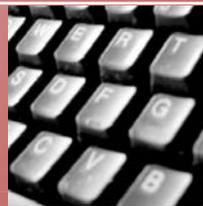
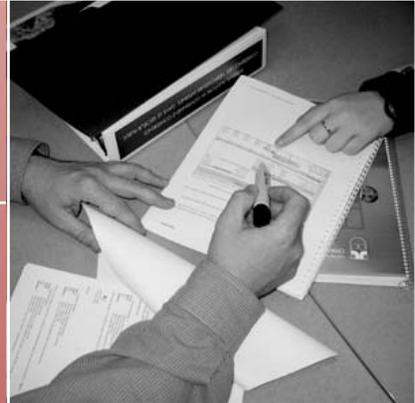


Vérification du Programme du travail Partie III du *Code canadien du travail*



Vérification du Programme du travail

Partie III du *Code canadien du travail*

No de projet : 6515/02

Services de vérification interne :

Directeur général : J.K. Martin
Directrice de la vérification : G. Ross
Chef d'équipe : G. Mongrain
Équipe de vérification : J. Spriggs

APPROUVÉ :

DIRECTRICE : Ginette Ross Le 17 septembre 2004
Nom Date

DIRECTEUR GÉNÉRAL : James K. Martin Le 17 septembre 2004
Nom Date

mai 2004

Papier

ISBN : 0-662-77478-7

Cat. No.: HS3-1/604-05-04F

PDF

ISBN : 0-662-77479-5

Cat. No.: HS3-1/604-05-04F-PDF

HTML

ISBN : 0-662-77480-9

Cat. No.: HS3-1/604-05-04F-HTML

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
1. INTRODUCTION.....	1
2. CONSTATATIONS DE LA VÉRIFICATION.....	3
2.1 Mandat et stratégie du programme	3
2.2 Obligation de résultats	9
2.3 Contrôle du programme.....	15
2.4 Appuyer les compétences des gens	16
3. CONCLUSION	19
ANNEXE A : OBJECTIF, CRITÈRES ET MÉTHODE DE VÉRIFICATION ..	21
ANNEXE B : PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION	25

SOMMAIRE

La vérification du Programme du travail – partie III du *Code canadien du travail* était prévue dans le Plan d'utilisation des ressources des Services de vérification interne et de gestion des risques (SVIGR) pour la période allant de juillet 2002 à juin 2003. La vérification a été effectuée suite à l'approbation par le Comité de vérification et d'évaluation des *Normes ministérielles pour le Programme du travail – Partie III du Code canadien du travail*, lors de sa rencontre du 4 juillet 2002. L'objectif et les critères de vérification se fondent sur ces normes.

L'objectif premier de la partie III du *Code canadien du travail* est d'établir et de protéger le droit des partenaires dans le milieu de travail à des conditions de travail justes et équitables. Les dispositions de la partie III énoncent les exigences minimales en ce qui concerne les conditions de travail des employés dans les lieux de travail relevant de la compétence du gouvernement fédéral. Cette partie traite de questions telles que la durée du travail, le salaire minimum, les licenciements et l'indemnité de départ, le congédiement injuste et différents types de congés, par exemple, les congés annuels, les congés de maternité et les congés de maladie. Les dispositions de la partie III s'appliquent uniquement aux emplois dans les secteurs régis par les lois fédérales, ce qui signifie plus d'un million de Canadiennes et de Canadiens travaillant dans 40 000 lieux de travail dans des secteurs clés de l'économie.

La vérification avait pour objet d'évaluer la qualité de la gestion des activités liées à l'administration de la partie III du *Code canadien du travail* pour assurer le respect des dispositions du *Code* dans le milieu de travail. Vous trouverez des précisions concernant l'objectif, les critères et la méthode de vérification à l'annexe A.

La vérification était axée sur le cadre de gestion et le processus opérationnel dans lesquels s'inscrivaient les activités liées à l'application de la partie III. Pour déterminer si les exigences du *Code* étaient respectées, la vérification s'est limitée à l'examen des plans, des stratégies et de l'information visant à favoriser la conformité. De plus, l'aspect qualité du service aux Canadiennes et aux Canadiens n'a pas été couvert dans cette vérification étant donné que la Direction des opérations du Programme du travail à l'administration centrale (AC) effectuait en même temps un sondage national sur la satisfaction des clients.

La vérification a eu lieu à l'AC et dans quatre régions, soit celles de l'Ontario, de la Saskatchewan, de l'Alberta-T.N.-O.-Nunavut et, enfin, du Québec. Au départ, nous avons évalué le cadre de gestion et le processus opérationnel en procédant à un examen des documents sur les activités du Programme ainsi que de l'information recueillie au moment où nous avons développé les *Normes ministérielles pour le Programme du travail – Partie III du Code canadien du travail*. Par la suite, nous avons interrogé des employés et fait une analyse encore plus approfondie de l'information sur le Programme. Il n'a pas été possible d'examiner certains aspects du Programme se rapportant uniquement à la partie III parce que l'information n'était disponible que pour l'ensemble du Programme du travail.

La vérification interne a été effectuée en conformité avec la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor et avec les Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes.

Compte tenu de la preuve examinée concernant les critères de vérification de la partie III du Code canadien du travail, nous concluons que les activités du Programme sont gérées de façon adéquate.

Bien que cette assurance soit fournie en ce qui concerne le respect global de l'objectif de vérification, nous recommandons d'apporter les améliorations suivantes :

1. Revoir la base de distribution des fonds votés (Base A) pour les services entre l'AC et les régions, et, si nécessaire, mettre au point un modèle pour allouer les ressources de façon plus pertinente.
2. Déterminer quelles Directives du programme des opérations (DPO) et quels bulletins d'Interprétations, de politiques et guides (IPG) devraient être révisés et clarifiés, et par la suite, développer un plan pour s'assurer qu'ils soient révisés dans un délai raisonnable.
3. Si la revue législative de la partie III du *Code canadien du travail* est de nouveau retardée, revoir les pratiques relatives aux poursuites et au recouvrement pour être en mesure de mieux aider les clients à récupérer les salaires qui leur sont dus.
4. Élaborer et mettre en œuvre un cadre national d'assurance de la qualité afin de s'assurer que les approches utilisées pour la gestion de la qualité soient faites de façon efficace et uniforme entre les régions.

1. INTRODUCTION

La vérification du Programme du travail – Partie III du *Code canadien du travail* était prévue dans le Plan d'utilisation des ressources établi par les Services de vérification interne et de gestion des risques (SVIGR) pour la période allant de juillet 2002 à juin 2003. L'objectif et les critères de vérification se fondent sur les Normes ministérielles pour le Programme du travail – Partie III du *Code canadien du travail*, qui ont été approuvées par le Comité de vérification et d'évaluation le 4 juillet 2002.

Partie III du Code canadien du travail

L'objectif premier de la partie III du *Code canadien du travail* est d'établir et de protéger le droit des partenaires dans le milieu de travail à des conditions de travail justes et équitables. Les dispositions de cette partie énoncent les exigences minimales en ce qui concerne les conditions de travail des employés dans les lieux de travail relevant de la compétence du gouvernement fédéral. La Partie III porte sur les questions telles que la durée du travail, le salaire minimum, les licenciements et l'indemnité de départ, le congédiement injuste et différents types de congés, par exemple, les congés annuels, les congés de maternité et les congés de maladie. Les dispositions de la partie III s'appliquent uniquement aux emplois dans les secteurs régis par les lois fédérales. Pour 90 % de la population active et la plupart des emplois au Canada, ce sont les lois et les règlements des provinces qui s'appliquent. Toutefois, les dispositions de la partie III visent plus d'un million de Canadiennes et de Canadiens travaillant dans 40 000 lieux de travail dans des secteurs clés de l'économie.

