

2007



Rapport de la
**vérificatrice générale
du Canada**
à la Chambre des communes

OCTOBRE

Chapitre 2
Les pratiques de gestion et de contrôle
dans trois petites entités



Bureau du vérificateur général du Canada

Le Rapport d'octobre 2007 de la vérificatrice générale du Canada comporte des questions d'une importance particulière, les points saillants des chapitres, des annexes ainsi que sept chapitres. La table des matières principale du Rapport se trouve à la fin du présent document.

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, arrêt 10-1
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone : 613 952-0213, poste 5000, ou 1 888 761-5953
Télécopieur : 613 943-5485
Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613 954-8042
Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

This document is also available in English.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2007
N° de catalogue FA1-2007/3-2F
ISBN 978-0-662-07349-9



Chapitre

2

Les pratiques de gestion et de contrôle
dans trois petites entités

Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	5
Importance des petites entités au sein du gouvernement fédéral	5
Défis et risques auxquels font face les petites entités	5
Entités choisies aux fins d'examen	6
Objet de la vérification	8
Observations et recommandations	8
Utilisation des cartes d'achat	8
L'utilisation des cartes d'achat fait l'objet d'un bon contrôle	9
Pratiques de passation des marchés	10
Les contrôles relatifs aux marchés d'approvisionnement ne sont pas appliqués rigoureusement	12
Voyages des cadres supérieurs	13
Des procédures de contrôle efficaces sont en place pour les voyages des cadres supérieurs	14
Accueil	15
Les dépenses d'accueil sont attestées et justifiées comme il se doit	15
Rémunération des cadres supérieurs	16
La rémunération et les avantages sociaux des cadres supérieurs sont gérés conformément aux autorisations pertinentes	17
Gestion des ressources humaines	18
Le Comité des griefs des Forces canadiennes a un plan de ressources humaines	19
La planification des ressources humaines fait défaut dans deux entités	19
Le processus de gestion de la rémunération au rendement manque de rigueur dans deux entités	21
Des structures sont en place pour gérer les relations de travail	23
Conclusion	25
À propos de la vérification	26
Annexe	
Tableau des recommandations	28



Les pratiques de gestion et de contrôle dans trois petites entités

Points saillants

Objet Le gouvernement fédéral compte un grand nombre de petits organismes, conseils et commissions qui mènent un large éventail d'activités, allant des évaluations environnementales à la sécurité des transports. La plupart de ces organisations exercent des fonctions d'enquête, de réglementation ou de nature quasi judiciaire. Le gouvernement définit les « petites entités » de diverses façons, mais aux fins de la présente vérification des pratiques de gestion et de contrôle, nous considérons les petites entités comme des organisations fédérales dont soit le budget de fonctionnement annuel est inférieur à 100 millions de dollars, soit l'effectif compte moins de 500 employés.

Notre vérification a porté sur trois petites entités :

- le Conseil canadien des relations industrielles, un tribunal indépendant chargé d'interpréter et d'appliquer certaines dispositions du *Code canadien du travail*;
- le Comité des griefs des Forces canadiennes, un tribunal administratif civil qui traite les griefs qui lui sont renvoyés par le Chef d'état-major de la Défense; il fonctionne sans lien de dépendance avec les Forces canadiennes et le ministère de la Défense nationale;
- le Service administratif des tribunaux judiciaires, un organisme qui fournit des services de greffe, des services judiciaires et des services ministériels à la Cour d'appel fédérale, à la Cour fédérale, à la Cour d'appel de la cour martiale du Canada et à la Cour canadienne de l'impôt.

Nous avons examiné les contrôles qu'appliquent les trois entités à l'utilisation des cartes d'achat, la passation des marchés, les voyages des cadres supérieurs, l'accueil, la rémunération des cadres supérieurs et à des domaines choisis de la gestion des ressources humaines. Nous avons aussi vérifié si les pratiques de gestion et de contrôle des entités respectent les politiques du gouvernement.

Pertinence En dépit de leur taille relativement petite, ces organisations mènent des activités qui peuvent avoir d'importantes répercussions sur la santé, la sécurité et la qualité de vie des Canadiennes et des

Canadiens, sur les recours des fonctionnaires ou des citoyens en cas d'injustice et d'iniquité perçues, et sur la compétitivité de l'industrie canadienne. Elles peuvent être appelées à régler des demandes d'indemnité ou à arbitrer des conflits dans lesquels le gouvernement est partie intéressée et, par conséquent, elles doivent fonctionner sans lien de dépendance avec le gouvernement dans ces divers domaines. Étant donné qu'elles sont financées par l'État, elles doivent faire preuve de prudence et de probité et assurer un contrôle efficace sur l'utilisation des fonds publics.

Constatations

- Le Conseil canadien des relations industrielles a mis en place des procédures de contrôle efficaces pour les cartes d'achat, les voyages des cadres supérieurs et l'accueil. Toutefois, ses contrôles sur la passation des marchés et sa gestion de la rémunération au rendement manquent de rigueur. Il ne possède pas de plan intégré de gestion des ressources humaines. Depuis plusieurs années, il fait face à des problèmes internes de relations de travail, qui touchent un grand nombre de ses employés. La direction a pris des mesures pour régler certains de ces problèmes, mais il reste encore des questions importantes à résoudre. Les représentants du Conseil nous ont indiqué qu'ils étaient parfaitement au courant de ces questions et qu'ils prennent des mesures et en prévoient d'autres pour les régler.
- Le Comité des griefs des Forces canadiennes exerce une bonne gestion dans tous les domaines visés par notre vérification. Nous avons relevé quelques cas de non-conformité aux politiques et aux règlements sur les marchés de l'État au cours de la première année visée par notre vérification. Les contrôles sur la passation des marchés se sont cependant considérablement améliorés au cours des 18 derniers mois.
- Le Service administratif des tribunaux judiciaires a mis en place des procédures de contrôle efficaces pour les cartes d'achat, les voyages des cadres supérieurs et l'accueil. Cependant, ses contrôles sur la passation des marchés et sa gestion de la rémunération au rendement manquent de rigueur. Il a également du mal à trouver suffisamment de personnes possédant les aptitudes et les compétences requises pour doter les postes vacants en temps voulu. Un grand nombre d'employés exercent des fonctions par intérim pour des périodes allant jusqu'à deux ans. Pourtant, le Service administratif des tribunaux judiciaires n'a pratiquement rien prévu dans sa planification pour régler ces problèmes.

