrument de délégation des pouvoirs en matière de relations de travail du Ministère. Les gestionnaires et les superviseurs ne connaissaient pas tous ce document, et ils n'étaient pas certains de comprendre parfaitement leurs pouvoirs délégués en ce qui a trait aux congés. Par ailleurs, bien que le document de délégation précise les exigences à cet égard, y compris la formation obligatoire à certains niveaux, le Ministère ne possède actuellement aucun mécanisme pour confirmer que ces exigences sont remplies.

Il est recommandé que le Ministère veille à ce que les congés soient approuvés selon les exigences énoncées dans l'Instrument de délégation des pouvoirs en matière de relations de travail.



## Contrôles internes

Le module LSC du SGRH a grandement amélioré l'efficacité des processus d'administration des congés. Il intègre de nombreux contrôles visant à assurer la légitimité des congés demandés. Parallèlement, on pourrait améliorer les contrôles pour garantir l'entière conformité à la politique sur les congés et l'intégrité des données sur les congés aux fins de surveillance. Le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA(RH-Civ)) a documenté bon nombre des problèmes liés aux contrôles. Quelques-uns d'entre eux peuvent être résolus au sein du Ministère, mais beaucoup d'autres sont plus difficiles à régler car ils exigent un niveau de personnalisation qui pourrait compliquer les futures mises à niveau du SGRH à l'échelle du gouvernement. Dans certains cas, une surveillance accrue serait peut-être plus réalisable que la mise en place de contrôles de saisie additionnels.

Le Ministère est conscient des faiblesses décelées dans le système. Il est recommandé d'élaborer des stratégies d'atténuation et un échéancier pour résoudre les problèmes systémiques.

## Surveillance

Une analyse comparative montre que le nombre moyen de jours de congé pris par les employés du MDN pour diverses raisons correspond à la situation dans d'autres ministères et organismes fédéraux. Ce n'est pas surprenant étant donné le caractère commun des conventions collectives. Il faut préciser toutefois que cette analyse est fondée uniquement sur les congés inscrits dans le SGRH. Bien qu'une forte proportion de gestionnaires aient indiqué que la plupart des congés pris au sein de leur groupe sont consignés en bonne et due forme, il est difficile d'évaluer l'exactitude globale des données consignées, en particulier pour certains types de congé. Il est essentiel d'avoir des données exactes et complètes sur les congés pour faire en sorte que la politique pertinente soit entièrement respectée et fournir une base de données fiable afin d'exercer une surveillance efficace sur les tendances et les écarts.

À l'heure actuelle, diverses organisations au sein du Ministère surveillent les congés à diverses fins. Les rôles et responsabilités ne leur sont pas assignés de manière officielle, et les efforts de surveillance ne sont pas nécessairement coordonnés en fonction d'un profil de risque commun pour les questions liées aux congés dans l'ensemble des régions.

Il est recommandé que le Ministère examine sa politique afin d'en surveiller la conformité à divers niveaux au sein de l'organisation.

---

**Nota :** Une liste plus détaillée des recommandations du CS Ex et des réponses de la direction figure à l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

---



## Introduction

### Contexte

On définit les congés comme des absences autorisées du travail. Les conventions collectives et la Politique sur les conditions d'emploi précisent les congés payés et non payés auxquels les employés ont droit. Les congés sont consignés dans le SGRH. Dans la majorité des cas, les congés payés sont inscrits et approuvés par le biais du module LSC du SGRH. Par contre, dans le cas des congés sans solde – qui doivent être consignés à la fois dans le SGRH et le Système régional de paye (SRP) – et des demandes de congé des employés qui n'ont pas accès au LSC, il faut remplir un formulaire papier qui est approuvé par le superviseur avant l'entrée des données dans le SGRH. Au moment de la vérification, 13 p. 100 des employés du Ministère n'avaient pas accès au module LSC.