Le Programme du travail a établi une politique de conformité afin d'inciter les employeurs et les employés dans les secteurs relevant du gouvernement fédéral à agir conformément à l'intention de la partie III du *Code canadien du travail*. Par rapport à l'application d'un texte réglementaire tel que la partie III, le rôle du Programme du travail a été défini comme suit :

- encourager la conformité;
- faciliter la conformité;
- contrôler le degré de conformité;
- prendre des mesures en cas de non-conformité.

Ce sont les régions qui s'occupent de la gestion et de l'application concrète des dispositions de la partie III du *Code*, conformément à l'orientation stratégique donnée par les responsables de la Direction des opérations du Programme du travail à l'AC. En 2002-2003, le personnel du Programme a effectué 5 250 enquêtes sur des plaintes en matière de normes du travail déposées aux termes de la partie III. Dans les bureaux régionaux et locaux, les agents des affaires du travail (AAT) qui sont chargés de l'application de la partie III s'occupent de régler les plaintes dans ce domaine. De plus, des agents d'intervention préventive (AIP) s'efforcent de régler ces plaintes lors du contact initial avec les clients en encourageant les employeurs et les employés à faire une auto-évaluation de leurs différends dans le but de les régler eux-mêmes et pour amener

les parties à une compréhension commune du problème. En 2002-2003, les dépenses du Programme ont été de 8,9 millions de dollars.

Objectif de la vérification

La vérification avait pour objet d'évaluer la qualité de la gestion des activités liées à l'administration de la partie III du *Code canadien du travail* pour assurer le respect des dispositions du *Code* dans le milieu de travail.

Portée et méthode

La vérification a été effectuée de février à avril 2003. La méthode utilisée comprenait les éléments suivants :

- Examen des études, des vérifications internes antérieures, des évaluations de programme ainsi que des comptes rendus des différents comités afin de cerner les problèmes, les contraintes et les progrès accomplis;
- Examen documentaire des activités et des résultats du programme;
- Processus d'établissement de graphiques d'acheminement;
- Entrevues avec la direction et le personnel du Travail à l'administration centrale (AC) chargés de l'administration de la partie III du *Code canadien du travail*;
- Entrevues avec des directeurs, des gestionnaires et des employés régionaux du programme Travail;
- Examen documentaire pour compléter l'information obtenue lors des entrevues;
- Analyse de données liées aux activités du programme.

La vérification était axée sur le cadre de gestion et le processus opérationnel dans lesquels s'inscrivaient les activités liées à l'application de la partie III. Pour déterminer si les exigences du *Code* étaient respectées, la vérification s'est limitée à l'examen des plans, des stratégies et de l'information visant à favoriser la conformité. De plus, dans le cadre de la vérification, l'aspect qualité du service aux Canadiennes et aux Canadiens n'a pas été abordée, étant donné que la Direction des opérations du Programme du travail à l'administration centrale (AC) effectuait un sondage national sur la satisfaction des clients.

Dans le cadre de la vérification, l'examen de certains aspects n'a pu être limité à la partie III parce que le Programme du travail fonctionne souvent comme un ensemble et qu'il est alors impossible de séparer l'information en fonction de ses différents éléments (p. ex. pour ce qui est des ressources).

La vérification interne a été effectuée en conformité avec la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor et avec les Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes.

Vous trouverez des précisions concernant les objectifs, les critères et la méthode de vérification à l'annexe A.

2. CONSTATATIONS DE LA VÉRIFICATION

Les principales constatations de la vérification sont présentées dans cette section en fonction de l'objectif et des critères d'évaluation qui sont exposés en détail à l'annexe A, intitulée Objectif, critères et méthode de vérification. On trouve dans cette annexe des énoncés concernant chaque critère, que le rendement attendu ait été ou non obtenu.

Objectif de la vérification

La vérification avait pour objet d'évaluer la qualité de la gestion des activités liées à l'administration de la partie III du *Code canadien du travail* pour assurer le respect des dispositions du *Code* dans le milieu de travail.

Critères de vérification

2.1 Mandat et stratégie du programme

Critère de vérification No. 2.1.1:

La mission, les priorités et les objectifs de l'administration de la partie III du *Code canadien du travail* sont clairement définis et bien compris.

Il existe une documentation abondante sur la mission, les priorités et les objectifs du Programme du travail. Cette documentation est accessible à partir de différentes sources comme les sites Internet et intranet du Programme du travail, les Directives du Programme des opérations (DPO) et le Rapport sur les plans et les priorités de Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

On discute régulièrement des objectifs et des priorités du programme dans le cadre des réunions et des téléconférences du Comité national des opérations du travail (CNOT). Tous les employés peuvent consulter les comptes rendus des réunions sur l'intranet. Au cours des dernières années, le CNOT, et plus particulièrement son comité de planification stratégique (composé de gestionnaires de l'AC et des régions), a été renforcé. En effet, il comprend maintenant une structure qui permet l'élaboration des priorités et des objectifs en collaboration avec des représentants des régions. Les régions établissent ensuite leurs propres priorités en fonction des priorités nationales. Ce processus permet d'accroître la coordination entre les régions et l'AC.

Les entrevues avec le personnel local ont révélé que ces personnes ont souvent pu contribuer à l'élaboration des plans de travail de leur région. Elles ont en effet participé à des sessions de planification qui leur ont permis d'acquérir une connaissance plus approfondie des priorités et des objectifs. La plupart des personnes interrogées ont indiqué que la mission, les priorités et les objectifs étaient énoncés clairement et bien compris.

Cependant, étant donné que les priorités opérationnelles sont établies au niveau régional, nous nous demandons si les priorités régionales de DRHC ne risquent pas d'empêcher le personnel du Programme du travail d'atteindre les objectifs fixés spécifiquement pour ce dernier, en particulier si les ressources du Programme du travail sont affectées aux autres priorités régionales.

Critère de vérification No. 2.1.2:

Des exercices de planification et de recrutement sont entrepris régulièrement pour s'assurer que les objectifs sont atteints.

À notre avis, les responsables du Programme du travail ont beaucoup amélioré le processus de planification et de recrutement au cours des deux dernières années. En effet, en novembre 2001, le comité de planification stratégique du CNOT a été mis sur pied en vue d'élaborer un plan stratégique triennal pour les Opérations du Programme du travail. Ce plan visait à garantir l'exécution efficace et uniforme du Programme, des responsabilités claires en ce qui concerne les résultats et des relations saines et productives entre l'AC et les régions. Parallèlement, un plan d'un an décrivant les mesures à prendre à court terme a été établi.

À la réunion du CNOT tenue en février 2003, les représentants de toutes les régions ont indiqué s'être fondés sur le Plan opérationnel 2003-2004 du comité stratégique du CNOT pour établir leurs propres plans de travail. En mai 2003, les régions ont préparé leurs rapports sur ces plans à l'aide du modèle de rapport préparé pour le suivi du plan de travail et des prévisions opérationnelles des régions, ce qui permettra de produire des rapports plus structurés et plus uniformes. En plus du rapport du mois de mai, les régions devront produire un rapport trimestriel en utilisant ce même modèle.