Le Service administratif des tribunaux judiciaires et le Conseil canadien des relations industrielles ont répondu à nos recommandations. Les recommandations du chapitre s'adressaient au Service administratif des tribunaux judiciaires et au Conseil canadien des relations industrielles, et ces deux organisations les acceptent. Leurs réponses suivent chaque recommandation.

Introduction

Importance des petites entités au sein du gouvernement fédéral

2.1 Le gouvernement fédéral compte un grand nombre de petits organismes, conseils et commissions qui mènent un large éventail d'activités, allant des évaluations environnementales à la sécurité des transports. La plupart de ces organisations, que l'on appelle communément « petites entités », exercent des fonctions d'enquête, de réglementation ou de nature quasi judiciaire. Le gouvernement définit les « petites entités » de diverses façons, mais aux fins de la présente vérification, nous les avons considérées comme des organisations qui disposent soit d'un budget de fonctionnement annuel inférieur à 100 millions de dollars, soit d'un effectif qui compte moins de 500 employés.

2.2 En dépit de leur taille relativement petite, ces organisations mènent des activités qui peuvent avoir d'importantes répercussions sur la santé, la sécurité et la qualité de vie des Canadiens, sur les recours des fonctionnaires ou des citoyens en cas d'injustice et d'iniquité perçues, et sur la compétitivité de l'industrie canadienne.

2.3 Les petites entités qui jouent un rôle quasi judiciaire ou un rôle d'ombudsman règlent des demandes d'indemnité ou arbitrent des conflits dans lesquels le gouvernement peut être partie intéressée. Il est par conséquent important qu'elles fonctionnent sans lien de dépendance avec le gouvernement à ces égards, même si elles sont financées par l'État au sein de la fonction publique. Elles doivent néanmoins faire preuve de prudence et de probité et assurer un contrôle efficace sur l'utilisation des fonds publics.

Défis et risques auxquels font face les petites entités

2.4 La plupart des petites entités qui font partie du gouvernement fédéral sont assujetties, en matière de gestion et de contrôle, aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, à diverses politiques du Conseil du Trésor et à divers règlements du gouvernement. Elles sont également visées par les initiatives des organismes centraux en matière de gestion, comme le Cadre de responsabilisation de gestion (autrefois la fonction de contrôleur moderne) et la modernisation de la fonction publique. Les initiatives pangouvernementales peuvent exiger beaucoup des petites entités, étant donné le peu d'employés dont elles disposent pour les mettre en œuvre.

2.5 Les petites entités sont parfois dirigées par des cadres supérieurs recrutés dans le secteur privé. Ces personnes peuvent avoir une expérience et une connaissance limitées des exigences en matière de gestion et de contrôle, des attentes en matière de gouvernance ainsi que des valeurs du secteur public. Deux caractéristiques clés sont communes à la plupart des petites entités : des structures informelles — par exemple la conduite d'examens ponctuels (par opposition à un comité officiel et à des mécanismes de gouvernance) et un effectif aux multiples responsabilités (par opposition à la division des rôles et des responsabilités que l'on trouve normalement au sein des grandes organisations).

2.6 Pour maintenir la confiance du public envers le gouvernement, les administrateurs généraux et la haute direction des organisations gouvernementales sont tenus de s'acquitter de leurs responsabilités conformément aux normes éthiques d'intégrité, d'objectivité et d'impartialité les plus élevées. On s'attend à ce que leur conduite et leurs actes illustrent les valeurs de la fonction publique. Dans toute organisation fédérale, une fonction de contrôleur et une gestion convenables sont essentielles pour gérer les risques financiers et assurer une protection contre la fraude, la négligence financière, la violation des règles ou des principes financiers, et la perte de biens ou de fonds publics.

2.7 Étant donné leur petite taille et les risques monétaires relativement faibles auxquels elles sont exposées, les petites entités ont, jusqu'à tout récemment, peu retenu l'attention des organismes centraux. De nombreuses petites entités n'ont aucune capacité de vérification interne, mais, depuis le 1^{er} avril 2006, elles sont tenues par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada d'effectuer de telles vérifications. La mise en œuvre de cette politique s'effectuera graduellement, entre la date d'entrée en vigueur de la politique et le 1^{er} avril 2009.

Entités choisies aux fins d'examen

2.8 La présente vérification a porté sur le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI), le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) et le Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ). Nous avons examiné leurs pratiques de contrôle liées à des processus administratifs clés et à des domaines choisis de la gestion des ressources humaines. La pièce 2.1 donne une brève description de chaque entité.

Pièce 2.1 Petites entités choisies aux fins de la vérification

Nom de la petite entité	Mandat et objectifs	Nombre d'équivalents temps plein	Budget organisationnel
Conseil canadien des relations industrielles	<p>Le Conseil canadien des relations industrielles est un tribunal indépendant, représentatif et quasi judiciaire, qui est chargé d'interpréter et d'appliquer la partie I (Relations de travail) et certaines dispositions de la partie II (Santé et sécurité au travail) du <i>Code canadien du travail</i>.</p> <p>Le Conseil a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail efficaces dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada.</p> <p>Le champ de compétence du Conseil couvre environ un million d'employés travaillant dans des secteurs d'activité fédéraux, notamment dans les secteurs du transport interprovincial (aérien, routier ou maritime), de la télédiffusion, des banques, du débardage et de la manutention du grain, ainsi que des employés du secteur privé au Nunavut, au Yukon et dans les Territoires du Nord-Ouest.</p>	110	12 437 000 \$
Comité des griefs des Forces canadiennes	<p>Le Comité des griefs des Forces canadiennes est un tribunal administratif civil, doté de pouvoirs quasi judiciaires. Le Comité donne suite aux griefs qui lui sont renvoyés par le Chef d'état-major de la Défense et il est doté du pouvoir de mener ses examens indépendamment du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.</p> <p>Le Comité a été créé le 1^{er} mars 2000 et son mandat consiste à rendre des conclusions et des recommandations équitables, impartiales, transparentes et expéditives à l'égard des griefs déposés par les membres des Forces canadiennes. Ses conclusions et ses recommandations sont communiquées au Chef d'état-major de la Défense et au plaignant et elles peuvent se rapporter non seulement aux griefs proprement dits, mais aussi aux modifications systémiques éventuelles qui pourraient régler un problème ou une situation à l'échelle des Forces.</p>	46	6 407 000 \$
Service administratif des tribunaux judiciaires	<p>Le Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ) a pour rôle de fournir des services de greffe, des services judiciaires et des services ministériels à quatre cours de justice — la Cour d'appel fédérale, la Cour fédérale, la Cour d'appel de la cour martiale du Canada et la Cour canadienne de l'impôt.</p> <p>Le SATJ a été créé en 2003 en vertu de la <i>Loi sur les services administratifs des tribunaux judiciaires</i> pour fusionner les anciens greffes de la Cour fédérale du Canada et de la Cour canadienne de l'impôt.</p> <p>Le SATJ a ses bureaux principaux à Ottawa et compte trois bureaux régionaux, six bureaux locaux et sept bureaux qui partagent les greffes des tribunaux provinciaux et territoriaux et sont dotés des employés de ces tribunaux qui travaillent également avec le SATJ sur une base contractuelle. Dans d'autres villes, le Service loue des bureaux commerciaux ou fonctionne en partenariat avec d'autres paliers de gouvernement.</p>	650	61 600 000 \$

