



**VÉRIFICATION DE LA DIRECTION DES ÉVÉNEMENTS OFFICIELS
ET DE LA DIRECTION DES VISITES OFFICIELLES
DU BUREAU DU PROTOCOLE**

Juillet 2005

**Affaires étrangères Canada
Commerce international Canada
Bureau de l'inspecteur général
Direction de la vérification (ZIV)**

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	1
INTRODUCTION	3
1.1 Contexte	3
1.2 Objectifs et portée de la vérification	3
1.3 Méthode de vérification	4
RÉSULTATS	5
2.1 Programme d'accueil	5
2.2 Gestion des réserves de vins et de spiritueux	8
2.3 Gestion de la réserve de cadeaux	9
2.4 Conférences internationales	11
2.5 Centre d'accueil du Canada	12
2.6 Concours	14
2.7 Gestion des heures supplémentaires	15
2.8 Évaluation du rendement	16

SOMMAIRE

De 2002 à 2004, la Direction des événements officiels (XDS) et la Direction des visites officielles (XDV) du Bureau du protocole ont fait l'objet d'une vérification. On voulait évaluer l'efficacité du système de contrôle interne et des processus opérationnels de l'organisation ainsi que sa conformité aux règlements et aux politiques.

Nous concluons que les services offerts par XDS et XDV sont bien gérés. Les clients ont confirmé recevoir en tout temps un service de grande qualité. Nous avons également noté que le volume d'activités est presque ou totalement indépendant de la volonté du Bureau du protocole, qui est totalement à la merci de ses clients. La demande de services a augmenté de façon constante ces dernières années, et l'on manque encore de fonds et de personnel.

Dans le présent rapport, nous soulevons des préoccupations en ce qui a trait à certaines activités administratives, au processus décisionnel et à la gestion du personnel. Souvent, on peut satisfaire aux exigences opérationnelles uniquement en mettant de côté d'importantes responsabilités administratives. Nous recommandons de recourir davantage à l'expertise de la Direction des services de gestion (XDM), afin que les responsabilités administratives et les exigences opérationnelles soient plus équilibrées. Les logiciels à l'appui des activités comme la gestion de l'accueil et l'inventaire des réserves de vins et des cadeaux doivent être mis à niveau et rendus compatibles avec la plate-forme ministérielle. XDS aurait alors un meilleur système de contrôle des réserves pour consigner les ajouts et les prélèvements de vins, de spiritueux et de cadeaux. Il faut également revoir les processus de passation de marchés et la gestion des heures supplémentaires et y apporter des améliorations.

Les services fournis doivent répondre à des normes élevées dans des délais très serrés. Dans ces conditions, il peut être difficile de trouver le temps de préparer une analyse des coûts détaillée, qui est essentielle pour équilibrer prestation efficace des services et économie des deniers publics. Le Bureau du protocole doit néanmoins améliorer ses capacités d'analyse des coûts à l'intérieur de son processus décisionnel. Il lui faut également mieux documenter les raisons des niveaux de service choisis.

Le Bureau du protocole doit adopter les principes de la fonction de contrôleur moderne dans le domaine des ressources humaines : pour mesurer le rendement, pour assurer une gestion axée sur l'excellence, pour obtenir et utiliser des données sur le rendement fiables et valables, et pour rendre compte des résultats.

Le présent rapport contient 23 recommandations. La direction a réagi à chacune en indiquant la mesure ou la décision qu'elle a déjà prise, y compris les activités qu'elle entreprendra dans l'avenir. D'après les réponses que nous avons

reçues, 19 recommandations ont été entièrement appliquées et les autres sont sur le point de l'être (nous avons indiqué la date précise à laquelle elles le seront).

INTRODUCTION

1.1 Contexte

1.1.1 Le Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation a approuvé, dans le plan de vérification de 2002–2003, la vérification de la Direction des visites officielles (XDV) et de la Direction des événements officiels (XDS) du Bureau du protocole. La dernière vérification du Bureau du Protocole remonte à 1995 et il y a eu une vérification de suivi en 1997.

1.1.2 XDV a pour mandat de planifier, d'organiser et de voir au déroulement des visites de haut niveau au Canada et à l'étranger. Il est également chargé de la gestion des Centres d'accueil du Canada à l'aéroport international d'Ottawa, ainsi que de la gestion du Centre d'accueil à l'Édifice Pearson et de l'administration et de l'exécution des activités d'accueil au Canada et à l'étranger.

