

## VÉRIFICATION DU PROCESSUS DE DÉPART DES EMPLOYÉS DOCUMENT DE TRAVAIL SEULEMENT

### CONCLUSION GÉNÉRALE

*Le processus ne répond pas aux exigences de base, aux normes et aux objectifs établis.*

L'absence de démarche ministérielle, de rôles définis, de responsabilités et de reddition de comptes a mené les organisations à dresser leur propre méthode. Aucune de ces méthodes n'est conforme aux politiques du SCT. On a donc mis en place un grand nombre de façons de faire différentes qui ne permettent pas de récupérer les biens ni de protéger l'information lorsque les employés quittent le Ministère. Bien que l'on tente de récupérer les biens, il se fait peu d'efforts pour s'assurer du respect de la confidentialité des renseignements de nature délicate.

Dans la plupart des cas où les gestionnaires prennent l'initiative de récupérer les biens, les renseignements à leur disposition ne sont pas fiables, voire carrément inexistantes.

Il faudra donc à tout prix élaborer et mettre en œuvre une politique exhaustive sur le départ des employés, mettre en place un processus intégré et établir un cadre de contrôle de la gestion connexe.

### 1. CONCLUSIONS OBJECTIVES DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION

*Au moment où le cadre de référence de la vérification a été élaboré, il était clair que le Ministère n'avait mis en place aucune politique ou procédure concernant le départ des employés. Nous avons donc réorienté notre travail de façon à confirmer si les renseignements et les biens sont protégés au moment du départ de l'employé et si le ministère respecte les politiques en place.*

- 1.1 L'absence de démarche ministérielle, de reddition de compte et de sensibilisation donne lieu à la mise en place de plusieurs procédures disparates qui ne permettent pas de récupérer les biens ni de protéger les renseignements au moment où un employé quitte le ministère. Par ailleurs, aucune de ces procédures n'est conforme aux politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).
- 1.2 Plusieurs politiques renvoient à certains aspects du processus de départ des employés, mais celles-ci n'ont pas été intégrées en une seule politique ou démarche ministérielle complète. En outre, les politiques en place ne sont pas appliquées de façon uniforme.

## 2. PRINCIPAUX POINTS

- 2.1 Dans l'exercice de leurs fonctions, les employés ont généralement accès à des outils et à des systèmes électroniques, par l'entremise du réseau local, du courrier électronique et de leur compte d'utilisateur du système. Il est important de désactiver le compte de l'utilisateur au moment du départ de ce dernier afin de protéger l'information ministérielle. Les Objectifs de contrôle dans les domaines de l'information et des technologies connexes (OCITC) prévoient en effet que la direction devrait établir des méthodes pour que le compte de l'utilisateur soit mis temporairement hors service ou qu'il soit fermé en temps opportun. Nous nous attendions à ce que tous les comptes des utilisateurs soient mis hors service le jour même du départ de l'employé ou avant ce jour. Dans la plupart des cas, nous nous sommes aperçus que les comptes n'étaient pas mis hors service en temps opportun, laissant l'information ministérielle à la merci d'accès non autorisé.
- 2.2 Les employés reçoivent également du matériel afin de pouvoir s'acquitter de leurs tâches. Lorsque les employés quittent le Ministère, la politique du SCT prévoit qu'il faut récupérer ce matériel. Nous nous attendions à ce qu'il y ait en place des méthodes pour faire le suivi des biens attribués aux employés et pour les récupérer lors du départ de ces derniers. Nous nous sommes aperçus que les méthodes et les listes des biens ne permettent pas à la direction de s'assurer que tous les biens ont été récupérés. Nous avons remarqué que les méthodes liées au départ des employés varient selon les régions et, dans une certaine mesure, à l'intérieur même des régions. Manifestement, les gestionnaires ne connaissent pas tous bien les mesures de contrôle à exercer lorsqu'un employé quitte le Ministère.
- 2.3 Au moment de leur embauche, la plupart des employés reçoivent des biens ayant trait à la sécurité comme les cartes d'identité, les cartes de contrôle d'accès ou des clés. Selon les Normes sur la sécurité du personnel, « *les ministères doivent établir des politiques et des procédures permettant de réaliser une cessation d'emploi complète en temps opportun* ». Les politiques et méthodes devraient, entre autres, englober « *la révocation des pouvoirs et la restitution des biens (p. ex. insignes nominatifs d'identité, autorisations d'accès, clés et verrous) au moment de la cessation d'emploi ou, le cas échéant, de l'avis de départ* ». Nous nous attendions à ce que les cartes d'identité et les cartes d'accès soient désactivées et récupérées sur-le-champ. Dans la plupart des cas cependant, l'annulation de ces cartes ne s'effectue pas en temps opportun, permettant un accès non autorisé aux installations du Ministère.
- 2.4 Pour éviter autant que possible que, lors de son départ, un employé ne doive des sommes ou du matériel à l'État, la Politique sur l'administration de la paye du SCT prévoit une marche à suivre où il est recommandé que le paiement final soit versé uniquement lorsqu'aucune somme n'est due à Sa Majesté. Nous nous attendions donc ce que des méthodes permettant d'exercer les pouvoirs en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la*

*gestion des finances publiques* soient en place afin de conserver le paiement final le cas échéant. Ce n'est pas le cas. Par conséquent, le Ministère ne respecte pas les exigences de la politique sur la vérification des comptes du SCT et n'exerce pas les pouvoirs qui lui sont conférés en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

- 2.5 Les formalités de départ sont en général prises en compte en ce qui concerne les employés qui quittent définitivement le Ministère. Cependant, on devrait tenir compte également de divers congés de courte durée lors de l'élaboration des politiques et méthodes. Nous nous attendions à ce que les politiques et méthodes du Ministère tiennent compte de la Politique sur le congé non rémunéré du SCT selon laquelle les gestionnaires sont tenus d'informer les employés « *de l'importance de faire preuve de prudence pendant leur congé afin de ne pas exercer d'activités politiques partisans, de ne pas se trouver en situation de conflit d'intérêts et de ne pas critiquer les politiques gouvernementales, étant donné que ces activités peuvent compromettre soit leur statut de fonctionnaire en congé soit leur retour dans la fonction publique à la fin du congé* ». En général, les gestionnaires n'étaient pas au courant de cette exigence. De plus, nous nous sommes aperçus que les formalités de départ n'étaient pas suivies uniformément dans le cas des congés de courte durée. Nous avons relevé des cas où l'accès à l'information du Ministère, l'accès avec carte de sécurité et le compte d'utilisateur demeuraient en vigueur pendant le congé.
- 2.6 Selon la Norme de sécurité du personnel du SCT, « *les ministères doivent établir des politiques et des procédures permettant de réaliser une cessation d'emploi complète en temps opportun.* » De plus, les politiques et procédures devraient prévoir « *un entretien officiel avec les employés pour leur rappeler leurs responsabilités permanentes en matière de confidentialité des renseignements délicats dont ils ont eu connaissance dans l'exercice de leurs fonctions* ». Nous nous attendions donc à ce que le Ministère dispose de politiques et méthodes en fonction de cette exigence. En fait, il n'existe aucune politique ou méthode relative à un tel entretien, et personne n'a officiellement la responsabilité de mener un tel entretien avec les employés qui quittent le Ministère.
- 2.7 Suivant la politique sur les Conflits d'intérêt et l'après-mandat, lorsqu'un employé quitte la fonction publique, « *à titre de fonctionnaire désigné, l'administrateur général doit s'assurer que les employés sont informés des exigences du Code et qu'ils s'y conforment en tous points* ». De plus, la politique prévoit que le Ministère doit « *faire passer une entrevue aux employés assujettis aux mesures concernant l'après-mandat avant leur départ de la fonction publique ou encore communiquer avec eux à cet effet* ». Par conséquent, nous nous attendions à ce qu'il y ait en place des méthodes en vue de respecter ces exigences. Nous n'avons trouvé aucune méthode ni aucune preuve que de telles mesures aient été prises. En général, les gestionnaires n'étaient pas au courant de la politique ni de l'obligation d'entreprendre des formalités par rapport à l'après-mandat auprès des employés visés.

- 2.8 La Politique de sondage de départ d'AAC prévoit que « *Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a pour politique de permettre aux employés qui quittent le Ministère d'indiquer leur(s) motif(s) de départ, de s'exprimer sur leur expérience d'emploi au Ministère, et d'offrir des suggestions pour améliorer les conditions de travail à AAC.* » Nous nous attendions à ce que les employés aient été mis au courant de la politique et que les renseignements soient recueillis conformément à ce que prévoit la politique. En général, les gestionnaires n'étaient pas au courant de la politique. De plus, les Ressources humaines ne recueillent pas les renseignements et ne fournissent pas les rapports exigés de manière systématique.