Source : Rapports sur les plans et les priorités — 2006-2007

Objet de la vérification

2.9 La vérification avait pour objectif de déterminer si les entités se sont dotées de procédures de contrôle de gestion efficaces pour les cartes d'achat, la passation des marchés, les voyages des cadres supérieurs, l'accueil, la rémunération des cadres supérieurs et pour des domaines choisis de la gestion des ressources humaines — la planification des ressources humaines, la gestion du rendement et les relations de travail.

2.10 Notre vérification a porté sur la période allant du 1^{er} avril 2004 au 30 septembre 2006.

2.11 La section intitulée **À propos de la vérification**, à la fin du chapitre, fournit d'autres détails sur les objectifs, l'étendue, la méthode et les critères de la vérification.

Observations et recommandations

Utilisation des cartes d'achat

2.12 Les cartes d'achat sont des cartes de crédit qui permettent aux ministères et aux organismes d'acheter et de payer des biens et des services. Elles sont émises en vertu de contrats conclus avec deux banques canadiennes : la Banque de Montréal, qui offre les services de cartes de crédit MasterCard, et la Banque Canadienne Impériale de Commerce, qui offre les services de cartes de crédit Visa. Les ministères et les organismes peuvent utiliser les services de cartes de crédit de l'une ou l'autre de ces banques, ou les deux, en fonction de leurs besoins opérationnels. Les contrats conclus avec les fournisseurs de services prévoient un programme de rabais, qui sont payables directement aux organisations utilisatrices. Les rabais dépendent de facteurs comme le montant des dépenses effectuées par carte et la rapidité avec laquelle les paiements sont effectués.

2.13 Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) assume la responsabilité des contrats avec les fournisseurs de services et de la surveillance des programmes. La politique régissant les cartes d'achat dans l'ensemble du gouvernement est la responsabilité du Conseil du Trésor.

2.14 Les ministères et les organismes doivent respecter la politique du Conseil du Trésor et ils sont chargés d'établir leurs propres politiques et procédures pour assurer l'utilisation économique et efficiente des cartes d'achat ainsi que la tenue d'examen et de vérifications afin de

déterminer la mesure dans laquelle les cartes sont utilisées conformément à la politique du Conseil du Trésor.

2.15 Les cartes d'achat peuvent être, pour le gouvernement fédéral, un moyen pratique et efficace d'acquies et de payer des biens et des services si les risques qui s'y rattachent sont bien gérés. Il est important que les parlementaires et la population canadienne aient l'assurance que les fonds publics ne sont pas utilisés à mauvais escient par les personnes qui ont accès à des modes pratiques de paiement des biens et des services.

2.16 Nous avons évalué les procédures de contrôle de gestion appliquées à l'utilisation des cartes d'achat dans les trois entités vérifiées. Nous avons mis l'accent sur les processus utilisés pour :

- autoriser et émettre les cartes d'achat;
- attester les opérations;
- gérer leur programme de cartes d'achat.

2.17 La pièce 2.2 donne de l'information sur les opérations effectuées par carte d'achat au sein de chaque entité, pour la période visée par notre vérification, soit du 1^{er} avril 2004 au 30 septembre 2006.

Pièce 2.2 Opérations effectuées par carte d'achat

Nom de l'entité	Nombre total d'opérations	Valeur totale	Nombre de cartes en circulation
Conseil canadien des relations industrielles	485	78 290 \$	10
Comité des griefs des Forces canadiennes	254	117 921 \$	3
Service administratif des tribunaux judiciaires	4 392	1 621 203 \$	38

L'utilisation des cartes d'achat fait l'objet d'un bon contrôle

2.18 Le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) a fait de la politique du Conseil du Trésor sur les cartes d'achat sa propre politique. Les politiques du Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ) et du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) sont généralement compatibles avec les exigences du Conseil du Trésor et, dans certains domaines, elles sont plus restrictives. Les seuls éléments importants qui ne figurent pas dans les politiques du SATJ et du CCRI sont des descriptions de ce qui constitue un abus ou

un mépris délibéré de la politique administrative et les conséquences qui s'y rattachent. La politique du Conseil du Trésor exige que les organisations en parlent dans leurs propres politiques.

2.19 Dans les trois entités vérifiées, nous avons prélevé un échantillon aléatoire d'opérations effectuées par cartes d'achat ainsi qu'un certain nombre d'opérations de valeur élevée. Nous avons constaté que chaque entité est dotée de procédures de contrôle efficaces pour gérer l'utilisation des cartes d'achat. Les cartes avaient été autorisées comme il se doit, et les détenteurs de carte avaient pris connaissance de leurs rôles et responsabilités en remplissant le formulaire d'acceptation pertinent. Les opérations étaient valables et avaient été convenablement attestées (l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige une attestation indiquant que les biens et les services visés par un marché ont effectivement été reçus) et justifiées par des factures, et les paiements avaient été autorisés (l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* précise qu'aucun paiement ne peut être imputé sur un crédit sauf à la demande de la personne autorisée).

2.20 Nous avons remarqué qu'un certain nombre d'employés du SATJ détenteurs d'une carte d'achat n'avaient jamais ou avaient rarement utilisé leur carte (7 des 38 détenteurs de carte n'avaient jamais utilisé leur carte et 6 l'avaient utilisée seulement pour deux opérations). Étant donné que chaque carte présente un risque potentiel pour l'entité, il est important que les cartes soient émises uniquement aux employés dont les rôles et les responsabilités requièrent l'utilisation d'une carte d'achat.

2.21 Enfin, au moyen d'un logiciel d'analyse des données et de l'étude de celles-ci, nous avons choisi, dans la base de données des opérations de chaque entité, quelques opérations qui avaient été effectuées pendant la période visée par la vérification en vue de les examiner. Nous les avons choisies selon le nom des fournisseurs et la nature des opérations. Les opérations retenues ont fait l'objet d'une analyse et d'une étude plus poussées, qui ont révélé que les dépenses étaient valables, avaient été convenablement approuvées et étaient étayées de pièces justificatives.

