

378-1-206

**SERVICE CORRECTIONNEL CANADA**

**Vérification de la gestion des congés et des heures supplémentaires**

**avril 2006**



**Par**  
**Samson et associés**  
**85, rue Victoria**  
**Hull (Québec)**  
**J8X 2A3**

# TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
1.0 INTRODUCTION.....	1
2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....	2
2.1 OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION.....	2
2.2 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....	2
2.3 CRITÈRES DE VÉRIFICATION.....	2
3.0 PERSPECTIVE ET MÉTHODE.....	9
4.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	7
CONTEXTE.....	7
4.1 HEURES SUPPLÉMENTAIRES.....	8
4.1.1 Rôles et responsabilités.....	8
4.1.2 Contrôles.....	13
4.1.3 Congé compensatoire.....	15
4.1.4 Contrôles sur le système des heures supplémentaires.....	18
4.1.5 Contrôles financiers.....	19
4.2 CONGÉ.....	20
4.2.1 Congé imprévu.....	20
4.2.2 Congés en trop.....	23
4.2.3 Congé de maladie.....	24
4.2.4 Congé pour obligations familiales (COF).....	25
4.2.5 Congé sans solde (CSF).....	26
4.3 Autres questions.....	26
4.3.1 Système de gestion des ressources humaines (SGRH).....	26
4.3.2 Gestion des dossiers.....	27

**Annexe A** Plan d'action

**Annexe B** Critères aux fins de la vérification

**Annexe C** Établissements visités

**Annexe D** Calendrier des entrevues

**Annexe E** Séquence des activités

## RÉSUMÉ

Tel que prévu dans le plan de vérification ministériel pour 2004-2005, la vérification des congés et des heures supplémentaires a été effectuée en février et mars 2005.

Les objectifs fixés pour cette vérification étaient les suivants :

- Déterminer la pertinence des systèmes et des contrôles du SCC en matière de gestion des congés et trouver des moyens en vue d'améliorer l'efficacité de ces systèmes et l'exactitude des données (y compris les congés annuels, les congés de maladie, les congés compensatoires, les congés pour obligations familiales, les congés de bénévolat, les congés personnels et les congés sans solde).
- Déterminer la pertinence des systèmes et des contrôles du SCC en matière de gestion des heures supplémentaires et des congés compensatoires et trouver des moyens en vue d'améliorer l'efficacité de ces systèmes.
- Évaluer la pertinence de la structure organisationnelle en ce qui a trait à la gestion des congés et des heures supplémentaires.

La portée de la vérification était de nature à inclure l'ensemble du processus en place en vue de la gestion des congés et des heures supplémentaires, compte tenu des objectifs définis ci-dessus. La vérification était de portée nationale et incluait l'AC, cinq régions et des établissements choisis dans chacune des régions. Un échantillon de 270 opérations (touchant les cinq régions et l'AC) relatives aux heures supplémentaires/congés compensatoires et aux congés, pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2003 au 31 décembre 2004 a été constitué pour examen. Les opérations liées aux congés incluaient les vacances, les congés de maladie, les congés pour obligations familiales et les congés sans solde.

La vérification a été effectuée en conformité avec les normes établies dans la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor (CT). Selon ces normes, une vérification doit être prévue et effectuée d'une façon qui permette à l'équipe de la vérification d'attester de la qualité des constatations découlant de la vérification. Les conclusions de l'équipe de la vérification reposent sur l'évaluation des constatations au regard des objectifs et des critères définis à la section 2.0 du présent document et rendent compte du travail de vérification effectué en février et mars 2005. De l'avis de l'équipe de vérification, la quantité des travaux de vérification et des éléments probants recueillis suffit à étayer les conclusions contenues dans le présent rapport de vérification. Des séances d'information ont été animées par des membres de l'équipe de vérification, à l'occasion desquelles il a été possible pour tous de discuter des constatations découlant de la vérification. Certaines régions ont déjà pris des mesures pour s'attaquer aux domaines précis où des améliorations sont nécessaires.

Pour assurer la prise en charge et la garde des détenus, les établissements des Services correctionnels fonctionnent vingt-quatre heures par jour, sept jours par semaine. Ces contraintes opérationnelles imposent à la direction de ces établissements des exigences complexes en matière d'attribution des ressources et d'établissement des horaires de travail. Les changements concernant les ressources entraînent souvent des heures supplémentaires. Les coûts totaux d'heures supplémentaires étaient de 34 387 M\$ en 2004-2005 et de 28 095 M\$ en 2003-2004.

Les facteurs qui ont une incidence sur la capacité des gestionnaires de contrôler efficacement les congés et les heures supplémentaires sont multiples. Parmi ces facteurs, il y a l'établissement efficace des horaires de travail, les congés imprévus, la nécessité de transporter et de garder des détenus à l'extérieur des établissements et les retards dans le processus de dotation qui entraînent des vacances de poste prolongées (et des nominations intérimaires) dans les établissements. La direction a peu à dire sur les circonstances exceptionnelles telles que les incidents dans les établissements, qui occasionnent des heures supplémentaires et, en conséquence, peu d'influence sur sa capacité réelle de prévoir au budget les dépenses en heures supplémentaires.

Dans l'ensemble, bien que nous ayons constaté que la direction se soucie de réduire les coûts en heures supplémentaires et contrôle attentivement l'utilisation et les motifs des heures supplémentaires, aucune méthode ou stratégie homogène, à l'échelle du Service, ne permet d'analyser les facteurs entraînant des heures supplémentaires, en vue de réduire ces heures. Actuellement, les heures supplémentaires effectuées sont gérées et examinées isolément dans chaque établissement ou région. Cela a eu pour effet que chaque région et établissement a mis sur pied ses propres processus de gestion des heures supplémentaires et des congés. Ces processus ne sont pas efficaces et sont difficiles à appliquer, ce qui dans certaines régions a entraîné de sérieuses lacunes en matière de contrôle. Le Service s'expose à un risque de trop-payés potentiels. Il y a un risque que les avantages que pourrait procurer une conception unifiée de la gestion des congés et des heures supplémentaires ne se réalisent pas.

Cependant, nous avons relevé de saines pratiques dans certains établissements qui possèdent des processus leur permettant des contrôles efficaces des heures supplémentaires et des congés.

Les résultats de la présente vérification se résument de la façon suivante :

### **Heures supplémentaires**

- Le Service n'a pas défini clairement les rôles et les responsabilités de chacun dans le processus de demande de paiement des heures supplémentaires.
- Les contrôles visant à s'assurer de l'exactitude des paiements d'heures supplémentaires sont insuffisants. Des erreurs risquent de se produire sans être jamais décelées.
- Les congés compensatoires en remplacement de la rémunération sont accordés sans l'autorisation nécessaire. En outre, dans le cas de certains groupes professionnels, le congé compensatoire entraîne par la suite d'autres heures supplémentaires.
- Les contrôles du système des heures supplémentaires (SGHS/SDHS) sont insuffisants.
- Il n'existe pas de contrôles financiers homogènes pour la vérification et le paiement des opérations pour les heures supplémentaires, dans l'ensemble du Service.

### *Congés*

- Il n'y a pas de procédure homogène pour le processus des congés imprévus, qui permette la déclaration, la consignation et le contrôle adéquats de ces congés.
- Le Service ne dispose pas de processus homogène lui permettant de s'assurer que les soldes avec congé en trop sont ramenés dans les limites établies dans les conventions collectives.
- Il n'y a pas de méthode homogène dans l'application des crédits additionnels de congé de maladie pour les travailleurs par poste CX.
- Bien qu'il existait un système de contrôle au moment de la vérification pour limiter le recours aux COF, nous avons constaté que celui-ci est contourné au moyen de l'enregistrement des COF à l'aide de codes du SGRH autres que le 220.

De façon globale, des changements importants sont nécessaires en vue d'améliorer l'efficacité et le rendement global de la gestion des congés et des heures supplémentaires. La mise en œuvre des recommandations qui suivent contribuera grandement à faire en sorte de limiter le plus possible les heures supplémentaires, de justifier leurs coûts et de gérer efficacement les congés. Des mesures seront donc nécessaires dans les domaines suivants :

#### *Secteur de la gestion des ressources humaines*

##### Heures supplémentaires

- Élaborer et communiquer des procédures et des lignes directrices homogènes à l'échelle du Service, incluant la définition des rôles et des responsabilités pour le traitement des demandes de paiement des heures supplémentaires.
- Élaborer et mettre en œuvre un régime de surveillance, pour garantir la gestion efficace des heures supplémentaires.
- Évaluer les systèmes en place dans chaque région et à l'Administration centrale, afin d'adopter un système national homogène.
- S'assurer que tous les employés qui jouent un rôle dans le processus des heures supplémentaires sont adéquatement formés relativement à leurs rôles et leurs responsabilités respectifs.
- S'assurer que la vérification de paye est faite et que ses effets se constatent lors des paiements des heures supplémentaires.
- S'assurer qu'il existe un moyen de suivre et d'éliminer les cas où des CX sont autorisés à prendre des congés compensatoires pour des heures supplémentaires effectués.
- Évaluer l'incidence de la pratique qui consiste à indemniser constamment les employés dans le groupe professionnel NU HOS en congé compensatoire, plutôt qu'en espèces, pour les heures supplémentaires effectuées.
- S'assurer que le SGHS/SDHS est évalué du point de vue de sa pertinence à titre d'outils permettant de suivre et de contrôler les dépenses en heures supplémentaires.

##### Congés

- S'assurer que soient élaborées les lignes directrices et les procédures homogènes nécessaires à la consignation, la déclaration et le suivi des congés imprévus.
- S'assurer que soit mis en œuvre un processus national de surveillance pour garantir que les exigences des diverses conventions collectives au sujet des congés en trop sont

respectées.

- Surveiller l'utilisation des codes du SGRH tels que 999, 699, etc., pour s'assurer que les crédits additionnels de congé de maladie sont consignés de manière uniforme, conformément à la convention collective des services correctionnels (CX).
- S'assurer que les rajustements aux allocations de congé de maladie des employés, dans des circonstances exceptionnelles, sont dûment documentés et sont versés aux dossiers visés.
- Évaluer l'utilisation des divers codes dans le SGRH et limiter l'utilisation des codes non désignés à des situations exceptionnelles.
- Élaborer une liste de vérifications afin de s'assurer que les dossiers des employés renferment l'information nécessaire pour étayer les actions prises relativement aux heures supplémentaires et aux congés.