Les sources de fonds pour les activités liées à la partie III du *Code* proviennent notamment de fonds pour les services votés (Base A), de fonds supplémentaires provenant de la soumission au Conseil du Trésor visant à améliorer la conformité du programme et de fonds supplémentaires provenant des régions. Au cours de l'exercice 2002-2003, l'exécution des activités relatives aux normes du travail ont nécessité 131 équivalents temps plein (ETP), dont 12 à l'AC, et des dépenses totales de l'ordre de 8,9 millions de dollars. Les employés des régions qui ont été interviewés ont indiqué que les ressources étaient insuffisantes et qu'on demandait souvent des contributions des régions. Nous avons remis en question les fonds provenant des services votés (Base A) et la plupart des gestionnaires régionaux interrogés ont déclaré qu'il faut réviser cette base afin que les ressources soient réparties de manière plus équitable ou de confirmer le fondement de l'affectation des ressources à l'AC et aux régions. De plus, on s'inquiète de la réduction répétée du budget du Ministère et du caractère temporaire des fonds pour les nouvelles mesures qui sont accordés par le Conseil du Trésor et qui comptent pour environ 23 p. 100 des ressources globales du Programme du travail. La haute direction du Programme du travail a déclaré que l'exécution efficace des activités pourrait être compromise si le financement n'est pas maintenu en 2005 lorsque le plan d'action quinquennal financé par le Conseil du Trésor prendra fin. Selon les personnes interrogées, DRHC soutient que la réaffectation des fonds, notamment la partie du financement accordé par le Conseil du Trésor, n'a pas nui de façon majeure à l'exécution du mandat fondamental du Programme du travail.

Malgré les préoccupations exprimées au sujet des ressources, nous avons constaté que le Programme du travail a établi un mécanisme efficace de planification des ressources qui garantit l'exécution efficace du Programme. Toutefois, la logique soutenant le financement des services votés n'est pas claire et il y a lieu de démontrer une distribution équitable entre les régions et l'AC et entre les différentes régions.

Recommandation n° 1

Nous recommandons à la Direction des opérations du Programme du travail de revoir la base de distribution des fonds votés (Base A) pour les services entre l'AC et les régions, et, si nécessaire, mettre au point un modèle pour allouer les ressources de façon plus pertinente.

Critère de vérification No. 2.1.3:

Un plan de ressources humaines est en place pour assurer la disponibilité et le développement d'une main-d'œuvre bien formée.

Dans le Plan opérationnel 2003-2004 du comité stratégique du CNOT, l'un des objectifs consistait à faire en sorte « d'avoir un personnel suffisamment nombreux, professionnel et formé pour être en mesure de fournir des services efficaces aux clients des Opérations du travail ». De plus, dans ce document, on indiquait qu'il doit y avoir « un plan de ressources humaines détaillé portant en particulier sur le maintien de l'effectif, le recrutement, la formation et la diversité ». Depuis, le personnel de la Direction générale du travail à l'AC a développé un plan de recrutement et de maintien en fonction couvrant une période de quatre ans, allant du 1^{er} avril 2002 au 31 mars 2006. Ce plan expose en détail les objectifs, les mesures, les responsabilités, le calendrier et les résultats attendus et prévoit en outre des rapports d'étape. Le personnel de la Direction générale a également établi un plan d'équité en matière d'emploi pour la période allant du 1^{er} avril 2002 au 31 mars 2006 où sont indiqués les objectifs relatifs aux membres des groupes désignés, c'est-à-dire la promotion, le recrutement, la formation et leur maintien en fonction ainsi que le suivi des progrès de ce plan. Le plan prévoit également travailler au développement d'une culture organisationnelle qui a à cœur l'équité en matière d'emploi. En examinant les comptes rendus des réunions du CNOT, on a constaté que les questions de ressources humaines, notamment l'équité en matière d'emploi, la classification des agents et les descriptions de tâches, ont été abordées par ce comité.

Dans les régions que nous avons visitées, les répercussions sur les ressources humaines étaient souvent prises en compte au moment de l'établissement des plans de travail pour faire en sorte de disposer du personnel nécessaire. À l'AC, on était préoccupé du départ probable de nombreux employés d'une unité de travail affecté au Programme au cours des quatre à sept prochaines années ainsi que du manque de ressources pour préparer le transfert des connaissances et l'acquisition de l'expérience nécessaire.

Dans bon nombre des secteurs que nous avons visités, il n'y avait pas de plan de ressources humaines précis. Nous avons toutefois pu constater, qu'en raison de la petite taille du groupe qui s'occupait du Programme du travail, les gestionnaires étaient conscients des problèmes de ressources humaines, comme les taux de départs, les exigences opérationnelles et les données sur les effectifs. Même s'il est toujours possible d'améliorer la situation, nous concluons que les activités de planification des ressources humaines sont suffisantes pour garantir la disponibilité d'employés compétents et leur formation.

Critère de vérification No. 2.1.4:

Une stratégie/plan adéquat est développé et appliqué pour intégrer la technologie dans les différents secteurs d'activité.

Le système AT 2000 a été implanté en décembre 2000 pour remplacer le Système d'information sur les opérations du travail (SIOT). Le plan établi lors de l'implantation du système comprenait des stratégies de communication, un calendrier et des objectifs. Le système a été constamment amélioré : en 2001-2002, la Direction générale des systèmes a investi plus d'un million de dollars dans AT 2000. Le passage de l'ancien système au nouveau ne s'est pas fait sans problèmes. Pour établir l'ordre de priorité des demandes d'amélioration des systèmes, le Comité national des opérations du travail (CNOT) a créé le comité des priorités, en mars 2003. Ce comité, qui se compose de représentants de la Direction générale des systèmes ainsi que de l'administration centrale et des régions, a été chargé de s'occuper des changements ainsi que des améliorations qui doivent être apportées au logiciel. La Direction générale des systèmes effectue deux séries de changements par année.

Lors de nos entrevues avec le personnel des régions, on nous a dit que même si des améliorations ont été apportées au système AT 2000 depuis son implantation, certains problèmes subsistent, par exemple, les modèles développés dans AT 2000 pour la directive portant sur le traitement des plaintes (DPO 700-10) ne fonctionnent pas. Le système n'est pas convivial et l'intégrité des données demeure une source de préoccupations (ce point sera abordé à la section 2.3.1).

L'une des priorités du Programme du travail est de continuer à élaborer et à mettre en œuvre des systèmes de soutien technique pour tous les secteurs d'activité. Même si, à court, à moyen et à long terme aucune activité précise n'est prévue, les exigences techniques pour le Programme du travail sont plus complexes parce que les agents des affaires du travail doivent se déplacer. La technologie fait partie du processus de planification de la Direction générale des systèmes, de la Direction générale du travail (et du CNOT) à l'administration centrale ainsi que dans les régions.

Nous avons constaté que le système AT 2000 a été continuellement amélioré et que, même s'il y a encore place à l'amélioration, les activités propres à favoriser l'intégration de la technologie afin de faciliter l'exécution du Programme sont satisfaisantes.

Critère de vérification No. 2.1.5:

Les politiques, les procédures et les principes directeurs pour appliquer la Partie III du Code canadien du travail sont clairs, adéquats et fournis en temps opportun.

La plupart des procédures et des lignes directrices concernant l'application des dispositions de la partie III sont énoncées dans les Directives du Programme des opérations (DPO) et dans les bulletins d'interprétations, de politiques et guides (IPG). Nous avons pu constater, au cours de nos entrevues avec le personnel des bureaux locaux et régionaux, que les DPO et les IPG sont considérés comme des outils très utiles pour guider le personnel chargé d'appliquer les lois et règlements. Toutefois, les employés interrogés ont indiqué que certains de ces documents sont très complexes, qu'ils peuvent donner lieu à différentes interprétations et que le délai pour la révision de ces documents

est trop long. Certaines régions ont même mis au point leurs propres politiques et procédures pour clarifier le contenu des DPO. Au moment où nous avons procédé à la vérification, certaines personnes croyaient que les DPO, en particulier celle qui concerne le traitement des plaintes, n'étaient pas appliquées de façon uniforme à travers le pays, étant donné que certaines régions appliquaient la nouvelle DPO et d'autres non. Plusieurs employés du Programme du travail dans les régions ont aussi déclaré que, souvent, les lettres types destinées aux employeurs et aux employés et qui sont fournies dans la DPO sur le traitement des plaintes (DPO 700-10), ne reflètent pas avec exactitude la situation ou ne conviennent pas. Dans certains cas, les agents modifient ces lettres afin de clarifier l'information, et cela même si, selon les consignes données par l'AC, elles ne doivent pas être modifiées pour assurer l'uniformité.