Pratiques de passation des marchés

2.22 Au sein du gouvernement, le mécanisme de passation des marchés a pour objectif de permettre l'acquisition de biens et de services d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, qui soit la plus rentable ou, le cas échéant, la plus conforme aux intérêts de l'État et du peuple canadien.

2.23 Pour établir, à l'échelle du gouvernement, un cadre officiel de gestion et de contrôle des activités liées à la passation des marchés, le Conseil du Trésor a élaboré une Politique sur les marchés. La politique exige que les marchés publics soient conclus de manière à résister à l'examen du public au chapitre de la prudence et de l'intégrité, facilitent l'accès, encouragent la concurrence et constituent une dépense équitable des fonds publics. Les organisations fédérales, y compris les trois entités vérifiées, sont tenues de se doter de mécanismes de contrôle pour veiller à ce que ces objectifs soient atteints.

2.24 Nous avons évalué les procédures de contrôle de gestion des activités liées à la passation des marchés au sein des trois entités vérifiées. Notre examen visait précisément à déterminer la mesure dans laquelle :

- les entités s'étaient dotées de procédures de contrôle de gestion convenables pour les activités liées à la passation des marchés, et les opérations étaient conformes aux autorisations pertinentes;
- les entités surveillaient régulièrement les activités liées à la passation des marchés.

2.25 Nous avons examiné les politiques, les procédures et les contrôles des entités pour déterminer s'ils étaient clairs, compatibles avec la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et communiqués convenablement aux personnes participant à la passation des marchés de manière à ce que ces personnes soient pleinement informées de leurs rôles et responsabilités.

2.26 La pièce 2.3 donne de l'information sur les marchés attribués au sein de chaque entité vérifiée pour la période visée par notre vérification.

Pièce 2.3 Marchés attribués

Nom de l'entité	Nombre total de marchés	Valeur totale des marchés
Conseil canadien des relations industrielles	172	1 678 977 \$
Comité des griefs des Forces canadiennes	156	1 152 680 \$
Service administratif des tribunaux judiciaires	305	19 064 587 \$

2.27 Le Comité des griefs des Forces canadiennes a fait de la politique du Conseil du Trésor sa propre politique sur les marchés. Le Service administratif des tribunaux judiciaires et le Conseil canadien des

relations industrielles ont chacun élaboré leurs propres politiques sur les marchés, et nous avons constaté qu'elles étaient compatibles avec la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor.

Les contrôles relatifs aux marchés d'approvisionnement ne sont pas appliqués rigoureusement

2.28 Nous avons prélevé un échantillon d'opérations se composant de marchés d'une valeur élevée et d'autres opérations qui, d'après nous, présentaient des risques de non-conformité aux politiques sur les marchés. Nous avons examiné les opérations afin de déterminer si les marchés avaient été attribués, émis et gérés avec la prudence et l'intégrité requises et conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et au *Règlement sur les marchés de l'État*.

2.29 Nous avons constaté que les activités d'approvisionnement étaient dans l'ensemble gérées avec prudence et intégrité et conformément aux politiques financières, aux procédures et aux pratiques de contrôle financier reconnues du gouvernement.

2.30 Toutefois, le taux de non-respect par les trois entités des procédures de contrôle établies indiquait que plus de rigueur était nécessaire dans la gestion de leurs marchés d'approvisionnement. De nombreux dossiers de marchés, par exemple, ne contenaient pas les pièces appropriées justifiant l'attribution de **marchés à fournisseur unique**. En outre, nous avons remarqué que, pour la plupart des marchés, il n'y avait eu aucune évaluation du rendement de ceux-ci en bonne et due forme et que beaucoup de dossiers de marchés ne contenaient pas la documentation requise par la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor.

2.31 Les cas de non-conformité repérés au Comité des griefs des Forces canadiennes se sont produits pour la plupart au cours du premier exercice visé par notre vérification. Notre examen qui a porté sur les 18 mois qui ont suivi a révélé que le CGFC avait considérablement amélioré ses pratiques de passation des marchés et son taux de conformité.

2.32 Recommandation. Le Service administratif des tribunaux judiciaires et le Conseil canadien des relations industrielles devraient s'assurer que les contrôles des approvisionnements sont appliqués de façon rigoureuse et que les opérations sont menées conformément aux exigences de la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et du *Règlement sur les marchés de l'État*.

Marché à fournisseur unique — Marché pour lequel l'autorité contractante ne fait aucun appel d'offres concurrentielles.

Réponse du Service administratif des tribunaux judiciaires.

Le Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ) accepte la recommandation du Bureau du vérificateur général au sujet des pratiques de passation des marchés et a déjà pris des mesures en vue de donner suite aux conclusions de la vérification. En 2006, le Service a créé le Comité d'examen des contrats qui examine les contrats et les dossiers aux trois mois afin d'en vérifier la conformité au *Règlement sur les marchés de l'État*, à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et aux politiques et procédures internes du SATJ. En décembre 2005, le Service a aussi créé et doté un poste de spécialiste principal du service des contrats qui vise à vérifier si les contrôles sont appliqués rigoureusement.

Réponse du Conseil canadien des relations industrielles. Le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) accepte cette recommandation. Tous les gestionnaires ont récemment suivi avec succès l'évaluation des connaissances en ligne sur la délégation de pouvoirs en matière de passation de marchés de l'École de la fonction publique du Canada. Les nouveaux gestionnaires sont aussi tenus de suivre un cours similaire sur la politique de passation des marchés. Le CCRI s'affaire actuellement à pourvoir le poste de gestionnaire, Gestion du matériel et services administratifs, et verra à ce que le candidat retenu reçoive toute la formation voulue en matière de gestion des marchés et d'approvisionnement et à ce qu'il applique rigoureusement les politiques et contrôles requis.