Au 31 mars 2009, 29 370 employés civils du MDN occupaient des postes dans 66 groupes professionnels. Ces employés étaient régis par la Politique sur les conditions d'emploi du Conseil du Trésor (CT) et par 19 conventions collectives. En 2008-2009, 687 344 transactions de congé ont été consignées dans le SGRH et approuvées par 10 711 personnes.

Le SMA(RH-Civ) gère le programme ministériel de rémunération des employés civils, qui comprend les congés. Cette responsabilité consiste notamment à élaborer, interpréter et coordonner les politiques, à fournir de la formation et des documents de référence, ainsi qu'à effectuer les opérations liées à l'administration des congés.

Le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA(GI)) est chargé du développement et de la maintenance du SGRH.

### Objectif

La vérification visait à évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de gestion relatif à l'administration des congés. L'[annexe B](#) renferme les critères employés pour évaluer l'objectif.

### Portée

La vérification avait une portée nationale et englobait tous les employés civils ayant un compte actif dans le SGRH durant l'AF 2008-2009.

### Méthodologie

L'équipe de vérification a :

- interrogé des intervenants clés au sein des organisations du Directeur général – Relations de travail et rémunération (DGRTR), du Directeur général – Opérations de gestion des ressources humaines civiles (DGOGRHC) (cinq centres de services) et du Directeur – Gestion de l'information des ressources humaines;
- envoyé un questionnaire Web à 200 employés choisis au hasard qui avaient approuvé des congés durant l'AF 2008-2009 (taux de réponse de 40 p. 100);



- examiné les politiques, conventions collectives, directives, instructions et données sur les transactions;
- analysé les transactions et soldes de congés dans le SGRH et décelé des écarts;
- évalué la cohérence des données entre le SGRH et le SRP;
- examiné 49 transactions traitées manuellement pour déterminer si elles étaient complètes;
- effectué un suivi à l'égard de 49 autres transactions pour confirmer les constatations.





## Constatations et recommandations

### Politique sur les congés et matériel de formation

Le Ministère a élaboré des politiques internes et du matériel de formation qui sont conformes aux documents des organismes centraux. Il pourrait lui être utile de s'assurer que les superviseurs et les gestionnaires connaissent davantage ces ressources.

### Cohérence entre les documents de référence du Ministère et ceux des organismes centraux

Les directives et lignes de conduite diffusées par le Ministère doivent être conformes aux conditions stipulées dans les conventions collectives et les sources autorisées des organismes centraux, afin d'éviter des griefs et des congés incorrectement autorisés.

Le Ministère a publié un guide d'administration des congés (GAC) visant à fournir aux gestionnaires et aux superviseurs d'autres conseils pertinents. D'après notre examen, nous avons constaté que ce guide était conforme aux documents de référence des organismes centraux, y compris les politiques du CT sur les congés et les conditions d'emploi et les 19 conventions collectives qui régissent l'administration des congés au sein du Ministère.

### Formation et conseils offerts aux intervenants

Les principaux intervenants du processus d'administration des congés comprennent les conseillers en rémunération, les gestionnaires et les superviseurs. Diverses ressources sont mises à leur disposition, notamment le GAC du Ministère et un cours en ligne sur le LSC et le SGRH appelé Trousse de soutien à la productivité des utilisateurs. Ces ressources fournissent des éclaircissements et des conseils sur les questions relatives aux congés. Il faut cependant accroître la sensibilisation à l'égard de ces outils, car seulement 65 p. 100 des répondants au questionnaire connaissaient l'existence du GAC.

L'Instrument de délégation des pouvoirs en matière de relations de travail du Ministère indique clairement les rôles et responsabilités concernant l'administration des congés. Il précise le niveau de délégation de pouvoir nécessaire à l'approbation de chaque type de congé. Ce document est mentionné dans le GAC. Néanmoins, 54 p. 100 des répondants n'étaient pas tout à fait certains de bien comprendre leurs pouvoirs délégués en ce qui a trait aux congés. Il semble donc justifié de faire connaître davantage le document de délégation.