Les gestionnaires du programme nous ont informé que le programme Travail rencontrait de sérieuses difficultés techniques avec le système AT 2000 durant la période de notre vérification et c'est ce qui a causé le manque d'uniformité temporaire dans l'application de la nouvelle DPO portant sur le traitement des plaintes (DPO 710). Ce problème de système est également la cause du non fonctionnement des lettres types tel que mentionné à 2.1.4.

Le personnel du Programme du travail a établi une liste pour l'examen des DPO et des IPG. La mise à jour de ces documents est un élément du plan opérationnel stratégique.

Un certain nombre des employés interviewés ont aussi déclaré que certaines sections du *Code* ne sont pas décrites de façon claire dans les politiques et les lignes directrices actuelles. Il s'agit par exemple des sections concernant la compétence, la rétroactivité, les relations employeur-employés et la rémunération des jours fériés.

De plus, selon la plupart des gestionnaires et des employés interrogés, il faudrait procéder à un examen de la loi pour la simplifier, l'adapter en fonction de la population active d'aujourd'hui et établir d'autres mécanismes pour garantir l'application de la loi. Dans le Rapport sur les plans et les priorités de DRHC pour l'exercice 2003-2004, l'examen du *Code canadien du travail* est prévu. Il est question de cet examen depuis 2000 et le personnel du Programme du travail a commencé à passer en revue certains points, comme les conditions de travail actuelles, les pratiques en milieu de travail et les besoins des employeurs et des employés. Cet examen favorisera l'élaboration continue « des programmes et des politiques visant à améliorer les normes de travail et à garantir un milieu de travail juste et équitable ». À l'heure actuelle, il y a peu d'incitatif pour l'employeur de respecter les dispositions de la loi, et les employés mettent en doute la capacité du Programme de recouvrer des fonds.

Même si les personnes interrogées ont indiqué que les DPO et les IPG sont des outils utiles pour l'application de la partie III du *Code canadien du travail*, ces documents pourraient être améliorés.

Recommandation n° 2

Nous recommandons que le personnel de la Direction des opérations du Programme du travail consulte les régions et les bureaux locaux afin de déterminer quelles DPO et IPG devraient être révisées et clarifiées, et, par la suite, développer un plan pour s'assurer qu'ils soient révisés dans un délai raisonnable.

Recommandation n° 3

Si la revue législative de la partie III du *Code Canadien du travail* est de nouveau retardée, nous recommandons que le personnel de la Direction générale du travail revoie au moins les pratiques relatives aux poursuites et au recouvrement afin d'être en mesure de mieux aider les clients à récupérer les salaires qui leurs sont dus.

Critère de vérification No. 2.1.6:

Une compréhension des risques opérationnels est évidente et des stratégies sont prévues pour établir les priorités et atténuer les risques.

À notre avis, le personnel du Programme du travail à l'AC a beaucoup progressé dans l'élaboration d'une approche plus systématique et mieux intégrée en matière de gestion des risques de ses activités. Par exemple, il a adopté une approche de hiérarchisation mettant l'accent sur les secteurs où les niveaux de risques sont les plus élevés lors de la planification des activités (p. ex., secteur du camionnage, récidivistes chroniques).

Au début de 2001, le Programme du travail et les Services de vérification interne et de gestion des risques (SVIGR) ont signé un protocole ayant pour but de collaborer ensemble en vue d'effectuer des travaux portant sur la gestion des risques. Le personnel de la Direction générale du travail détermine chaque année les principaux risques, pour l'organisation, qui sont liés à l'atteinte des objectifs du Programme du travail et met au point des stratégies pour atténuer ces risques, stratégies dont il surveille la mise en oeuvre.

Les gestionnaires et les employés à l'AC et dans les régions sont convaincus qu'ils comprennent bien les risques liés aux normes du travail. Les principaux risques par rapport à l'atteinte des objectifs de la partie III sont les délais possibles dans le règlement des plaintes et l'incapacité d'exécuter des activités proactives en raison de ressources limitées. Le Programme du travail atténue ces risques en surveillant étroitement la mise en oeuvre des plans opérationnels et en contrôlant le processus de règlement des plaintes.

Nous en sommes arrivés à la conclusion que le personnel du Programme du travail comprend bien les risques opérationnels et qu'il a établi des stratégies pertinentes pour déterminer les priorités et limiter les risques.

2.2 Obligation de résultats

Critère de vérification No. 2.2.1:

Les rôles, les responsabilités, les niveaux d'autorisation et les obligations de résultats sont clairement définis, bien compris et transparents.

En général, les entrevues que nous avons faites ont démontré que les membres du personnel comprennent leur rôle et leurs responsabilités, et la plupart d'entre eux avaient une description de tâches. Les rôles et responsabilités des personnes chargées d'appliquer la partie III du *Code canadien du travail* sont définis dans les Directives du Programme des opérations (DPO). Par exemple, dans la DPO sur le traitement des plaintes (DPO 700-10), on explique clairement les tâches de l'agent des affaires du travail (AAT) et le processus administratif.

Quant aux attributions et au rôle des différents comités du Programme du travail, tels que le CNOT, le Comité des conseillers techniques, le Comité de gestion de la prestation des services, le Groupe de travail sur le renouvellement des Opérations du travail et le Comité de planification stratégique du CNOT, ils sont aussi clairement définis dans des documents. Ces comités sont un forum pour la consultation et un mécanisme qui renforce le processus de prise de décisions du Programme du travail.

Au cours des dernières années, on a examiné la structure et les liens hiérarchiques entre l'AC et les régions, et au moins trois rapports ont été produits à ce sujet (les rapports d'analyse de Kent, Kushner et IBM). Dans le cadre du projet de Renouvellement de la gestion des programmes de DRHC, on passe en revue des questions et des options ayant trait au modèle de prestation de services, les pouvoirs et le partage des responsabilités entre l'AC et les régions. À la réunion du CNOT, en juin 2003, les participants ont discuté des changements organisationnels et un groupe de travail composé de représentants du CNOT a été chargé d'effectuer des recherches et une analyse sur les questions liées à la nouvelle structure proposée pour le Programme du travail. Le groupe de travail doit présenter son rapport à l'automne 2003.

Les entrevues que nous avons faites et la documentation que nous avons examinée nous ont amené à conclure qu'au moment de la vérification, les rôles et les responsabilités étaient clairement définis, compris et transparents. L'initiative pour le renouvellement de la gestion des programmes mettra l'accent sur les pouvoirs et les responsabilités.

Critère de vérification No. 2.2.2:

Des indicateurs de rendement pertinents sont établis et utilisés à tous les niveaux de l'organisation.

Dans le passé, le rendement dans l'application de la partie III du *Code canadien du travail* était mesuré en fonction de deux indicateurs. Le premier permettait de mesurer le pourcentage des plaintes de congédiement injuste (objectif: 75 p. 100) réglées par les inspecteurs, et le deuxième, de mesurer le pourcentage des plaintes réglées dans un délai de 120 jours. Les cadres du Programme du travail ont reconnu l'inefficacité du deuxième indicateur et décidé de cesser de fournir ces données aux gestionnaires et au public au cours de l'année financière 2000-2001.

On a toutefois jugé que l'indicateur fondé sur les congédiements injustes était utile, mais qu'il ne touchait que 20 p. 100 des activités. Une analyse des indicateurs de rendement révèle que les régions ont parfois de la difficulté à atteindre l'objectif de 75 p. 100. Au cours de l'année financière 2002-2003, les inspecteurs ont réglé 71,1 p. 100 des plaintes de congédiement injuste comparativement à 75,6 p. 100 en 2001-2002. Les raisons données pour justifier le non-respect de l'objectif étaient notamment les suivantes : le nombre de plaintes déposées contre un employeur important s'est répercuté sur les résultats généraux de 2002-2003; les changements apportés à la politique ou à une pratique d'un employeur; la demande présentée par un groupe d'employeurs à la Ministre en vue de la nomination d'un arbitre. Une autre raison mentionnée est le fait que lorsque le nombre de cas de congédiement injuste est peu élevé dans une région, il suffit qu'un ou deux plaignants demandent à la Ministre de nommer un arbitre pour que cette région n'atteigne pas son objectif.