Voyages des cadres supérieurs

2.33 Les fonctionnaires fédéraux sont souvent appelés à se déplacer dans l'exercice de leurs fonctions. Pour établir un cadre pangouvernemental officiel de contrôle et de gestion des activités liées aux voyages, le Conseil du Trésor a établi deux grandes politiques — la Directive sur les voyages et les Autorisations spéciales de voyager. Le principe qui sous-tend la Directive sur les voyages est de « garantir un traitement juste aux fonctionnaires appelés à effectuer des voyages en service commandé ». Les dispositions de la Directive sont des exigences auxquelles doivent obligatoirement satisfaire les employés de la fonction publique et elles prévoient le remboursement des dépenses raisonnables nécessairement engagées durant les voyages effectués en service commandé pour faire en sorte que les fonctionnaires n'aient pas à engager des frais supplémentaires. La politique des Autorisations spéciales de voyager s'applique aux voyages des administrateurs généraux, des personnes nommées par le gouverneur en conseil, et des cadres supérieurs et des fonctionnaires de niveaux équivalents.

2.34 Nous avons évalué les procédures de contrôle de gestion appliquées aux voyages des cadres supérieurs ainsi que les procédures en place pour autoriser les voyages d'affaires, accorder des avances de voyage au besoin, s'assurer que les demandes de remboursement des frais de voyage sont présentées en temps opportun, attester les demandes de remboursement des frais de voyage et verser les remboursements ou recouvrer les trop-payés.

2.35 La pièce 2.4 donne de l'information sur les frais de voyage des cadres supérieurs de chaque entité, engagés pendant la période visée par notre vérification.

Pièce 2.4 Frais de voyage des cadres supérieurs

Nom de l'entité	Nombre total de postes de dépense	Valeur totale des frais de voyage des cadres supérieurs
Conseil canadien des relations industrielles	911	1 200 000 \$
Comité des griefs des Forces canadiennes	127	110 895 \$
Service administratif des tribunaux judiciaires	686	936 635 \$

2.36 Le Comité des griefs des Forces canadiennes utilise comme politique la Directive sur les voyages et les Autorisations spéciales de voyager du Conseil du Trésor. Les politiques du Service administratif des tribunaux judiciaires et du Conseil canadien des relations industrielles sont compatibles avec la Directive sur les voyages et les Autorisations spéciales de voyager du Conseil du Trésor.

Des procédures de contrôle efficaces sont en place pour les voyages des cadres supérieurs

2.37 Dans les trois entités vérifiées, nous avons prélevé un échantillon aléatoire de demandes de remboursement des frais de voyage des cadres supérieurs ainsi qu'un certain nombre d'opérations de valeur élevée. Nous avons vérifié si les opérations choisies avaient été convenablement autorisées au préalable, attestées, et justifiées au moyen de factures, et si les paiements avaient été autorisés.

2.38 Nous avons constaté que des procédures de contrôle adéquates étaient en place au sein des trois entités et qu'elles étaient appliquées de façon efficace.

Accueil

2.39 Le gouvernement a pour politique d'organiser des activités d'accueil, de façon économique, uniforme et appropriée, pour faciliter la conduite de ses affaires ou lorsque la courtoisie l'exige. Pour assurer l'économie et l'uniformité des activités d'accueil dans toute la fonction publique fédérale et pour veiller à ce que les frais d'accueil soient contrôlés et gérés avec prudence et probité, le Conseil du Trésor a établi la Politique sur l'accueil, qui s'applique à la majorité des ministères et organismes, y compris les trois entités soumises à notre vérification.

2.40 Nous avons évalué les procédures de contrôle de gestion appliquées aux frais d'accueil au sein des trois entités. Nous nous sommes particulièrement penchés sur les procédés utilisés pour attester les demandes de remboursement des frais d'accueil et effectuer des paiements de remboursement aux employés.

2.41 La pièce 2.5 donne de l'information sur les frais d'accueil au sein de chaque entité, engagés pendant la période visée par notre vérification.

Pièce 2.5 Frais d'accueil

Nom de l'entité	Nombre total de postes de dépense	Valeur totale des frais d'accueil
Conseil canadien des relations industrielles	134	39 915 \$
Comité des griefs des Forces canadiennes	43	13 947 \$
Service administratif des tribunaux judiciaires	447	160 691 \$

Les dépenses d'accueil sont attestées et justifiées comme il se doit

2.42 Le Comité des griefs des Forces canadiennes utilise la politique du Conseil du Trésor comme sa propre politique en matière d'accueil. Les politiques du Service administratif des tribunaux judiciaires et du Conseil canadien des relations industrielles sont compatibles avec la Politique sur l'accueil du Conseil du Trésor.

2.43 Dans les trois entités vérifiées, nous avons prélevé un échantillon aléatoire de demandes de remboursement des frais d'accueil ainsi qu'un certain nombre d'opérations de valeur élevée. Nous avons vérifié si les opérations constituaient des dépenses valables et si elles avaient été attestées convenablement et justifiées au moyen de factures.

2.44 Nous avons remarqué que des procédures de contrôle adéquates étaient en place au sein des trois entités et qu'elles étaient appliquées de façon efficace.

2.45 Outre l'échantillon aléatoire de demandes de remboursement et les opérations de valeur élevée, nous avons examiné certaines opérations de la base de données de chaque entité qui avaient été effectuées pendant la période visée par la vérification; cet examen reposait sur le nom des fournisseurs et la nature des opérations. Les opérations choisies ont fait l'objet d'une analyse et d'une étude plus poussées, qui ont révélé qu'elles constituaient des dépenses valables, qu'elles avaient été convenablement attestées et qu'elles étaient étayées de pièces justificatives.

Rémunération des cadres supérieurs

Gouverneur en conseil — Le gouverneur général, sur l'avis du Conseil privé, en tant qu'organe exécutif officiel donnant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

2.46 La rémunération des cadres supérieurs comprend la rémunération de base et les avantages sociaux (voir les paragraphes 2.65 à 2.68). Il existe deux grandes catégories de cadres supérieurs — les cadres nommés par les ministères et les organismes et les cadres nommés par le **gouverneur en conseil** pour une période déterminée ou indéterminée.

2.47 Le Conseil du Trésor est chargé d'établir les conditions d'emploi des cadres supérieurs et des équivalents dans les ministères et les organismes fédéraux. Le Bureau du Conseil privé établit les conditions d'emploi des personnes nommées par le gouverneur en conseil et, sauf disposition contraire, ce sont les mêmes conditions que celles approuvées par le Conseil du Trésor pour le groupe de la direction dans la fonction publique.

2.48 Nous avons vérifié si des procédures de contrôle de gestion convenables étaient en place au chapitre de la rémunération et des avantages sociaux des cadres supérieurs, et si les entités vérifiées se conformaient aux autorisations pertinentes. Nous nous sommes penchés en particulier sur les processus mis en place pour contrôler et gérer les salaires, les congés, les indemnités de départ, les indemnités de cessation d'emploi et d'autres avantages auxquels les cadres supérieurs sont admissibles.