1.1.3 Deux affectations budgétaires permettent d'administrer ces activités. Le crédit des conférences internationales, qui se chiffre à 5,7 millions de dollars par année, permet de financer les visites du Gouverneur général et du Premier ministre à l'étranger et la participation des ministres d'AEC et de CIGan et de leurs délégations officielles aux grandes conférences internationales. L'affectation au titre de l'accueil gouvernemental, qui s'élève à 2,7 millions de dollars par année, assure le financement de l'accueil officiel qu'offrent le Premier ministre, le Gouverneur général, les ministres d'AEC et de CIGan et les secrétaires d'État à des invités étrangers au Canada et dans d'autres pays. En 1998, le Conseil du Trésor a entrepris un examen approfondi des ressources ministérielles pour garantir l'intégrité du programme. Par une décision du 15 juin 2000, le Conseil du Trésor a approuvé l'utilisation, au besoin, d'une affectation bloquée annuelle de 16,3 millions de dollars pour couvrir les coûts associés aux déplacements et les frais de représentation du Premier ministre et du Gouverneur général qui dépassent des affectations maximales désuètes consacrées à ces activités. Cependant, le niveau de référence du portefeuille d'AEC et de CIGan de 2,4 millions de dollars n'a pas changé depuis de nombreuses années, et on le complète régulièrement en puisant dans la réserve du Ministère.

1.2 Objectifs et portée de la vérification

1.2.1 La vérification vise à évaluer l'efficacité du système de contrôle interne et des processus opérationnels de l'organisation et à déterminer le degré de conformité aux règlements et politiques. La vérification a également comporté un examen des activités de XDV et de XDS, en particulier des heures supplémentaires, de la gestion de la charge de travail, de la dotation et de la gestion financière.

1.3 Méthode de vérification

1.3.1 La méthode de vérification a consisté à interroger des employés, à documenter des processus, à examiner la documentation des dossiers et à analyser le déroulement du travail. On a interrogé des gestionnaires de XDS et de XDV et certains employés. On s'est également entretenu avec des gestionnaires et des employés de la Direction des services de gestion (XDM). On a examiné des documents, notamment le plan d'activités, les organigrammes, des rapports financiers, des contrats, des dépenses, la correspondance interne et des dossiers de documentation des événements. On a également communiqué avec des clients pour évaluer la qualité du service.

RÉSULTATS

2.1 Programme d'accueil

Systeme informatisé de gestion de l'accueil

2.1.1 À la fin des années 1990, le système d'accueil automatisé DOS (Goldkey), qu'on utilisait pour gérer des listes d'invités et préparer les invitations, les menus et les aménagements, a été remplacé par le Système d'accueil (SA) Windows. Ce nouveau système n'offrait pas autant de fonctionnalités et de souplesse que le système Goldkey. Il fallait un programmeur pour effectuer de simples changements aux modèles, de sorte qu'il était difficile pour le personnel de XDS de l'utiliser de façon efficace. Souvent, on utilisait le logiciel de traitement de texte pour entreprendre et terminer des tâches qui auraient été accomplies facilement par le SA. De plus, en raison de limitations techniques, on ne pouvait pas utiliser le SA pour faciliter l'organisation et la gestion d'événements d'accueil se tenant à l'extérieur d'Ottawa et dans le monde. On a fait appel à SXED pour mettre le système à niveau, et certaines améliorations ont été apportées. Le SA ne satisfait toujours pas à toutes les exigences et à tous les besoins du Bureau du protocole. Pour corriger cette situation, XDM envisage la possibilité de faire du SA une application ministérielle. Il a l'appui de quelque 30 missions qui voudraient utiliser le SA pour organiser et gérer leurs événements d'accueil d'envergure.