Les responsables du Programme du travail ont développé un nouvel indicateur du niveau de conformité volontaire aux plaintes fondées qui devrait permettre de mesurer 80 p. 100 des activités réactives. Ce nouvel outil de mesure inclura les interventions de l'agent d'intervention préventive (AIP) en vue du règlement rapide des plaintes. Il visera à mesurer le nombre d'interventions et de plaintes fondées ainsi que la valeur en dollars des sommes dues aux plaignants par rapport au nombre d'interventions et de plaintes réglées et le montant recouvré sans qu'il soit nécessaire d'utiliser les mécanismes de renforcement de l'observation de la loi.

Dans le cadre d'un projet pilote qui a débuté en juillet 2003, on établira la base de référence nécessaire pour suivre de près les niveaux de conformité volontaire et d'efficacité des mécanismes d'application du Programme du travail. Une fois que les cadres du Programme du travail seront satisfaits de la base de données, on pourra commencer à rendre compte aux gestionnaires du Ministère et au public du rendement par rapport aux nouveaux indicateurs et aux objectifs correspondants en 2004-2005.

Les régions que nous avons visitées avaient aussi établi des objectifs régionaux pour les employés, lesquels sont fondés sur le nombre de dossier réglés par AAT, par année, les objectifs allant de 80 à 120 dossiers. À notre avis, ces indicateurs facilitent la planification, l'évaluation des AAT et la comparaison des ressources prévues au budget par rapport à celles utilisées.

De plus, le Programme du travail a établi des délais pour les différentes étapes du processus de traitement des plaintes, et une norme de service nationale a été établie pour une de ces étapes. La norme consiste à envoyer un accusé de réception des plaintes de congédiement injuste dans un délai de deux jours ouvrables. Au cours de l'exercice 2002-2003, la norme a été respectée dans 99,2 p. 100 des cas. Même s'il ne s'agit pas ici d'un indicateur de rendement officiel, cette information est utilisée pour suivre et enregistrer le délai de réponse pour les plaintes.

Avec la mise en œuvre du nouvel indicateur de rendement, les gestionnaires disposeront d'un ensemble d'indicateurs opérationnels pour mieux mesurer les résultats de l'application de la partie III du *Code canadien du travail*. Nous croyons toutefois que

même si l'indicateur de 120 jours a été supprimé, il faut continuer à suivre de près les délais de traitement des dossiers.

Critère de vérification No. 2.2.3:

L'information sur les résultats du programme est pertinente, adéquate et disponible en temps opportun pour la préparation des rapports et la prise de décision.

L'information sur les résultats du programme est enregistrée dans le système AT 2000 et dans le Système de gestion ministériel (en ce qui concerne l'information financière). Les gestionnaires et le personnel de l'administration centrale estiment avoir accès à l'information dont ils ont besoin.

Les entrevues que nous avons faites au niveau régional nous ont permis de constater que nous disposons de l'information nécessaire pour suivre la charge de travail ainsi que pour rendre compte par rapport aux indicateurs de rendement et aux objectifs (point traité plus en détail à la section 2.2.4). Dans le cadre des entrevues, les personnes interrogées ont indiqué comme problèmes la difficulté d'extraire l'information du système et l'incertitude au sujet de la qualité de l'information. L'intégrité des données est menacée étant donné que les rapports sur les infractions ne sont pas mis à jour, que certains employeurs sont inscrits en double dans la base de données et qu'il y a des points d'accès au système partout au Canada. Il est question plus en détail de la qualité des données à la section 2.3.1.

Même si des améliorations sont toujours possibles, nous avons constaté que l'information sur les résultats du programme est accessible, produite en temps opportun et peut être utilisée aux fins de la prise de décisions. En ce qui concerne l'exactitude de l'information contenue dans la base de données d'AT 2000, le Programme du travail a commencé à corriger les problèmes. Le sous-comité des priorités du CNOT a commencé à travailler avec la Direction générale des systèmes pour corriger la situation en priorité.

Critère de vérification No. 2.2.4:

Des contrôles adéquats sont en place pour s'assurer d'atteindre les cibles opérationnelles, de respecter les échéanciers et d'obtenir les résultats escomptés.

Dans toutes les régions où nous nous sommes rendus, il y avait des plans de travail établissant des cibles, des buts et des objectifs et faisant état des attentes face au programme et aux employés. Les agents des affaires du travail (AAT) rencontrés ont dit comprendre ce qu'on attend d'eux et comment leur rendement sera mesuré. Des rapports sont produits régulièrement pour suivre les résultats. Il peut s'agir de rapports statistiques annuels ou encore de rapports d'étape mensuels d'AT 2000 portant sur le rendement des AAT et sur leur charge de travail.

Le système de rapports d'AT 2000 comprend des renseignements sur l'état des dossiers, le nombre et la liste de dossiers ouverts, les activités des AIP ainsi que sur les activités des districts et des employés. On produit également des rapports ponctuels et des rapports spéciaux sur le rendement. À notre avis, toutefois, il serait utile de produire d'autres rapports normalisés sur des mesures opérationnelles établies d'un commun accord pour

suivre la mise en œuvre des plans ainsi que les résultats, et cela de façon uniforme, pour pouvoir établir des comparaisons.

En ce qui concerne l'aspect financier des activités liées à la partie III, les contrôles sont déjà en place, notamment le contrôle des affectations (indicateur), les exigences relatives au codage et la production régulière de rapports sur les prévisions et les dépenses relatives aux salaires ainsi que pour les frais de fonctionnement et d'entretien (F&E). Les gestionnaires du Programme du travail collaborent avec les agents financiers pour s'assurer qu'on respecte les fonds alloués.

À l'administration centrale, on a mis en œuvre un système de suivi, soit le Système de gestion de la correspondance portant sur la résolution des problèmes, pour être ainsi en mesure de suivre le dossier et les délais pour régler les problèmes. Les rapports réguliers sont utiles en ce sens qu'ils permettent de s'assurer que les questions et les problèmes des régions sont réglés dans un délai raisonnable. Dans l'ensemble, sauf en ce qui concerne les délais plus longs associés aux demandes d'avis juridique, les membres du personnel des régions que nous avons interrogés étaient satisfaits du temps de réponse de l'AC.

Nous concluons que, dans l'ensemble, les contrôles en place sont satisfaisants pour s'assurer que les objectifs opérationnels soient atteints, les délais respectés et les résultats prévus atteints.

Critère de vérification No. 2.2.5:

Une combinaison efficace d'activités proactives et réactives est en place pour favoriser le respect des normes du travail.

Le Programme du travail a reconnu l'importance des activités proactives qui font partie intégrante des processus de planification et de production de rapport du Programme. Toutefois, nous n'avons pas été en mesure de trouver de la documentation pouvant expliquer ce qui constitue une combinaison appropriée d'activités proactives et réactives. Il n'y a aucune cible régionale ou nationale en ce qui a trait au niveau d'activités proactives à effectuer. Nous avons remarqué que, dans la soumission au Conseil du Trésor, des ressources sont prévues pour mener à terme des activités proactives supplémentaires. Au cours de l'exercice 2000-2001, les activités proactives comptaient pour 12 p. 100 des heures de travail de l'agent principal; ce pourcentage était de 9 p. 100 en 2001-2002 et de 11 p. 100 en 2002-2003.

La première priorité des AAT est de s'occuper des plaintes. Dans les régions visitées, les personnes interrogées ont déclaré qu'elles ne pouvaient pas faire plus d'activités proactives à cause du grand nombre de plaintes reçues et des ressources limitées dont elles disposent. On a en effet constaté une augmentation du nombre de plaintes qui semble toutefois s'être stabilisé (4 794 en 2000-2001, 5 476 en 2001-2002 et 5 250 en 2002-2003). Dans le rapport d'évaluation détaillé des principales activités qui a été présenté au Secrétariat du Conseil du Trésor, il est indiqué que dans les deux prochaines années, les ressources dédiées à la partie III seront encore consacrées à la mise en œuvre d'un programme d'inspections proactif et à des activités d'éducation des clients. Nous avons constaté que le personnel de la Direction générale du travail met au point des programmes proactifs, par exemple la Stratégie nationale d'éducation des clients du

secteur du transport routier et le projet pilote de partenariats avec les Premières nations, qui visent les secteurs d'activité dans lesquels on enregistre la plupart des plaintes. Cependant, nous croyons qu'il serait utile d'établir des objectifs nationaux et un niveau d'activité minimal qui serviront de base pour l'analyse des résultats, pour déterminer les responsabilités en ce qui concerne le ciblage des employeurs où les risques sont plus grands de façon prioritaire et, de façon générale, pour favoriser l'uniformité des activités du programme dans les différentes régions.

Bien que nous ne soyons pas en mesure de conclure si une combinaison satisfaisante d'activités proactives et réactives est exécutée, nous avons constaté que les plans comprennent diverses activités visant les employeurs à haut risque. Compte tenu des priorités de la partie III du *Code canadien du travail* et du niveau actuel de ressources, nous estimons que la Direction générale du travail exécute un niveau raisonnable d'activités proactives.

Critère de vérification No. 2.2.6:

Des partenariats sont formés avec des employeurs, des syndicats, des employés, d'autres ministères et d'autres parties intéressées par l'application de la partie III du *Code canadien du travail*.

Le Programme du travail a établi de nombreux partenariats avec des intervenants afin d'être proactif et d'exécuter des activités de prévention et d'éducation avec ces intervenants. Par exemple, de nombreux partenariats existent notamment avec les organismes suivants : le ministère de la Justice; les Employeurs des transports et communications de régie fédérale (ETCOF); l'Association des banquiers canadiens; Statistique Canada. En outre, les responsables du Programme ont déjà consulté et prévoient continuer leur consultation avec leurs partenaires dans le cadre de la revue législative de la partie III. Nous avons également remarqué que les régions visitées ont établi des rapports avec des intervenants nationaux et provinciaux.

Nous sommes d'avis que le Programme du travail fait réellement des efforts pour établir de nouveaux partenariats et maintenir ceux qui sont déjà en place, et cela à l'avantage de toutes les parties, notamment les employeurs, les syndicats, les employés et les autres ministères touchés par l'application de la partie III du *Code canadien du travail*.

Critère de vérification No. 2.2.7:

Une bonne stratégie de communication est établie pour informer les employés et les employeurs de leurs droits et obligations en ce qui concerne la partie III du *Code canadien du travail*.

Certains des fonds accordés par le Conseil du Trésor pour les activités visant l'intégrité des programmes ont été attribués à la Division de l'éducation des clients et de la formation. Celle-ci pourra ainsi mettre en œuvre une stratégie d'éducation des clients qui complètera le programme de prévention du Programme du travail. Ce programme de prévention se fonde sur une stratégie d'interventions ciblées sur le secteur en vue de l'application des parties II et III du *Code*. Une stratégie nationale d'éducation des clients a été mise au point pour le secteur du transport routier; elle a été rendue publique en 2002 et s'appliquera aussi à l'exercice 2003-2004. Cette stratégie suppose une collaboration

avec les collèges communautaires nationaux et provinciaux et avec les ministères provinciaux de l'Éducation.

On peut avoir accès à beaucoup d'information sur le Programme du travail dans le site Internet administré par celui-ci. On trouve dans ce site des renseignements sur la législation, les Directives du Programme des opérations ainsi que toute une gamme de brochures et de renvois aux codes du travail des provinces. De plus, le Programme du travail met à la disposition des clients des CD-ROM, qui sont produits tous les semestres par la Division de l'éducation des clients et de la formation, en vue de promouvoir et de faciliter la conformité aux dispositions du *Code canadien du travail*.

Les responsables du Programme du travail ont également créé des postes d'agent d'intervention préventive (AIP). Ces personnes sont le premier point de contact pour les employés et les employeurs; elles fournissent de l'information à ces derniers sur les autres moyens qu'ils peuvent utiliser pour régler leurs différends ainsi que sur les processus.

Dans les régions visitées, le personnel se charge d'informer les employés et les employeurs de leurs droits et obligations lorsqu'il traite avec des clients qui veulent obtenir des renseignements ou déposer une plainte. Aucune de ces régions n'a établi de stratégie de communication ou de promotion en matière de normes du travail. L'information est souvent donnée de façon informelle par l'AAT qui peut discuter de l'information sur la partie III ou apporter de la documentation sur le sujet lorsqu'il fait des inspections en application de la partie II ou lors de sessions de consultation.

La communication informelle de renseignements concernant les normes du travail se fait aussi à l'occasion de la participation du personnel à des activités et à des conférences, dans le cadre de sessions d'information à l'intention des employeurs, lors de l'envoi de trousseaux d'information à des associations sectorielles précises (p. ex. le camionnage) et dans le cadre de l'établissement de partenariats avec des écoles et des associations représentant les Premières nations. La Division de l'éducation des clients et de la formation a mis au point un protocole pour l'élaboration des produits afin de garantir l'uniformité de ces produits et des renseignements à l'échelle nationale.

Les cadres du Programme du travail ont reconnu qu'il est difficile de retracer et d'assurer le suivi auprès des clients. Ils préfèrent plutôt joindre les clients par l'entremise d'associations ou d'autres groupes connus des employeurs.

Même s'il n'y a aucune stratégie de communication officielle et même s'il est possible de faire plus pour communiquer avec les employés et les employeurs, nous concluons que les activités de communication sont suffisantes pour informer les employeurs et les employés de leurs droits et de leurs obligations relativement à la partie III du *Code canadien du travail*.

2.3 Contrôle du programme

Critère de vérification No. 2.3.1:

Des mécanismes d'assurance de la qualité sont en place pour contrôler les activités, les résultats et l'intégrité des données.

Les régions que nous avons visitées pendant la vérification avaient mis au point leurs propres modèles d'assurance de la qualité ou leur propre processus pour l'examen des dossiers des plaintes. Deux de ces régions avaient d'ailleurs utilisé un modèle ou mis en œuvre un processus pour l'assurance de la qualité. Une autre de ces régions avait reporté la mise en œuvre de son modèle et l'autre n'avait pas encore établi de processus, bien que d'autres mécanismes ont été mis au point pour assurer la qualité, comme l'examen des dossiers par les gestionnaires de la conformité et les conseillers techniques. À notre avis, la multitude de modèles et de processus établis dans les régions pour l'assurance de la qualité montre bien la nécessité d'adopter une approche uniforme et cohérente dans ce domaine dans l'ensemble des régions. Dans le plan stratégique du CNOT pour 2003-2004, on fait de l'établissement d'un programme national d'assurance de la qualité une priorité, mais aucune activité n'est prévue et on ne sait pas où on en est à l'heure actuelle.