2.49 La pièce 2.6 donne des détails sur notre examen de la rémunération des cadres supérieurs au sein de chaque entité, pour la période visée par notre vérification.

Pièce 2.6 Examen de la rémunération des cadres supérieurs/fonctionnaires de niveaux équivalents et des personnes nommées par le gouverneur en conseil

Nom de l'entité	Nombre de cadres supérieurs ou d'équivalents		Nombre de personnes nommées par le gouverneur en conseil	
	Examiné	Total	Examiné	Total
Conseil canadien des relations industrielles	11	11	21	21
Comité des griefs des Forces canadiennes	16	16	11	11
Service administratif des tribunaux judiciaires	20	34	7	7

La rémunération et les avantages sociaux des cadres supérieurs sont gérés conformément aux autorisations pertinentes

2.50 Nous avons examiné un certain nombre d'opérations liées à la rémunération et aux avantages sociaux à la fois pour les personnes nommées par le gouverneur en conseil et pour les cadres supérieurs au sein de chaque entité. Dans l'ensemble, nous avons constaté que des contrôles efficaces étaient en place pour s'assurer que les arrangements relatifs à la rémunération des cadres supérieurs sont gérés conformément aux autorisations pertinentes.

2.51 Le CCRI est investi du pouvoir de payer aux personnes nommées à temps partiel par le gouverneur en conseil tous les frais fixés par le gouverneur en conseil en vertu du *Code canadien du travail*. Ces frais sont prévus dans les divers décrets pris pour la nomination des membres à temps partiel. Ces décrets et les annexes justificatives qui s'y rattachent prévoient que le taux payable aux membres à temps partiel est un taux quotidien. Le gouvernement a pour pratique de verser l'indemnité quotidienne au complet pour tout travail accompli, n'importe quel jour. Au CCRI, nous avons remarqué que la rémunération quotidienne des membres nommés à temps partiel par le gouverneur en conseil était calculée au prorata du temps consacré au travail, et ce, au cours de n'importe quel jour. C'est une démarche incompatible avec la pratique gouvernementale. Le CCRI devrait revoir sa pratique de rémunération quotidienne calculée au prorata afin de s'assurer qu'elle est correcte du point de vue de la loi et de la politique.

Gestion des ressources humaines

2.52 Nous avons vérifié si le Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ), le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) et le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) planifiaient et géraient leurs ressources humaines de façon à s'assurer de disposer des employés ayant les bonnes compétences et aptitudes pour pouvoir remplir leur mandat. Nous nous sommes particulièrement intéressés à trois secteurs que nous considérons comme les plus importants pour que les entités atteignent leurs objectifs, secteurs qui présentent les risques les plus élevés — la planification des ressources humaines, la gestion du rendement et les relations de travail. La pièce 2.7 présente le profil de chaque entité du point de vue des ressources humaines.

Pièce 2.7 Profils de ressources humaines des entités

	Conseil canadien des relations industrielles		Comité des griefs des Forces canadiennes		Service administratif des tribunaux judiciaires	
Équivalents temps plein	110		46		650	
Postes vacants (en septembre 2006)	23	21 p. 100	8	17 p. 100	186	29 p. 100
Nominations intérimaires (en septembre 2006)	2	2 p. 100	3	7 p. 100	30	5 p. 100
Employés admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années	16	15 p. 100	12	26 p. 100	118	18 p. 100

2.53 La planification des ressources humaines est un processus qui permet de répertorier les besoins en ressources humaines actuels et futurs d'une organisation sur lesquels se fonde l'atteinte des objectifs de cette organisation. Le processus devrait servir de lien entre la gestion des ressources humaines et le plan stratégique global de l'organisation. La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada soulignent l'importance que revêt la planification intégrée pour les ministères et les organismes.

2.54 Nous nous attendions à ce que chaque entité se soit dotée d'un plan stratégique de ressources humaines, qui décrive la composition et les compétences de son effectif en place et prévoie les besoins futurs en matière de dotation. Le plan devrait également décrire les stratégies à adopter pour combler les besoins en matière de personnel à court,

moyen et long terme et il devrait correspondre aux objectifs et aux priorités de l'organisation.

Le Comité des griefs des Forces canadiennes a un plan de ressources humaines

2.55 Nous avons constaté que le CGFC s'est doté d'un plan de ressources humaines. Ce plan est bien intégré à son plan opérationnel et il décrit les priorités et les stratégies relatives aux ressources humaines visant à faire en sorte que l'organisation dispose d'un nombre suffisant d'employés compétents pour remplir son mandat et atténuer les risques organisationnels.

2.56 Les données du CGFC font état d'un taux de vacance de 17 p. 100 en date de septembre 2006. De plus, 26 p. 100 des employés du Comité pourraient prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années. Le CGFC a un plan de ressources humaines dans lequel figurent la planification de la relève, le recrutement en temps voulu et les postes vacants à combler, tous des éléments considérés comme des priorités auxquelles il faut donner suite par une combinaison de mesures de recrutement interne et externe.

La planification des ressources humaines fait défaut dans deux entités

2.57 Nous avons constaté que le Service administratif des tribunaux judiciaires n'a pas les données de base requises pour planifier et gérer son effectif. Il ne possède aucun plan de ressources humaines et, par conséquent, ne dispose pas d'un tableau complet des compétences et de l'expérience de son effectif actuel, ni de ses besoins futurs en matière de dotation. À l'exception d'une initiative de planification de la relève encore à ses débuts, nous n'avons trouvé aucune preuve de planification des ressources humaines.

2.58 Les données du SATJ indiquent un taux de vacance de 29 p. 100 en date de septembre 2006, ce qui est très élevé pour une petite entité. De plus, 18 p. 100 des employés du SATJ pourraient prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années. Ces données témoignent du besoin, pour l'organisation, de procéder à une gestion plus stratégique de ses ressources humaines.

2.59 Le SATJ n'a pas été en mesure de nous donner le nombre exact de postes vacants pour lesquels il devra prendre des mesures de recrutement. Bien que son système d'information sur les ressources humaines fasse état d'un taux de vacance de 29 p. 100 en date de septembre 2006 (voir la pièce 2.7), le SATJ nous a indiqué qu'environ 40 p. 100 de ces postes vacants étaient inactifs — c'est-à-dire qu'ils

étaient considérés comme excédentaires, mais qu'aucune mesure n'avait été prise pour les retirer de l'organigramme. D'après ses estimations les plus réalistes, le taux de vacance était d'environ 17 p. 100 (110 postes); nous n'avons pas été en mesure de valider ces chiffres.