### Sensibilisation des employés à l'égard des congés

- 65 p. 100 des répondants connaissaient l'existence du GAC du Ministère.
- 54 p. 100 des répondants n'étaient pas tout à fait certains de bien comprendre leurs pouvoirs délégués en matière de congés.
- Il n'y a aucun mécanisme pour garantir que la formation obligatoire est reçue, et les délégations visant à approuver les congés ne sont pas consignées dans un registre central.

L'Instrument de délégation des pouvoirs en matière de relations de travail stipule que les gestionnaires et superviseurs de niveaux 6 et 7<sup>1</sup> peuvent exercer les pouvoirs qui leur sont délégués, et ce, après avoir terminé la formation destinée aux gestionnaires délégataires et à condition que leur gestionnaire de niveau 3<sup>2</sup> les y ait autorisés par écrit. Le Ministère exige que les gestionnaires/superviseurs de niveaux 6 et 7 s'inscrivent au cours sur la délégation de pouvoirs et les relations de travail avant d'approuver des congés. Toutefois, il n'existe actuellement aucun mécanisme pour confirmer que cette exigence est remplie. Il n'y a pas non plus de registre central ou régional des gestionnaires et superviseurs ayant le pouvoir délégué d'approuver les congés, d'où la difficulté de s'assurer que toutes les transactions de congé sont approuvées par une personne dûment autorisée.

### **Recommandation**

Le SMA(RH-Civ) devrait accroître la sensibilisation aux ressources de formation et d'orientation actuellement à la disposition des gestionnaires et superviseurs et aux exigences de délégation en matière de congés.

**BPR : SMA(RH-Civ)/DGRTR et DGOGRHC**

<sup>1</sup> Niveau 6 : Chefs de sous-sections; niveau 7 : Superviseurs principaux.

<sup>2</sup> Niveau 3 : Directeurs, commandants de bases/d'escadres, gestionnaires civils supérieurs, Cmdt de brigades, de groupes de soutien de secteur et d'unités hébergées/intégrées.



## Contrôles internes

La mise en œuvre du LSC a amélioré les contrôles relatifs aux congés, mais il reste des points à améliorer. Ayant déjà documenté bon nombre des problèmes de contrôle, le SMA(RH-Civ) travaille à remédier à ces lacunes.

Le SGRH est un système commun dont se servent 14 ministères au sein du gouvernement du Canada (GC). Les employés qui ont accès à un compte du Réseau étendu de la Défense (RED) entrent leurs demandes de congés payés par le biais du module LSC du SGRH. Leur superviseur approuve (ou rejette) la demande, également à l'aide du LSC, puis la transaction et le solde de congés sont consignés dans le SGRH. Les employés qui n'ont pas de compte du RED ou qui veulent demander un congé non payé doivent remplir un formulaire papier. Une fois les demandes approuvées, le personnel du Centre de services des ressources humaines (CSRH) de la région entre ces transactions papier dans le SGRH.

### Crédits de congé et approbation

- Les crédits de congé peuvent être dépassés puisque le LSC n'est pas personnalisé selon la convention collective de chaque employé.
- Il n'y a aucun mécanisme pour garantir que les congés sont approuvés par les délégataires.

## Contrôles du LSC

Selon les résultats du questionnaire Web, 87 p. 100 des répondants ont convenu que la mise en œuvre du LSC durant l'AF 2008-2009 avait permis d'améliorer le processus global d'administration et d'approbation des congés.

Le module LSC comporte de nombreux contrôles de validation pour garantir :

- que tous les champs obligatoires sont remplis;
- que les congés ne visent pas l'AF précédente;
- que les demandes de vacances ou de congé unique ne dépassent pas le solde ou les crédits dont l'employé dispose.

En outre, le module LSC avertit à la fois l'employé et le superviseur autorisé si une demande de congé pour obligations familiales, de congé de bénévolat, de congé personnel ou de congé de maladie dépasse le solde ou les crédits de l'employé.