#### *Secteur des Services corporatifs*

- Examiner le rôle que joue l'agent des finances dans le processus des heures supplémentaires, pour s'assurer que les approbations exigées sont accordées conformément à la LGFP.
- Remettre au superviseur des lignes directrices décrivant leur rôle dans l'autorisation des heures supplémentaires en vertu de l'article 34 de la LGFP.
- S'assurer qu'existe un processus faisant en sorte que les pièces à l'appui des demandes de paiement des heures supplémentaires soient acheminées aux agents des finances pour leur permettre de respecter leurs obligations en vertu de l'article 33 de la LGFP.
- Selon les résultats de l'évaluation, adopter le SGHS/SDHS comme système ministériel des heures supplémentaires et assurer la sécurité, la mise à jour et le soutien nécessaires.

## 1.0 INTRODUCTION

Une enquête préliminaire fondée sur les risques du processus de gestion des salaires a été menée par le cabinet Samson et Associés, en mars 2004, pour fournir au SCC la garantie indépendante que l'administration de la paie et les avantages sociaux est contrôlée, qu'elle est assujettie à des processus efficaces et efficients, et qu'elle respecte les politiques, les lois et les règlements applicables, pour cerner les pratiques exemplaires dans le domaine de la paie et des avantages sociaux. L'enquête préliminaire a été effectuée à l'administration centrale, ainsi que dans les régions de l'Ontario et du Québec. Les résultats ont été présentés au Secteur de la mesure du rendement et au Secteur de la gestion des ressources humaines à l'administration centrale, de même qu'aux administrateurs régionaux des Ressources humaines.

À la suite des discussions avec le Secteur de la gestion des ressources humaines (SGRH) et de l'examen plus approfondi des questions relevées au cours de l'étude préliminaire, le Secteur de la mesure du rendement a jugé qu'étant donné les secteurs à haut risque relevés, il était nécessaire de poursuivre les travaux de vérification pour évaluer dans quelle mesure la fonction de la rémunération et des avantages était à risque. La vérification des congés et des heures supplémentaires a été intégrée au plan de vérification interne du SCC pour 2004-2005. On a passé un marché de service avec Samson et associés pour effectuer la vérification en février et mars 2005. Il s'agissait de vérifier les opérations liées aux heures supplémentaires/congés compensatoires et aux congés entre le 1<sup>er</sup> avril 2003 et le 31 décembre 2004. Les opérations liées aux congés incluaient les vacances, les congés de maladie, les congés pour obligations familiales (COF) et les congés sans solde. Le présent rapport renferme les résultats de la vérification.

Comme cela est exigé dans la Politique sur la gestion des heures supplémentaires du Conseil du Trésor (CT), « il incombe aux ministères de gérer les heures supplémentaires de manière à ce que leur utilisation soit réduite au minimum nécessaire et que leur coût soit justifié ».

Les coûts en heures supplémentaires du SCC ont totalisé 34 387 M\$ en 2004-2005 et 28 095 M\$ en 2003-2004. Le tableau 1 fournit la répartition des dépenses en heures supplémentaires et leur rapport aux coûts salariaux, par région.

**Tableau 1 – Dépenses en heures supplémentaires par région**

RÉGIONS	2004-2005	% DU SALAIRE	OPÉRATIONS POUR LES H. SUPPL. 2004/2005	RÉGIONS	2003-2004	% DU SALAIRE	OPÉRATIONS POUR LES H. SUPPL. 2003/2004
Pacifique	4 799 160 \$	4,61	16 531	Pacifique	5 250 811 \$	5,27	19 880
Prairies	6 800 591 \$	4,39	21 250	Prairies	6 697 133 \$	4,27	21 618
Ontario	8 939 272 \$	5,59	34 539	Ontario	6 840 604 \$	4,41	33 599
Québec	9 133 361 \$	5,50	37 513	Québec	6 456 293 \$	3,84	37 129
Atlantique	4 375 226 \$	6,06	13 983	Atlantique	2 512 148 \$	3,55	13 047
AC	339 358 \$	0,59	830	AC	338 141 \$	0,69	834
<b>TOTAL</b>	<b>34 386 968 \$</b>		<b>124 646</b>	<b>TOTAL</b>	<b>28 095 130 \$</b>		<b>126 107</b>

## **2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION**

### **2.1 Objectifs de la vérification**

Les objectifs de la vérification sont les suivants :

- Déterminer la pertinence des systèmes et des contrôles du SCC en matière de gestion des congés et trouver des moyens en vue d'améliorer l'efficacité de ces systèmes et l'exactitude des données (y compris les congés annuels, les congés de maladie, les congés compensatoires, les congés pour obligations familiales, les congés de bénévolat, les congés personnels et les congés sans solde).
- Déterminer la pertinence des systèmes et des contrôles du SCC en matière de gestion des heures supplémentaires et des congés compensatoires et trouver des moyens en vue d'améliorer l'efficacité de ces systèmes.
- Évaluer la pertinence de la structure organisationnelle en ce qui a trait à la gestion des congés et des heures supplémentaires.

### **2.2 Portée de la vérification**

La vérification a permis d'examiner le processus global en place pour la gestion des congés et des heures supplémentaires, en fonction des objectifs définis ci-dessus. La vérification était de portée nationale et incluait l'AC, cinq régions et des établissements choisis dans chacune des régions. On a sélectionné un échantillon d'opérations relativement aux heures supplémentaires et aux congés du 1<sup>er</sup> avril 2003 au 31 décembre 2004, pour examen. Les opérations choisies ont été en fonction des critères d'échantillonnage décrits dans la section 3.0.

### **2.3 Critères de vérification**

Les critères d'évaluation étaient liés aux diverses conventions collectives applicables au sein du Service, incluant les superviseurs et exécutants des Services correctionnels (CX), les Services de santé, les Programmes et Services administratifs, les Services opérationnels, l'Administration financière, etc. Les critères reposaient également sur les politiques du Conseil du Trésor et du SCC et sur les directives du commissaire, dont, entre autres :

#### *Conseil du Trésor*

- La gestion des heures supplémentaires
- Les lignes directrices et directives sur l'administration de la paye
- La politique en matière de congés annuels

- La vérification des comptes
- La durée maximale du travail
- Les conditions d'emploi applicables

Le Secteur de la gestion des ressources humaines a reçu les critères de vérification. Les critères de vérification pour chaque objectif sont présentés dans l'annexe B.

### 3.0 PERSPECTIVE ET MÉTHODE

Afin de respecter une répartition équitable parmi les bureaux régionaux et respecter les contraintes de temps vu l'obligation de terminer la vérification au plus tard le 31 mars, on a choisi 17 unités, incluant l'Administration centrale, pour les travaux sur place. Les unités sont énumérées à l'annexe C ci-jointe. On a mené des entrevues auprès de personnes clés et effectué une vérification détaillée, tel que décrit ci-après, à partir d'un échantillon d'opérations pour les congés et les heures supplémentaires.

On a effectué des entrevues et des séances d'information auprès de directeurs d'établissement, de sous-directeurs d'établissement, de coordonnateurs des opérations correctionnelles, de surveillants correctionnels, de gestionnaires de la rémunération, de conseillers en rémunération, etc. et d'une partie du personnel administratif dans l'ensemble des établissements. Le calendrier des entrevues est joint, à l'annexe D.

Dans chaque région et à l'AC, on a sélectionné un échantillon de 45 opérations de congé et heures supplémentaires, soit 270 en tout, pour vérification détaillée. Les opérations ont été choisies en fonction des critères d'échantillonnage mentionnés ci-après. Ces critères d'échantillonnage ont été établis grâce aux connaissances et à l'expérience des équipes de vérification en matière de vérifications concernant les congés et les heures supplémentaires et à partir de l'analyse des données sur les congés et heures supplémentaires, au moyen du progiciel *Audit Command Language* (ACL). Compte tenu du nombre total des opérations pour les heures supplémentaires et les congés et d'un niveau de confiance de 95 p. 100, il a été établi que 270 opérations constituaient un échantillon représentatif pour la vérification détaillée.

Les données sur les heures supplémentaires provenaient du Système de gestion des salaires (SGS) du 1<sup>er</sup> avril 2003 au 28 février 2005. Les données sur les congés provenaient du Système de gestion des ressources humaines (SGRH) du Service, pour la même période. Les critères d'échantillonnage sont fournis dans le Tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 – Critères d'échantillonnage

<i>Élément</i>	<i>Critères d'échantillonnage</i>
<i>Heures supplémentaires – 15 opérations</i>	
Rémunération pour services supplémentaires (heures supplémentaires)	Les cinq dépenses totales en heures supplémentaires les plus élevées dans chaque région
	Dix dépenses totales en heures supplémentaires sélectionnées au hasard
<i>Congés compensatoires – 8 opérations</i>	
Congés compensatoires	Utilisés >120 h
	Solde >120 h
<i>Vacances – 8 opérations</i>	
Vacances	Congés utilisés >320 h
Vacances	Avance >320 h
Vacances	Solde en fin d'exercice >320 h
Vacances	Solde en fin d'exercice = 0
Vacances	Solde en fin d'exercice < 0
<i>Congés de maladie – 8 opérations</i>	
Congés de maladie	Congés utilisés >1000 h
	Congés de maladie sans attestation du médecin utilisés >160 h
	Sans attestation du médecin utilisés = 0
<i>Obligations familiales – 4 opérations (au hasard)</i>	
<i>Congés sans solde – 2 opérations (au hasard)</i>	
<b>Total des opérations – 45</b>	

La vérification détaillée a été effectuée en fonction des critères établis décrits ci-dessous.

#### *Heures supplémentaires*

- un relevé détaillé des heures supplémentaires effectuées, incluant les dates et les heures de début et de fin, a été rempli;
- le relevé des heures supplémentaires a été approuvé par le superviseur/gestionnaire concerné;
- il existe des éléments prouvant que les heures supplémentaires ont été préalablement approuvées (journaux des rappels au travail);
- la rémunération repose sur les taux appropriés (p. ex., 1/1,5/2) conformément à la convention collective;
- la rémunération repose sur le taux de paye exact conformément à la convention collective;
- il existe des éléments prouvant que les données ont été saisies dans le système de rémunération en ligne;
- il existe des éléments probants de la vérification de la paye.

#### *Vacances en trop*

- éléments probants que des vacances ont été payées en trop;
- éléments probants de l'approbation par le gestionnaire du paiement de vacances;

- éléments probants de l'examen par le gestionnaire responsable de la rémunération des paiements > 5 k\$ pour les congés payés;
- éléments probants de l'approbation en vertu de l'article 34;
- éléments probants que la rémunération reposait sur le bon taux de paye, conformément à la convention collective applicable;
- éléments probants au dossier de la saisie dans le système de rémunération en ligne;
- éléments probants de la vérification de la rémunération.

### *Congé*

- éléments probants selon lesquels le congé prévu a été approuvé avant d'être pris;
- éléments probants que tout congé non prévu a été signalé au coordonnateur des congés;
- éléments probants que le congé a été saisi de façon exacte dans le SGRH;
- éléments probants que l'employé n'a pas dépassé ses allocations de congés.