## RECOMMANDATIONS

### **Le Ministère devrait :**

- dresser une politique globale relative aux employés qui quittent la fonction publique ainsi qu'une marche à suivre complète. Dans cette politique seraient précisés les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes des Ressources humaines, des Finances, des Biens, des TSI, de la Sécurité, des gestionnaires et des employés du Ministère. La politique et la marche à suivre devraient :
  - permettre de s'assurer de la désactivation du compte de l'utilisateur à la date du départ de l'employé ou avant;
    - interdire clairement aux employés qui quittent le Ministère d'emporter des dossiers ou des documents appartenant au Ministère;
    - le système pourrait afficher automatiquement, lors de l'entrée en communication, un message rappelant aux employés que l'information appartient à l'employeur et qu'elle ne peut être ni copiée ni supprimée;
    - envisager de centraliser la désactivation des comptes dans le système (la confier au centre de dépannage informatique, par exemple);
    - lorsque les besoins opérationnels le justifient, le courrier électronique d'un employé devrait être sauvegardé dans le système pour permettre l'accès aux renseignements qui ne sont pas stockés dans le réseau après la désactivation;
  - permettre de s'assurer que les biens sont récupérés et que les comptes et contrats connexes sont annulés;
  - assurer l'annulation et la récupération de toutes les cartes d'identité, cartes d'accès et clés;
    - utiliser un système de rapport de sécurité pour centraliser le suivi des départs et la désactivation de l'accès de l'employé au système et aux installations;
  - prévoir que le paiement final sera versé uniquement lorsque toute somme ou tout bien dus à Sa Majesté auront été récupérés;
  - prévoir un entretien officiel avec l'employé pour lui rappeler ses responsabilités par rapport aux renseignements de nature confidentielle auxquels il avait accès dans l'exercice de ses fonctions;
  - prévoir un entretien avec l'employé par rapport aux conflits d'intérêt et à l'après-mandat;

- permettre à l'employé qui quitte le Ministère de prendre part à une entrevue de fin d'emploi et de répondre au *Questionnaire de départ*;
- comprendre une définition des congés de courte durée et des congés prolongés ainsi que des lignes directrices à cet égard.
- Envisager de confier la responsabilité des formalités de départ des employés aux Ressources humaines :
  - dans la plupart des organismes, c'est la norme de confier aux Ressources humaines la responsabilité et la reddition de comptes ayant trait aux employés qui quittent l'organisme.
- Élaborer des outils de base, des normes relatives à la documentation et des exigences en matière de rapports :
  - se reporter à l'annexe B;
  - tenir compte des besoins régionaux lors de l'élaboration des outils.
- Informer tous les employés et les gestionnaires des rôles et responsabilités de chacun.
- Favoriser l'utilisation de systèmes d'inventaire pour faire le suivi des biens remis à l'employé, y compris les biens valant moins de 10 000 \$, comme les téléphones cellulaires et autres appareils portatifs.

**L'Équipe des ressources humaines devrait :**

- Donner aux gestionnaires la formation qui s'impose pour qu'ils connaissent la politique et ses exigences :
- concevoir un document ou un aide-mémoire à l'intention des gestionnaires à propos des exigences des politiques dont ils doivent informer les employés qui quittent le Ministère.
- Effectuer un suivi afin de s'assurer que la nouvelle politique relative aux employés qui quittent le Ministère et la marche à suivre connexe sont respectées.
- Recueillir les résultats des sondages :
  - les données devraient servir à regrouper les renseignements statistiques et à rédiger les rapports périodiques destinés à la direction.

### **3. OBJECTIFS**

Les objectifs de la vérification du processus de départ des employés étaient les suivants :

- évaluer l'efficacité des méthodes entourant le départ d'un employé et visant à récupérer les biens de même qu'à protéger l'information au moment du départ;
- évaluer la démarche adoptée lors du départ d'un employé pour déterminer si elle est conforme aux politiques du Ministère, aux exigences du Conseil du Trésor, aux lois et aux exigences des organismes gouvernementaux.

### **4. PORTÉE ET APPROCHE**

La vérification du processus de départ des employés englobait les éléments suivants au chapitre de la sécurité, des ressources humaines, des finances, des biens, de la GI/TI et des services juridiques :

- cadre de gestion;
- procédés et sous-procédés liés à la cessation d'emploi (à l'échelle du Ministère, des équipes et des directions générales);
- rôles, responsabilités et reddition de comptes;
- rapports sur le rendement;
- mesures de contrôle et gestion des risques.

La méthode utilisée dans le cadre de la vérification était axée sur les lignes directrices du gouvernement fédéral concernant la cessation d'emploi et sur les pratiques exemplaires, notamment :

- évaluation des risques;
- examen de la documentation et du processus;
- recherche (y compris un examen des pratiques exemplaires);
- entrevues;
- échantillonnage et analyse;
- période d'échantillonnage : du 1<sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002 (inclusivement);
- analyse.

La vérification comprenait un échantillonnage de toutes les régions. Les dossiers de PeopleSoft ont été utilisés pour déterminer le nombre d'employés qui quittent le Ministère chaque année; ces données ont été prises en considération lors de la sélection des dossiers des employés utilisés à des fins d'analyse. Le tableau suivant indique le nombre de départs par région et par catégorie.

Du 1 <sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002								
Catégorie/Région	Alberta	Atlantique	C.-B.	Prairies	RCN	Ontario	Québec	Total
Départs volontaires	32	18	13	184	141	19	23	<b>430</b>
Départs involontaires	1	1	1	6	3		2	<b>14</b>
Fin de terme	95	131	61	912	197	117	87	<b>1600</b>
<b>Décès</b>		<b>1</b>		<b>1</b>	<b>3</b>			<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>151</b>	<b>75</b>	<b>1103</b>	<b>344</b>	<b>136</b>	<b>112</b>	<b>2049</b>

On a utilisé un échantillon aléatoire correspondant à environ 5 p. 100 du nombre de départs consignés dans PeopleSoft durant la période de référence (du 1<sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002) dans toutes les régions. De même, un échantillon discrétionnaire supplémentaire correspondant à 1 p. 100 du nombre de départs a été utilisé à des fins d'analyse. L'échantillon discrétionnaire a été constitué d'après l'examen du vérificateur des profils de cessation d'emploi et de certains départs qui semblaient inhabituels. Au total, 118 cas ont été choisis, comme l'indique le tableau suivant :

Catégorie/Région	Alberta	Atlantique	C.-B.	Prairies	RCN	Ontario	Québec	Total
Départs volontaires	11	7	4	17	10	8	5	<b>62</b>
Départs involontaires	1	1	1	6	3		2	<b>14</b>
Fin de terme	2	3	3	13	9	4	4	<b>38</b>
Décès		1		1	1			<b>3</b>
Congé sans solde					1			<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>37</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>118</b>

Le processus de vérification comprenait les étapes suivantes :

- Cerner les intervenants clés et examiner la documentation et les politiques pertinentes.
- Élaborer un programme de vérification et de collecte des données :
  - entrevues auprès des cadres supérieurs, des promoteurs de projets et des chefs régionaux des RH;
  - examen des dossiers personnels des employés;
  - questionnaires et entrevues auprès des gestionnaires, des gestionnaires de RL et des agents de sécurité;
  - suivi auprès des adjoints administratifs et des membres du personnel des RH et de la paye.
- Produire un rapport axé sur les résultats des analyses et des entrevues.

Pour veiller à ce que la vérification tienne compte des pratiques qui pourraient ne pas avoir été répertoriées à la suite de l'examen des dossiers et des analyses, on a interrogé séparément des gestionnaires choisis au hasard dans chaque région afin d'évaluer leur niveau de compréhension des pratiques et des exigences ministérielles. Ces pratiques ont été regroupées dans la mesure du possible et décrites pour chaque région où des entrevues ont eu lieu. À l'annexe A figure un organigramme illustrant les processus communs à l'échelle du Ministère ainsi que les écarts entre les régions.

La vérification interne a été menée conformément à la Politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne et aux Standards for the Professional Practice of Internal Auditing de l'Institute of Internal Auditors. La vérification s'est déroulée de novembre 2002 à avril 2003.

## **5. CONTEXTE**

La prolifération des dispositifs électroniques personnels (p. ex., le BlackBerry, le téléphones cellulaires), le resserrement de la sécurité et la mobilité croissante des employés ont créé un besoin urgent de veiller à la protection de l'information et des biens matériels du gouvernement lorsqu'un employé quitte une organisation. Il faut absolument garantir la mise en place de politiques globales et de mesures de contrôle de la conformité à ces politiques, et faire en sorte que les gestionnaires et les superviseurs observent les lignes directrices établies et tiennent un registre exhaustif des départs et des démissions d'employés. Un processus de départ élaboré et mis en oeuvre comme il se doit constitue non seulement une mesure de sécurité, il sert aussi de guide précieux pour l'amélioration d'une organisation.