2.60 Nous avons également constaté qu'un grand nombre d'employés exerçaient des fonctions par intérim pour des périodes pouvant aller jusqu'à deux ans. En date de septembre 2006, 30 personnes — dont 5 cadres supérieurs (sur 9) et 25 employés n'appartenant pas au groupe de la direction — occupaient un poste d'un niveau supérieur à leur niveau de classification.

2.61 Enfin, la pénurie de personnel a obligé un bureau régional à emprunter le personnel d'autres bureaux du SATJ. En 2006, cette situation a occasionné des frais de voyage de plus de 80 000 \$ et des dépenses de plus de 248 000 \$ au titre de la rémunération d'heures supplémentaires et des congés compensatoires. Ce n'est que récemment que des mesures de dotation ont été entreprises pour régler la question des postes vacants et des nominations intérimaires.

2.62 Au Conseil canadien des relations industrielles, 21 p. 100 des postes (23 postes) étaient vacants en septembre 2006, et 15 p. 100 des employés (16 employés) seront admissibles à la retraite au cours des 5 prochaines années. La direction nous a indiqué que, d'après ses estimations les plus réalistes, compte tenu du fait que certains postes doivent être abolis et que d'autres sont délibérément maintenus vacants, on compte actuellement seulement cinq postes vacants à combler.

2.63 Nous avons constaté que le CCRI possède un document intitulé Plan des RH 2007-2009. Ce document n'est toutefois qu'un calendrier des activités reliées aux priorités relatives aux ressources humaines au cours des deux prochaines années et n'établit aucun lien entre les priorités liées aux ressources humaines et les objectifs opérationnels de l'organisation; il ne contient pas non plus d'analyse de l'effectif et des écarts.

2.64 Recommandation. Le Service administratif des tribunaux judiciaires et le Conseil canadien des relations industrielles devraient dresser et mettre en œuvre des plans de ressources humaines qui définissent clairement leurs besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines, qui soient intégrés à leurs plans d'affaires et qui présentent dans les grandes lignes les stratégies à adopter pour combler les manques d'effectif actuels et prévus.

Réponse du Service administratif des tribunaux judiciaires.

Le Service administratif des tribunaux judiciaires accepte la recommandation du Bureau du vérificateur général au sujet de la planification des ressources humaines. Cette recommandation a aussi été faite dans le cadre d'une vérification interne récente de la gestion des ressources humaines. À la suite de cette vérification, le Service a obtenu un financement d'environ 933 000 \$ du cadre d'investissement stratégique de l'Agence de la fonction publique du Canada pour six initiatives, conformément à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. L'élaboration d'un plan de ressources humaines dans toute l'organisation est l'une des principales initiatives à bénéficier de ce financement. Le Service travaille présentement avec un expert-conseil à l'élaboration d'un plan d'action qu'il mettra en œuvre au cours des exercices 2007-2008 et 2008-2009. De la formation et des outils seront fournis à la haute direction afin de garantir la durabilité du processus. Il s'agit d'un élément clé du plan d'action.

Réponse du Conseil canadien des relations industrielles. Le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) est d'accord avec cette recommandation. Le CCRI dispose actuellement d'un certain nombre de plans stratégiques ou de plans d'action relativement à un éventail d'activités en matière de ressources humaines telles que l'équité en matière d'emploi, les langues officielles et la planification de la relève. Il s'agit maintenant d'intégrer ces plans pour créer un plan général qui viendra appuyer les objectifs organisationnels. Cette tâche sera réalisée au cours de l'exercice 2007-2008.

Le processus de gestion de la rémunération au rendement manque de rigueur dans deux entités

2.65 Nous nous attendions à ce que les primes de rémunération au rendement soient raisonnables et fondées sur des objectifs clairs et les résultats obtenus par rapport à ces objectifs. Nous nous attendions également à ce qu'une autorisation pertinente soit obtenue auprès des organismes centraux, comme le prévoient les Directives du Conseil du Trésor sur le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs.

2.66 Pour assurer l'équité et l'uniformité des cotes d'évaluation du rendement de tous les cadres supérieurs d'une organisation, les Directives exigent que les entités disposent d'un mécanisme de réexamen, par exemple un comité d'évaluation, pour le cycle d'examen du rendement. Le CGFC a créé un comité de ce genre en 2005. Au CCRI, le président revoit les évaluations du rendement. Le SATJ a pour sa part créé en 2005-2006 un comité pour le groupe de la

direction. Toutefois, au moment de notre vérification, aucun mécanisme n'était en place pour les autres employés admissibles à la rémunération au rendement, et ce, même si c'est une exigence du programme de gestion du rendement du SATJ.

2.67 Nous avons remarqué qu'au SATJ et au CCRI, certaines primes de rémunération au rendement étaient fondées sur des évaluations de rendement incomplètes. La Politique du Conseil du Trésor relative à l'administration des traitements pour le Groupe de la direction précise qu'« aucune prime de rendement ne peut être accordée à un cadre en l'absence d'une entente de rendement signée décrivant les engagements et les réalisations attendus pendant le cycle du rendement ». Au sein des deux organisations, nous avons constaté que des évaluations de rendement de cadres supérieurs et d'autres employés ayant droit à la rémunération au rendement étaient incomplètes, et qu'aucune cote finale ou globale n'avait été attribuée. En outre, un certain nombre d'évaluations du rendement de cadres supérieurs n'avaient été signées ni par l'employé, ni par le gestionnaire.

2.68 Recommandation. Le Service administratif des tribunaux judiciaires et le Conseil canadien des relations industrielles devraient s'assurer que les primes de rémunération au rendement sont attribuées en fonction d'évaluations du rendement effectuées en bonne et due forme.

Réponse du Service administratif des tribunaux judiciaires.

Le Service administratif des tribunaux judiciaires accepte la recommandation du Bureau du vérificateur général au sujet des évaluations du rendement. Cette recommandation a aussi été faite dans le cadre d'une récente vérification interne de la gestion des ressources humaines. À la suite de cette vérification, le Service est maintenant conforme au Programme de gestion du rendement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à ses propres politiques internes grâce au contrôle et au rapport annuel du Comité d'examen du rendement. Pour appuyer la sensibilisation à ce sujet, tous les cadres supérieurs doivent remettre une attestation de leur respect de la politique. Aucune rémunération au rendement ne sera autorisée si le Comité d'examen n'est pas convaincu que la politique a été respectée ou si le cadre supérieur n'a pas remis une attestation du respect de la politique.