On a également établi le diagramme des opérations pour les processus des congés des heures supplémentaires. Les processus ont été validés au cours des travaux de vérification sur place, effectués dans chaque établissement. Les diagrammes des opérations qui en découlent sont joints au présent document, à l'annexe E.

## 4.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

### Contexte

La gestion des congés et des heures supplémentaires est une responsabilité que partagent l'AC, les gestionnaires des établissements, notamment les directeurs d'établissement, les sous-directeurs d'établissement, les agents principaux de correction et les surveillants correctionnels, ainsi que les gestionnaires de la rémunération.

Il existe un certain nombre de facteurs qui jouent sur la capacité de la direction de contrôler efficacement les congés et les heures supplémentaires. Parmi ces facteurs, il y a l'établissement efficace des horaires de travail, les incidents dans les établissements, les congés imprévus, la nécessité de transporter et de garder des détenus à l'extérieur des établissements et les retards dans le processus de dotation qui entraînent des vacances de poste prolongées (et des nominations intérimaires) dans les établissements. La direction a peu à dire sur les circonstances exceptionnelles telles que, par exemple, les incidents dans les établissements qui occasionnent des heures supplémentaires et, en conséquence, une capacité réelle limitée de prévoir les dépenses en heures supplémentaires dans le budget.

Pour assurer la prise en charge et la garde des détenus, les établissements des Services correctionnels fonctionnent vingt-quatre heures par jour, sept jours par semaine. Ces contraintes opérationnelles imposent à la direction de ces établissements des exigences complexes en matière d'attribution des ressources et d'établissement des horaires de travail. Les établissements ont mis en œuvre un processus d'établissement des horaires de travail, pour faciliter l'établissement des horaires et l'attribution des ressources.

L'établissement des horaires de travail fait appel à une feuille de calcul électronique qui permet aux gestionnaires responsables des horaires de travail, souvent les coordonnateurs des opérations correctionnels (COC), d'attribuer les ressources CX aux divers postes actifs et passifs au sein de l'établissement. On se sert d'un modèle pour produire les horaires de travail qui soient justes et équitables. Il faut tenir compte de nombreuses conditions préalables, notamment :

- le nombre de ressources disponibles;
- le niveau de classification de la ressource (CX-1, 2 ou 3);
- le nombre d'heures nécessaires;
- le nombre et la gamme des quarts de travail;
- le minimum d'heures obligatoires;
- les jours de repos de l'employé;
- les absences prolongées, etc.

Il permet également de tenir compte de conditions préalables, telles que les vacances, la formation et, pour certains employés, des exclusions précises négociées avec les syndicats. Certains établissements se servent du processus d'établissement des horaires de travail pour prévoir les ressources, n'importe où, de six à douze semaines à l'avance.

Bien que cela constitue un moyen efficace de surveiller combien d'heures supplémentaires sont faites, les gestionnaires ont peu d'influence sur les circonstances exceptionnelles qui entraînent des heures supplémentaires, telles que par exemple les incidents dans les établissements et, en conséquence, ne sont pas toujours capables de prévoir effectivement les dépenses en heures supplémentaires dans leur budget. Cela est particulièrement le cas dans la région du Pacifique où les services sont plus groupés que dans les autres régions. Par exemple, le groupement de l'Équipe pénitentiaire d'intervention en cas d'urgence (EPIU) fait en sorte que les membres ou les ressources (de plusieurs établissements) sont appelés à la rescousse en cas d'incident quelque part. À cause de cela, les listes quotidiennes des employés de tous les endroits touchés doivent être passablement modifiées, ce qui entraîne des heures supplémentaires. À titre d'exemple, au cours de l'émeute d'août 2003 à l'établissement de Kent, les dépenses en heures supplémentaires ont augmenté énormément (1 635 729 \$ pour 2003-2004 contre 645 231 \$ pour 2004-2005).

## **4.1 Heures supplémentaires**

### **4.1.1 Rôles et responsabilités**

**Constatation: Le Service n'a pas défini clairement les rôles et les responsabilités de chacun dans le processus de demande de paiement des heures supplémentaires.**

Nous aurions dû trouver les principaux éléments d'un cadre de gestion efficace, incluant des rôles et des responsabilités bien définis, des politiques, procédures et lignes directrices ministérielles bien établies, l'utilisation d'un processus homogène pour la consignation des heures supplémentaires et un régime efficace de contrôle. À cette fin, il faut une méthode bien définie et uniforme dans l'ensemble du Service relativement au traitement des demandes de paiement des heures supplémentaires.

Un vaste réseau de personnes intervient dans le processus de demande de paiement des heures supplémentaires, notamment les superviseurs correctionnels, les gestionnaires d'unité, les commis dans les unités et à la COC, les conseillers en rémunération, etc. Notre vérification nous a révélé que bien que le personnel de la rémunération suive de façon générale les étapes précises prévues pour le paiement des heures supplémentaires, tel que décrit dans les lignes directrices et les directives du Conseil du Trésor en matière d'administration de la paye, il existe quelques incohérences dans le processus. Cependant, dans le cas d'autres personnes intervenant dans le processus des heures supplémentaires, nous avons découvert qu'il n'y avait aucune ligne directrice ou directive ministérielle précisant les rôles, les responsabilités et les procédures à suivre pour la consignation, l'approbation et la conservation des demandes de paiement des heures supplémentaires. En conséquence, les processus des heures supplémentaires sont essentiellement manuels, varient d'une région à l'autre, sont difficiles à appliquer et exigent beaucoup de temps. Le risque d'erreur est élevé, étant donné le volume des opérations traitées chaque année (126 107 opérations en 2003-2004 et 124 646 en 2004-2005). Les résultats de nos tests ont révélé de nombreuses anomalies, dont certaines ont entraîné des paiements en trop. Nous avons découvert une pratique judicieuse dans les régions du Québec et de l'Atlantique où une liste de formalités administratives a été dressée.

En l'absence de lignes directrices ou de directives officielles, l'équipe de la vérification a dégagé ce qu'elle a considéré être les principales étapes d'un processus global général, en se fondant sur l'information recueillie au cours des entrevues auprès d'employés de la rémunération et des opérations dans les établissements, les régions ou à l'échelon national :

- Les employés enregistrent les heures supplémentaires effectuées et présentent les demandes de paiement d'heures supplémentaires à leur superviseur pour autorisation des heures supplémentaires effectuées, et au gestionnaire, pour approbation.
- Les demandes originales de paiement des heures supplémentaires sont acheminées aux conseillers en rémunération pour s'assurer que les conditions des diverses conventions collectives relatives aux heures supplémentaires sont correctement appliquées.
- Les conseillers en rémunération s'assurent de la saisie exacte et valide des transactions liées aux heures supplémentaires dans le système de rémunération en ligne de TPSGC, conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor en matière d'administration de la paye.
- Les superviseurs accordent leur autorisation au paiement des heures supplémentaires et attestent que celles-ci ont été travaillées, conformément à l'article 34 de la LGFP.
- Les agents des finances accordent leur autorisation au paiement des heures supplémentaires travaillées, conformément à l'article 33 de la LGFP.

***Nota : Le rapport utilise la terminologie « demande de paiement » tout au long du document étant donné que l'utilisation des documents pour consigner les heures supplémentaires n'est pas uniforme et que le formulaire GC 179 est peu utilisé.***

Le Service a tenté de simplifier le processus, grâce à la mise en œuvre du Système de gestion des heures supplémentaires (SGHS), ou sa mise à niveau, le Système de paiement et de déclaration des heures supplémentaires (SDHS). Le SGHS/SDHS facilite la saisie du détail des opérations pour les heures supplémentaires dans une base de données centrale. Le SGHS est utilisé pour suivre les coûts en heures supplémentaires et faciliter la transmission à TPSGC des données sur les heures supplémentaires. Le SGHS est utilisé dans les régions des Prairies, du Québec et de l'Ontario. Le SDHS n'est utilisé que dans la région de l'Atlantique. La région du Pacifique saisit les données directement dans le système de rémunération en ligne, sans passer par le SGHS ou le SDHS. Bien qu'on nous ait dit qu'il était prévu de mettre en œuvre le SGHS dans toutes les régions, il n'existe aucune stratégie à cet égard.

Ce qui suit représente la description des principales déviations par rapport au processus de base, dans chaque région. Cela repose sur le travail sur place de l'équipe de vérification, aux divers établissements énumérés à l'annexe B. Il ne faut nullement conclure que le processus est le même dans tous les établissements d'une région donnée.

### **Région du Pacifique**

Les conseillers en rémunération ne reçoivent pas le document original des heures supplémentaires effectuées par les employés CX. Les employés consignent les heures supplémentaires effectuées sur un formulaire de demande de paiement des heures supplémentaires commun où apparaissent toutes les heures supplémentaires effectuées pour une journée donnée. Il n'y a aucune indication de l'approbation par le superviseur des heures

supplémentaires effectuées sur ces documents, étant donné que l'approbation est accordée dans le cadre du processus d'établissement des horaires décrit antérieurement. L'information provenant de cette demande de paiement des heures supplémentaires commune est par la suite transférée par le personnel administratif de l'établissement sur un formulaire de demande de paiement des heures supplémentaires individuel pour chaque employé, pour une période de temps donné (c.-à-d., une semaine ou un mois). La transcription des détails entraîne un risque élevé d'erreurs, compte tenu du volume des demandes de paiement des heures supplémentaires traitées. Les approbations données par les superviseurs apparaissent sur les demandes individuelles de paiement des heures supplémentaires. Ce formulaire unique de demande de paiement des heures supplémentaires est ensuite acheminé par les unités aux conseillers en rémunération de l'administration régionale, pour saisie dans le système de rémunération en ligne de TPSGC. Les conseillers en rémunération doivent donc tenir pour acquis que les renseignements sur le formulaire individuel, sont exacts car le formulaire commun de départ est conservé à l'établissement. Au cours des tests de vérification, nous avons examiné les documents sources originaux (demandes communes). Nous avons découvert de nombreuses anomalies lorsque nous avons tenté de rapprocher les renseignements contenus sur le formulaire de demande commun et le formulaire unique à chacun des employés.

### **Région des Prairies**

Le processus dans la région des Prairies diffère de celui des autres régions, puisque la rémunération a été décentralisée dans quatre unités de paye séparées :

- Établissement d'Edmonton;
- Centre psychiatrique régional (CPR);
- Pénitencier de la Saskatchewan;
- Établissement de Stony Mountain.

L'établissement d'Edmonton possède un processus efficace et se sert du SGHS pour consigner les heures supplémentaires. Les conseillers en rémunération reçoivent les originaux des documents sources approuvés et consignent les particularités des heures supplémentaires effectuées pour chaque employé dans le SGHS. Cette information est résumée dans le SGHS qui saisit ensuite l'information dans le système de rémunération en ligne. Des rapports sommaires sont produits et ils fournissent la preuve de la vérification de la paye et de l'approbation aux fins de l'article 34.