Il est important de cerner le contexte des pratiques actuelles utilisées au sein du gouvernement. Peu de temps avant le début de cette vérification, le Ministère avait des bureaux dans 6 régions, soit :

- Région de l'Ouest (C.-B. et Alberta);
- Région des Prairies (Saskatchewan et Manitoba);
- Région de l'Ontario (Ontario à l'exception de la RCN);
- Région de la capitale nationale;
- Région des provinces maritimes.

Le processus relatif au départ d'employés variait d'une région à l'autre et parfois à l'intérieur d'une même région. Au moment de la vérification, le Ministère avait traversé une importante période de réorganisation par laquelle certaines fonctions ont été regroupées et confiées à des équipes et centralisées. Dans le cadre de cet exercice de regroupement, certains projets ont été lancés pour élaborer des processus ministériels là où il n'en existait pas. L'un de ces projets consistait à concevoir une liste de vérification ministérielle pour répondre aux exigences liées au départ d'employés. Lors de la vérification, nous nous sommes efforcés de cerner les améliorations à apporter à cette liste, lesquelles sont décrites et présentées à l'Annexe B.

## **6. ANALYSE DÉTAILLÉE DES CONSTATATIONS**

**6.1 Au cours de l'exercice de leurs fonctions, les employés ont normalement accès à des outils et à des systèmes électroniques par le truchement du réseau électronique, du système de courrier électronique et des comptes d'utilisateur. Il est important de désactiver le compte d'utilisateur de l'employé au moment de son départ pour faire en sorte que l'information ministérielle soit bien protégée. Les lignes directrices sur les objectifs de contrôle dans les domaines de l'information et des technologies**



**connexes (COBIT) exigent que la direction établisse des procédures visant à garantir la prise immédiate de mesures pour désactiver et fermer les comptes d'utilisateur. Nous nous attendions à ce que ces comptes soient fermés dès la date de départ de l'employé ou avant cette date. Dans la plupart des cas, nous avons constaté que l'accès de l'utilisateur n'avait pas été annulé promptement, permettant un accès non autorisé à l'information ministérielle.**

La plupart des employés reçoivent un compte de réseau local et de courrier électronique au moment de leur entrée en fonction. Selon les exigences de son poste, l'employé pourrait aussi avoir accès à des systèmes ministériels (c.-à-d., SATURNE, le Système de suivi de la correspondance et d'information et PeopleSoft) ainsi qu'à certains systèmes de l'équipe ou de la direction générale (p. ex., le Système de gestion des études, SMS). L'autorisation peut aller de « consultation seulement » jusqu'à l'accès illimité, soit consultation, édition et suppression. Certains employés, tout dépendant des exigences de leur poste, ont reçu une autorisation d'accès qui leur permet de modifier un code ou de changer la configuration d'un réseau et d'un système.

Les lignes directrices sur les objectifs de contrôle dans les domaines de l'information et des technologies connexes (COBIT) stipulent précisément que la direction doit établir des procédures visant à garantir la prise de mesures en temps opportun pour désactiver et fermer les comptes d'utilisateur. La politique d'AAC sur le courrier électronique précise que les gestionnaires et les superviseurs doivent s'assurer que le compte de courrier électronique d'un employé qui quitte le Ministère est désactivé ou supprimé le dernier jour de travail de celui-ci et ils doivent faire en sorte que tous les documents non temporaires sont conservés.

La mise hors service des comptes d'utilisateur au moment du départ d'un employé est une étape importante pour garantir la sauvegarde de l'information et des biens ministériels. C'est pourquoi nous nous attendions à ce que le Ministère ait mis en oeuvre des mesures de protection convenables relativement au réseau local, au courrier électronique, aux comptes d'utilisateur des systèmes et à l'accès aux systèmes.

Dans la plupart des 118 cas sélectionnés pour l'échantillonnage, nous avons constaté que l'accès de l'utilisateur n'est pas immédiatement annulé. L'accès non autorisé laisse l'information ministérielle à la merci d'accès non autorisé. La documentation sur la mise hors service des comptes n'était pas toujours disponible ni complète, mais d'après l'information disponible, nous avons pu constater que les comptes d'utilisateur n'étaient pas désactivés immédiatement après ou avant la date de départ de l'employé.

Nous n'avons pas repéré de politique standard ni de formule uniforme concernant la mise hors service des comptes d'utilisateur. Les importantes différences constatées pendant la vérification laissent croire que les gestionnaires du réseau local et des systèmes ne reçoivent pas l'information qui leur permettrait de répondre aux exigences relatives à la mise hors service. Dans d'autres cas, l'information est disponible, mais les processus et les protocoles de mise hors

service sont laissés à la discrétion de chaque gestionnaire de réseau local ou de système. Nous avons constaté précisément ce qui suit :

- Les gestionnaires de réseau local et de système ne sont pas toujours avertis des départs d'employés, alors les comptes restent actifs pendant une période assez longue après le départ de l'employé;
  - Dans certains cas, les gestionnaires ont affirmé qu'ils ne savaient pas avec qui communiquer pour faire mettre le compte hors service.
- Les gestionnaires de réseau accordent divers degrés de priorité à la mise hors service des comptes, soit des semaines ou des mois après le départ d'un employé.
- Les gestionnaires de réseau local et de système emploient des moyens pas tout à fait fiables pour détecter le départ d'un employé, tels que l'évidence d'une longue période d'inactivité ou d'une absence de contact personnel avec l'employé.
- Comptes qui demeurent actifs à la demande de l'utilisateur ou du gestionnaire :
  - Certains employés désirent que leur adresse de courriel demeure en service, de manière à ce que les messages reçus à cette adresse leur soient transférés. Les gestionnaires désirent parfois avoir accès à certaine information que l'employé n'aurait pas consignée.
  - Les gestionnaires veulent avoir accès aux comptes d'utilisateur d'anciens employés pour vérifier les courriels et répondre à ceux-ci, le cas échéant.

Cette situation est aggravée par l'absence de coordination en ce moment entre les divers groupes de systèmes au Ministère pour faire en sorte que l'accès de l'ancien employé soit annulé de tous les systèmes. De plus, nous avons constaté que certains systèmes sont accessibles sur le Web, ce qui permet à l'employé d'y avoir accès même après la mise hors service de son compte réseau. Dans le cas de SATURNE, les comptes ne sont désactivés qu'après une certaine période d'inactivité et le compte demeure actif pendant une période pouvant aller jusqu'à trois mois après le départ de l'employé du Ministère.

Ce manque de contrôle sur la mise hors service de comptes actifs au nom d'anciens employés laisse les systèmes et les réseaux ministériels à la merci d'accès non autorisé.

**6.2 Dans l'exercice de leurs fonctions, les employés reçoivent également du matériel afin de pouvoir s'acquitter de leurs tâches. Lorsque ceux-ci quittent le Ministère, il est exigé, dans la politique du SCT, de récupérer ce matériel. Nous nous attendions à ce qu'il y ait en place des méthodes pour faire le suivi des biens attribués aux employés et pour les récupérer lors de leur départ. Nous nous sommes aperçus que les méthodes et les listes des biens ne permettent pas à la direction de s'assurer suffisamment que tous les biens ont été récupérés. Nous avons remarqué que les méthodes liées au départ des employés varient selon les régions et, dans une certaine mesure, à l'intérieur même des régions. Manifestement, les gestionnaires ne connaissent pas tous dans une même mesure les contrôles à exercer lorsqu'un employé quitte le Ministère.**

Au cours des années récentes, la nature du matériel attribué aux employés a changé considérablement. On leur confie maintenant divers outils : ordinateurs portatifs, imprimantes, modems, téléphones cellulaires, assistants numériques, BlackBerry, cartes d'achat, matériel de recherche, télécartes, etc. La Politique sur la gestion du matériel précise que « *Les gestionnaires doivent toujours tenir un registre du matériel utilisé par les employés en dehors des locaux de l'État. Le matériel doit faire l'objet de mesures de suivi comme s'il était conservé dans les locaux de l'État. Les gestionnaires doivent veiller au respect de toutes les obligations légales qui incombent à la Couronne (p. ex., licences de logiciel). Le matériel demeure le bien de l'État et, lorsqu'il n'est plus utilisé dans l'exercice de fonctions, les gestionnaires doivent le recouvrer.* » Par conséquent, nous nous attendions à voir en place des processus visant à assurer le suivi et le recouvrement de ces biens matériels.

D'habitude, vu que l'article attribué à l'employé est d'une valeur inférieure à 10 000 \$, il n'est pas obligatoire d'en faire le suivi et le contrôle si cela s'avérerait plus onéreux que le coût de l'article en question. Nous avons constaté que les mesures de suivi et de contrôle n'étaient pas uniformes d'une direction générale et d'une équipe à l'autre. Bien que les gestionnaires ou les personnes désignées prennent certaines mesures pour récupérer les biens matériels auprès de l'employé qui quitte le Ministère, nous avons vu des cas où l'inventaire des stocks n'était pas suffisamment à jour pour permettre la récupération de tous les biens. Cette situation a été aggravée par le récent exercice de regroupement qui tient compte des biens détenus par les équipes sans attribuer de responsabilité pour le suivi de ces biens.

Certaines organisations tiennent un inventaire des biens de diverses façons (BassetPro, tableur, etc.) sans pour autant attribuer la responsabilité du suivi des biens de manière régulière et définie, ce qui augmente le risque de négligence.

Nous avons remarqué l'emploi d'un grand nombre de procédures incohérentes visant la récupération de biens auprès d'employés en instance de départ. Dans la plupart des cas, la procédure se résumait à l'utilisation d'une liste de vérification. Ces listes, souvent incomplètes, étaient utilisées de diverses façons. Bien que la majorité des personnes qui ont servi à l'échantillonnage n'avaient recours à aucune liste de vérification, les listes examinées ont révélé ce qui suit :

- Une liste qui datait de vingt ans et sur laquelle ne figurait aucun article de technologie moderne.
- Des listes de vérification visant uniquement le personnel externe et non les personnes nommées pour une période indéterminée.
- Des listes de vérification incomplètes et mal remplies.
- La responsabilité de veiller à ce que la liste de vérification soit remplie comme il se doit varie aussi : gestionnaires, RH, agent administratif ou agent de sécurité désignés, etc.
- Formule non cohérente pour le rassemblement, la conservation et le classement des listes remplies.

Certaines organisations ne tiennent pas de listes de contrôle et n'ont pas de procédures à suivre. Les gestionnaires ont affirmé savoir qu'ils s'informaient auprès de l'employé pour savoir si tous les biens avaient été retournés.

Bien que la plupart des gestionnaires aient dit que tous les biens ministériels avaient été récupérés, les processus incohérents, les pratiques inefficaces et le manque de documentation laissent planer un doute quant à la récupération systématique des biens au moment du départ de l'employé.

**6.3 Lors de leur entrée en fonction, la plupart des employés reçoivent des biens ayant trait à la sécurité telles que des cartes d'identité ainsi que les cartes d'accès et les clés nécessaires. Selon la Norme de sécurité du personnel « les ministères doivent établir des politiques et des procédures permettant de réaliser une cessation d'emploi complète en temps opportun ». Les politiques et méthodes devraient, entre autres, englober « la révocation des pouvoirs et la restitution des biens (p. ex. insignes nominatifs d'identité, autorisations d'accès, clés et verrous) au moment de la cessation d'emploi ou, le cas échéant, de l'avis de départ ». Nous nous attendions à ce que les cartes d'identité et des cartes d'accès soient récupérées sur-le-champ. Dans la plupart des cas cependant, l'annulation de ces cartes ne s'effectue pas en temps opportun, permettant un accès non autorisé aux installations du Ministère.**

La plupart des employés reçoivent des biens ayant trait à la sécurité comme les cartes d'identité, les cartes de contrôle d'accès ou des clés. Selon la Norme de sécurité du personnel du SCT, « les ministères doivent établir des politiques et des procédures permettant de réaliser une cessation d'emploi complète en temps opportun ». Les politiques et méthodes devraient, entre autres, englober « la révocation des pouvoirs et la restitution des biens (p. ex. insignes nominatifs d'identité, autorisations d'accès, clés et verrous) au moment de la cessation d'emploi ou, le cas échéant, de l'avis de départ ».

Il n'existe pas de processus de sécurité uniforme dans toutes les régions pour que les cartes d'accès soient désactivées au moment du départ de l'employé ni de processus pour informer le personnel de sécurité du départ. Certains agents de sécurité nous ont dit qu'ils emploient une application indépendante pour faire le suivi des accès autorisés, cependant la pratique courante est de supprimer le dossier de l'employé après son départ, ce qui suppose une perte totale de l'information sur les anciens employés. Lorsque les dates de cessation d'emploi figuraient aux dossiers, nous avons constaté qu'un grand nombre des cessations avaient été enregistrées après la date de départ et, dans certains cas, la mise hors service avait été effectuée dans un délai pouvant aller jusqu'à six mois après le départ de l'employé du Ministère. Dans de nombreux cas, nous n'avons pas pu estimer la gravité de cette situation, car les dossiers n'étaient pas suffisants et le personnel n'était pas en mesure de nous donner la date des annulations.

**6.4 Pour éviter autant que possible que, lors de son départ, un employé ne doive des sommes ou du matériel à l'État, la Politique sur l'administration de la paye du SCT**

**prévoit une marche à suivre où il est recommandé que le paiement final soit versé uniquement lorsqu'aucune somme n'est due à l'État. Nous nous attendions donc à voir en place des méthodes permettant d'exercer les pouvoirs en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* afin de conserver le paiement final le cas échéant. Aucune méthode de la sorte n'est en place. Par conséquent, le Ministère ne respecte pas les exigences de la politique sur la vérification des comptes du SCT et n'exerce pas les pouvoirs qui lui sont conférés en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.**

Conformément aux lignes directrices de la Politique sur l'administration de la paye du SCT - Fonction de contrôleur, « *Afin de réduire le plus possible les possibilités qu'un employé quitte la fonction publique fédérale avec des sommes d'argent ou du matériel appartenant à l'État (p. ex., avances comptables en souffrance, soit une avance de voyage, une avance permanente, une avance de traitement en cas d'urgence, des fonds de petite caisse, de la monnaie d'appoint, etc.; une carte d'achat, une carte de voyage, une carte d'identité, un congé pris en trop, etc.; du matériel, des outils, des manuels ou autres articles empruntés), les ministères doivent établir un rapport et une liste de vérification de départ obligeant les diverses organisations comme les Ressources humaines, la Sécurité, la Gestion du matériel, l'Administration, la Bibliothèque et les Services financiers à donner leur accord avant qu'un paiement final ne soit remis à l'employé.* »

*Selon cette même politique, « Les organisations financières devraient toujours être les dernières à donner leur accord de sorte que tous les autres secteurs l'aient déjà fait et qu'aucune somme ne soit due à Sa Majesté; seulement alors le paiement final devrait-il être fait. Si le pouvoir délégué aux termes de l'article 33 de la LGFP l'a été à un service ne relevant pas de l'agent financier supérieur, ce service devrait être le dernier à donner son accord. »*

Nous nous attendions à voir en place des contrôles et des processus qui soient conformes à ces lignes directrices du SCT et qui garantissent que les agents financiers exercent le pouvoir délégué aux termes de l'article 33 de la LGFP pour retenir le paiement final au besoin. Les processus, rapports ou listes de vérification standards servant à tenir compte des biens attribués aux employés et à faciliter la récupération de ces biens avant le départ d'un employé sont inexistantes. Bien que certaines organisations aient mis en place leur processus ou leur liste de vérification propres, rien n'indiquait que la personne qui détient le pouvoir délégué aux termes de l'article 33 de la LGFP doit être la dernière personne à donner son accord et aucune d'elles n'avait en place des mesures de contrôle pour retenir le paiement final.

Les agents financiers qui détiennent les pouvoirs délégués en matière de paiement aux termes de l'article 33 de la LGFP et conformément aux exigences de la Politique du SCT sur la vérification des comptes doivent s'assurer que tous les paiements, y compris les paiements du traitement final, sont vérifiés et certifiés conformément à l'article 34 de la LGFP. Par conséquent, chaque jour, les agents financiers dans chaque région (Winnipeg, Ottawa et Montréal) consultent le système de paye en ligne et approuvent les opérations de paye en lots. Ces agents financiers donnent leur approbation sans posséder aucune documentation attestant l'exactitude des

paiements finaux et sans avoir la confirmation que les employés qui quittent le Ministère ne doivent aucune somme à l'État ou n'ont pas en leur possession du matériel appartenant à l'État.

L'examen des dossiers de paye des employés de la RCN et des régions, ainsi que l'examen des dossiers effectué dans le cadre de la Vérification de la paye et des avantages sociaux et de la Vérification des cartes d'achat, n'ont fourni aucune preuve que les employés qui ont quitté le Ministère avaient remis avant leur départ les biens ministériels qui leur avaient été attribués.

**6.5 Les formalités de départ sont en général prises en compte en ce qui concerne les employés qui quittent définitivement le Ministère. Cependant, on devrait tenir compte également de divers congés de courte durée lors de l'élaboration des politiques et méthodes. Nous nous attendions à ce que les politiques et méthodes du Ministère reflètent la Politique sur le congé non rémunéré du SCT selon laquelle les gestionnaires sont tenus d'informer les employés « de l'importance de faire preuve de prudence pendant leur congé afin de ne pas exercer d'activités politiques partisans, de ne pas se trouver en situation de conflit d'intérêts et de ne pas critiquer les politiques gouvernementales, étant donné que ces activités peuvent compromettre soit leur statut de fonctionnaire en congé soit leur retour dans la fonction publique à la fin du congé. » En général, les gestionnaires n'étaient pas au courant de cette exigence. De plus, nous nous sommes aperçus que les formalités de départ n'étaient pas suivies uniformément dans le cas des congés de courte durée. Nous avons relevé des cas où l'accès à l'information du Ministère, l'accès avec carte de sécurité et le compte d'utilisateur demeuraient en vigueur pendant le congé.**

Bien qu'on suive habituellement une certaine procédure dans le cas des employés qui quittent définitivement le Ministère, il n'existe aucune norme ou processus uniforme de départ pour les employés qui prennent un congé de courte durée. Nous pensons qu'une définition des départs de courte et de longue durée ainsi qu'une méthode uniforme seraient en place pour gérer ces départs. Nous n'avons trouvé aucune explication ou définition ministérielle qui permettrait aux gestionnaires de déterminer quelles formalités de départ appliquer. Nous avons aussi constaté que les formalités de départ ne sont pas systématiquement suivies dans le cas des congés de courte durée, qui peuvent se transformer en départs définitifs. Dans certains cas, l'accès à l'information du Ministère, l'accès avec carte de sécurité et le compte d'utilisateur demeuraient en vigueur pendant le congé de l'employé.

De plus, nous nous attendions à ce que les gestionnaires respectent la Politique sur le congé non rémunéré du SCT et informent les employés qui s'apprentent à prendre un congé non rémunéré « de l'importance de faire preuve de prudence pendant leur congé afin de ne pas exercer d'activités politiques partisans, de ne pas se trouver en situation de conflit d'intérêts et de ne pas critiquer les politiques gouvernementales, étant donné que ces activités peuvent compromettre soit leur statut de fonctionnaire en congé soit leur retour dans la fonction publique à la fin du congé. » En général, les gestionnaires n'étaient pas au courant de cette exigence.

**6.6 Selon la Norme de sécurité du personnel du SCT, « les ministères doivent établir des politiques et des procédures permettant de réaliser une cessation d'emploi complète en temps opportun. » De plus, les politiques et procédures devraient prévoir « un entretien officiel avec les employés pour leur rappeler leurs responsabilités permanentes en matière de confidentialité des renseignements délicats dont ils ont eu connaissance dans l'exercice de leurs fonctions ». Nous nous attendions donc à ce que le Ministère dispose de politiques et méthodes en fonction de cette exigence. En fait, il n'y a aucune politique ou méthode relative à un tel entretien et personne n'a officiellement la responsabilité de mener un tel entretien avec les employés qui quittent le Ministère.**

Il incombe aux ministères de protéger les renseignements de nature délicate et les biens dont ils ont la responsabilité conformément à la Politique sur la sécurité du SCT et à ses normes opérationnelles. Ainsi, lorsqu'un employé entre au service du Ministère, une enquête de sécurité sur le personnel est menée et l'employé doit obtenir la cote de sécurité nécessaire pour manipuler les renseignements délicats dont il aura connaissance dans l'exercice de ses fonctions. Chaque personne doit signer un Certificat d'enquête de sécurité et profil de sécurité prouvant qu'elle a été informée des exigences de la Politique sur la sécurité et de ses responsabilités quant à la protection des renseignements.

Selon la Norme de sécurité du personnel, tous les ministères doivent établir des politiques et des méthodes permettant de réaliser une cessation d'emploi complète en temps opportun et avoir un entretien officiel avec les employés pour leur rappeler leurs responsabilités permanentes en matière de confidentialité des renseignements délicats dont ils ont eu connaissance dans l'exercice de leurs fonctions.

Bien qu'il n'existe aucune politique ou procédure ministérielle concernant le départ des employés, certaines organisations ont élaboré leurs propres procédures, mais aucune ne traite spécifiquement des responsabilités permanentes en matière de confidentialité des renseignements délicats. Nous avons également remarqué que certains gestionnaires ou représentants des RH avaient un entretien verbal avec les employés qui s'apprêtaient à partir, mais, encore une fois, les questions de confidentialité n'étaient pas abordées au cours de ces entretiens. En l'absence d'entretien officiel, le Ministère n'a aucun recours si un ancien employé divulgue de l'information préjudiciable aux activités ou à la réputation du Ministère.

De plus, nous avons constaté qu'à la demande de certains employés, des gestionnaires de réseau local ont remis à ceux-ci un CD contenant des copies de fichiers. On demande normalement l'approbation des superviseurs de l'employé, mais aucune vérification approfondie n'est effectuée afin de déterminer le contenu des fichiers. Nous n'avons trouvé aucun registre des données fournies aux employés qui quittent le Ministère.

**6.7** Suivant la Politique sur les conflits d'intérêt et l'après-mandat, lorsqu'un employé quitte la fonction publique, « à titre de fonctionnaire désigné, l'administrateur général doit s'assurer que les employés sont informés des exigences du Code et qu'ils s'y conforment en tous points ». De plus, la politique stipule que le Ministère doit « faire passer une entrevue aux employés assujettis aux mesures concernant l'après-mandat avant leur départ de la fonction publique ou encore communiquer avec eux à cet effet ». Par conséquent, nous nous attendions à ce qu'il y ait en place des méthodes en vue de respecter ces exigences. Nous n'avons trouvé aucune méthode ni aucune preuve que de telles mesures aient été prises. En général, les gestionnaires n'étaient pas au courant de la politique ni de l'obligation d'entreprendre des formalités par rapport à l'après-mandat auprès des employés visés.

Selon le serment professionnel ou l'affirmation solennelle prévus dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), un employé doit signer une entente par laquelle il « jure (ou affirme) solennellement et sincèrement que je remplirai fidèlement et honnêtement les fonctions que me confère mon emploi dans la fonction publique et que, sauf autorisation expresse, je ne révélerai rien de ce qui sera parvenu à ma connaissance en conséquence de cet emploi. » Il s'agit de la formalité initiale d'un processus visant à prévenir des conflits réels, potentiels ou apparents, conformément aux principes de conduite et aux mesures du Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat s'appliquant à la fonction.

Selon la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat, il faut communiquer aux employés qui quittent le Ministère leurs obligations en vertu du serment signé au moment de l'embauche, le cas échéant, de façon à ce qu'ils respectent ces exigences après la séparation officielle. Le Ministère doit également avoir en place des politiques et des méthodes pour s'assurer de faire passer une entrevue aux employés assujettis aux mesures concernant l'après-mandat avant leur départ de la fonction publique ou encore communiquer avec eux à cet effet. Il doit aussi aviser le SCT si le taux d'entrevues de départ menées durant une année donnée est de moins de 95 p. 100 quelle que soit la catégorie d'emploi.

Rien ne prouve que ces activités sont réalisées. En général, les gestionnaires n'étaient pas au courant de cette politique ni de l'obligation d'entreprendre des formalités par rapport aux conflits d'intérêts et à l'après-mandat auprès des employés qui quittent le Ministère. De plus, on ne sait trop si cette responsabilité relève des gestionnaires ou des RH. Sans cette communication officielle avec les employés qui s'appêtent à partir, le Ministère n'a aucun recours si les obligations acceptées sous serment ne sont pas respectées et que d'anciens employés font une utilisation abusive des renseignements, des recherches, des documents et de la propriété intellectuelle après leur départ d'AAC.

**6.8** La Politique de sondage de départ d'AAC stipule que « *Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a pour politique de permettre aux employés qui quittent le Ministère d'indiquer leur(s) motif(s) de départ, de s'exprimer sur leur expérience d'emploi au Ministère, et d'offrir des suggestions pour améliorer les conditions de travail à AAC.* » Nous nous attendions à ce que les employés aient été



**mis au courant de la politique et que les renseignements soient recueillis comme il est stipulé. En général, les gestionnaires n'étaient pas au courant de la politique. De plus, les Ressources humaines ne recueillent pas les renseignements et ne fournissent pas les rapports exigés de manière systématique.**

Selon la Politique de sondage de départ élaborée par le Ministère, « *Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a pour politique de permettre aux employés qui quittent le Ministère d'indiquer leur(s) motif(s) de départ, de s'exprimer sur leur expérience d'emploi au Ministère, et d'offrir des suggestions pour améliorer les conditions de travail à AAC.* » Bien que ce ne soit pas obligatoire, les employés qui s'appêtent à quitter le Ministère sont encouragés à remplir un questionnaire et, s'ils le souhaitent, à participer à une entrevue de départ.

D'après des discussions tenues avec les gestionnaires des Ressources humaines, la Politique de sondage de départ visait notamment à obtenir une rétroaction franche et sincère sur l'expérience de travail de l'employé à AAC. Les données devaient être analysées et utilisées à des fins stratégiques, comme par exemple, améliorer le taux de maintien en poste des employés. On ne peut obtenir des renseignements exacts et complets à cet égard qu'en administrant efficacement cette politique et analyse et en communiquant les résultats à la direction.

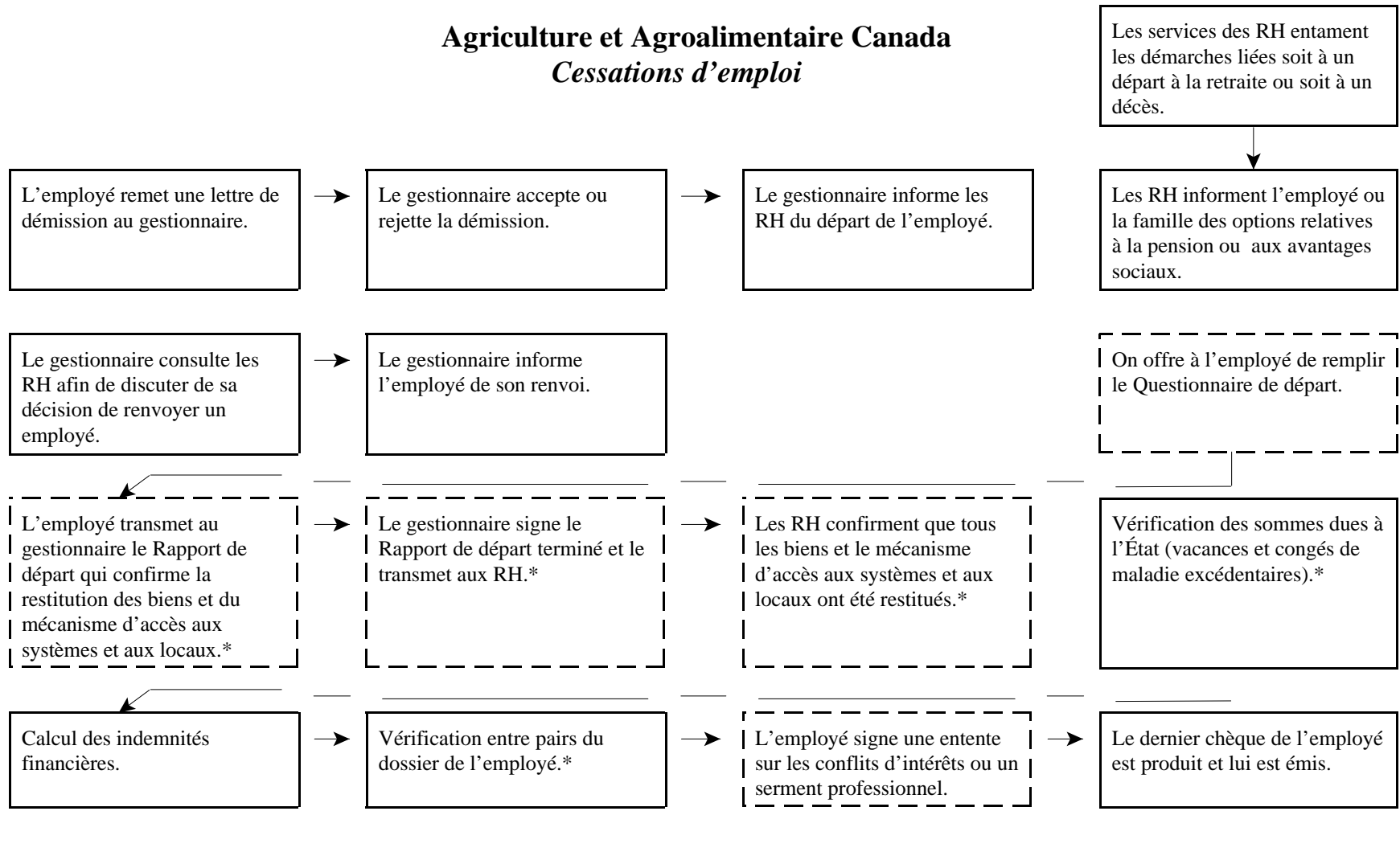
La Politique de sondage de départ d'AAC définit clairement les rôles et les responsabilités :

- Il incombe aux **chefs de direction générale** de mettre en oeuvre la Politique de sondage de départ au sein de leur direction générale.
- Il incombe aux **gestionnaires** de fournir le questionnaire aux employés et de les encourager à le remplir et de mener des entrevues de départs à la demande des employés qui quittent le Ministère.
- Il incombe à **l'équipe des ressources humaines** d'élaborer, de mettre en oeuvre, d'évaluer et de mettre à jour la Politique de sondage de départ, le questionnaire et d'autres guides et fiches de renseignements connexes.
- Il incombe au **personnel des ressources humaines** (conseillers, gestionnaires, directeurs) de fournir des avis et des conseils concernant tous les aspects de ce processus aux chefs de direction générale, aux gestionnaires et aux employés.

Nous avons remarqué que la politique et ses exigences sont peu connues. Des entrevues avec des gestionnaires à l'échelle du Ministère ont révélé que les employés ne sont pas systématiquement encouragés à remplir un sondage de départ. Certains gestionnaires n'étaient pas au courant de la Politique de sondage de départ du Ministère ni de leurs obligations. D'autres pensaient que les Ressources humaines administraient les procédures de départ, y compris le sondage de départ, et d'autres encore, même s'ils étaient au courant de la politique, n'offraient pas aux employés l'option de remplir un sondage de départ. Par conséquent, les formalités en place ne permettent peut-être pas de réaliser les objectifs ministériels fixés, et les renseignements qui devaient découler de cette politique ne sont pas recueillis comme il se doit aux fins de gestion. Nous avons noté que le dernier rapport statistique disponible sur les entrevues de départ réalisées n'est pas à jour.

**ANNEXE A**  
**EXAMENS DES PROCESSUS**

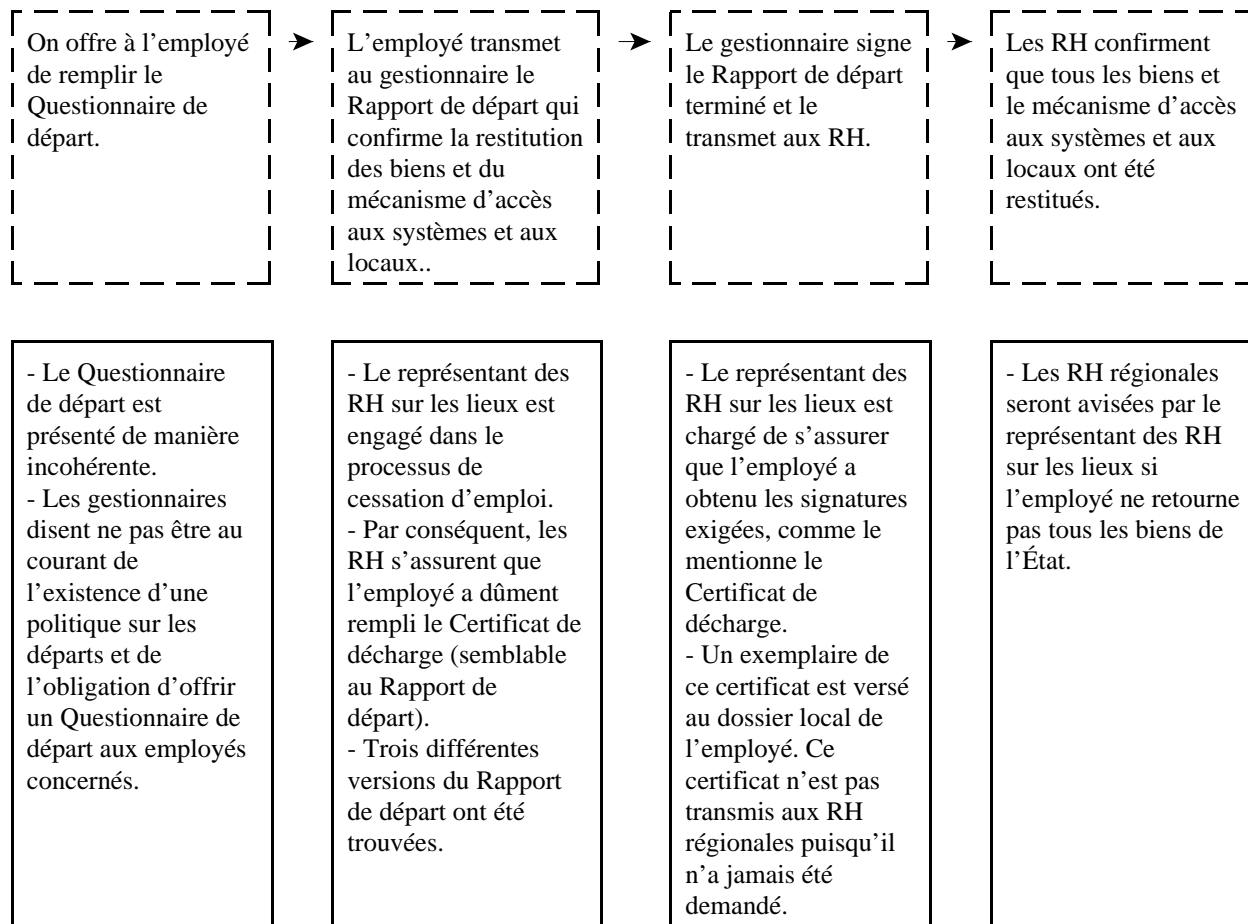
## Agriculture et Agroalimentaire Canada Cessations d'emploi



Cellule pointillée : Activité non normalisée ou non uniforme dans les régions  
\* : Points de référence  
Rapport de départ : Liste de vérification utilisée pour confirmer le retour des biens et du mécanisme d'accès aux systèmes et aux locaux.  
Questionnaire de départ : Occasion offerte à l'employé quittant l'organisation de formuler ses commentaires sur sa période d'emploi à AAC.  
La pages suivantes fournissent une description détaillée des activités menées dans diverses régions dans certains des domaines identifiés comme non normalisé ou non uniforme.

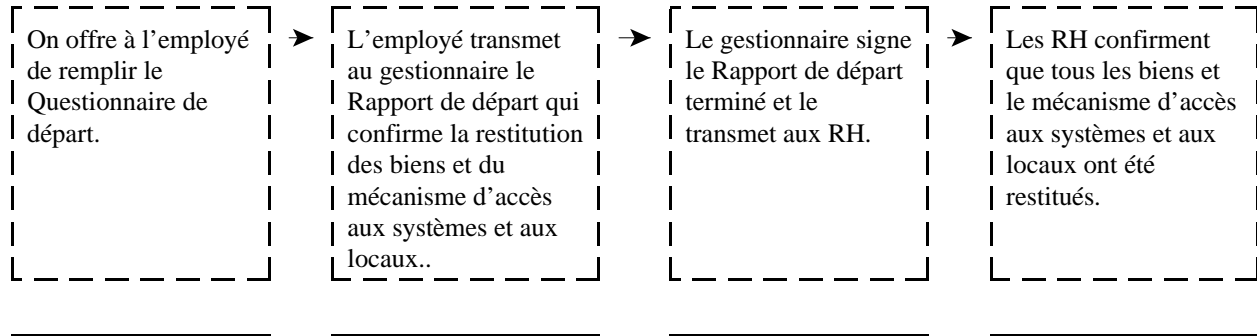
Les RH classent le dossier de l'employé dans les archives après une période d'un an ou plus.

## Alberta et Colombie-Britannique



Dans cette région, trois entrevues avec des gestionnaires ont été tenues.

# Manitoba et Saskatchewan



- Le Questionnaire de départ est présenté de manière incohérente.  
- L'un des gestionnaires a déclaré que les RH conseillent aux employés de remplir le Questionnaire de départ, mais à son avis ce conseil n'est pas suivi par de nombreux employés.  
- Deux gestionnaires étaient incertains du fait que le Questionnaire de départ était systématiquement offert aux employés.

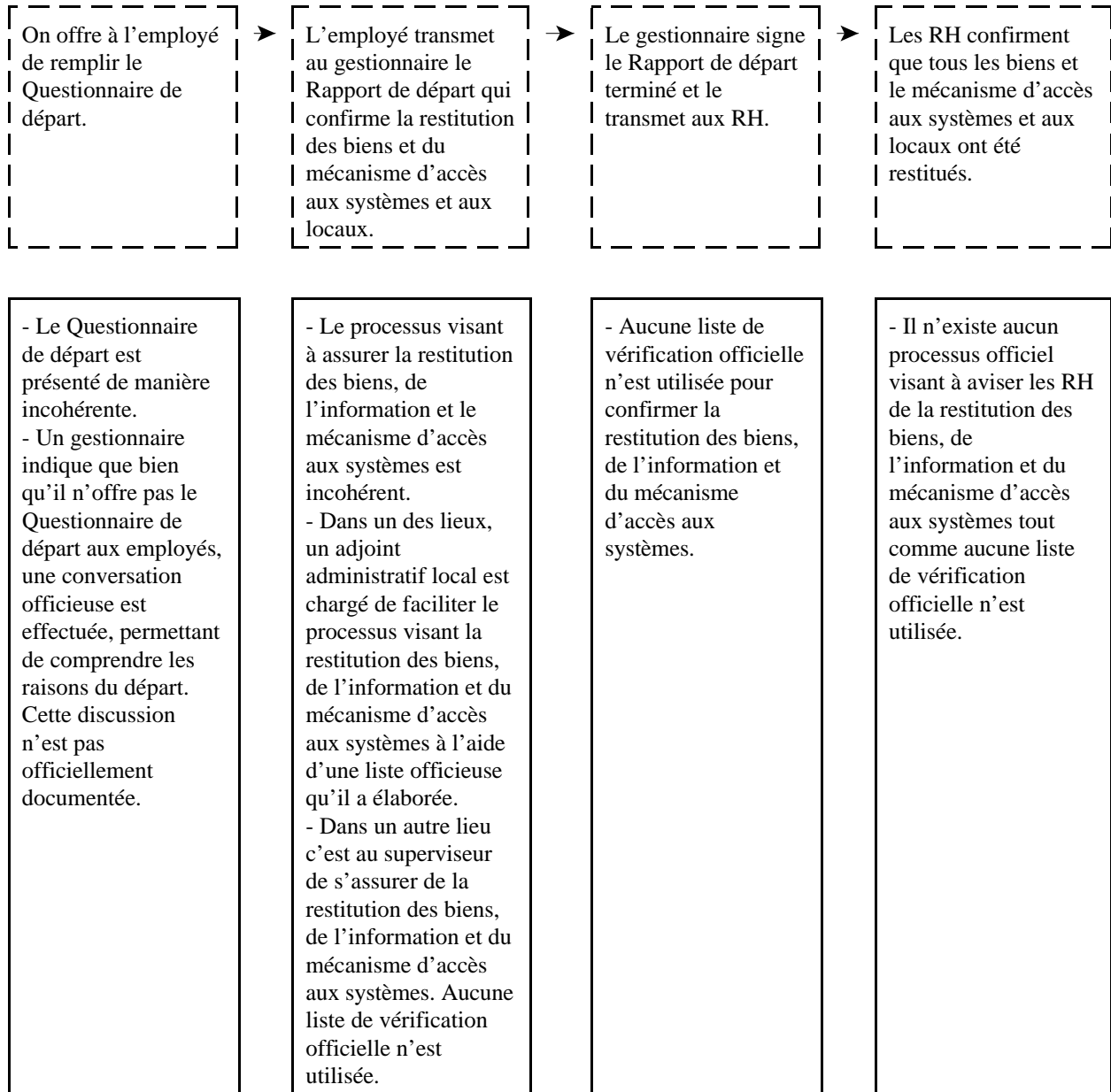
- Des incohérences ont été trouvées relativement à la confirmation de la restitution des biens, de l'information et du mécanisme d'accès aux systèmes.  
- Un gestionnaire a indiqué qu'il est demandé aux employés quittant le Ministère de remplir un rapport de décharge des biens dans le but de confirmer la restitution des biens (le chef du Soutien scientifique appose sa signature en guise d'approbation)  
- Deux gestionnaires ont décrit un processus obscur visant à assurer la restitution adéquate des biens, de l'information et du mécanisme d'accès aux systèmes. Aucune liste de vérification ni aucun formulaire n'est utilisé pour effectuer le suivi de la restitution des biens de l'État. Les gestionnaires assument que les employés retournent les biens, l'information le mécanisme d'accès aux systèmes. Quelqu'un a soutenu que les employés doivent agir de façon honnête, ils ne sont pas en prison.

- Après avoir constaté l'incohérence des processus sur la restitution des biens, de l'information et du mécanisme d'accès aux systèmes, nous croyons que les gestionnaires ne s'assurent pas en général que leurs employés restituent les biens de l'État.  
- Un gestionnaire (chef administratif) examine les rapports de départ en vue de s'assurer qu'ils sont adéquatement remplis et que les biens de l'État sont restitués.

- Il n'a pas été confirmé que les RH s'assurent de la restitution des biens, de l'information et du mécanisme d'accès aux systèmes.  
- Un gestionnaire (chef administratif) ne savait pas si le Rapport de décharge était transmis ou non aux RH régionaux.

Dans cette région, trois entrevues avec des gestionnaires ont été tenues.

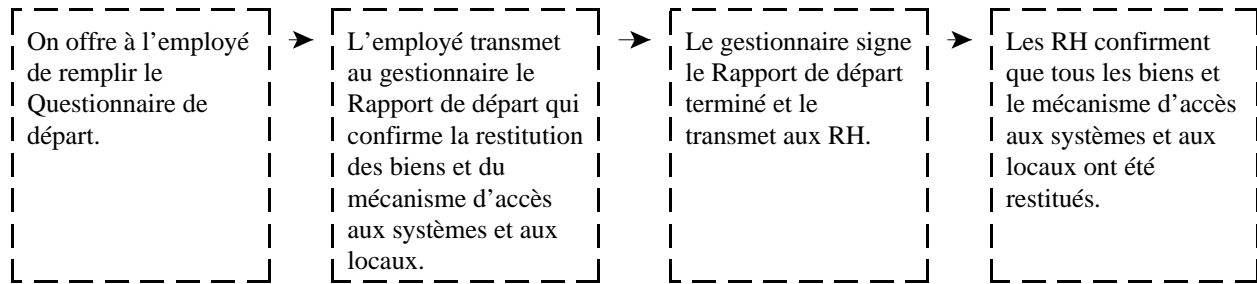
# Ontario



Dans cette région, deux entrevues avec des gestionnaires ont été tenues.



# Québec



- On offre aux employés la possibilité de remplir le Questionnaire de départ; cependant, les responsables ne savent pas si les employés le font ou non.

- Un directeur a depuis peu compris que les questionnaires de départ doivent également être offerts aux employés dont la période de nomination se termine, cette situation sera corrigée sous peu.

- Un des directeurs ne connaissait pas l'existence de la politique sur les départs et du Questionnaire de départ.

- Le processus de cessation d'emploi est mené par l'agent d'administration ou le commis des RH sur les lieux.

- Dans l'un des cas, aucune liste de vérification ni aucun formulaire officiel n'est utilisé dans le but de s'assurer de la restitution des biens, de l'information et du mécanisme d'accès aux systèmes. Le directeur interrogé a indiqué que l'agent d'administration connaît les points à vérifier lorsqu'un employé quitte le Ministère.

- Dans un autre cas, un agent d'administration remplit une liste de vérification visant à s'assurer de la restitution des biens, de l'information et du mécanisme d'accès aux systèmes seulement s'il s'agit d'étudiants ou d'étudiants participant à un programme coop.

- Aucun Rapport de départ n'est utilisé pour confirmer la restitution des biens, de l'information ou le mécanisme d'accès aux systèmes (sauf dans un cas, lorsqu'il s'agit d'étudiants ou d'étudiants participant à un programme coop).

- Le chef de l'administration ou le commis RH sur les lieux vérifie que les biens, l'information et le mécanisme d'accès aux systèmes sont restitués, bien qu'aucune liste de vérification ne soit employée (à l'exception des étudiants ou d'étudiants participant à un programme coop à l'un des deux endroits).

Dans cette région, deux entrevues avec des gestionnaires ont été tenues.

**ANNEXE B**

**SUGGESTIONS SUR LES AMÉLIORATIONS À APPORTER AU RAPPORT  
DE DÉCHARGE POUR LA CESSATION D'EMPLOI**

## Rapport de décharge pour la cessation d'emploi (RDCE)

L'absence de politique ministérielle et de procédures adéquates concernant les cessations d'emploi et la restitution de tous les biens en temps opportun expose le Ministère à des risques lorsque des employés le quittent. Pour combler ces lacunes, la Direction de la gestion des biens et planification des immobilisations a élaboré un **Rapport de décharge pour la cessation d'emploi (RDCE)** qui a été approuvé par le Conseil de direction en mars 2003. La politique stipule qu'un RDCE doit être rempli lorsque toute personne (employé, entrepreneur, collègue de passage, etc.) quitte le milieu de travail d'Agriculture et Agroalimentaire Canada ou n'a plus besoin d'avoir accès aux ressources ministérielles.

L'employé qui quitte doit obtenir les signatures appropriées des fournisseurs de service et du gestionnaire lorsque toutes les activités de cessation d'emploi ont été menées et que les biens ont été restitués. Les procédures liées au départ doivent être entamées au moins deux (2) jours avant la date de départ. La politique indique que si ces directives ne sont pas suivies, le transfert des dossiers et l'émission des paiements finaux à l'employé pourraient être retardés.

Bien qu'il ne fasse pas partie de l'audit, le RDCE a été examiné à la lumière des résultats du rapport concernant l'audit sur le départ d'un employé. Les observations sur la politique de départ et sur les améliorations à apporter à la liste de vérification sont relevées ci-dessous.

### **A. POLITIQUE SUR LE RDCE**

#### **· Prise en charge de la politique et suivi du processus et des procédures**

La politique n'indique pas qui est responsable de son application. Bien que les activités de départ soient essentielles à la protection du Ministère, il est également nécessaire de gérer les activités et les procédures connexes à cette politique. La pertinence de la politique et des procédures en tant que méthodes de contrôle devrait être observée et des modifications devraient être apportées si les objectifs ne sont pas atteints. Aucun rôle et aucune responsabilité n'ont été définis pour ces activités.

#### **· Définition d'un départ aux termes de la politique**

La politique du RDCE s'applique lorsqu'un employé quitte le milieu de travail d'AAC de manière permanente et n'a plus besoin d'avoir accès aux ressources ministérielles. Les départs de courte durée, tels qu'un congé de maternité ou un congé sans solde, ne sont pas assujettis à cette politique, et il n'existe aucune cohérence dans la façon dont ils sont gérés au Ministère. Il est possible que des biens et des renseignements soient emportés lorsque des employés quittent pour de courtes périodes. Le risque encouru est aggravé par le fait qu'un départ de courte durée peut se transformer en une situation de fin d'emploi. Des procédures appropriées devraient être déterminées dans le cas des départs de courte durée et, au besoin, ces derniers devraient également être assujettis au RDCE.

- **Pertinence de la liste de vérification en régions**

Nos entrevues ont permis de déterminer que les employés travaillent fréquemment dans des lieux éloignés, d'un bout à l'autre du pays, et qu'ils ont un accès limité aux fournisseurs de service. Comme le RDCE exige que l'employé obtienne les signatures nécessaires, l'utilisation de cette liste de vérification en tant que moyen de contrôle pourrait ne pas être pratique dans certaines régions. Au cours des entrevues, des gestionnaires ont mentionné que bien souvent les outils mis au point à l'administration centrale ne sont pas adaptés aux situations des régions. Il faut déterminer si le RDCE, sous son forme actuelle, peut être utilisé ou non dans toutes les régions.

Si le RDCE est jugé inadéquat dans certaines régions, il pourrait être nécessaire d'étudier la possibilité d'élaborer une série de listes de vérification en tenant compte des besoins précis des régions.

## **B. LISTE DE VÉRIFICATION**

L'audit de la Direction générale de l'examen des programmes a permis de dresser une liste des éléments qui pourraient être ajoutés à la liste de vérification.

### **Partie A - À remplir par l'employé(e)**

Dans la section Raison de fin d'emploi, des champs supplémentaires pourraient être ajoutés afin de déterminer clairement le type de départ, tels que :

- Retraite
- Renvoi
- Licenciement
- Révocation
- Décès
- Le champ Autre devrait porter la mention « Préciser ».

### **Partie B - Services de télécommunications**

Cartes d'appel

Les directions ou les divisions effectuent également le suivi des cartes d'appel émises. Ce point pourrait être déplacé à la Partie G Superviseur - Liste de contrôle.

### **Partie D - Locaux et sécurité**

Il faut ajouter un champ Autre carte - Préciser.

Les champs Clés du bureau et d'immeuble et Combinaisons changées pourraient également être ajoutés à la Partie G - Superviseur - Liste de contrôle.

### **Partie E - Informatique**

Il faut remplacer Programmes d'ordinateur par Annulation de l'accès aux systèmes ministériels. Il faut remplacer UCT/moniteur/imprimante par Équipement (ordinateur, moniteur, ordinateur portable, modem, accessoires périphériques associés).

### **Partie F - Bibliothèque**

Ajouter le champ Inscriptions annulées.

## **Parties B à G**

Entre les sections B et G, il faut allouer de l'espace aux signatures et aux noms en lettres moulées des fondés de pouvoirs.

### **Part G - Superviseur - Liste de contrôle**

Les champs suivants pourraient être ajoutés :

- Compte rendu confidentiel
- Tous les dossiers sont restitués
- Adresse de réexpédition du dossier
- Annulation du compte (à la suite de Téléphone cellulaire)
- Clés de bureau (local, bureau, porte-documents, classeur)
- Serrures et combinaisons changées

### **Partie K - Ressources humaines**

Les champs suivants pourraient être ajoutés :

- Documents de cessation qui seraient suivis d'une liste entre crochets des documents de cessation à recevoir;
- Autres formulaires de décharge (propres aux étudiants et aux régions)

### **Il faut lier la liste de vérification à un système d'inventaire**

Le RDCE vise à protéger le Ministère lorsque des employés le quittent. Cet objectif est réalisé grâce à l'utilisation d'une liste de vérification qui sert de moyen de contrôle. Cependant, les fonctions de la liste de vérification sont limitées si elle n'est pas liée à un système d'inventaire. Un système d'inventaire peut contenir tous les renseignements réunis par l'entremise de la liste et peut indiquer si les processus de restitution et de cessation atteignent ou non leurs objectifs. Il est donc important de lier le RDCE aux systèmes d'inventaire utilisés dans différents secteurs (Saturne pour les finances et Basset Pro pour les biens) afin de s'assurer que le Ministère est totalement protégé.