Recommandation à l'intention de XDS

2.1.2 **XDS devrait prendre une décision opérationnelle quant à la façon de procéder avec la phase suivante du projet, afin de mettre au point un produit parfaitement fonctionnel et en accord avec la technologie actuelle.**

Mesure prise par XDS et échéancier

2.1.2 **SXED a mis à niveau et rajusté le SA, ce qui a donné un système fonctionnel mais limité. On a préparé une analyse de rentabilisation relativement à la mise au point d'un nouveau système qui satisferait aux nouvelles exigences technologiques de la plate-forme Signet 3. On n'a pas encore trouvé les 170 000 \$ dont on a besoin pour mettre au point ce nouveau système.**

Vérification des dépenses du Centre d'accueil

2.1.3 XDS a la responsabilité de la prestation de services d'accueil au Centre d'accueil du neuvième étage, lesquels sont impartis à un entrepreneur. Il faudrait

vérifier plus à fond la facture mensuelle de l'entrepreneur (qui s'élève à environ 70 000 \$) avant de la payer.

2.1.4 Il faut rapprocher la facture mensuelle et les sommaires des frais de représentation individuels dans lesquels on indique les coûts directs en nourriture, vin, fleurs, heures supplémentaires et aide supplémentaire associés à chaque événement tenu au centre. On utilise également ces sommaires pour recouvrer le coût des événements qui n'est pas couvert par l'affectation au titre de l'accueil gouvernemental (AAG). On y indique entre autres les coûts qu'il faut recouvrer, mais qui n'ont pas été payés à l'entrepreneur. Le coût du vin est un bon exemple de ce genre de poste. XDS achète et paye le vin en puisant à même son budget. Le processus de rapprochement est fastidieux et prend beaucoup de temps parce que les liens entre les sommaires des frais de représentation et les factures mensuelles ne sont pas toujours évidents, et à cause du grand nombre d'événements tenus. Le processus de rapprochement est souvent mis en veilleuse parce qu'on doit réaliser d'autres priorités, de sorte qu'il faut analyser plus en profondeur les écarts non rapprochés (redressements) pour les corriger. Les redressements peuvent rester en suspens pendant des mois et retarder le processus de paiement.

Recommandation à l'intention de XDS

2.1.5 XDS devrait, avec l'aide de XDM, remanier le formulaire du sommaire des frais de représentation afin qu'on puisse y inscrire les dépenses des groupes. Cela faciliterait le processus de rapprochement.

Mesure prise par XDS et échéancier

2.1.5 On a remanié le formulaire du sommaire des frais de représentation afin de faciliter le processus de rapprochement. XDS révisé méticuleusement les factures mensuelles.

Gestion du Centre d'accueil

2.1.6 En 2001–2002, 32 des 461 événements tenus au Centre d'accueil ont été payés à même l'affectation au titre de l'accueil gouvernemental (AAG). De plus, l'AAG absorbe les coûts salariaux de 400 000 \$ du personnel permanent qui travaille au neuvième étage. Quant aux 429 autres événements d'accueil, seuls les coûts directs sont recouverts auprès des clients. Le coût de chacun de ces événements devrait respecter les limites établies par le CT pour les événements d'accueil tenus au Canada. La formule qu'on utilise actuellement pour le calcul des coûts de chaque événement ne tient pas compte du coût du personnel permanent. Par conséquent, les coûts de chaque événement calculés dans les formulaires du sommaire des frais de représentation sont sous-estimés. Nous n'avons pas pu déterminer dans quelle mesure

on sous-estime ces coûts parce que XDS n'a pas pu nous fournir le nombre d'invités présents à ces événements.

Recommandation à l'intention de XDS

2.1.7 XDS devrait calculer de façon plus réaliste le coût de chacun des événements tenus au Centre d'accueil du neuvième étage pour s'assurer que les coûts sont conformes aux lignes directrices sur les réceptions officielles.

Mesure prise par XDS et échéancier

2.1.7 XDS examinera diverses options et formulera une recommandation d'ici la fin de septembre 2005 afin de déterminer de façon plus réaliste les coûts de chaque événement.

Voici les options envisagées :

- **demander au Conseil du Trésor une dispense relativement aux lignes directrices sur l'accueil, afin que nous puissions appliquer les mêmes calculs que les missions à l'étranger utilisent pour les fonctions d'accueil tenues dans les résidences officielles;**
- **le Ministère accepte d'absorber les frais généraux en puisant dans la réserve ministérielle et d'exclure ceux-ci du calcul des coûts de chaque événement;**
- **les frais généraux sont établis au prorata, et on recouvre l'intégralité des coûts auprès de divers utilisateurs (c.-à-d. direction géographique, autres ministères, ONG).**

Couverts normalisés – Neuvième étage

2.1.8 Les couverts normalisés fournis à l'entrepreneur ne font pas l'objet d'un contrôle approprié. Le contrat de services de traiteur et d'entretien ménager donne la valeur d'inventaire des couverts fournis au Centre d'accueil du neuvième étage, mais il ne comprend pas de liste détaillée, et nous n'avons pas pu en trouver une. La valeur d'inventaire a été établie à 170 000 \$ pour la porcelaine, 165 000 \$ pour l'argenterie et 72 000 \$ pour le cristal. On ne sait de quelle façon on est arrivé à ces chiffres ni s'ils sont réalistes. En outre, XDS n'a pas fait le dénombrement de ces articles depuis que le contrat a été attribué. En conséquence, il n'assure aucun suivi des allocations pour bris prévues dans le contrat ni de la perte de pièces d'argenterie.

Recommandation à l'intention de XDS

- 2.1.9** Effectuer immédiatement un dénombrement détaillé des couverts normalisés et fixer un coût par article réaliste. Cet inventaire devrait être joint au contrat actuel et vérifié chaque année, de manière à ce que l'on recouvre, aux termes du contrat, toute perte dépassant les allocations de bris. On devrait compter annuellement les pièces d'argenterie et déclarer les pertes; enfin, il faut appliquer les mesures de contrôle requises.

Mesure prise par XDS et échéancier

- 2.1.9** On a procédé au dénombrement des articles, et on a remis à l'entrepreneur une liste des articles fournis. Des copies ont été annexées au contrat.

2.2 Gestion des réserves de vins et de spiritueux

2.2.1 XDS tient des réserves de vins et de spiritueux pour satisfaire à ses besoins de représentation. Il n'y a aucun système de contrôle approprié pour protéger ces produits, et les ajouts et les prélèvements ainsi que l'utilisation ne sont pas consignés de façon suffisante. Ce problème touche les réserves tenues par XDS et les réserves en consignation chez l'entrepreneur qui gère le Centre d'accueil. Il n'y a pas de liste courante des quantités et de leur valeur à chaque emplacement. De plus, les bouteilles de vin ne sont pas conservées dans un endroit climatisé, et on ne dispose pas de suffisamment de tablettes pour entreposer comme il convient les bouteilles de vin et de spiritueux.

Recommandations à l'intention de XDS

- 2.2.2** Mettre au point un système d'inventaire des réserves de vins et de spiritueux. On devrait consigner les achats, l'utilisation et les transferts d'un emplacement à l'autre. Ce système devrait fournir le reste et le solde (quantités et prix) des réserves à chaque emplacement, et on devrait s'en servir pour justifier le réapprovisionnement et pour recouvrer les coûts.
- 2.2.3** Faire régulièrement l'inventaire des bouteilles de vin et de spiritueux dans tous les emplacements. Le dénombrement devrait être effectué par une personne indépendante du gardien des réserves, et on devrait chercher la raison de tout écart entre le dénombrement réel et l'inventaire.

2.2.4 S'assurer que les bouteilles de vin sont entreposées dans des endroits où la température et l'humidité conviennent. On devrait installer des tablettes pour entreposer comme il se doit les vins et spiritueux.

Mesures prises par XDS et échéancier

2.2.2 Selon les recommandations, on a mis en place un système d'inventaire. Maintenant, on consigne les achats, l'utilisation et les transferts entre les emplacements. Le système permet d'obtenir le reste des quantités et le solde de la valeur des réserves à chaque emplacement.

2.2.3 Chaque semaine, on procède à un inventaire au neuvième étage. L'inventaire du cellier est trimestriel. Il est difficile de désigner une personne indépendante de façon permanente à cause des nombreux déplacements que cela suppose; cependant, chaque fois qu'on fait l'inventaire, le gardien des réserves est accompagné d'un autre membre du personnel.

2.2.4 On a acheté des celliers à température et humidité contrôlées, ce qui laisse d'autres tablettes pour stocker les spiritueux.

2.3 Gestion de la réserve de cadeaux

Vérification d'inventaire

2.3.1 La réserve de cadeaux est administrée par le Bureau du protocole, qui a la responsabilité d'acheter et de garder les cadeaux en lieu sûr. Les cadeaux sont tous des produits canadiens et vont de sculptures en stéatite à de petits articles comme des stylos et des épinglettes. Ils sont destinés aux invités officiels au Canada et à l'étranger. Selon le budget de recouvrement des coûts, on peut acheter jusqu'à 350 000 \$ de cadeaux chaque année.

2.3.2 Depuis l'été 2002, on n'a pas fait l'inventaire de la réserve de cadeaux. Le système d'enregistrement des coûts de l'inventaire sur place et de suivi des ajouts et des prélèvements n'était plus fonctionnel. On était en train de mettre au point un nouveau système (voir l'observation suivante). Par conséquent, il se pouvait qu'on ne puisse détecter la perte de biens jusqu'à ce que le nouveau système soit entièrement opérationnel. Les articles en stock ne sont pas numérotés. La réserve de cadeaux se trouve dans la Section des conférences au rez-de-chaussée de l'Édifice L.B. Pearson, qui est accessible au public. Elle se compose de deux pièces : une pièce principale contenant les cadeaux et une pièce en arrière, qui sert de bureau et de lieu d'entreposage. Le poste de travail du gardien est situé au fond de la pièce en arrière.

De là, le gardien ne peut ni voir ni entendre les gens qui entrent dans la pièce principale.

Recommandations à l'intention de XDS

- 2.3.3 Dénombrer tous les articles de la réserve de cadeaux.**
- 2.3.4 Mettre à jour la dernière liste d'inventaire en tenant compte de tous les ajouts et prélèvements.**
- 2.3.5 Rapprocher le résultat du dénombrement et la liste d'inventaire, et chercher les raisons de tout écart.**
- 2.3.6 Attribuer à chaque article de l'inventaire un numéro unique pour faciliter l'identification de chaque article acquis, donné ou retourné.**
- 2.3.7 Consulter la Sécurité pour améliorer la sécurité des lieux où sont conservés les cadeaux.**

Mesures prises par XDS et échéancier

- 2.3.3 En juillet 2003 et en juillet 2004, on a compté tous les articles.**
- 2.3.4 On a effectué le rapprochement du dernier inventaire en tenant compte de tous les ajouts et prélèvements.**
- 2.3.5 On a effectué un rapprochement et on a cherché les raisons des écarts.**
- 2.3.6 Dans le nouveau système d'inventaire, chaque article a un numéro unique. On peut assurer le suivi de toutes les opérations grâce à ce numéro.**
- 2.3.7 La sécurité a été améliorée. On a réaménagé le bureau du gardien de manière à ce que celui-ci voie bien la pièce principale. En l'absence du gardien, la porte de la pièce principale est toujours verrouillée. On envisage d'améliorer la sécurité d'autres façons, notamment en installant une « demi-porte » dont la partie inférieure serait toujours verrouillée, ainsi que des caméras de surveillance.**

Mise au point du système de vérification de l'inventaire des cadeaux

- 2.3.8 En 2002, XDS a attribué un contrat évalué à 16 450 \$ pour la mise au point d'un système de vérification d'inventaire qui lui permettrait de surveiller toutes les**

opérations liées aux cadeaux et de produire des rapports. L'énoncé de travail contenu dans le contrat ne décrivait pas entièrement le travail à effectuer ni les objectifs du contrat. De plus, il comportait des exigences de l'utilisateur qui n'étaient pas comprises dans le contrat et qu'on ne pouvait plus vérifier.

Recommandation à l'intention de XDS

2.3.9 S'assurer que ce projet est mené rapidement et débouche sur un système de vérification d'inventaire efficace.

Mesure prise par XDS et échéancier

2.3.9 Un système de vérification d'inventaire efficace est maintenant en place.

2.4 Conférences internationales

2.4.1 Au cours des deux dernières années, le nombre des participations à de grandes conférences internationales a augmenté considérablement : en 2001 et en 2002, il y en a eu 41 et 43 respectivement. Dans les années précédentes, il y en avait entre 20 et 26 par année. Les critères de l'affectation au titre des conférences internationales (ACI) ont été publiés en 2000, ce qui a ravivé l'intérêt des gens pour les conférences. Le fonds de l'ACI, qui s'élève à 1,2 million de dollars, est exclu de l'affectation bloquée et ne suffit pas à satisfaire à la demande accrue dont AEC et CIGan sont la cause.

2.4.2 Il y a toujours eu des fonds pour les conférences internationales. Au cours des dernières années, cependant, on a puisé dans la réserve ministérielle pour combler le manque à gagner de l'ACI causé par la participation d'AEC et de CIGan à des conférences internationales, coûts qu'on ne pouvait recouvrer à même l'affectation bloquée. On doute que la réserve soit toujours là, et le Bureau du protocole n'a pas trouvé de solution. Actuellement, les fonds de l'ACI sont affectés selon la formule « premier arrivé, premier servi ».

2.4.3 XDV envisage de préparer un sommaire de toutes les conférences internationales dont AEC et CIGan ont la responsabilité, ainsi que des estimations des coûts. Ce sommaire et une demande d'augmentation permanente du niveau de référence seront présentés aux comités exécutifs d'AEC et de CIGan.

Recommandation à l'intention de XDV

2.4.4 XDV devrait préparer une analyse de rentabilisation dans le but d'augmenter de façon permanente le niveau de référence de l'ACI qui est exclu de l'affectation bloquée.

Mesure prise par XDV et échancier

2.4.4 De concert avec XDV, XDM a effectué une analyse de rentabilisation dans le but d'accroître de façon permanente le niveau de référence de l'ACI, et elle l'a présentée au Comité de direction. Aucune décision n'a encore été prise.

Désormais, XDM prend part aux consultations que XDX et XDV mènent chaque année auprès des SMA afin de connaître les visites de haut niveau prévues pour l'année à venir et de déterminer les conférences internationales qui seront financées à même l'ACI. Cette façon de procéder permet d'améliorer les prévisions de coûts que l'ACI devra absorber.

2.5 Centre d'accueil du Canada

2.5.1 XDV est chargé de la gestion des installations du Centre d'accueil du Canada situé à l'aéroport international MacDonald-Cartier d'Ottawa. Le CAC se compose de deux installations : le salon de l'aéroport, qui a ouvert ses portes à l'automne 2001 parce qu'il fallait de plus en plus accueillir dans les règles de l'art les dignitaires étrangers invités par le Gouverneur général, le Premier ministre, le juge en chef et les ministres du Cabinet qui arrivent au terminal principal de l'aéroport d'Ottawa à bord d'avions commerciaux; et le hangar 11, où l'on accueille des dignitaires qui arrivent par vols spéciaux. Le hangar 11 est ouvert depuis 1994. En 1996, la gestion du hangar 11, qui était assurée par le MDN, a été confiée au MAECI (maintenant AEC et CIGan). C'est le même entrepreneur qui a géré le CAC jusqu'en décembre 2002. Le Bureau du protocole a peu d'emprise sur les activités du CAC, et on a souvent confié des tâches à l'entrepreneur à l'insu de XDV. Ainsi, le Bureau du protocole a de la difficulté à surveiller et à gérer les activités au Centre d'accueil et à vérifier les factures avant de les payer. En décembre 2002, deux nouveaux entrepreneurs ont pris la relève pour gérer le CAC, un pour chaque emplacement.

Recommandation à l'intention de XDV

2.5.2 XDV devrait élaborer un processus de surveillance des activités des entrepreneurs.

Mesure prise par XDV et échancier

2.5.2 XDV est maintenant la seule autorité pouvant déterminer l'usage des installations. Les entrepreneurs consignent les activités autorisées (p. ex. arrivées/départs) dans des registres d'activités, qui sont transmis quotidiennement à XDV. Les sommaires des activités sont transmis chaque mois accompagnés de factures, ou à la demande

de XDV. Avant que XDM ne les traite en vue du paiement, les factures sont vérifiées par XDV.

Centre d'accueil du Canada – Frais d'exploitation

2.5.3 Les raisons de l'existence du Centre d'accueil du Canada à Ottawa sont bien documentées. Diverses options qui ont fait l'objet de discussions interministérielles ont donné lieu à une augmentation de 425 000 \$ du crédit de fonctionnement de 2001–2002 du MAECI (aujourd'hui AEC et CICan) pour rénover et moderniser le Centre d'accueil du Canada (salon du terminal principal de l'aéroport d'Ottawa). En 2000, on estimait que les frais d'administration, d'exploitation et de représentation étaient de l'ordre de 100 000 \$ par année. Depuis décembre 2002, le salon de l'aéroport du CAC est doté en permanence de deux employés à temps plein qui travaillent de 8 h à 20 h du lundi au vendredi. Auparavant, il n'était doté qu'au besoin. La valeur de ce nouveau contrat, avec celui qui a été émis pour le hangar 11, s'élève à environ 500 000 \$ par année. Même si on semble avoir encore besoin de ce nouveau niveau de service, la raison justifiant l'augmentation du niveau de service à deux employés à temps plein n'est pas bien documentée.

Recommandation à l'intention de XDV/XDX

2.5.4 XDV/XDX devrait évaluer le niveau de service requis et effectuer une analyse coûts-avantages avant de renouveler le contrat.

Mesure prise par XDV et échéancier

2.5.4 Au cours des deux dernières années, on a examiné le service dont on avait besoin, et on l'a élargi de façon à obtenir progressivement le type de service envisagé lorsque les CAC ont été approuvés. Étant donné ce facteur et la nécessité d'adapter les services aux nouvelles exigences de sécurité dans les aéroports, on a décidé de n'effectuer d'analyses coûts-avantages complètes que lorsqu'on aurait acquis au moins 2,5 années d'expérience pratique en évaluation et en mesure. On procédera à une évaluation des niveaux de service et à une analyse coûts-avantages au moment où on préparera un processus de soumission, en 2005, pour l'attribution d'un nouveau contrat relatif aux CAC.

Processus de passation de marchés

2.5.5 Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a fourni les documents voulus pour montrer qu'on a fait preuve de prudence et de probité lorsqu'on a recouru à ses services pour attribuer des contrats d'envergure.

Normalement, on aurait dû mettre à disposition, au Bureau du protocole, un dossier contenant la majeure partie de ces documents.

Recommandations à l'intention de XDV

- 2.5.6** **Lorsqu'on recourt aux services de TPSGC, le dossier du Bureau du protocole devrait contenir les copies d'un bon de commande signé conformément à l'article 32 de la LGFP, d'une demande de propositions, du contrat attribué et de la correspondance avec TPSGC.**
- 2.5.7** **L'information sur le contrat devrait être conservée de façon centrale, à XDM.**

Mesures prises par XDV et échéancier

- 2.5.6** **Désormais, les dossiers de XDV contiennent les demandes de propositions, les contrats et la correspondance pertinente avec TPSGC.**
- 2.5.7** **XDM conserve de façon centrale l'information sur les contrats.**

2.6 Concours

2.6.1 Souvent, XDS ne procède pas par concours pour attribuer des contrats de services à cause de besoins opérationnels urgents et de demandes de dernière minute. Pour améliorer la conformité avec les règlements, XDS devrait envisager d'utiliser des conventions d'offre à commandes lorsque cela est possible. De cette façon, il suivrait un processus plus concurrentiel pour obtenir certains des services nécessaires et garantir une meilleure optimisation des ressources.

Recommandation à l'intention de XDS

- 2.6.2** **Envisager d'utiliser des conventions d'offre à commandes, lorsque c'est possible.**

Mesure prise par XDS et échéancier

- 2.6.2** **XDS travaille à attribuer des conventions d'offre à commandes d'ici la fin de mars 2005.**

XDV et XDM ont commencé à recourir à des conventions d'offre à commandes. Par exemple, pendant plus d'un an, XDV a essayé

avec TPSGC de mettre en place un processus d'offre à commande pour obtenir des services de transport terrestre à Ottawa.

2.7 Gestion des heures supplémentaires

2.7.1 XDS et XDV doivent mieux gérer les heures supplémentaires pour montrer qu'on n'y recourt qu'en dernier ressort et qu'elles sont justifiées. Pour l'exercice 2002, les coûts des heures supplémentaires de XDS et de XDV ont totalisé 764 835 \$, XDV comptant pour 75 % de ce montant. Souvent, le nombre d'heures de travail des employés dépasse 48 heures, ce qui correspond au nombre d'heures maximal permis par semaine selon la politique du Conseil du Trésor, à moins que des situations exceptionnelles n'empêchent une unité de servir le public ou de fonctionner de façon efficiente. Les situations exceptionnelles semblent être la norme plutôt que l'exception à XDV et à XDS. Notre examen a également montré qu'il est difficile pour les gestionnaires de préapprouver effectivement les heures supplémentaires des employés pendant qu'ils sont en déplacement. XDS ne prépare pas de rapports de suivi des heures supplémentaires semblables à ceux que produit XDV. On ne se sert pas de ces rapports pour analyser les tendances ni pour élaborer des stratégies afin de mieux gérer les heures supplémentaires lorsque cela est possible.

2.7.2 Il est nécessaire de préciser l'interprétation et l'application de la politique sur les heures supplémentaires en période de déplacement. Certains employés de XDV déclarent des heures supplémentaires les jours de repos, alors que d'autres ne le font pas. Certains déclarent des heures supplémentaires si on leur demande d'assister à un dîner de travail ou à une réception. Le Bureau du protocole (XDX) a essayé d'obtenir une orientation claire de la part des Ressources humaines pour savoir si ces déclarations sont autorisées ou non, en vain.

Recommandation à l'intention de XDS et de XDV

2.7.3 XDS devrait suivre l'exemple de XDV et tenir des dossiers sur les heures supplémentaires payées. XDS et XDV devraient utiliser ces dossiers pour élaborer des stratégies afin de mieux gérer les heures supplémentaires lorsque cela est possible.

Mesure prise par XDS et XDV et échéancier

2.7.3 Les dossiers sur les heures supplémentaires de XDS sont tenus comme on l'a recommandé. À XDV, les heures supplémentaires nombreuses sont courantes, et il est difficile d'appliquer des stratégies pour les gérer de façon plus efficace étant donné que la charge de travail dépend du client et est imprévisible. On s'efforce de surveiller le nombre d'heures supplémentaires de chaque employé afin de limiter les déséquilibres possibles. On a essayé une

nouvelle méthode d'affectation pour limiter les heures supplémentaires (p. ex. doubler le nombre d'employés qui travaillent à des projets complexes afin de réduire la charge de travail, assurer une rotation plus fréquente des affectations de travail de façon à répartir les heures de travail liées à certaines affectations). On a passé en revue les processus et les normes afin de cerner des façons de réduire la charge de travail ou de travailler de façon plus efficiente et ainsi de réduire les heures supplémentaires.

Recommandation à l'intention de XDD

2.7.4 Les représentants de XDD devraient rencontrer ceux de HMR et de SMSH pour obtenir une orientation claire quant à l'application et à l'interprétation de la politique sur les heures supplémentaires lorsque les employés sont en déplacement.

Mesure prise par XDD et échéancier

2.7.4 L'équipe de direction de XDD a rencontré les représentants des sections des relations de travail et de la paye pour normaliser l'interprétation des clauses de la convention collective se rapportant aux heures supplémentaires. Les discussions sont en cours.

2.8 Évaluation du rendement

2.8.1 XDV et XDS ne profitent pas des méthodes de mesure du rendement. Ils n'évaluent pas le rendement des employés, de sorte que ceux-ci passent à côté d'occasions de discuter du rendement et de créer des plans de formation favorisant le perfectionnement. Ainsi, les employés n'ont pas la chance de discuter sérieusement avec leurs superviseurs immédiats de sujets comme le déséquilibre de la charge de travail, la capacité d'utiliser la technologie, l'autonomie au travail et la qualité du personnel assigné aux visites. XDS et XDV devraient consulter le document intitulé *Modernisation de la fonction de contrôleur dans l'Administration fédérale du Canada*. Sur le sujet particulier de la mesure des ressources humaines, le document invite les gestionnaires à viser l'excellence pour ce qui est de la gestion, de l'obtention et de l'utilisation de renseignements utiles et fiables sur le rendement, et pour ce qui est de la présentation de rapports, de l'explication des résultats et de la reddition de comptes.

Recommandations à l'intention de XDS et de XDV

2.8.2 XDS et XDV devraient instaurer un processus de mesure du rendement fondé sur des données quantitatives et qualitatives.

2.8.3 XDS et XDV devraient préparer des évaluations annuelles du rendement, y compris des plans de formation, pour tout le personnel.

Mesures prises par XDS et XDV et échéancier

2.8.2/2.8.3 AEC et CIGan lanceront officiellement un nouveau programme de gestion du rendement (PGR) le 1^{er} avril 2005. L'équipe de direction de XDD s'assurera qu'on utilisera cet outil pour évaluer les employés.