À l'établissement de Stony Mountain, le processus est clairement établi dans le cas du personnel CX, cependant, nous nous sommes rendu compte qu'il n'était pas aussi clair dans le cas du personnel non CX. C'est pourquoi de nombreux formulaires de demande d'heures supplémentaires n'étaient pas disponibles au moment de la vérification et n'ont pu être vérifiés.

### **Région de l'Ontario**

Les employés ne consignent pas les heures supplémentaires effectuées. Notre travail sur place nous a permis de constater qu'à l'établissement de Joyceville, les superviseurs remplissent et autorisent les demandes de paiement des heures supplémentaires au nom des employés. Cette information est ensuite transmise à la direction, pour examen et approbation.

Les conseillers en rémunération ne reçoivent pas les originaux des états des heures supplémentaires effectués et se fient en grande partie au personnel subalterne de l'établissement p. ex., les commis occasionnels des unités, pour s'assurer que les conditions des conventions collectives respectives sont correctement appliquées. Les demandes de paiement des heures supplémentaires sont acheminées aux commis des ressources humaines de l'établissement pour saisie dans le SGHS puis envoyée aux conseillers en rémunération pour qu'ils saisissent dans le SGHS les renseignements concernant les salaires. Cela engendre un risque de paiement en moins ou en trop, comme l'ai montré notre échantillonnage, qui nous a permis de relever un certain nombre d'anomalies. Par exemple, un employé au pénitencier de Kingston a été payé pour douze heures supplémentaires travaillées au taux double, plutôt qu'au taux et demi pour huit heures et au taux double pour quatre heures.

En outre, nos entrevues nous ont permis de constater qu'il n'y avait pas de vérification par la paye des données sources sur les heures supplémentaires. Les données du SGHS sont retournées aux unités des finances aux établissements, pour autorisation en vertu de l'article 33 de la LGFP. Après approbation, les agents de la rémunération saisissent les données sur les heures supplémentaires dans le système de rémunération en ligne de TPSGC. Les rapports d'origine communs sont conservés à l'établissement. Bien que nous ayons été en mesure de rapprocher les renseignements contenus dans les formulaires de demande communs des rapports du SGHS, notre examen a mis au jour certaines anomalies relativement à l'autorisation par le superviseur et l'approbation par le gestionnaire. On nous a dit qu'il était prévu à l'échelle régionale d'éliminer les postes des commis des ressources humaines, dont les titulaires s'occupent actuellement de saisir les heures supplémentaires dans le SGHS à chaque établissement. On ne sait trop quel sera le processus suivi lorsque ces postes seront supprimés.

### **Région du Québec**

La région du Québec suit un processus similaire à celui de la région de l'Ontario et obtient des résultats comparables. Les demandes de paiement des heures supplémentaires sont acheminées aux commis des services administratifs de l'établissement pour saisie dans le SGHS, puis aux conseillers en rémunération pour saisie de l'information salariale dans le SGHS. Une fois les approbations en vertu des articles 33 et 34 de la LGFP accordées, le personnel de la rémunération transmet les données du SGHS au système régional de rémunération de TPSGC dans la ville de Québec pour traitement du paiement.

### **Région de l'Atlantique**

Les employés ne consignent pas leurs heures supplémentaires effectuées. Tout comme dans les régions de l'Ontario et du Québec, les superviseurs remplissent et autorisent les demandes de paiement des heures supplémentaires au nom des employés.

Comme dans les régions du Pacifique, de l'Ontario et du Québec, les conseillers en rémunération ne reçoivent pas les originaux des états des heures supplémentaires effectuées et se fient en grande partie au personnel subalterne des établissements, p. ex., les commis occasionnels des unités, pour s'assurer d'appliquer les conditions des conventions collectives concernées et les bons taux de rémunération. Le personnel de l'administration des établissements saisit les données sur les heures supplémentaires et les renseignements relatifs au salaire dans le SDHS.

Les entrevues auprès de certaines personnes ont révélé qu'ils n'avaient aucune formation en matière de rémunération et n'avaient pas l'impression de bien connaître le processus.

Les conseillers en rémunération ne s'assurent pas du caractère exact et valide des données saisies pour les paiements des heures supplémentaires. Le personnel de la rémunération transmet les données du SDHS au système régional de rémunération de TPSGC à Halifax, pour traitement des paiements. Les pièces à l'appui des demandes originales de paiement des heures supplémentaires ne sont pas transmises à TPSGC. Les formulaires communs d'origine sont conservés à l'établissement. Nous n'avons pas été en mesure de terminer le rapprochement de la plupart des renseignements contenus dans les formulaires communs d'origine et des rapports du SDHS.

Les demandes de paiement des heures supplémentaires ne sont pas autorisées et approuvées comme il se doit. Les résultats de nos tests de vérification ont révélé que des quinze demandes de paiement des heures supplémentaires examinées, huit ont été approuvées, mais non autorisées conformément à l'article 34 de la LGFP et deux ont été approuvées et autorisées par la même personne.

#### **Administration centrale (AC)**

Les opérations et les dépenses pour les heures supplémentaires à l'AC représentent moins d'un pour cent du total des opérations et des coûts du Service liés aux heures supplémentaires. L'AC n'a pas d'employés CX sous sa responsabilité. Nous n'avons trouvé aucune déviation importante dans le processus, ni anomalie.

#### **Conclusion**

Dans l'ensemble, en l'absence de processus officiel piloté et suivi à l'échelle nationale, il existe un processus inefficace et difficile à appliquer qui expose le Service au risque d'erreurs importantes et de coûts inutiles. Qui plus est, les régions et les établissements ont mis en place leurs propres processus de traitement des heures supplémentaires qui, dans certaines régions, ont entraîné de sérieuses faiblesses sur le plan des contrôles.

Les rôles et les responsabilités n'étant pas clairement définis, des personnes appliquent la politique sans avoir les connaissances et la formation nécessaires pour remplir adéquatement leur rôle dans le processus. Il existe un risque que des erreurs se produisent et ne soient jamais décelées. Il existe également le risque que le personnel ne fasse plus confiance au processus des heures supplémentaires et qu'il n'ait pas été adéquatement rémunéré pour les heures supplémentaires effectuées.

#### **Recommandations**

Le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines, en consultation avec les sous-commissaires régionaux, devraient :

1. Élaborer et communiquer des procédures et des lignes directrices homogènes à l'échelle du Service, incluant la définition des rôles et des responsabilités pour le traitement des demandes de paiement des heures supplémentaires.
2. Élaborer et mettre en œuvre un régime de surveillance, pour garantir la gestion efficace des heures supplémentaires.
3. Évaluer les processus en place dans chaque région et à l'Administration centrale, afin d'adopter un processus national homogène.
4. S'assurer que tous les employés qui jouent un rôle dans le processus des heures supplémentaires sont adéquatement formés relativement à leurs rôles et leurs responsabilités respectifs.

Le commissaire adjoint, Services corporatifs, devrait :

5. Examiner le rôle que joue l'agent des finances dans le processus des heures supplémentaires, pour s'assurer que les approbations exigées sont accordées conformément à la LGFP.

#### 4.1.2 Contrôles

**Constatation : Les contrôles visant à s'assurer de l'exactitude des paiements d'heures supplémentaires sont insuffisants.**

Nous aurions dû trouver les contrôles adéquats pour vérifier l'exactitude des paiements des heures supplémentaires. Comme cela a déjà été mentionné, les lignes directrices en matière d'administration de la paye du CT stipulent qu'il incombe aux ministères d'assurer l'exactitude et la validité des données saisies pour la paye.

Nous avons constaté qu'à quelques exceptions près, les conseillers en rémunération ne vérifient pas l'exactitude des heures supplémentaires consignées. Dans la plupart des cas, on se fie à juste titre sur l'autorité responsable de l'approbation (le superviseur) (article 34 de la LGFP) à l'échelon de l'unité, pour s'assurer que tous les détails concernant les heures supplémentaires sont consignés de façon exacte et rendent compte des allocations de chacun en vertu des conventions collectives respectives. On tient pour acquis que tous les superviseurs connaissent parfaitement les exigences des diverses conventions collectives en ce qui a trait aux heures supplémentaires demandées.

Nous avons également constaté que lorsque les conseillers en rémunération reçoivent les demandes de paiement des heures supplémentaires pour le traitement des paiements, en règle générale, ils n'ont pas toute l'information nécessaire pour s'assurer que les détails sur les heures supplémentaires effectuées sont consignés avec exactitude et sont conformes aux exigences des conventions collectives respectives. Par exemple, on ne remet pas aux conseillers en rémunération les horaires des employés. Sans cette information, les conseillers en rémunération ne sont pas en mesure de vérifier si l'employé travaille durant sa première journée de repos, sa deuxième etc., ce qui a une incidence directe sur le taux de la rémunération des heures supplémentaires, c.-à-d. taux et demi, taux et trois quarts ou taux double. Nous avons trouvé peu

d'éléments pour étayer le fait que les conseillers en rémunération remettent en question des renseignements qui ont été consignés de façon inexacte, et que les paiements sont produits en fonction uniquement de ce qui apparaît sur la demande de paiement des heures supplémentaires.

Nous avons également découvert qu'à quelques exceptions près, les conseillers en rémunération n'effectuent pas de vérification indépendante des données saisies pour la paye. Bien qu'on nous ait dit que les transactions liées à la rémunération effectuées par un conseiller en rémunération sont vérifiées par un autre conseiller en rémunération (système de surveillance mutuelle), nous avons trouvé peu d'éléments dans les dossiers nous permettant d'étayer cette pratique déclarée.

On a choisi au hasard 15 opérations des heures supplémentaires, par région. À la suite de nos contrôles par sondage, nous avons trouvé les anomalies importantes suivantes, identifiées par région. Les anomalies moins importantes sont également fournies dans un document séparé.

### **Région du Pacifique**

Les employés classifiés au groupe et niveau MD-MSP-03 sont soumis au Règlement sur les conditions d'emploi dans la fonction publique pour certains employés non représentés et non aux exigences contenues dans la convention collective des Services de santé. À ce titre, ces personnes ont droit au congé de direction pour les heures travaillées en trop. Ces personnes n'ont pas droit aux heures supplémentaires, aux indemnités de disponibilité ou de rappel au travail. Dans un cas, un employé a été rémunéré à la suite d'une demande d'heures supplémentaires au cours de 2002-2003 et de 2004-2005 ce qui a nécessité une mesure de recouvrement.

### **Région des Prairies**

Un autre cas semblable à celui décrit ci-dessus pour la région du Pacifique a été constaté dans la région des Prairies, où un employé a été rémunéré pour des heures supplémentaires, a reçu une indemnité de disponibilité et une indemnité de rappel au travail demandées pour 2004-2005. Cette situation a également nécessité une mesure de recouvrement.

Conformément à la convention collective des Services correctionnels (CX), sous réserve des nécessités opérationnelles du service, l'employeur doit faire tout en son possible pour répartir les heures supplémentaires de façon équitable entre les employés qualifiés immédiatement disponibles. Nos tests de vérification ont révélé que, dans un cas dans la région des Prairies, un employé CX-3 est constamment appelé à faire des heures supplémentaires, alors que les autres CX-3 dans le même établissement pour la même période de temps en font très rarement. En outre, nous avons remarqué plusieurs anomalies lors de la comparaison du temps travaillé selon la liste quotidienne des appels et selon les heures demandées, ce qui là encore a nécessité une mesure de recouvrement.

Nous avons relevé une bonne pratique à l'établissement d'Edmonton, où le gestionnaire de la rémunération ayant repéré un employé qui faisait énormément d'heures supplémentaires tout en étant fréquemment absent. Ce cas a été porté à l'attention du gestionnaire et plus aucune autre heure supplémentaire n'a été autorisée pour cet employé.

## Région de l'Atlantique

Bien que les conseillers en rémunération fassent des vérifications ponctuelles des paiements d'heures supplémentaires, au regard des registres de paye, ils n'ont pas accès aux demandes originales de paiements des heures supplémentaires aux fins de la validation.

On a relevé le cas d'un employé Corcan à l'établissement de Dorchester qui était rémunéré pour des heures constamment faites les fins de semaine pendant plusieurs mois. Le temps supplémentaire a été approuvé.

## Conclusion

Dans l'ensemble, les superviseurs signent les autorisations conformément à l'article 34, mais compte tenu du nombre d'anomalies relevées au cours de notre vérification détaillée, il apparaît évident que certains superviseurs ne vérifient pas l'exactitude des heures supplémentaires consignées.

En outre, certains conseillers en rémunération ne s'acquittent pas de leurs responsabilités de s'assurer de l'exactitude et de la validité des paiements d'heures supplémentaires, ce qui donne lieu à certains paiements en trop importants.

Nous prévoyions trouver un processus propre à garantir que les heures supplémentaires demandées peuvent être facilement suivies jusqu'aux heures effectivement payées, de manière à s'assurer que les taux de paye appropriés sont appliqués dans chaque cas. Nous avons constaté que dans plusieurs cas, les formulaires originaux de demande de paiement des heures supplémentaires étaient conservés à l'établissement, alors que l'information pour la paye était conservée aux bureaux régionaux de la paye. Il en résulte un processus fragmenté et une rupture entre le début et la fin du processus.

## Recommandations

Le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines, en consultation avec les sous-commissaires régionaux, devrait :

6. S'assurer que la vérification de paye est faite et que la preuve manifeste le paiement des heures supplémentaires.

Le commissaire adjoint, Services corporatifs devrait :

7. Remettre aux superviseurs des lignes directrices décrivant leur rôle dans l'autorisation des heures supplémentaires en vertu de l'article 34 de la LGFP.

### 4.1.3 Congé compensatoire

**Constatation : Les congés compensatoires en remplacement de la rémunération sont accordés sans l'autorisation nécessaire. En outre, dans le cas de certains groupes professionnels, le congé compensatoire entraîne par la suite d'autres heures supplémentaires.**

La convention collective des Services correctionnels (CX) stipule qu'un employé a le droit à une rémunération des heures supplémentaires pour chaque période de quinze minutes (15) travaillée en temps supplémentaire. Nous avons informé la Direction des relations de travail que la rémunération concernée est censée être au comptant et non en congé compensatoire en remplacement de la rémunération.

En fonction des résultats de nos tests de vérification, nous avons découvert que dans la plupart des cas, les employés CX sont indemnisés en argent pour les heures supplémentaires effectuées. Cependant, nous avons découvert environ 40 cas pour 2003-2004 et autant pour 2004-2005 où les employés ont gagné du temps compensatoire pour les heures supplémentaires effectuées.

**Tableau 3 – Temps compensatoire pour les heures supplémentaires effectuées par des employés CX en 2003-2004**

2003-2004			
Région	N <sup>bre</sup> de CX	Structure	Temps compensatoire gagné (h)
Région de l'Atlantique	9	6 CX02, 2 CX03 et 1 CX04	163,75
Région de l'Ontario	2	1 CX02 et 1 CX03	45,75
Région du Pacifique	9	1 CX01, 6 CX02 et 1 CX03	341,875
Région des Prairies	8	1 CX01, 4 CX02 et 3 CX03	470,875
Région du Québec	14	1 CX01, 9 CX02 et 4 CX03	638,441
<b>Totaux</b>	42		1 660,69

**Tableau 4 – Temps compensatoire pour les heures supplémentaires effectuées par des employés CX en 2004-2005**

2004-2005			
Région	N <sup>bre</sup> de CX	Structure	Temps compensatoire gagné (h)
Région de l'Atlantique	10	5 CX02, 4 CX03 et 1 CX04	349,875
Région de l'Ontario	3	1 CX01 et 2 CX03	34,75
Région du Pacifique	9	1 CX01, 4 CX02 et 4 CX03	275,3
Région des Prairies	9	1 CX01, 4 CX02 et 4 CX03	239,053

Région du Québec	9	2 CX01, 3 CX02 et 4 CX03	373,784
<b>Totaux</b>	40		1 272,76

La convention collective des Services de santé stipule que, si l'employé en fait la demande et, à la discrétion de l'employeur, le temps compensatoire gagné peut être pris sous forme de congé compensatoire. Notre examen des dossiers révèle qu'une portion importante des employés dans le groupe professionnel NU HOS utilise surtout des congés compensatoires plutôt que le paiement en espèces des heures supplémentaires. Environ 290 employés dans le groupe professionnel NU HOS ont demandé des congés compensatoires en remplacement de la rémunération pour les exercices 2003-2004 et 2004-2005. Nous avons remarqué que dans bon nombre de cas, le congé compensatoire, même s'il avait été approuvé, avait entraîné d'autres heures supplémentaires étant donné que les postes clés ne peuvent pas être laissés sans personnel.

De plus, notre vérification a révélé un certain nombre d'anomalies relativement au processus d'approbation des congés compensatoires. À titre d'exemple, dans la région de l'Atlantique, trois des huit cas de congé compensatoire ont été approuvés après que le congé eut été pris. Dans la région de l'Ontario, nous avons remarqué un certain nombre de cas où le congé compensatoire avait été approuvé bien avant (cinq à six mois) que le congé compensatoire ait été pris.

### **Conclusion**

Globalement, étant donné les résultats de nos tests de vérification, il semble que certains superviseurs/gestionnaires ne connaissent pas bien les conditions des conventions collectives des Services correctionnels (CX) au sujet des congés compensatoires en remplacement de la rémunération. En conséquence, il est possible que des erreurs se produisent sans être décelées.

Comme l'exige la Politique sur la gestion des heures supplémentaires du Conseil du Trésor, il incombe aux ministères de gérer les heures supplémentaires de manière à ce que leur utilisation soit réduite au minimum nécessaire et que leur coût soit justifié. Étant donné les résultats de nos tests de vérification, il est évident que l'utilisation des congés compensatoires par les NU HOS entraîne souvent d'autres heures supplémentaires.

### **Recommandation**

Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, en consultation avec les sous-commissaires régionaux, devrait :

8. S'assurer qu'il existe un moyen de suivre et d'éliminer les cas où des CX sont autorisés à prendre des congés compensatoires pour des heures supplémentaires effectués.

Le commissaire adjoint intérimaire des Opérations et programmes correctionnels, en collaboration avec le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, devrait :

9. Évaluer l'incidence de la pratique qui consiste à indemniser constamment les employés dans le groupe professionnel NU HOS en congé compensatoire, plutôt qu'en espèces, pour les heures supplémentaires.

#### 4.1.4 Contrôles sur le système des heures supplémentaires

**Constatation :** Les contrôles sur le système des heures supplémentaires (SGHS/SDHS) ne sont pas satisfaisants.

Le SGHS est un système maison élaboré en 1999 par la région du Québec. Le SGHS est également utilisé dans les régions des Prairies et de l'Ontario. Sa mise à niveau, le SDHS, est utilisée dans la région de l'Atlantique. La région du Pacifique n'utilise pas le SGHS/SDHS. Ce système n'a pas été reconnu officiellement comme système commun et en conséquence, son entretien et le soutien nécessaires sont passés sous la responsabilité de chaque établissement, cela étant accompagné de peu ou d'aucune instruction. Selon nos attentes, nous allions découvrir les documents voulus pour décrire la fonctionnalité du système, les procédures pour saisir les données et les contrôles voulus pour garantir l'intégrité des données. Nous n'avons trouvé aucune documentation à cet égard.

Étant donné les résultats de nos entrevues et de la vérification détaillée, les lacunes suivantes ont été relevées dans le contrôle du système.

- L'utilisation d'un identificateur et d'un mot de passe unique à l'utilisateur n'est pas en vigueur. Dans les régions de l'Ontario, du Québec et de l'Atlantique, le même mot de passe est mis en commun par les gestionnaires de la rémunération et leurs conseillers pour la région.
- Nous n'avons pas été en mesure de déterminer si les responsabilités du responsable de l'application et de l'utilisateur avaient été précisées et si les responsabilités de mise à jour du tableau de contrôle, définies. Actuellement, aucun document ne précise quel doit être l'accès des employés aux tableaux de contrôle, ni ne décrit les niveaux d'accès pour chaque personne, en fonction de son niveau de responsabilité. À l'établissement d'Edmonton, l'accès aux tableaux de contrôle des salaires est limité au gestionnaire de la rémunération, alors que dans les régions de l'Ontario, du Québec et de l'Atlantique tout le monde peut avoir accès à ce tableau.
- Le système ne prévoit aucune validation des données intégrée, ni vérification par épurement, telle que des vérifications liées à l'existence de critères, à la validité, au caractère raisonnable, aux limites, etc.
- Il n'y a aucun document ni procédure sur la mise à jour et l'entretien du système.

#### Conclusion

Globalement, même si le SGHS/SDHS n'a pas été adopté à titre de système commun, il facilite véritablement la consignation des opérations détaillées pour les heures supplémentaires et permet de résumer les données en vue d'une saisie simplifiée dans le système de rémunération en ligne. Cependant, il est possible que les faiblesses relevées puissent annuler les effets positifs que pourrait produire le système. En outre, l'exactitude et la validité des données peuvent être compromises.

## Recommandations

Le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines, en consultation avec les sous-commissaires régionaux et en collaboration avec le commissaire adjoint, Services corporatifs, devrait :

10. s'assurer que le SGHS/SDHS est évalué du point de vue de sa pertinence à titre d'outil permettant de suivre et de contrôler les dépenses en heures supplémentaires;
11. selon les résultats de l'évaluation, adopter le SGHS/SDHS comme système ministériel des heures supplémentaires et assurer la sécurité, la mise à jour et le soutien nécessaires.

### 4.1.5 Contrôles financiers

**Constatation : Il n'existe pas de contrôles financiers homogènes pour la vérification et le paiement des opérations pour les heures supplémentaires, dans l'ensemble du Service.**

Comme l'exige la politique du SCT sur la vérification des comptes et l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), tous les paiements doivent être vérifiés et certifiés. « L'agent des finances qui autorise un paiement en vertu de l'article 33 doit être en mesure de confirmer qu'il existe un système approprié de vérification des comptes, conformément à l'article 34, et que ce système est utilisé comme il se doit et consciencieusement. » Nous prévoyions constater que le Service avait le contrôle et les processus voulus pour respecter ces obligations législatives et de politique.

Nous avons constaté que les agents des finances à l'établissement d'Edmonton, au Centre de santé régionale du Pacifique, à l'établissement de Joyceville et à l'administration régionale de l'Ontario approuvent des paiements des heures supplémentaires dûment étayés des demandes de paiement des heures supplémentaires voulues. On nous a assuré qu'à l'établissement Westmorland on acheminait les demandes de paiement des heures supplémentaires remplies et approuvées au service des finances à l'établissement.

Cependant, dans les autres régions, les entrevues auprès des agents des finances ont révélé que ces derniers accordaient des autorisations générales sans que les pièces à l'appui soient fournies.

## Conclusion

Il existe un risque que le Service ne respecte pas les obligations législatives contenues dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et que des données publiques soient perdues en raison d'erreurs ou d'omissions.

## **Recommandation**

Le commissaire adjoint, Services corporatifs, en consultation avec les sous-commissaires régionaux, devrait :

12. S'assurer qu'existe un processus faisant en sorte que les pièces à l'appui des demandes de paiement des heures supplémentaires soient acheminées aux agents des finances pour leur permettre de respecter leurs obligations en vertu de l'article 33 de la LGFP, incluant ceux qui accordent des autorisations générales.

## **4.2 Congé**

### **4.2.1 Congé imprévu**

**Constatation : Il n'y pas de procédure homogène pour le processus des congés imprévus, qui permette la déclaration, la consignation et le contrôle adéquats de ces congés.**

L'équipe de la vérification a été informée que le SCC a mis en œuvre un processus selon lequel les congés imprévus (congés de maladie, obligations familiales, etc.) n'exigent pas que soient remplis et approuvés les formulaires de congé et formulaires du suivi de l'assiduité. Cependant, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir de documents décrivant ce processus. Nous aurions dû trouver une procédure claire et homogène, incluant les responsabilités clairement définies et cohérentes de chaque personne intervenant dans le processus. À l'exception du pénitencier de la Saskatchewan et de l'établissement de Springhill, nous n'avons pu trouver de documents ou de procédures concernant les congés imprévus. Ces deux établissements ont fait connaître la procédure relative aux congés imprévus à leurs employés, à la fois de façon verbale et par écrit.

Bien que le processus des congés imprévus soit parvenu à réduire le volume des écritures nécessaires pour remplir les formulaires de congé, il a entraîné un manque de contrôle de la consignation des absences. Comme on l'a déjà mentionné, le personnel CX est tenu de signaler ses absences aux superviseurs correctionnels ou au gestionnaire qui établit les horaires, qui sont par la suite consignées manuellement dans les journaux des rappels au travail. Le personnel non CX doit signaler ces absences à son superviseur. Cependant, il arrive souvent qu'il n'existe aucun document physique pour valider les saisies dans le SGRH. Nous avons découvert que ce processus laisse les coordonnateurs des congés sans munition en cas de contestation, étant donné qu'il n'existe aucun document ou dossier à l'appui permettant de fournir la preuve de l'absence déclarée.

Nous avons également découvert deux établissements (Edmonton et Springhill) qui ont mis en place un centre d'appel pour les employés non CX. Ces absences sont consignées dans un journal d'appel au travail, qui est ensuite acheminé au gestionnaire concerné, pour approbation. Le journal d'appel au travail est ensuite acheminé au personnel administratif ou saisi dans le SGRH. Cela offre un processus de rapprochement clair et une bonne piste de vérification.

Nous avons constaté que dans la plupart des établissements, il n'y avait aucune instruction claire au sujet du rapprochement des journaux des appels au travail des listes quotidiennes des employés, ni procédures au sujet de la conservation des journaux des appels au travail. En conséquence, à quelques exceptions près, nous n'avons trouvé aucune preuve que le rapprochement se faisait de façon habituelle. Dans la plupart des établissements, les journaux des appels au travail sont conservés dans les unités et ne sont pas acheminés à la rémunération. À la suite de nos tests de vérification nous nous sommes rendu compte que dans certains cas les formulaires de congé remplis et autorisés étaient toujours joints aux journaux des appels au travail et n'avaient pas été acheminés à la rémunération pour être versés au dossier de l'employé.

Dans certains établissements, les superviseurs correctionnels ou les commis COC avaient la responsabilité de saisir les données alors qu'ailleurs, par exemple à Stony Mountain, Sainte-Anne-des-Plaines et au pénitencier de la Saskatchewan, les absences étaient consignées par le COC. Nous avons découvert de bonnes pratiques dans ces établissements, où le COC avait mis au point un outil lui permettant de consigner les absences de tous les CX, grâce à une liste quotidienne des employés. Toutes les absences étaient rapprochées des feuilles d'appel au travail et par la suite inscrites dans le SGRH. Les tendances et les habitudes d'absence des employés étaient suivies de façon régulière et les employés prenant trop de congés étaient portés à l'attention du directeur d'établissement et inscrits au Programme de contrôle de l'assiduité.

La responsabilité de consigner les absences dans le SGRH était exercée de façon extrêmement diverse d'une région à l'autre et d'un établissement à l'autre. Dans la plupart des établissements, un vaste réseau de personnes prennent part à la consignation des absences dans le SGRH. Environ 335 000 opérations de congé ont été saisies en 2003-2004 et 340 000 en 2004-2005. Nous avons également constaté que bon nombre des personnes interviewées n'étaient pas très sûres de ce qu'étaient leurs responsabilités au regard de la saisie et du contrôle des données.

On nous a informé que le Service prévoit la mise en œuvre partielle du module de congé libre-service en septembre 2005. Étant donné que cette initiative fera passer la responsabilité de consigner les congés imprévus des coordonnateurs des congés aux employés, elle peut compliquer encore davantage le contrôle de la consignation des absences imprévues dans le SGRH. On n'a élaboré aucune procédure ni formation pour faire face à ce défi.

Un certain nombre d'établissements, notamment Stony Mountain (CX), Sainte-Anne-des-Plaines, le pénitencier de la Saskatchewan et Springhill, ont mis au point des mécanismes permettant de surveiller et de déceler les cas où les soldes de congé ont été dépassés. Dans certains établissements, on nous a dit que si un employé dépassait son allocation de congé, la Rémunération s'en rendrait compte et prendrait une mesure de congé sans solde.

On nous a dit que le CPR de Saskatoon avait effectué sa propre vérification des congés en 2004, en rapprochant les listes et les dossiers d'assiduité des journaux des appels au travail et des documents d'approbation des congés. La vérification a montré qu'un nombre important d'employés avait dépassé leur allocation de congé de plus de 20 jours. Selon ce que nous savons, des recouvrements ont été faits pour corriger les dépassements. Il faut souligner que l'initiative du CPR a permis de corriger les anomalies observées et de montrer que la haute direction tentait de surveiller les congés pris en trop.

### **Conclusion**

Dans l'ensemble, l'absence de lignes directrices et de procédures homogènes et claires a entraîné une méthode fragmentée pour la consignation et la déclaration des congés imprévus. Dans la plupart des bureaux visités, il n'y a aucune pratique de contrôle des congés.

### **Recommandation**

Le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines, en consultation avec les sous-commissaires régionaux, devrait :

13. S'assurer que soient élaborées les lignes directrices et les procédures homogènes nécessaires à la consignation, la déclaration et le suivi des congés imprévus.
14. Évaluer les processus de contrôle des congés en place à Stony Mountain, Sainte-Anne-des-Plaines et au pénitencier de la Saskatchewan en vue d'examiner s'il y a lieu de les mettre en œuvre à l'échelle du Service.

## 4.2.2 Congés en trop

**Constatation : Le Service ne dispose pas de processus homogène lui permettant de s'assurer que les soldes avec congé en trop sont ramenés dans les limites établies dans les conventions collectives.**

La convention collective des Services correctionnels (CX) stipule que l'accumulation totale aux fins du report des congés annuels ne peut dépasser 25 jours. La plupart des autres conventions collectives, par exemple celles des Services des programmes et de l'administration stipulent que le report ne peut pas être de plus de 35 jours et que les crédits de vacances annuelles en trop doivent être payés en espèces à chaque année.

À l'exception de l'AC et de la région des Prairies, nous n'avons rien trouvé dans les autres régions qui nous permettent de croire que des mesures sont prises pour réduire les congés en trop tel que l'exigent les diverses conventions collectives.

C'est donc dire qu'en tout 613 employés avaient des soldes de vacances annuelles en trop dépassant les 25 jours (CX) et 374 employés avaient des soldes supérieurs à 35 jours (non CX) au 1<sup>er</sup> avril 2004. Sur ce total, 59 employés (32 CX et 27 non CX) avaient des soldes d'ouverture dépassant 100 jours, dont 46 dans la région de l'Ontario.

En outre, les résultats de nos tests de vérification ont montré que dans un cas dans la région des Prairies un employé et son gestionnaire avaient contourné les exigences de la convention collective. L'employé dont les crédits de vacances annuelles dépassaient les 35 jours a présenté des demandes de congé en mars 2003 et en mars 2004 pour réduire son solde de congé en trop. Une demande de congé avait par la suite été présentée en avril 2003 et avril 2004 pour annuler la demande originale. Dans les deux cas, le gestionnaire avait donné son accord.

Dans la région du Québec, nous avons trouvé deux cas où les employés proches de la retraite avaient été autorisés à prendre un nombre abusif de congés de maladie et de vacances sans approbation officielle.

Nous avons également relevé dans la région de l'Atlantique un certain nombre de cas où les congés de vacances annuelles avaient été recommandés par le superviseur mais non approuvés par le gestionnaire ou avaient été approuvés une fois le congé pris.

### Conclusion

De façon générale, dans la plupart des régions les mesures nécessaires ne sont pas prises pour respecter les exigences des conventions collectives au sujet des congés en trop. Le Service risque de ne pas être en mesure de prévoir ces coûts liés au paiement des congés en trop.

## Recommandation

Le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines, en consultation avec les sous-commissaires régionaux, devrait :

15. S'assurer que soit mis en œuvre un processus national de surveillance pour garantir que les exigences des diverses conventions collectives au sujet des congés en trop sont respectées.

### 4.2.3 Congé de maladie

#### **Constatation : Il n'y a pas de méthode homogène dans l'application des crédits additionnels de congé de maladie pour les travailleurs par poste CX.**

Conformément à l'article 31 de la convention collective des Services correctionnels (CX), l'employé qui travaille par poste acquiert des crédits additionnels de congé de maladie à raison d'une virgule vingt-cinq (1,25) heures pour chaque mois civil pendant lequel il fait des quarts de travail et touche la rémunération d'au moins dix (10) jours. De tels crédits ne peuvent être reportés au nouvel exercice et sont accessibles seulement si l'employé a déjà utilisé cent douze virgule cinq (112,5) heures de congé de maladie durant l'exercice en cours. Au 28 février 2005, 959 CX avaient utilisé plus de 15 jours de congé de maladie. Étant donné le taux salarial maximal par jour pour chaque CX, cela équivaut à un coût approximatif pour le SCC de 357 000 \$.

Nous n'avons constaté aucune méthode homogène pour consigner les congés des employés pour cette situation. Dans certaines régions, on tient pour acquis que cela est crédité de façon automatique dans le SGRH. Dans d'autres régions, les conseillers en rémunération attendent que le superviseur correctionnel leur dise que l'employé a utilisé ses 15 journées de maladie est admissible aux deux journées additionnelles.

En outre, l'examen des relevés de congé des maladies nous a révélé qu'il n'y avait aucune façon homogène de rendre compte de ces deux journées additionnelles. On utilise toute une gamme de codes dans le SGRH (999, 699 et 200, etc.) pour signaler le rajustement. Il existe un risque que la direction n'ait pas toute l'information exacte voulue relativement à l'utilisation des congés de maladie.

On a examiné un échantillon de huit opérations de congé de maladie choisies au hasard, par région. À la suite de notre contrôle nous avons constaté que très peu d'anomalies importantes. Cependant, dans le cas d'un employé transféré à SCC (AC), le personnel de la rémunération s'est rendu compte au cours de l'examen des dossiers individuels que le Service antérieur de l'employé n'avait pas crédité avec exactitude ses allocations de congé de maladie. L'erreur a été corrigée et l'employé a reçu 1 075 heures à son crédit. Nous n'avons trouvé aucun document au dossier de l'employé pour prouver les actions prises pour vérifier l'exactitude des actions prises par le conseiller en rémunération. En outre, il n'y avait aucune trace de l'examen par un superviseur.

Les résultats de notre contrôle par sondage ont révélé qu'un nombre important d'employés, particulièrement des employés CX, utilisent la totalité des crédits de congé de maladie accordés à chaque année.

### **Recommandation**

Le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines, en consultation avec les sous-commissionnaires régionaux, devrait :

16. Surveiller l'utilisation des codes du SGRH tels que 999, 699, etc., pour s'assurer que les crédits additionnels de congé de maladie sont consignés de manière uniforme, conformément à la convention collective des services correctionnels (CX).

17. S'assurer que les rajustements aux allocations de congé de maladie des employés, dans des circonstances exceptionnelles, sont dûment documentés et sont versés aux dossiers visés.

#### **4.2.4 Congé pour obligations familiales (COF)**

**Constatation : Bien qu'il existe un système de contrôle pour limiter le recours aux COF, il existe un risque élevé que ces contrôles soient contournés.**

Conformément à la plupart des conventions collectives, incluant celles des Services correctionnels (CX), il est possible d'accorder un congé avec paye, d'au plus cinq jours, en diverses circonstances liées à des rendez-vous médicaux et dentaires ou pour des soins immédiats et temporaires à des membres de la famille. On appelle communément ce congé dans le Service un COF. Il n'y a aucune disposition de report des jours de COF inutilisés.

Le SGRH du Service a un système de contrôle qui limite l'utilisation/consignation de congé pour obligations familiales (COF) à cinq jours. Un échantillon de quatre dossiers d'employés choisis au hasard, par région, a été retenu, où les employés avaient utilisé la totalité de leurs cinq jours de COF. Le résultat de nos contrôles nous a permis de constater que dans certains cas où les employés avaient demandé un COF dépassant les cinq jours, on avait accordé un congé sans solde.

En février 2005, nous avons constaté qu'environ 18 p. 100 (2 747 employés sur 15 269) au cours de 2004-2005 n'avaient pas utilisé de COF. Environ 36 p. 100 (5 442) avaient utilisé deux jours ou moins de COF au cours de la même période. En outre, nous avons remarqué que l'on utilise davantage les COF au mois de mars chaque année.

### **Conclusion**

Dans l'ensemble, nous n'avons trouvé aucune anomalie importante et dans la plupart des cas, les employés utilisent leur allocation de COF de façon appropriée.

### **Aucune recommandation**

#### **4.2.5 Congé sans solde (CSF)**

Les résultats de notre contrôle par sondage n'ont montré aucune anomalie importante relativement au congé sans solde. Cependant, compte tenu du fait que l'échantillon examiné était relativement petit, c.-à-d. deux cas par région, et compte tenu des lacunes mentionnées tout au long du présent rapport, le Service devrait envisager de procéder à une étude plus approfondie des opérations de CSF dans un proche avenir. De façon habituelle, les cas de CSF sont complexes et le risque associé y est plus élevé.

### **4.3 Autres questions**

#### **4.3.1 Système de gestion des ressources humaines (SGRH)**

Au cours de la vérification, l'équipe de la vérification a remarqué un certain nombre d'améliorations qui permettraient de mieux assurer l'intégrité dans l'information dans le SGRH.

L'AC a fourni la liste des employés qui ont un accès lecture-écriture au SGRH. Cette liste a été validée par chacun des bureaux régionaux. On a constaté que bon nombre d'employés ayant quitté le SCC, dans certains cas depuis plus de deux ans, avaient toujours des droits d'accès. Nous avons constaté qu'il n'y a aucun processus homogène pour assurer que le personnel du SGRH soit averti du départ des employés. Cela représente un risque d'accès non autorisé au système.

Nous avons découvert au cours de la vérification détaillée, que les codes 699 et 999 du SGRH sont fréquemment utilisés pour enregistrer des rajustements au congé des employés. En tout, 210 849 heures ont été consignées pour 9 752 opérations en 2003-2004 et 196 763 heures pour 10 266 opérations en 2004-2005. Bien que certaines de ces opérations semblent être des opérations de congé sans solde très bien documentées, nous avons relevé un certain nombre d'opérations qui ne le sont pas et qui semblent avoir servi à contourner les allocations de congé. L'utilisation de ces codes peut mettre en péril l'exactitude de l'information déclarée à la haute direction dans le but de prendre des décisions relativement au congé.

### **Recommandation**

Le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines, devrait :

18. Évaluer l'utilisation des divers codes dans le SGRH et limiter l'utilisation des codes non désignés à des situations exceptionnelles.

#### **4.3.2 Gestion des dossiers**

Nous avons remarqué au cours de la vérification, un certain nombre de cas qui avaient un effet global sur les processus des congés et des heures supplémentaires.

Nous avons constaté qu'à l'exception de l'AC, de l'établissement d'Edmonton, du pénitencier de la Saskatchewan et des établissements dans la région de Québec, la documentation pour étayer le paiement des heures supplémentaires était dispersée, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement, n'était pas immédiatement disponible et, dans certains cas, était inaccessible. Cela s'est révélé être attribuable en grande partie au fait que les politiques et pratiques gouvernementales de la gestion des dossiers n'ont pas été mises en œuvre. Il en a résulté que les pistes de vérification n'ont pu être établies et que les rapprochements de diverses opérations n'ont pu être faits dans la mesure où on souhaitait le faire.

On a relevé des cas précis au cours de la vérification. Par exemple, dans un cas, un employé transféré à SCC n'avait pas reçu l'allocation de congé de vacances annuelles qui lui revenait au cours des quatre dernières années. Nous n'avons pas suffisamment d'information sur ces dossiers pour fournir une preuve substantielle que ces cas étaient fondés et que les exigences ont été respectées. Il n'y avait aucune preuve au dossier en ce qui concerne l'approbation de la part du surveillant.

Au cours des entrevues de personnes de divers niveaux et à divers endroits, l'équipe de vérification a remarqué qu'il n'y a pas d'instruction claire quant à la façon dont les dossiers de la rémunération doivent être mis à jour et conservés. En outre, nous n'avons trouvé aucune liste de vérification qui permettrait de déterminer quels documents précis doivent être conservés au dossier.

#### **Recommandation**

Le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines, en consultation avec les sous-commissaires régionaux et conjointement avec le commissaire adjoint, Services corporatifs, devrait :

19. Élaborer une liste de vérification afin de s'assurer que les dossiers des employés renferment l'information nécessaire pour étayer les actions prises relativement aux heures supplémentaires et aux congés.

## **ANNEXE A**

### **Plans d'action**

Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines (CAGR), a présenté le plan d'action suivant en son nom et au nom des sous-commissaires régionaux (SCR), de la commissaire adjointe, Services corporatifs (CASC) et du commissaire adjoint par intérim, Opérations et programmes correctionnels (CAOPC p. i.).

Tout d'abord, nous appuyons les fondements du rapport et ses recommandations.

Certains éléments des recommandations se recoupent, c'est pourquoi nous avons décidé de regrouper nos réponses :

Recommandations 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 15, 16, 17, 18 et 19 : nous avons rédigé l'Énoncé des rôles et des responsabilités sur la gestion des congés et des heures supplémentaires que nous comptons rendre public au plus tard en juin 2006. Ce document énonce les rôles et les responsabilités de tous les employés et gestionnaires, y compris les sous-commissaires régionaux (SCR), qui participent au processus d'approbation des congés ainsi que les rôles et les responsabilités liées au traitement des congés et des heures supplémentaires. Les SCR ont convenu de mettre en œuvre dans leur région respective les processus décrits dans le document six mois au plus après que l'énoncé aura été rendu public (c.-à-d. au plus tard en décembre 2006).

Recommandations 10, 11 et 14 : nous sommes d'accord qu'un outil de gestion des congés et des heures supplémentaires unique serait avantageux, mais nous ne croyons pas que la mise sur pied d'un tel système (créer un nouveau système ou améliorer un système existant) est la meilleure solution en ce moment, étant donné que le SCC dispose de très peu de ressources (en fait de fonds et de personnel qualifié en TI). Nous croyons qu'à court terme, la réponse la plus appropriée serait d'appliquer de façon plus uniforme les systèmes déjà existants (soit informatiques ou sur papier). Par conséquent, nous surveillerons la mise en application de l'Énoncé des rôles et des responsabilités pendant toute l'année. Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines (CAGR), fera rapport sur la question au Comité de vérification au plus tard en juin 2007 et fera alors savoir si les mesures sont suffisantes ou s'il est nécessaire de trouver d'autres solutions pour se conformer aux recommandations 10, 11 et 14.

## ANNEXE B

### Critères aux fins de la vérification

**Objective 1: Déterminer la pertinence des systèmes et des contrôles du SCC en matière de gestion des congés et trouver des moyens en vue d'améliorer l'efficacité de ces systèmes et l'exactitude des données (y compris les congés annuels, les congés de maladie, les congés compensatoires, les congés pour obligations familiales, les congés de bénévolat, les congés personnels et les congés sans solde).**

- Critère 1
  - Le processus de gestion et d'approbation des demandes de congé est clair, cohérent, compris par les membres du personnel, bien consigné et fondé sur un processus décisionnel judicieux.
- Critère 2
  - Des mécanismes sont en place pour consigner et comptabiliser les congés (y compris les entrées saisies dans le SGRH) ainsi que pour veiller à ce que tous les congés soient consignés rapidement et efficacement.
- Critère 3
  - Un système de contrôle des congés a été mis sur pied pour cibler et corriger les données inexactes, les lacunes, les abus possibles ainsi que les tendances et pour faciliter la planification (c.-à-d. l'établissement des horaires de travail et du budget).
- Critère 4
  - Les congés sont gérés en conformité avec les dispositions législatives, les politiques et les procédures du Service et des organismes centraux et les conventions collectives.

On a aussi suivi des méthodes précises de collecte de données pour les congés. Voici quelques-unes de ces méthodes :

- Interroger les gestionnaires et les employés responsables de la gestion des congés (c.-à-d. approbation, consignation, contrôle, etc.)
- Revoir les contrôles en place pour s'assurer que les employés ont rempli et transmis les documents pertinents relatifs aux congés.
- Analyser des échantillons de formulaires de demande de congé (tous les types, y compris les courriels) et la documentation pertinente pour vérifier :
  - si les formulaires de demande de congé sont saisis rapidement et correctement dans *PeopleSoft* et si le nombre de congés excessif est signalé et pris en charge;
  - si la demande de congé a été correctement autorisée et approuvée par la direction.
- Déterminer la possibilité de systèmes de congés non officiels et vérifier les congés en examinant les registres concernant les horaires de travail et en retraçant le nom des employés dans les systèmes de congés.

**Objectif 2 : Déterminer la pertinence des systèmes et des contrôles du SCC en matière de gestion des heures supplémentaires et des congés compensatoires et trouver des moyens en vue d'améliorer l'efficacité de ces systèmes.**

- Critère 1
  - Le processus de gestion et d'approbation des demandes d'heures supplémentaires est clair, cohérent, compris par les membres du personnel, bien consigné et fondé sur un processus décisionnel judicieux.
- Critère 2
  - Des mécanismes adéquats sont en place pour soumettre, consigner, comptabiliser et contrôler les dépenses en heures supplémentaires. Les systèmes qui servent à consigner les heures supplémentaires sont efficaces et économiques.
- Critère 3
  - Un système de contrôle des heures supplémentaires a été mis sur pied pour cibler et corriger les données inexactes, les lacunes du système, les abus possibles ainsi que les tendances et pour faciliter la planification (besoins relatifs au service et à l'établissement du budget).
- Critère 4
  - Les heures supplémentaires sont gérées en conformité avec les dispositions législatives, les politiques et les procédures du Service et des organismes centraux et les conventions collectives.

On a suivi des méthodes précises de collecte de données pour examiner les heures supplémentaires et les congés compensatoires. Voici quelques-unes de ces méthodes :

- Interviewer les gestionnaires et les employés responsables de la gestion des heures supplémentaires (c.-à-d., approbation, consignation, contrôle, etc.)
- Vérifier les processus d'établissement de l'horaire et relever toute tendance qui peut être observée à faire des heures supplémentaires rémunérées.
- Analyser des échantillons de formulaires d'heures supplémentaires et la documentation pertinente pour vérifier :
  - si les heures supplémentaires sont saisies rapidement et correctement dans les systèmes (c.-à-d. rémunération pour services supplémentaires ou congé compensatoire) et si on signale les paiements excessifs d'heures supplémentaires et on y donne suite;
  - si les heures supplémentaires ont été correctement autorisées et approuvées par la direction.
- Déterminer combien de systèmes non officiels des heures supplémentaires il existe et vérifier l'exactitude de la déclaration des heures supplémentaires en examinant les journaux, les calendriers de travail ou d'autres documents.

**Objectif 3 : Évaluer la pertinence de la structure organisationnelle en ce qui a trait à la gestion des congés et des heures supplémentaires.**

- Critère 1
  - Les rôles et les responsabilités sont clairs, cohérents, équitables et assignés correctement à tous les niveaux de l'organisation.
- Critère 2
  - Des formations appropriées, des moyens de communication et un système de contrôle sont en place pour que les congés et les heures supplémentaires soient gérés efficacement au sein du SCC.

---

**ANNEXE C**  
**Établissements visités**

<b>Région du Pacifique</b>	- Établissement de Kent - Établissement Mountain - Centre régional de santé - Administration régionale du Pacifique
<b>Région des Prairies</b>	- Établissement d'Edmonton - Établissement de Stony Mountain
<b>Région de l'Ontario</b>	- Établissement de Joyceville - Administration régionale de l'Ontario
<b>Région du Québec</b>	- Sainte-Anne-des-Plaines - Établissement Leclerc - Administration régionale du Québec - Centre régional de réception
<b>Région de l'Atlantique</b>	- Établissement de Dorchester - Administration régionale de l'Atlantique - Établissement Westmorland - Établissement de Springhill
<b>Administration centrale</b>	- Rémunération

**ANNEXE D**  
**Calendrier des entrevues**

<b>Région/Établissement</b>	<b>Nom</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Date</b>
AC	Barb Logan	Directrice int., Politique de la rémunération	15 février 2005
AC	Diane Bazinet (conversations téléphoniques et courriels pour précisions)	Directrice, Politique de la rémunération	Diverses reprises en avril
AC Région du Pacifique Région des Prairies Région de l'Ontario Région de l'Atlantique Région du Québec	Shirley Petry Judith Steffler Linda Cole Wayne Kelly Joanne Leblanc M <sup>me</sup> Boyer	Coordonnateurs régionaux du SGRH	23 février 2005
AC	Jeannine René	Gestionnaire de la Rémunération	25 février 2005
AC	Karen Blaszczyk	Analyste des ressources humaines	mars 2005
Région des Prairies /Établissement d'Edmonton	Diane Leitch	Gestionnaire de la Rémunération	mars 2005
Région des Prairies /Établissement d'Edmonton	Richard Edwards	Agent des finances	mars 2005
Région des Prairies / Centre Grieson	Deb Matthews	Commis d'unité - Centre Grieson – aide à la vérification à l'établissement d'Edmonton	
Région des Prairies / Stony Mountain	Rick Reiman et Robert Bonnefoy Len Horyski	Dir. d'établ. int. et sous-directeur int. COC - ESM	février 2005
Région des Prairies / Stony Mountain	Helen Hildebrand	Gestionnaire de la Rémunération	9 mars 2005
Région des Prairies / Stony Mountain	Rick Reimen	Dir. d'établ. int.	9 mars 2005
Région des Prairies /Établissement d'Edmonton	Arthur Ding Henry Parker	Dir. d'établ. int. DASG	février 2005
Région des Prairies /RPC	Marc Ouellet	Directeur de programme – CPR	mars 2005
Région du Pacifique Administration régionale du Pacifique	Rick Oakes	Gestionnaire de la Rémunération	mars 2005
Établissement du Pacifique	John Costello et Doug Richmond	Directeur et sous-directeur	mars 4 2005
Région du Pacifique/Centre régional de traitement	Ghalibe Dhala et Anoop Abraham	Services financiers	4 mars 2005
Région du Pacifique/Établissement de Kent	Brian Mackay	Directeur adjoint, Services de gestion et COC int.	7 mars 2005
Région du Pacifique/ Établissement du Pacifique	Fern Kaufmann	Commis - COC	4 mars 2005
Région du Pacifique/Établissement de Kent	Dena Lister	Commis - COC	7 mars 2005
Région de l'Atlantique/Établissement Westmorland	Claude Arsenault	CX-03 - Surveillant correctionnel	15 mars 2005

<b>Région/Établissement</b>	<b>Nom</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Date</b>
Région de l'Atlantique/ Établissement de Dorchester	Rhéal Leblanc Tina Tapley M. Mills	Surveillant correctionnel Commis - COC DASG	15 mars 2005
Région de l'Atlantique/ Établissement de Springhill	Bette Matheson Sofia Gould Bob McKay Anne Béliveau	Adjoint admin. au Sous-directeur Commis - ASPE COC Commis de l'ingénierie et d'entretien	16 mars 2005
Région de l'Atlantique	Denise Bourgeois Lorraine Léger	Gestionnaire régionale de la Rémunération Administratrice régionale du Personnel	17 mars 2005
Région de l'Atlantique, Administration régionale	Jim Currier	Chef régional, Budgets et analyse financière	18 mars 2005
Région de l'Ontario/ Établissement de Joyceville	Larry Stebbins Debbie Marsh Terry Beatty Sneddon et Germain	Directeur Spécialiste des allocations des RH - CR3 CX-03 Gestionnaires d'unité	21 mars 2005
Région de l'Ontario/ AR	Marilyn Demers	Chef des Finances	22 mars 2005
Région de l'Ontario/AR	Marilyn Hughes	Gestionnaire régional de la Rémunération	22 mars 2005
Région du Québec/Établissement de Sainte-Anne-des-Plaines	J-L Gougeon Sylvain Lapointe	Directeur Agent, Analyse et Services financiers	29 mars 2005
Région du Québec/Centre régional de réception	Pierre Lachapelle	Gestionnaire d'unité	30 mars 2005
Région du Québec/ Établissement Leclerc	Donat Mérette	Coordonnateur des opérations correctionnelles	31 mars 2005
Région du Québec/ Établissement Leclerc	Joëlle Gougeon	Adjointe du directeur	31 mars 2005
Région du Québec/ Établissement Leclerc	Judith Warren	Adjointe de l'unité	31 mars 2005
Région du Québec/ Bureau régional	Carolle Dagenais	Gestionnaire régionale	1 <sup>er</sup> avril 2005