Nous avons constaté que l'intégrité des données est l'un des éléments de certains des modèles d'assurance de la qualité examinés, ou encore qu'il en est question dans ces modèles. Cependant, au moment où la vérification a été effectuée, la vérification de la qualité des données contenues dans AT 2000 était minimale. L'intégrité des données est menacée et, à notre avis, il faudrait prendre plus de mesures pour protéger et contrôler la qualité de ces données. Nous avons constaté que le comité des priorités du CNOT et la Direction des opérations du Programme du travail sont conscients de la nécessité de rajuster le système AT 2000 en s'attaquant d'abord au problème du chevauchement des données sur les employeurs.

Recommandation n° 4

Nous recommandons qu'un cadre national pour l'assurance de la qualité soit élaboré et mis en œuvre afin que des approches efficaces et uniformes soient adoptées par les régions aux fins de la gestion de la qualité.

Critère de vérification No. 2.3.2:

Des analyses sont effectuées sur les problèmes et les tendances liées à la non-conformité.

Les cas de non-conformité et les tendances sont analysés de façon ponctuelle dans les régions et à l'AC. À notre avis, étant donné la petite taille de l'organisation et la gestion de type interventionniste adoptée par les gestionnaires, ceux-ci devraient être en mesure de cerner les cas de non-conformité. Les personnes interrogées nous ont dit que les questions évolutives sont discutées pendant les réunions. De plus, la Direction des opérations à l'AC tient toutes les deux semaines des conférences téléphoniques avec les régions au cours desquelles les participants mettent en commun leurs problèmes et leurs questions. Une liste des 100 pires contrevenants établie par le personnel de l'AC aide les gestionnaires à déterminer l'ordre de priorité de leurs inspections lorsqu'ils planifient leurs activités.

Nous concluons par conséquent que l'approche déjà utilisée pour cerner et analyser les questions relatives à la non-conformité et les tendances est satisfaisante.

Critère de vérification No. 2.3.3:

Des activités de suivi sont effectuées pour garantir le respect des engagements internationaux.

La partie III du *Code canadien du travail* s'applique uniquement aux emplois dans les secteurs régis par les lois fédérales. Cependant, le Programme du travail présente le point de vue du Canada à l'étranger sur les questions stratégiques touchant les conditions de travail, les relations du travail, les normes de travail ainsi que la santé et la sécurité au travail. Une partie importante des activités du Programme du travail sur la scène internationale se déroulent dans le contexte de sa participation continue aux travaux de l'Organisation internationale du Travail (OIT), de l'Organisation des États américains (OEA) ainsi que des accords de coopération dans le domaine du travail, comme l'Accord nord-américain, l'Accord canado-chilien et l'Accord entre le Canada et le Costa Rica.

La Direction de la politique stratégique et des affaires internationales du travail (PSAIT) a pour mandat de fournir à l'Organisation internationale du Travail (OIT) des renseignements sur les lois et les pratiques du Canada en matière de travail; de surveiller et d'évaluer la conformité de la situation au Canada par rapport aux conventions de l'OIT, ratifiées ou non, et de présenter un rapport à ce sujet; de voir à ce que les administrations fédérale et provinciales produisent en temps opportun de l'information en réponse aux demandes des organes de contrôle de l'OIT.

Les activités relatives à la partie III se limitent à fournir de l'information à la Direction de la politique stratégique et des affaires internationales. Le personnel de cette direction a confirmé que l'information qu'il reçoit est en général satisfaisante et reçue dans les délais requis pour être en mesure de remplir leurs obligations. Comme nous avons reconnu que la responsabilité des activités de suivi concernant les engagements internationaux ne découle pas spécifiquement de l'application de la partie III, nous avons jugé que ce critère n'a pas un impact direct avec la conclusion de la vérification.

2.4 Appuyer les compétences des gens

Critère de vérification 2.4.1:

Les employés ont les connaissances, les compétences et les outils nécessaires pour leur aider à atteindre les objectifs de la partie III du Code canadien du travail.

Il incombe en grande partie à la Division de l'éducation des clients et de la formation, à l'AC, de mettre au point et de dispenser la formation à l'intention des AAT. Lorsqu'ils sont embauchés, les nouveaux AAT reçoivent d'abord une formation obligatoire de trois semaines. En outre, au cours des premiers mois d'emploi, ils sont pour la plupart jumelés avec un agent d'expérience qui est en quelque sorte leur mentor. De plus, les conseillers techniques et les gestionnaires concentrent leurs activités d'assurance de la qualité sur le travail des nouveaux employés afin de déceler leurs lacunes et de déterminer la formation dont ils ont besoin.

La plupart des employés interrogés estimaient posséder les connaissances, les compétences et les outils nécessaires pour favoriser l'atteinte des objectifs de la partie III, mais bon nombre d'entre eux ont indiqué qu'ils auraient besoin de perfectionnement. Au moment où la vérification a eu lieu, la Division de l'éducation des clients et de la formation avait déterminé que le perfectionnement était un point dont il fallait s'occuper et utilisait une partie de la formation initiale des nouveaux employés aux fins du perfectionnement. Si elle donne de bons résultats, cette initiative pourrait être reprise. On a également indiqué qu'une formation portant sur la médiation, le règlement extrajudiciaire des différends et la faillite serait très utile pour les AAT. Pour leur part, les conseillers techniques auxquels nous avons parlé ont déclaré qu'il faudrait remédier au manque de formation spécialisée en ce qui concerne leur poste.

La plupart des employés interviewés ont affirmé avoir des plans d'apprentissage ou avoir été encouragés à en établir un. Il est aussi question des besoins en formation des AAT au cours de l'évaluation du rendement et des réunions.

Pour ce qui est de l'aide et des outils, les employés ont indiqué que leurs conseillers techniques leur donnent un bon soutien. De plus, ils ont déclaré que les DPO et les IPG sont des outils efficaces même si dans certains cas elles ne sont pas à jour et ne reflètent pas la situation actuelle dans le milieu de travail, tel que déjà mentionné à la section 2.1.5 du rapport.

Notre conclusion est que, dans l'ensemble, le personnel possède les connaissances, les compétences et les outils nécessaires pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la partie III du *Code canadien du travail*.

Critère de vérification No. 2.4.2:

Les processus de communication interne appuient les valeurs véhiculées par la partie III du *Code canadien du travail* et favorisent l'atteinte de ses objectifs.

Dans l'ensemble, les membres du personnel que nous avons interrogés estimaient que le processus de communication interne était efficace. Les principaux moyens de communication interne sont les réunions, les courriels, les réunions des comités nationaux et régionaux, les discussions informelles et les réunions du CNOT. Les AAT et les AIP considéraient qu'ils avaient facilement accès aux conseillers techniques et à leurs gestionnaires. Les conseillers techniques et les gestionnaires régionaux auxquels nous avons parlé étaient satisfaits des améliorations apportées aux communications avec l'AC. Nous avons pu constater une ouverture de la part des régions et de l'AC à une plus grande collaboration et à une plus grande transparence en ce qui concerne les questions nationales.

À notre avis, il y a suffisamment de méthodes de communication interne au sein du Programme du travail pour véhiculer les valeurs de la partie III du *Code canadien du travail* et pour favoriser l'atteinte des objectifs énoncés dans cette dernière.

3. CONCLUSION

D'après les résultats de notre vérification et en présumant que la direction mette en œuvre avec succès son plan d'action pour régler les problèmes soulevés dans ce rapport, nous concluons que les activités du programme visant la partie III du *Code canadien du travail* sont gérées de façon convenable.

A titre professionnel, nous jugeons que le nombre et la pertinence des procédures de vérification utilisées ainsi que la collecte de suffisamment d'éléments probants nous permettent d'être en mesure de supporter les conclusions énoncées dans ce rapport. Nos conclusions se fondent sur la comparaison des situations telles qu'elles existaient au moment de la vérification par rapport aux critères de vérification utilisés. Ces conclusions valent uniquement pour l'application de la partie III du *Code canadien du travail*.

Cette vérification interne a été effectuée conformément à la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor et avec les Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes.

ANNEXE A : OBJECTIF, CRITÈRES ET MÉTHODE DE VÉRIFICATION

OBJECTIF

La vérification avait pour objet d'évaluer la qualité de la gestion des activités liées à l'administration de la partie III du *Code canadien du travail* pour assurer le respect des dispositions du *Code* dans le milieu de travail.

CRITÈRES DE VÉRIFICATION :

1.1 Mandat et stratégie du programme

- 1.1.1 La mission, les priorités et les objectifs de l'administration de la partie III du *Code canadien du travail* sont clairement définis et bien compris;
- 1.1.2 Des exercices de planification et de recrutement sont entrepris régulièrement pour s'assurer que les objectifs sont atteints;
- 1.1.3 Un plan de ressources humaines est en place pour assurer la disponibilité et le développement d'une main-d'œuvre bien formée;
- 1.1.4 Une stratégie/plan adéquat est développé et appliqué pour intégrer la technologie dans les différents secteurs d'activité;
- 1.1.5 Les politiques, les procédures et les principes directeurs pour appliquer la partie III du *Code canadien du travail* sont clairs, adéquats et fournis en temps opportun; et
- 1.1.6 Une compréhension des risques opérationnels est évidente et des stratégies sont prévues pour établir les priorités et atténuer les risques.

1.2 Obligation de résultats

- 1.2.1 Les rôles, les responsabilités, les niveaux d'autorisation et les obligations de résultats sont clairement définis, bien compris et transparents;
- 1.2.2 Des indicateurs de rendement pertinents sont établis et utilisés à tous les niveaux de l'organisation;
- 1.2.3 L'information sur les résultats du programme est pertinente, adéquate et disponible en temps opportun pour la répartition des rapports et la prise de décision;
- 1.2.4 Des contrôles adéquats sont en place pour assurer la réalisation des cibles opérationnelles, le respect des échéances et l'atteinte des résultats attendus;
- 1.2.5 Une combinaison efficace d'activités proactives et de renforcement est en place pour favoriser le respect des normes du travail;

- 1.2.6 Des partenariats sont formés avec des employeurs, des syndicats, des employés, d'autres ministères et d'autres parties intéressées par l'application de la partie III du *Code canadien du travail*; et
- 1.2.7 Une bonne stratégie de communication est établie pour informer les employés et les employeurs de leurs droits et obligations en ce qui concerne la partie III du *Code canadien du travail*.

1.3 Contrôle du programme

- 1.3.1 Des mécanismes d'assurance de la qualité sont en place pour contrôler les activités, les résultats et l'intégrité des données;
- 1.3.2 Des analyses sont effectuées sur les problèmes et les tendances liés à la non-conformité et sont utilisés pour améliorer la gestion du programme; et
- 1.3.3 Des activités de suivi sont effectuées pour garantir le respect des engagements internationaux.

1.4 Appuyer les compétences des gens

- 1.4.1 Les employés ont les connaissances, les compétences et les outils nécessaires pour appuyer l'atteinte des objectifs de la partie III du *Code canadien du travail*; et
- 1.4.2 Les processus de communication interne appuient les valeurs véhiculées par la partie III du *Code canadien du travail* et favorisent l'atteinte de ses objectifs.

L'évaluation de la conformité avec les exigences de la Partie III du *Code canadien du travail* s'est limitée à l'examen des plans, des stratégies et de l'information disponible pour satisfaire aux exigences de conformité. Cette vérification n'a pas porté sur la qualité du service offert aux Canadiens, étant donné que la Direction des opérations à l'AC a effectué un sondage national sur la satisfaction des clients au début de 2003.

La vérification visait l'Administration centrale et les régions. Les régions suivantes ont été sélectionnées aux fins de cette vérification: Ontario, Saskatchewan, Alberta-T.N.-O.-Nunavut et Québec.

MÉTHODE DE VÉRIFICATION :

L'approche de vérification adoptée pour ce projet comprenait les éléments suivants :

- Examen des études, des vérifications internes antérieures, des évaluations de programme ainsi que des comptes rendus des différents comités afin de cerner les problèmes, les contraintes et les progrès accomplis;
- Examen documentaire des activités et des résultats du programme;
- Processus d'établissement de graphiques d'acheminement;
- Entrevues avec la direction et le personnel du Travail à l'administration centrale (AC) chargés de l'administration de la partie III du *Code canadien du travail*;
- Entrevues avec des directeurs, des gestionnaires et des employés régionaux du Travail;
- Examen documentaire pour compléter l'information obtenue lors des entrevues;
- Analyse de données liées aux activités de programme.

ANNEXE B : PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Vous trouverez dans cette annexe les détails de la réponse de la direction aux recommandations des Services de vérification interne et de gestion des risques (SVIGR).

RECOMMANDATIONS DES SVIGR	PLAN DE GESTION	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE	RESPONSABLE
1. Revoir la logique pour la distribution des ressources de la base A entre l'AC et les régions et, si nécessaire, développer un modèle pour allouer les ressources de façon pertinente.	Le Programme Travail reconnaît le besoin d'évaluer la distribution des ressources de la base A tant à l'administration centrale que dans les régions et de déterminer si elles sont suffisantes pour la livraison du programme. Un rapport pour la revue ministérielle et le plan d'action seront soumis pour la fin décembre 2004.	31 décembre 2004	SMA Travail SMA SAF
2. Déterminer quelles Directives du programme des opérations (DPO) et quels bulletins d'interprétations, de politiques et guides (IPG) devraient être révisés et clarifiés, et par la suite, développer un plan pour s'assurer qu'ils soient révisés dans un délai raisonnable.	Les régions ont été consultées pour confirmer quelles sont leurs priorités pour la livraison du programme et ces priorités seront combinées aux exigences de l'AC pour déterminer un échéancier pour la revue et la révision des DPO et des IPG ainsi que la création de nouvelles DPO et IPG. La liste fera partie du Plan Stratégique national. Un plan de travail est actuellement en développement pour tenir compte de la nouvelle structure de gouvernance.	Une cédule a été préparée dans la première semaine de juin 2004 avec l'aide des conseillers techniques. Le problème décrit à 2.1.4 et 2.1.5 concernant le fonctionnement des lettres types dans AT 2000 a été réglé et toutes nos lettres types fonctionnent maintenant de façon adéquate.	Directeur, Normes du travail et Équité en milieu de travail
3. Si la revue législative de la partie III du <i>Code Canadien du Travail</i> est de nouveau retardée, revoir les pratiques relatives aux poursuites et au recouvrement pour être en mesure de mieux aider les clients à recouvrer leurs salaires.	L'autorisation a été reçue d'effectuer la revue législative de la Partie III du CCT. La phase de consultation de cette revue a débuté dans le dernier trimestre de 2003-2004 et continuera durant l'année fiscale 2004-2005 avec les recommandations finales au ministre pour une réforme législative.	Il est prévu que les propositions de changements législatifs soient finalisées durant la période fiscale 2005-2006.	Directeur, Normes du Travail et Équité en milieu de travail

RECOMMANDATIONS DES SVIGR	PLAN DE GESTION	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE	RESPONSABLE
<p>4. Élaborer et mettre en œuvre un cadre national d'assurance de la qualité, afin de s'assurer que les approches utilisées pour la gestion de la qualité sont faites de façon efficace et uniforme entre les régions.</p>	<p>Plusieurs régions ont déjà instauré des programmes d'assurance de la qualité. Le programme Travail reconnaît le besoin d'assurer l'uniformité dans toutes les régions et le Sous-comité des gestionnaires des opérations du CNOT est responsable de développer un programme national d'assurance de la qualité pour toutes les lignes d'affaires de l'organisation.</p>	<p>Une proposition a été soumise et approuvée par le CNOT. Le travail détaillé sera complété d'ici la fin de l'année fiscale 2004-2005.</p>	<p>Directeur général des opérations</p>