De plus, la Direction générale des ressources humaines présente maintenant au Comité de la haute direction des rapports sur la qualité des évaluations du rendement pour les cadres supérieurs, et ceux-ci

ont participé à une formation sur la préparation des évaluations du rendement.

Réponse du Conseil canadien des relations industrielles. Le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) accepte que le processus de gestion du rendement et la tenue de dossiers complets sur les évaluations du rendement présentent certaines lacunes. Le CCRI remédiera immédiatement — au cours de la présente année — à cette situation, et s'assurera que son Service des ressources humaines tient des dossiers complets sur les évaluations du rendement. Le CCRI continuera de s'assurer que les ententes et les évaluations du rendement sont préparées en conformité avec les lignes directrices du gouvernement.

Des structures sont en place pour gérer les relations de travail

2.69 Nous nous attendions à ce que chaque entité entretienne des relations patronales-syndicales efficaces, favorables à un effectif durable. Nous avons examiné les politiques et les procédés en place pour gérer les relations de travail et nous avons interviewé des membres de la direction et du personnel, notamment les représentants de l'agent négociateur. Nous avons constaté que les trois entités avaient adopté un cadre pour soutenir et orienter la gestion des relations de travail, comme l'exige la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)*.

2.70 Selon une disposition importante de la *LRTFP*, entrée en vigueur en avril 2005, chaque ministère et organisme doit établir et promouvoir un système de gestion informelle des conflits (SGIC). Le système en question facilite un dialogue libre et continu entre les gestionnaires et les employés. Il prévoit, pour le règlement des conflits, des modes de rechange qu'il intègre aux structures existantes fondées sur les droits pour constituer un système de gestion de conflits à options multiples. La *Loi* exige également que chaque entité crée, de concert avec les agents négociateurs, un comité consultatif syndical-patronal. Ce comité réunit des représentants de l'organisme et de l'agent négociateur et il a pour rôle d'échanger de l'information avec le personnel et de fournir des conseils sur les questions relatives au milieu de travail. Les trois entités ont créé un tel comité et mis en place un système de gestion informelle des conflits.

2.71 Nous avons également constaté que les trois entités s'étaient dotées de mécanismes additionnels pour favoriser de bonnes relations de travail, par exemple des retraites du personnel, des initiatives concernant les récompenses et la reconnaissance, des politiques sur la

prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail et la désignation de coordinateurs de la prévention du harcèlement.

2.72 Nos entrevues avec les employés du SATJ et du CGFC, ainsi que les résultats du sondage mené en 2005 auprès des fonctionnaires fédéraux au sein de ces deux organisations n'ont révélé aucun problème important au chapitre des relations de travail.

2.73 Nous avons par contre constaté que le CCRI éprouvait, depuis quelques années, des problèmes de relations de travail qui touchaient un grand nombre d'employés, comme en témoignaient des plaintes écrites, des conflits entre employés, des conflits entre employés et gestionnaires, et des rapports de consultants externes soulignant le besoin de régler des problèmes particuliers et d'améliorer le milieu de travail.

2.74 Nous avons également constaté que le CCRI connaissait un taux de roulement du personnel élevé à l'administration centrale et dans certains bureaux régionaux. Étant donné que le CCRI ne mène des entrevues de fin d'emploi que depuis février 2007, nous n'avons pas été en mesure de déterminer les motifs à l'origine de l'augmentation du nombre de personnes quittant l'organisation.

2.75 Nous avons noté que la direction du CCRI avait pris certaines mesures pour s'attaquer aux problèmes les plus urgents. Selon certains employés interviewés, la situation s'est améliorée au cours des deux dernières années, mais bon nombre d'entre eux ont aussi fait remarquer qu'il reste encore des problèmes importants à régler.

2.76 Les discussions que nous avons eues avec le président et les cadres supérieurs ont révélé qu'ils étaient pleinement conscients des problèmes qu'il reste à régler. Ils nous ont indiqué que certaines mesures étaient en cours et que d'autres seront prises pour régler les problèmes qui persistent. Nous reconnaissons que certains problèmes pourraient être plus longs à régler, et nous assurerons un suivi à une date ultérieure.

Conclusion

2.77 Le Comité des griefs des Forces canadiennes gère bien dans tous les domaines visés par notre vérification. Les contrôles sur la passation des marchés étaient faibles pendant la première période examinée par les vérificateurs, mais ils se sont considérablement améliorés au cours des 18 derniers mois.

2.78 Le Conseil canadien des relations industrielles a mis en place des procédures de contrôle efficaces pour les cartes d'achat, les voyages des cadres supérieurs et l'accueil. Toutefois, il doit faire preuve de plus de rigueur dans ses contrôles sur la passation des marchés. Il doit également resserrer ses contrôles sur la rémunération au rendement et élaborer un plan intégré de gestion des ressources humaines. Depuis un certain nombre d'années, le Conseil fait face à des problèmes de relations de travail internes qui touchent un bon nombre de ses employés. Lors de nos discussions avec eux, les représentants de la direction nous ont dit qu'ils étaient pleinement conscients des questions qui restent à régler. Ils nous ont indiqué que certaines mesures sont en cours et que d'autres seront prises pour régler les problèmes qui persistent.

2.79 Le Service administratif des tribunaux judiciaires a mis en place des procédures de contrôle efficaces pour les cartes d'achat, les voyages des cadres supérieurs et l'accueil. Cependant, il doit resserrer ses contrôles sur la passation des marchés et gérer avec plus de rigueur la rémunération au rendement. Le Service a du mal à trouver suffisamment de personnes possédant les aptitudes et les compétences requises pour doter les postes vacants en temps voulu et un bon nombre de ses employés occupent des postes intérimaires. Pourtant, il n'a pratiquement rien prévu dans sa planification pour régler ces problèmes.

À propos de la vérification

Objectif

Notre vérification avait pour objectif de déterminer si les petites entités choisies s'étaient dotées de mécanismes de contrôle de gestion efficaces pour les cartes d'achat, la passation des marchés, les voyages des cadres supérieurs, l'accueil, la rémunération des cadres supérieurs et pour les domaines choisis de la gestion des ressources humaines — la planification des ressources humaines, la gestion du rendement et les relations de travail.

Étendue et méthode

Nous avons choisi trois entités : le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI), le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) et le Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ). Ces organismes constituent un échantillon représentatif des petites entités du gouvernement fédéral, du point de vue de la taille et de l'éventail de fonctions.

La vérification a été axée sur les activités menées entre le 1^{er} avril 2004 et le 30 septembre 2006. