

Bureau du vérificateur général du Canada

Rapport de vérification interne

Classification et rémunération

Décembre 2004



**Janet Jones, directrice de la vérification
interne
Subhas Roy, auteur
Barbara Atwill, collaboratrice
Leo Major, collaborateur**

Table des matières

1.0	Sommaire	1
2.0	Introduction	2
2.1	Mandat de la vérification	2
2.2	Contexte	2
3.0	À propos de la vérification	2
3.1	Objectifs et étendue	2
3.2	Stratégie de vérification et secteurs potentiels.....	3
4.0	Observations et recommandations	4
4.1	Gestion de la Fonction – Délégation des pouvoirs	4
4.2	Classification	5
4.3	Rémunération et avantages sociaux	8
4.4	Système d'information sur la gestion des ressources humaines.....	12

1.0 Sommaire

Introduction

La Direction de la planification stratégique et des méthodes professionnelles a terminé la vérification interne des activités de classification et de rémunération, conformément au plan de vérification interne de 2004-2005 du Bureau du vérificateur général qui a été approuvé par la vérificatrice générale et le Comité de vérification.

Conclusion

À tous les égards importants, les activités de classification et de rémunération du Bureau du vérificateur général sont menées en accordant toute l'importance voulue à ses politiques et aux contrôles adéquats et en faisant preuve d'un grand professionnalisme.

Contexte

Aux termes de la *Loi sur le vérificateur général*, le Bureau est un employeur distinct et le vérificateur général est habilité à établir des normes de classification et à exercer les pouvoirs conférés au Conseil du Trésor en matière de gestion du personnel, et notamment la rémunération.

Objectifs et étendue de la vérification

La vérification interne avait pour objectif de donner l'assurance à la vérificatrice générale que le Bureau se conforme à ses politiques et que des contrôles adéquats sont en place pour en assurer le bon respect. La vérification visait les activités et les processus liés à la rémunération et à la classification appliqués en 2003-2004. Nous avons vérifié un échantillon de mesures de classification et de rémunération.

Possibilités d'amélioration

Certaines améliorations pourraient être apportées, notamment :

- mise au point d'un mécanisme officiel de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines;
- amélioration de la documentation qui étaye les décisions relatives à la classification des postes;
- amélioration des lignes directrices sur le traitement à la nomination;
- acquisition d'un système récent d'information sur la gestion des ressources humaines qui soit en phase avec les initiatives de modernisation de la gestion des ressources humaines du gouvernement.

Réponse de la direction

La vérification recense les forces et les possibilités d'amélioration dans la gestion des activités de rémunération et de classification. Elle est donc utile à cet égard. Nous acceptons les recommandations formulées. Un plan portant sur l'acquisition d'un nouveau système d'information sur la gestion des ressources humaines est en voie de préparation. Nous devrions instaurer les autres modifications recommandées au cours des douze prochains mois.

2.0 Introduction

2.1 Mandat de la vérification

La Direction de la planification stratégique et des méthodes professionnelles a terminé la vérification interne des activités de classification et de rémunération, conformément au plan de vérification interne de 2004-2005 du Bureau du vérificateur général qui a été approuvé par la vérificatrice générale et le Comité de vérification.

2.2 Contexte

La vision du Bureau du vérificateur général en matière de ressources humaines consacre le rôle unique du Bureau à titre d'institution fédérale chargée de responsabilités en matière de vérification législative aux termes de la *Loi sur le vérificateur général* et son statut d'employeur distinct. Comme l'indique la Politique de classification et de rémunération du Bureau, la *Loi* autorise le vérificateur général à préparer les normes de classification pour les employés de son bureau et à exercer les pouvoirs conférés au Conseil du Trésor en matière de gestion du personnel, notamment fixer les conditions d'emploi, y compris la rémunération.

3.0 À propos de la vérification

3.1 Objectifs et étendue

3.1.1 Objectifs

La vérification interne de la classification et de la rémunération avait pour objectif de donner l'assurance à la vérificatrice générale que le Bureau se conforme à ses politiques et qu'il possède des contrôles adéquats pour en assurer le bon respect.

3.1.2 Étendue

Les travaux de vérification visaient un échantillon sélectionné parmi toutes les mesures et les processus liés à la rémunération et à la classification appliqués au cours de l'exercice de 2003-2004. Nous avons aussi vérifié certaines mesures de classification mises en œuvre en 2002-2003 et certains volets de la classification qui couvraient trois exercices.

3.2 Stratégie de vérification et secteurs potentiels

3.2.1 Stratégie de vérification

Des entretiens ont été menés avec les gestionnaires des ressources humaines, les membres du Comité des ressources humaines du Bureau et certains employés qui ont été retenus à titre d'utilisateurs des systèmes de classification et de paye. Les mesures de classification et l'échantillon représentatif des interventions de paye que nous avons vérifiés visaient environ 5 p. 100 des effectifs du Bureau.

3.2.2 Secteurs potentiels – Classification

Nous avons examiné un échantillon de 20 dossiers qui traitaient de la classification, de la création de nouveaux postes ou de l'examen de postes et de la reclassification. Pour le Groupe des professionnels de la vérification et le Groupe de la direction, les échantillons sélectionnés portaient sur l'exercice 2003-2004. L'échantillon de dossiers a été vérifié en vue de déceler des éléments prouvant que les niveaux ont été autorisés, soit lorsqu'un employé est promu ou porté à l'effectif, et d'évaluer la cotation numérique, le cas échéant. Nous avons aussi cherché à déterminer si les Modèles de compétences respectent les quatre critères inscrits dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* – qualifications, efforts, responsabilités et conditions de travail. Nous avons également examiné si l'obligation d'établir un exposé de fonctions existait et si elle était respectée. Nous avons en outre examiné les normes de classement et de consignation en dossier, notamment le recours à la numérotation des postes, afin d'évaluer si les exigences administratives étaient respectées comme il se doit.

Pour le Groupe des services à la vérification, des échantillons des mesures prises en 2002-2003 et en 2003-2004, notamment en matière de reclassification de postes, visant les diverses catégories professionnelles ont été vérifiés. Nous avons évalué l'exhaustivité des dossiers et vérifié s'ils contenaient notamment des descriptions de travail, les autorisations requises et les cotations numériques, en vue de déterminer s'ils respectaient les exigences administratives applicables. Toutes les exceptions ont été examinées pour les catégories ASG6A, ASG7A et ASG8A afin de déterminer si les dossiers contenaient les approbations nécessaires.

3.2.3 Secteurs potentiels – Rémunération

Nous avons vérifié divers types d'opérations de paye afin de déterminer si ces opérations avaient été effectuées avec exactitude, en temps voulu et selon les accords, les politiques et les lignes directrices applicables. Nos travaux ont notamment comporté des discussions avec les membres de la direction, un examen des informations transmises, une vérification détaillée des données de paye, notamment des dossiers de paye, des cartes de paye et des livres de paye. Un échantillon regroupant 25 dossiers a été examiné. L'échantillon d'opérations de paye était constitué d'opérations visant la paye régulière, les heures supplémentaires, la retraite, la rémunération au rendement, le réaménagement des effectifs, les congés de maladie, le paiement de congés annuels inutilisés, l'inscription à l'effectif, la radiation de l'effectif et les congés non rémunérés. Les aspects précis de la rémunération qui ont été examinés visaient notamment les

congés de direction, la gestion des congés de maladie, les heures supplémentaires et les vacances.

3.2.4 Secteurs potentiels – Système d’information sur la gestion des ressources humaines

Nous avons effectué des examens pour déterminer si le système d’information sur la gestion des ressources humaines renforçait les mesures de classification et de rémunération. Nous avons évalué l’étendue du traitement manuel des données et déterminé si des améliorations étaient nécessaires.

4.0 Observations et recommandations

4.1 Gestion de la Fonction – Délégation des pouvoirs

Le Bureau du vérificateur général est habilité, aux termes de la *Loi sur le vérificateur général*, à effectuer la classification et la reclassification de ses postes. Ce pouvoir général à titre d’employeur est décrit à l’article 15 de la *Loi* tandis que l’article 16 autorise le vérificateur général à exercer les pouvoirs et à assumer la plupart des responsabilités et des fonctions conférés au Conseil du Trésor en matière de gestion du personnel, notamment l’établissement des conditions d’emploi. L’article 17 de la *Loi* prévoit l’élaboration de normes de classification, sans toutefois mentionner qui sera chargé de les élaborer. Il convient alors de se demander qui est habilité à effectuer les activités de classification et de rémunération et comment on fait connaître les pouvoirs liés à ces fonctions au sein du Bureau. Il faut aussi savoir, de manière plus générale, comment on fait connaître les pouvoirs en matière de ressources humaines dans l’ensemble du Bureau.

À titre comparatif, nous avons examiné comment s’effectue la délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines dans un ministère typique. Le paragraphe 12.(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* vise la délégation des pouvoirs en matière de gestion du personnel. Il prévoit que les administrateurs généraux « peuvent, compte tenu des conditions et modalités de la délégation, subdéléguer les pouvoirs qu’ils ont reçus à leurs subordonnés ou à toute autre personne. » En général, les ministères possèdent une structure de délégation en matière de ressources humaines et un diagramme qui sert de mécanisme de communication, ce qui permet de préciser les responsabilités et de favoriser la transparence dans l’ensemble de l’organisation. De plus, bon nombre des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines ont des répercussions financières (par exemple, l’approbation de congés ou des heures supplémentaires). Les pouvoirs de classification confiés aux ministères inscrits à la Partie 1 de l’Annexe 1 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* sont assortis de conditions qui régissent la délégation de ces pouvoirs aux termes de la Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir du Conseil du Trésor. On exige notamment que les ministères retiennent les services de spécialistes accrédités en classification et instaurent des mécanismes de surveillance internes. Les conventions collectives exigent également un document de délégation afin de déterminer qui reçoit les griefs et à quel échelon (généralement trois échelons, le sous-ministre ou la personne qu’il désigne occupant le 3^e échelon). La délégation se fait

généralement selon les échelons, mais certains postes sont assortis de pouvoirs spéciaux, notamment celui de licencier du personnel.

Les pouvoirs en matière de ressources humaines peuvent englober, entre autres, l'établissement des heures de travail et des heures supplémentaires, l'autorisation de prendre des congés rémunérés ou non rémunérés, les mesures disciplinaires, les procédures visant les griefs et les plaintes, le recrutement et la dotation en personnel, la classification, les langues officielles ainsi que les récompenses et les prix.

Certains aspects liés à la classification peuvent être délégués, notamment l'approbation des réaménagements organisationnels et de la nature du travail; les dates de prise d'effet des classifications rétroactives, la classification de postes autres que ceux qui se situent au niveau de la direction et les pouvoirs de répondre aux griefs concernant la classification.

Certains aspects liés à la rémunération peuvent être délégués, notamment le refus d'accorder une augmentation annuelle, la rémunération au rendement et le traitement à la nomination pour les employés provenant de l'extérieur de la fonction publique.

Le Bureau possède une structure de délégation officielle des pouvoirs financiers et se fie à l'INTRANet pour faire connaître les pouvoirs délégués à son personnel, mais il ne possède pas un mécanisme semblable pour la délégation des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines.

Recommandation 1 :

Nous recommandons que la vérificatrice générale présente un mécanisme officiel de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines à la direction du Bureau. Ce mécanisme couvrirait la classification, la rémunération et les avantages sociaux ainsi que d'autres domaines liés à la gestion des ressources humaines et permettrait de préciser les pouvoirs délégués à chaque échelon et de souligner les responsabilités qui se rattachent à la gestion du personnel. Le mécanisme de délégation des pouvoirs pourrait prendre la forme d'un diagramme ou d'un tableau que l'administration publique utilise déjà largement et ressembler à la délégation des pouvoirs financiers du Bureau.

Réponse de la direction - Recommandation 1 :

Recommandation acceptée. Nous préparerons un tableau de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines d'ici à décembre 2005. La directrice principale des ressources humaines collaborera avec le vérificateur général adjoint concerné pour mener à bien cette tâche.

4.2 Classification

Les activités de classification au sein du Bureau sont menées par le personnel du Bureau. La classification est une nouvelle tâche pour la conseillère principale en ressources humaines qui travaille en étroite collaboration avec le directeur des ressources humaines pour s'acquitter de ses responsabilités à cet égard. En outre, des experts-conseils externes sont embauchés pour rédiger les descriptions de travail et préparer les évaluations des postes. Leurs travaux sont revus par le directeur des

ressources humaines. Nous avons constaté que le personnel des ressources humaines conservait une attitude axée sur l'excellence du service.

4.2.1 Documentation pour étayer les décisions relatives à la classification des postes

Les dossiers, à quelques exceptions près, ne contenaient pas un ensemble uniforme de documents ou d'éléments probants portant sur les approbations, comme des signatures. Nous nous attendions à trouver la documentation de base comme des descriptions de travail signées et datées, accompagnées d'une date de prise d'effet, et des évaluations des postes. Dans le cas des reclassifications, nous nous attendions à trouver à titre de documentation de base la description de travail originale et la nouvelle description de travail proposée, signées et datées, une date de prise d'effet de la proposition de reclassification, une comparaison entre les deux descriptions de travail et les évaluations précédente et définitive des postes. Il serait utile de conserver en dossier un organigramme pour situer le poste.

Nous avons aussi proposé aux responsables de la gestion des ressources humaines des solutions pour modifier le système de numérotation des postes afin de mieux répondre aux exigences administratives.

4.2.2 Exceptions à la classification

Il y a, à l'heure actuelle, quelques exceptions parmi les postes qui portent l'indicatif « A », à savoir ASG6A, ASG7A et ASG8A. Nous sommes d'avis que l'indicatif « A » est ajouté à un niveau de classification uniquement aux fins de la rémunération et ne s'inscrit pas dans le processus d'évaluation de la classification étant donné que la justification de la classification n'était pas consignée en dossier. Nous croyons comprendre que l'indicatif « A » dénote que l'employé s'est vu confier des tâches qui sont plus importantes que celles qui sont normalement confiées aux employés d'un niveau donné. De même, cet indicatif permet à l'organisation de recruter des employés en tenant compte des conditions du marché. Nous sommes d'avis que l'absence d'une cote de classification ne permet pas d'examiner la relativité de ces postes par rapport à d'autres postes au sein du Bureau.

4.2.3 Politiques relatives à la classification

Certaines des politiques du Bureau qui sont actuellement affichées sur l'INTRANet ne sont pas à jour ou ne sont pas respectées ou les deux. Il s'agit notamment des politiques intitulées « Mécanismes de recours pour les employés (GSV) », « Lignes directrices sur la reclassification (GSV) » et « Lignes directrices sur les descriptions de travail (GSV) ». Parmi les dispositions qui ne sont pas à jour ou respectées ou les deux, il y a une exigence qui prévoit que les décisions relatives à la classification doivent être prises par des comités de classification. De plus, les descriptions de travail doivent être revues afin que la pertinence en soit évaluée et les modifications proposées en vue de la reclassification d'un poste doivent être consignées en dossier. Nous avons été informés qu'un examen des politiques du BVG relatives à la classification commencera au cours de cet exercice.

Nous croyons comprendre que tous les postes classifiés au sein du Groupe des services à la vérification seront revus dans un proche avenir pour veiller à ce qu'ils

soient à jour. Compte tenu du nombre, qui pourrait être important, de postes à mettre à jour et à évaluer, il est primordial que les politiques visant la date d'entrée en vigueur des postes, la politique sur les mécanismes de recours pour les employés au sein du Groupe des services à la vérification ainsi que les lignes directrices sur la reclassification soient mises à jour.

4.2.4 Dossiers sur les classifications

Nous avons constaté qu'il n'y avait pas de dossiers généraux sur la classification dans le registre central qui portaient sur des sujets comme les décisions de classification concernant les recours, la surveillance et la vérification des mesures liées à la classification, et la formation. Compte tenu de l'examen et de la mise à jour prévus de tous les postes classifiés au sein du Groupe des services à la vérification, il est possible que des employés puissent ne pas être d'accord avec les résultats de l'évaluation de leur description de travail actualisée. Il importe que les résultats des recours soient conservés dans un dossier central. Étant donné que ces décisions devraient être considérées comme définitives et obligatoires, il est primordial qu'elles soient mises à la disposition des personnes qui évaluent les postes au sein du Bureau afin de garantir la valeur relative de ces postes.

4.2.5 Descriptions de travail

La convention collective du Groupe des services à la vérification prévoit ce qui suit : « Sur demande écrite, l'employé reçoit un exposé complet et courant de ses fonctions et responsabilités, y compris le niveau de classification du poste et, le cas échéant, la cote numérique attribuée par facteur à son poste, ainsi qu'un organigramme décrivant le classement de son poste dans l'organisation. » Nous avons constaté qu'il y a des descriptions de travail, comme l'exige la convention collective. Lors de l'examen des descriptions de travail pour ce groupe, nous avons constaté que bon nombre d'entre elles dataient de plus de cinq ans et auraient peut-être besoin d'être mises à jour.

La convention collective du Groupe des professionnels de vérification prévoit ce qui suit : « Sur demande écrite, l'employé reçoit un exposé complet et courant de ses fonctions et responsabilités, y compris le niveau de classification du poste et, le cas échéant, la cote numérique attribuée par facteur à son poste, ainsi qu'un organigramme décrivant le classement de son poste dans l'organisation. » Nous sommes d'avis que le Modèle de compétences ne respecte pas l'obligation qui est faite d'avoir un exposé complet et courant des tâches et des responsabilités pour un poste, car il fixe des « normes et [des] attentes en matière de rendement pour tout le personnel », ce qui, à notre avis, est assimilable à des caractéristiques personnelles d'un titulaire plutôt qu'aux responsabilités associées à un poste.

4.2.6 La Loi canadienne sur les droits de la personne – Normes de classification et modèles de compétences

La norme de classification visant le Groupe des services à la vérification (GSV) semble être conforme à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* pour ce qui est de l'évaluation des postes au sein d'un même établissement, selon les critères suivants : qualifications, efforts, responsabilités et conditions de travail. La norme visant le GSV renvoie expressément aux critères de la *Loi* et s'y rattache. Pour ce qui est des Modèles de compétences, il serait nécessaire de mener une étude approfondie pour déterminer

s'ils respectent les critères de la *Loi*, car l'information communiquée dans les Modèles n'a pas été regroupée selon ces quatre critères. Si des études complémentaires indiquent que l'on n'a pas expressément tenu compte de ces critères, il faudrait alors interroger le personnel pour établir si les critères sont respectés.

Recommandation 2 :

Nous recommandons que la directrice principale des ressources humaines prenne des mesures adaptées pour renforcer la fonction de classification du Bureau en :

- a. effectuant un examen des politiques de classification en vigueur qui ne sont pas mises à jour ou respectées ou les deux;*
- b. instaurant des procédures pour faire en sorte que les dossiers relatifs à la classification contiennent toute la documentation pertinente pour étayer les décisions prises à cet égard;*
- c. précisant que l'indicatif « A » est ajouté uniquement à des fins de rémunération;*
- d. assurant le respect des conventions collectives qui exigent des exposés actuels des tâches et des responsabilités.*

Réponse de la direction - Recommandation 2 :

- a. Nous nous engageons à documenter nos politiques et nos pratiques en matière de classification d'ici le 1^{er} avril 2005. Malheureusement, les politiques qui sont actuellement affichées sur notre site INTRAnet ont été mises en ligne lors de la création de notre système de classification et elles n'ont pas été mises à jour pour tenir compte de nos politiques et pratiques actuelles. Nous avons chargé un gestionnaire des ressources humaines de diriger ce projet.*
- b. Recommandation acceptée. Dès maintenant, un agent des ressources humaines aura cette responsabilité.*
- c. Recommandation acceptée. Ces précisions seront ajoutées à la documentation sur la classification.*
- d. Recommandation acceptée. Tous les employés du Groupe des services à la vérification reçoivent une copie de leur description de travail sur demande. Il y a déjà cinq ans que nous avons établi le système de classification et un certain nombre de descriptions de travail doivent être revues et révisées. Nous allons instaurer, d'ici juin 2005, un système qui accordera la priorité à la révision des descriptions de travail qui ont changé de plus de 20 p. 100 et qui ont été rédigées il y a plus de cinq ans. En outre, nous avons de nouveau amorcé un processus visant à achever la rédaction des descriptions de travail, avec le concours d'un expert-conseil, pour les PV, les PV-chefs de mission et la nouvelle catégorie des PV-X. Nous avons essayé de nous acquitter de cette tâche en 2002, mais nous n'avons pas réussi à nous entendre avec le syndicat quant aux descriptions.*

4.3 Rémunération et avantages sociaux

4.3.1 Une équipe compétente

Le fonctionnement général de la section de la Rémunération et des avantages sociaux est remarquable. Au terme d'un examen des activités quotidiennes de cette section, nous avons constaté que l'équipe était dévouée et consciencieuse. L'expérience et le

tact dont elle fait preuve pour régler des questions complexes et stressantes étaient évidentes.

Des pratiques acceptables ont été instaurées et la plupart des directives et des lignes directrices sont révisées et mises à jour, au besoin et lorsque le temps le permet. Les dossiers et les cas examinés ont permis de constater que les activités se déroulent de façon rapide et précise. Les employés de la section de la Rémunération entretiennent de très bonnes relations de travail avec leurs collègues de la Direction du contrôleur. Les interventions de paye sont autorisées sans tarder; les chèques de paye supplémentaire sont reçus, les livres de paye sont envoyés aux Ressources humaines et les chèques sont remis aux employés dans un délai raisonnable.

4.3.2 Rémunération au rendement

Nous avons vérifié les activités de rémunération au rendement en vue de déterminer si elles étaient conformes aux règles et aux processus établis. Nous avons examiné les lettres consignées en dossier qui indiquaient aux titulaires le montant de leur rémunération au rendement et l'analyse détaillée de la méthode retenue, les comptes rendus des réunions avec les cadres supérieurs, le système de cotation et les calculs définitifs. Nous avons indiqué aux responsables des ressources humaines que tous les calculs avaient été faits convenablement, que les interventions de paye subséquentes avaient été menées et que les chèques avaient été reçus dans un délai acceptable.

4.3.3 Heures supplémentaires du personnel non cadre

Au cours de notre examen des heures supplémentaires des employés non cadres, nous avons constaté que 371 employés, en tout, avaient fait 26 450 heures supplémentaires en 2003-2004. Nous avons conclu que, pour l'échantillon de dossiers vérifiés, les heures supplémentaires avaient été effectuées et rémunérées conformément aux conventions collectives.

Les heures supplémentaires effectuées par les cadres sont traitées au paragraphe 4.3.7.

4.3.4 Traitement à la nomination

Les dossiers sur les payes étaient généralement bien documentés en vue d'étayer les décisions à l'égard de la rémunération, exception faite de l'absence de lignes directrices et de justifications pour le traitement à la nomination.

4.3.5 Solde négatif de congés annuels

Les soldes négatifs de congés annuels constituent une créance de l'État. Il y a des soldes négatifs, même si nous croyons comprendre que les gestionnaires peuvent et devraient consulter le solde de congés annuels de leurs employés avant d'approuver une demande de congé. Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004, quelque 30 employés ont des soldes négatifs. Parmi ces soldes, 15 font moins d'une journée et 5 soldes peuvent être expliqués par des circonstances particulières, par exemple, des employés en détachement qui ont un solde de congés annuels à leur ministère d'appartenance. Les 10 soldes qui restent varient entre un jour et deux semaines. Selon le *Report to the Human Resources Committee – OAG Human Resources* pour la période se terminant le 31 mars 2004, cette pratique a cours depuis l'exercice terminé le

31 mars 2000 au moins. Il faut savoir que certains employés conservent un solde négatif une année après l'autre. De même, plusieurs employés qui sont actuellement en congé autorisé ont un solde négatif de congés annuels.

Nous ne connaissons aucune politique, soit du BVG ou du Conseil du Trésor, qui permet d'accorder un nombre de congés annuels anticipés qui est supérieur au nombre de congés annuels auquel ont droit les employés. Par ailleurs, les soldes négatifs de congés annuels imposent des charges administratives supplémentaires, car ils doivent être consignés et faire l'objet d'un suivi. De plus, on risque d'oublier de tenir compte des soldes négatifs de congés annuels lors du calcul final de la rémunération d'un employé qui quitte son poste. Qui plus est, les interventions de recouvrement futures pourraient ne pas être simples.

4.3.6 Report des congés annuels

Les dispositions sur le report des crédits de congé annuel inscrites dans les conventions collectives prévoient le report de tout au plus 200 heures, « sauf dans des cas exceptionnels ». Les conditions d'emploi du groupe de la direction autorisent le report d'un maximum de 200 heures. Or, 66 employés avaient accumulé plus de 220 heures de congé annuel à la fin de l'exercice 2003-2004. Dix-sept de ces 66 employés ont bénéficié d'une exemption pour préserver ce solde de crédits de congé. Quatorze de ces 17 employés avaient accumulé plus de 200 heures qui avaient été reportées de l'exercice précédent.

En dérogeant à la disposition sur la conversion obligatoire en espèces des congés non utilisés, l'organisation accumule une dette plus importante que ce qui est nécessaire. En effet, les congés ont été accumulés à un certain taux de rémunération, mais ils seront convertis en espèces à un taux plus élevé, soit lorsque l'employé demandera un paiement forfaitaire dans l'avenir (aux termes des conventions collectives et des conditions d'emploi) ou lorsqu'il quittera l'organisation pour une raison ou une autre.

De plus, 35 employés avaient accumulé entre 200 et 220 heures de congé annuel. Le Bureau a pour pratique de payer les crédits de congé inutilisés qui sont supérieurs à 220 heures (au lieu de 200 heures), c'est donc dire que ces employés bénéficient d'une « dérogation officieuse ».

Cette situation crée une anomalie pour les dérogations pour les crédits de 200 à 220 heures. Ainsi un employé qui a accumulé 221 heures de congé recevra un paiement pour 21 heures. Mais le Bureau ne versera rien à un employé qui a accumulé 219 heures de congé.

Aux termes des conventions collectives, les congés annuels devraient être utilisés au cours de l'exercice en cours. Il s'agit d'assurer le bien-être des employés et la santé de l'organisation. La présente vérification n'est pas axée sur les questions relatives à la santé et à la sécurité au travail, mais la direction voudra peut-être examiner les répercussions du report des congés annuels. Par exemple, les employés pourraient souffrir d'épuisement professionnel, ce qui pourrait avoir des effets négatifs aussi sur la productivité et la santé des employés.

4.3.7 Heures supplémentaires du groupe de la direction

En tout, 157 cadres — près de la totalité du groupe de la direction — ont effectué des heures supplémentaires en 2003-2004, soit un total de 26 273 heures. Les cadres ne sont pas rémunérés pour les heures supplémentaires, mais ils peuvent bénéficier d'un congé de direction. Tout comme pour le report des congés annuels, la direction voudra peut-être examiner les effets des heures supplémentaires sur la santé et à la sécurité au travail.

La politique du Bureau et les conditions d'emploi des cadres précisent que les cadres peuvent bénéficier d'un congé de direction en raison d'un nombre excessif d'heures de travail. Cependant, les lettres autorisant les congés de direction ne font pas mention d'heures supplémentaires ou d'un nombre excessif d'heures de travail, mais elles soulignent plutôt l'excellence des travaux réalisés. On aurait pu croire que l'excellence des travaux serait récompensée par une rémunération au rendement plutôt que par un congé de direction.

Recommandation 3 :

Nous recommandons que la directrice principale des ressources humaines instaure des procédures et des systèmes qui feront en sorte que :

- a. des lignes directrices soient établies pour les salaires versés à la nomination et que les dossiers de paye contiennent les justifications nécessaires à cet égard;*
- b. les soldes négatifs de congés annuels qui constituent des créances de l'État soient recouverts et ne se reproduisent plus;*
- c. les dispositions sur la conversion des crédits de congé annuel inutilisés inscrites dans les conventions collectives et les conditions d'emploi des cadres soient respectées;*
- d. les lettres autorisant les congés de direction soient conformes à la politique sur les congés de direction.*

Réponse de la direction - Recommandation 3 :

- a. Recommandation acceptée. Dès aujourd'hui, les agents de dotation auront cette responsabilité.*
- b. Recommandation acceptée. Nous examinerons, en collaboration avec le secteur des TI, la possibilité de modifier le système de consignation des congés afin de prévenir ce problème. Il faut cependant savoir que les soldes négatifs qui sont autorisés sont généralement peu importants et qu'il serait possible de les recouvrer grâce aux sommes qui sont dues aux employés, si ceux-ci devaient quitter leur emploi. Exception faite d'un petit nombre d'employés qui sont en congé prolongé, les soldes négatifs sont recouverts d'emblée au début de chaque nouvel exercice.*
- c. Cela est lié à la décision des RH de convertir en espèces les crédits de congé inutilisés de plus de 220 heures (au lieu de 200 heures). Cette décision a été prise pour des raisons d'efficacité; nous souhaitons éviter d'avoir à émettre des chèques pour de petites sommes et de provoquer des réactions négatives de la part des employés au sujet de la modicité de ces sommes. Par ailleurs, nous allons, dès mai 2005, verser des paiements pour les soldes supérieurs à 207,5 heures.*
- d. Nous allons revoir les lettres et la politique pour nous assurer qu'elles concordent.*

4.4 Système d'information sur la gestion des ressources humaines

Notre examen visait à établir si le système d'information sur la gestion des ressources humaines appuyait les activités de classification et de rémunération. Nous avons aussi examiné l'étendue du traitement manuel des données et déterminé si des améliorations étaient nécessaires.

Pour déterminer si le gouvernement a des plans visant à intégrer ou à uniformiser les systèmes de gestion des ressources humaines, nous avons examiné les initiatives en cours. Nous avons notamment étudié les initiatives du Conseil du Trésor et interviewé de hauts fonctionnaires chargés de la rémunération à TPSGC et à Industrie Canada qui venaient de présider à l'établissement d'une interface entre PeopleSoft et le système de paye du gouvernement.

Nous avons examiné les recommandations formulées en juillet 2004 par Deloitte Inc. dans son étude sur les solutions en présence pour remplacer le système d'information sur la gestion des ressources humaines actuel du Bureau (architecturé autour de MIS 2000). Les commentaires recueillis auprès des gestionnaires des ressources humaines lors des discussions menées au cours de notre vérification étaient en phase avec les problèmes qu'ils avaient recensés au sein du système actuel dans le rapport du cabinet Deloitte. Il s'agit notamment de ce qui suit :

- Il n'y a pas une source unique et intégrée de données sur les RH. Il y a donc des goulots d'étranglement dans les processus de saisie et d'extraction des données, ce qui en réduit l'efficacité.
- L'architecture des systèmes actuels exige de saisir à maintes reprises les mêmes données, ce qui accroît le risque d'avoir des informations incomplètes, incorrectes et contradictoires.
- Les unités fonctionnelles font appel à des systèmes individuels, souvent des chiffriers, pour effectuer des tâches courantes.
- La préparation des principaux rapports de RH nécessite, selon les avis recueillis, des efforts disproportionnés en vue de colliger les données provenant des multiples systèmes.
- Il est difficile, en raison des bases de données autonomes, d'établir des liens entre les rapports et l'information provenant d'autres sections de la base de données des RH, ce qui ne permet pas de faire des mises à jour automatiques lorsque des employés quittent le Bureau ou sont recrutés.
- Jusqu'à la moitié de toutes les feuilles de temps présentées au cours d'une période donnée doivent être révisées pour s'assurer de leur conformité avec les règles administratives du Bureau.
- Le personnel des RH consacre une grande partie de son temps à vérifier l'exactitude des opérations au lieu de se servir des informations sur les RH pour améliorer la gestion des activités.

Recommandation 4 :

Nous recommandons que la directrice principale des ressources humaines intègre dans le plan stratégique des ressources humaines un calendrier en vue d'acquiescer un système récent d'information sur la gestion des ressources humaines qui appuiera les activités de classification et de rémunération ainsi que toutes les autres activités en matière de

ressources humaines et sera en phase avec les initiatives mises de l'avant par le Conseil du Trésor.

Réponse de la direction - Recommandation 4 :

Recommandation acceptée. La mise au point d'un nouveau Système d'information sur la gestion des ressources humaines fera partie de l'examen de l'architecture des applications qui sera effectué par le directeur principal des systèmes d'information et des technologies.