Le LSC offre aux employés et à leurs superviseurs un accès en temps réel aux soldes de congés aux fins de surveillance. Avant sa mise en place, les employés ou les superviseurs devaient tenir des registres indépendants des congés pris pour s'assurer que les crédits annuels et les soldes globaux n'étaient pas dépassés.

## Points à améliorer : Contrôles du SGRH

Bien que la mise en œuvre du LSC ait amélioré les contrôles liés aux congés, d'autres améliorations pourraient être apportées. Avant la vérification, le personnel du SMA(RH-Civ) avait identifié et priorisé 41 problèmes connus et améliorations possibles



du SGRH. D'après l'échantillonnage effectué, le CS Ex est d'accord avec les problèmes documentés et note que certains d'entre eux peuvent donner lieu à des congés mal autorisés et à des soldes de congés erronés. Par exemple :

- Le LSC n'est pas personnalisé selon la convention collective, de telle sorte que des employés peuvent choisir un type de congé qui ne fait pas partie de leur convention (p. ex., congé de mariage).
- Les utilisateurs peuvent ne pas tenir compte des avertissements du LSC et dépasser leurs crédits dans le cas de certains types de congé, y compris le congé de bénévolat et le congé personnel; toutefois, les superviseurs reçoivent aussi un avertissement du système lorsqu'ils approuvent des demandes de congé qui dépassent les crédits.
- Le LSC ne permet pas de s'assurer que les heures de congé prises sont conformes aux dates de début et de fin et n'inclut pas les congés fériés ou les jours de repos.
- Tout employé peut être choisi à titre de superviseur autorisé dans le LSC. Par conséquent, les employés peuvent envoyer leurs demandes de congé à n'importe quelle personne au Ministère, sans tenir compte du fait que celle-ci possède ou non le pouvoir d'approbation nécessaire. ....  
.....  
.....
- Pour certains types de congé, notamment le congé d'accident de travail et le congé pour obligations familiales ou personnelles à l'occasion d'un mariage, le SGRH permet plus d'une transaction de congé pour la même période. Cela influe sur les crédits de congés de l'employé, les rapports statistiques et la surveillance des tendances.

Le Ministère est conscient des faiblesses décelées dans le système; toutefois, il n'a pas encore élaboré d'échéancier pour résoudre les problèmes ni de stratégies d'atténuation. Sa capacité d'apporter des changements au LSC et au SGRH est limitée, étant donné que le système est utilisé par 14 ministères et que sa personnalisation pourrait avoir une incidence sur les futures mises à niveau. Dans certains cas, l'élaboration de stratégies de surveillance pour détecter ces écarts serait peut-être plus réalisable que la mise en place de contrôles de saisie additionnels au moyen d'une personnalisation.

### Processus de demande de congé sur papier

Au moment de la vérification, environ 13 p. 100 des employés du Ministère n'avaient pas accès à un compte du RED pour diverses raisons, par exemple parce qu'ils étaient en détachement ou en congé de longue durée, ou encore parce qu'ils n'avaient pas accès à un ordinateur dans leur lieu de travail. Les formulaires papier sont utilisés pour traiter les demandes de congé dans ces situations. Les employés qui veulent demander un congé non payé doivent aussi remplir un formulaire papier et le soumettre à l'approbation de leur superviseur. Le formulaire de demande de congé dûment approuvé doit être envoyé au CSRH régional, qui entre la transaction dans le SGRH.



Aux fins d'examen, nous avons sélectionné 49 transactions papier de ce genre provenant de divers CSRH pour nous assurer qu'elles avaient été consignées en temps opportun et qu'elles étaient exactes et complètes. Selon cet échantillon :

- des documents justificatifs suffisants avaient été conservés pour toutes les transactions sélectionnées;
- l'intervention de paye appropriée a été effectuée à l'égard de toutes les demandes de congé sans solde approuvées;
- 95 p. 100 des demandes de congé ont été approuvées avant que le congé soit pris;
- 80 p. 100 des demandes de congé sans solde et de congé payé pour d'autres motifs renfermaient la référence pertinente ou une explication dans la case de commentaires;
- tous les formulaires papier de demande de congé indiquaient les dates de début et de fin du congé, et 95 p. 100 d'entre eux incluaient les dates de présentation et d'approbation de la demande de congé.

### Points à améliorer : Processus sur papier

En général, le processus de demande de congé sur papier ajoute au fardeau administratif des CSRH. Les employés doivent remplir un formulaire générique de demande de congé du GC (GC-178), le faire approuver par leur superviseur ou gestionnaire, puis le présenter au CSRH pour que la transaction soit consignée dans le SGRH. Les possibilités d'erreur sont plus grandes en raison du processus d'entrée manuelle des données. Il peut aussi y avoir une incidence sur la rapidité de saisie des données du SGRH et leur exhaustivité.

Les superviseurs qui approuvent les formulaires de demande de congé ne sont pas tenus d'y inscrire leur nom en lettres moulées. À cause des signatures illisibles et de l'absence de dossier renfermant les spécimens de signature des personnes ayant des pouvoirs délégués spécifiques, il est difficile de confirmer que le formulaire de demande de congé a été approuvé par la personne compétente.

### Recommandations

Il faudrait élaborer de meilleurs mécanismes pour faire en sorte que les demandes de congé du LSC et les formulaires papier soient approuvés conformément à l'Instrument de délégation des pouvoirs en matière de relations de travail.

**BPR :** SMA(RH-Civ)/DGRTR, DGOGRHC et CEM

Il faudrait élaborer des stratégies, notamment des normes sur le niveau de service et des échéanciers, pour résoudre les problèmes de contrôle décelés dans le SGRH.

**BPR :** SMA(RH-Civ)/DGRTR, DGOGRHC et CEM



## Surveillance

Le SGRH comprend des outils d'établissement de rapports qui sont utiles pour exercer une surveillance et pour cerner et atténuer les risques. Les groupes pourraient avoir avantage à utiliser ces outils d'une manière plus uniforme, opportune et efficiente. En outre, pour que la surveillance soit efficace, il faut que tous les congés autorisés soient entièrement et exactement consignés dans le SGRH.

### Approbation et consignation des congés

Les dispositions des conventions collectives ayant trait aux congés sont généralement respectées. Certaines conventions collectives autorisent les gestionnaires à accorder des congés avec ou sans solde pour des motifs autres que ceux figurant dans les conventions. D'après les réponses au questionnaire Web rempli dans le cadre de la présente vérification, lorsque cela s'est produit, c'était surtout pour améliorer l'équilibre travail/vie personnelle ou pour récompenser un employé pour son rendement.

Chaque année, le Ministère présente au Secrétariat du Conseil du Trésor un sommaire des relevés de congés à des fins de comparaison et d'analyse des tendances. Selon les données de l'AF 2008-2009, les employés du MDN prennent en moyenne le même nombre de congés que le personnel des 73 ministères et organismes qui font partie de l'administration publique centrale. Or, pour que ce genre d'analyse soit utile et fiable, il est important que tous les types de congé soient exactement consignés dans le SGRH.

Il est actuellement difficile d'évaluer l'exhaustivité des données sur les congés dans le SGRH, car il existe certaines situations où les congés ne sont pas consignés en bonne et due forme. Selon les répondants au questionnaire Web :

- 75 p. 100 des autres régimes de travail (comme la semaine de travail comprimée et le télétravail) sont documentés; pour les 25 p. 100 qui restent, il faudrait conserver des documents additionnels afin de permettre au Ministère de justifier si les absences du travail sont des congés ou font l'objet d'une entente officieuse avec le gestionnaire;
- les congés dont les crédits annuels sont limités et/ou dont le solde est reporté (comme les vacances payées, les congés de maladie et les congés pour obligations familiales) sont pour la plupart consignés dans le SGRH;
- les congés qui ne sont pas limités dans les conventions collectives (comme les congés payés pour examen ou pour sélection de personnel) ne sont souvent pas consignés.

Un relevé exact et complet des congés pris est essentiel à la réussite de tout programme de surveillance.

### Surveillance des congés

- Les résultats du questionnaire indiquent que certains types de congé ne sont pas consignés en bonne et due forme, ce qui réduit l'exactitude des rapports sur les tendances et les écarts.
- Une certaine surveillance est exercée sur les congés, mais aucune stratégie de surveillance cohérente et axée sur les risques n'a été élaborée.



## Processus ministériels de surveillance des congés

Un processus de surveillance adéquat est important pour s'assurer que les congés sont systématiquement approuvés et consignés et qu'ils sont traités de la façon appropriée. La surveillance des congés peut également s'avérer un outil précieux pour surveiller la santé et le bien-être de l'effectif. À l'heure actuelle, les congés sont surveillés à divers niveaux au sein du Ministère, et ce, à diverses fins.

En fin d'année, tous les CSRH s'assurent que les transactions de congé en suspens, les paiements de congés et les reports de congés font l'objet des mesures et rapports pertinents. Par ailleurs, les CSRH exercent une certaine surveillance sur les écarts et les tendances. Toutefois, l'étendue de cette surveillance est laissée à leur discrétion, et l'attention accordée varie d'une région à l'autre en fonction des risques perçus. Par exemple, au moment de la vérification, certaines régions surveillaient l'utilisation du code de congé 699 (Congé payé – Autre) ou des congés de maladie et déterminaient les tendances à l'égard du nombre de formulaires de demande de congé entrés manuellement par les administrateurs des congés par opposition à ceux qui étaient entrés par les utilisateurs du LSC.

Au niveau de l'unité, les gestionnaires et les superviseurs peuvent se servir du LSC pour surveiller le relevé de congés de chaque employé mais, à l'heure actuelle, ils ne peuvent pas l'utiliser pour produire en temps réel des rapports globaux sur les congés de leur personnel. Leurs demandes de rapports type ou personnalisés doivent être transmises par le biais des CSRH régionaux.

Le Ministère pourrait bénéficier d'une approche plus uniforme pour surveiller les tendances et les écarts. Une telle approche devrait accroître l'efficacité et l'efficacités en assignant les rôles et les responsabilités, non seulement pour la surveillance mais aussi pour le suivi en cas de problème. Par exemple, dans le cadre de la vérification, les CSRH ont été informés de situations où des employés avaient pris des congés non conformes à leur convention collective. Au cours des discussions, certains CSRH ont indiqué ne pas être certains de leur rôle lorsqu'il s'agissait de clarifier ou de rectifier ces situations.

Selon le questionnaire de vérification, 73 p. 100 des répondants estimaient qu'une surveillance additionnelle des congés était justifiée afin :

- d'assurer une application équitable des conventions collectives et/ou des conditions d'emploi;
- d'évaluer le moral/la santé de l'effectif; ou
- de réduire le risque d'abus.

Les personnes interrogées étaient également d'avis qu'on pourrait améliorer les processus de surveillance actuels :

- en augmentant la disponibilité des rapports standard ou périodiques et en rendant le processus de demande plus convivial;
- en élaborant d'autres options pour regrouper l'information par classification de l'employé ou unité de travail;
- en réduisant les délais d'exécution des rapports personnalisés.



La tenue d'une évaluation annuelle des risques liés à l'administration des congés et l'élaboration de politiques et de processus pertinents pour assurer la surveillance permettraient de bien orienter l'amélioration de l'administration des congés.

**Recommandation**

Il faudrait examiner et renforcer la politique et les processus visant à surveiller la conformité aux exigences en matière d'administration des congés.

**BPR : SMA(RH-Civ)/DGRTR et CEM**



## Annexe A – Plan d'action de la direction

### Politique sur les congés et matériel de formation

#### Recommandation du CS Ex

1. Le SMA(RH-Civ) devrait accroître la sensibilisation aux ressources de formation et d'orientation actuellement à la disposition des gestionnaires et superviseurs et aux exigences de délégation en matière de congés.

#### Mesure de la direction

Le DGRTR s'affaire actuellement à examiner et à mettre à jour le cours sur les relations de travail destiné aux gestionnaires et aux superviseurs. Ce cours délimitera clairement la responsabilité du gestionnaire à l'égard de l'administration des congés.

Par l'entremise des Comités régionaux de planification et de coordination des ressources humaines civiles (CRPCRHC), du calendrier de cours du Centre d'apprentissage et de carrière et des sites intranet, nous continuerons de promouvoir activement le cours « Relations de travail à l'intention des gestionnaires et des superviseurs », qui constitue une exigence aux fins de délégation. Ce cours offre déjà au superviseur/gestionnaire l'information nécessaire sur la matrice de délégation de pouvoirs, en ce qui concerne l'interprétation et l'application des conventions collectives, y compris l'administration des congés. L'accent est mis sur le pouvoir du gestionnaire d'accorder des congés.

Le Guide d'administration des congés et le Guide du gestionnaire sur les congés, qui est en voie d'élaboration et qui sera publié durant la présente AF, fourniront un soutien additionnel aux gestionnaires.

**BPR :** SMA(RH-Civ)/DGRTR et DGOGRHC

**Date cible :** La révision du cours Relations de travail à l'intention des gestionnaires et des superviseurs et la publication du guide seront terminés d'ici la fin de l'AF, La promotion du cours se poursuit et constitue un préalable à la délégation dans le cas des nouveaux gestionnaires. Lors de la réunion tenue le 18 mai 2010 dans la région de la capitale nationale, le CRPCRHC a demandé à ses membres de promouvoir activement le cours. Ce sera fait également dans les autres régions d'ici le 30 septembre 2010.



## Contrôles internes

### Recommandation du CS Ex

2. Il faudrait élaborer de meilleurs mécanismes pour faire en sorte que les demandes de congé du LSC et les formulaires papier soient approuvés conformément à l'Instrument de délégation des pouvoirs en matière de relations de travail.

### Mesure de la direction

À l'heure actuelle, le SGRH Peoplesoft 8.9 du GC ne peut pas suivre les demandes de congé pour déterminer si elles sont approuvées conformément à l'instrument de délégation. Nous envisageons d'inclure une attestation dans le SGRH et devons pour ce faire définir les exigences système. Des discussions seront entreprises avec le Centre des programmes responsable du SGRH Peoplesoft du GC à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) afin d'explorer une solution gouvernementale et Peoplesoft par opposition à une personnalisation pour le MDN. Il convient de noter que le suivi des délégations de pouvoirs, y compris le suivi des congés, figure sur la liste de priorités du Centre des programmes en ce qui concerne les changements à apporter au SGRH.

Les gestionnaires doivent suivre le cours Relations de travail à l'intention des gestionnaires et des superviseurs avant de recevoir une délégation de pouvoirs. Le SMA(RH-Civ) veillera à ce que les gestionnaires de nouveaux superviseurs/ gestionnaires sachent qu'ils sont responsables de diriger ceux-ci vers la formation et de s'assurer que ces derniers reçoivent la formation adéquate et appropriée pour exercer leur rôle et leurs responsabilités.

**BPR :** SMA(RH-Civ)/DGRTR, DGOGRHC et CEM

**Date cible :** Un groupe de travail sur la vérification des congés sera mis sur pied à l'automne 2010 afin d'élaborer des recommandations sur la manière de régler les problèmes inhérents au LSC, décelés lors de la vérification. Une consultation portant sur la liste des recommandations ayant trait au LSC sera menée d'ici la fin décembre avec le Centre des programmes (TPSGC), à propos des problèmes interministériels décelés lors de la vérification. Une mise à jour des recommandations sera fournie au CS Ex d'ici le 31 mars 2011.

### Recommandation du CS Ex

3. Il faudrait élaborer des stratégies, notamment des normes sur le niveau de service et des échéanciers, pour résoudre les problèmes de contrôle décelés dans le SGRH.

#### Mesure de la direction

Il existe peu de fonctions de contrôle dans le LSC pour valider la pertinence des sélections. Cette situation est connue; les stratégies et les normes sur le niveau de service ne sont pas encore en place, mais elles le seront dès que les demandes de modification auront été traitées en collaboration avec le Centre des programmes du SGRH du GC.

**BPR :** SMA(RH-Civ)/DGRTR, DGOGRHC et CEM

**Date cible :** Le SMA(RH-Civils) et le SMA(GI) travaillent de concert en vue d'élaborer des normes sur le niveau de service et des échéanciers d'ici la fin de l'AF 2010-2011.

### Surveillance

#### Recommandation du CS Ex

4. Il faudrait examiner et renforcer la politique et les processus visant à surveiller la conformité aux exigences en matière d'administration des congés.

#### Mesure de la direction

Un « cadre de surveillance de la rémunération » est actuellement à l'état d'ébauche. Il sera parachevé durant la présente AF. Ce cadre prévoit en partie la surveillance des demandes de congé en fonction des dispositions des conventions collectives pertinentes.

Au cours de la dernière année, le Directeur – Programme de rémunération du Ministère a surveillé certaines activités clés qui se rapportent à l'administration de la rémunération dans cinq de ses six régions. L'une de ces activités concernait la catégorie « Congé de longue durée non payé ». Tous les dossiers vérifiés renfermaient les documents justificatifs requis.

La surveillance devrait se poursuivre chaque année afin d'appuyer la responsabilité du Sous-ministre. Or, compte tenu des priorités concurrentes, la petite équipe ministérielle n'est pas en mesure d'exercer cette fonction sur une base régulière. On estime qu'il faudrait au DGRTR un équivalent temps plein pour la vérification de l'assurance de la qualité, la formation et la communication avec les utilisateurs. Bien que des fonds additionnels soient demandés et qu'une réaffectation interne soit envisagée, ce besoin est traité dans le contexte d'autres priorités du SMA(RH-Civ).

Comme l'indique le rapport, le SGRH possède une capacité limitée de surveillance et de contrôle, ce qui restreint la capacité du DGRTR et des gestionnaires dans l'ensemble de l'organisation d'examiner l'utilisation appropriée des congés par le personnel. Des rapports peuvent être produits de façon ponctuelle, mais leur nombre est très limité à l'heure actuelle. Néanmoins, la mise en place d'une nouvelle capacité d'établissement de rapports plus tard au cours de la présente AF facilitera la surveillance des ressources humaines et aidera la direction à examiner l'utilisation des congés.

**BPR :** SMA(RH-Civ)/DGRTR et CEM

**Date cible :** Le SMA(RH-Civ) élaborera une capacité d'établissement des rapports supplémentaire dans le SGRH 8.9 en appui à la surveillance des congés. Il identifiera dans le SGRH 8.9 les valeurs des tables de la convention collective qui doivent être corrigées et dont la fonctionnalité doit être accrue. Ces renseignements seront communiqués au Centre des programmes (TPSGC) avant la fin de l'année financière. La disponibilité des ressources pourrait poser problème.

## Annexe B – Critères de vérification

### Objectif

La vérification visait à évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de gestion relatif à l'administration des congés.

### Critères

- **Politique sur les congés.** Une structure de gouvernance est en place pour faire en sorte que l'administration des congés soit conforme aux exigences législatives, aux règlements, aux conventions collectives et aux politiques.
- **Contrôles internes.** Les activités de contrôle sont efficaces pour ce qui est de fournir une information opportune, complète et exacte sur les congés.
- **Surveillance.** Des processus et des outils d'établissement de rapports sont en place pour surveiller l'administration des congés de sorte que les risques puissent être cernés et atténués.

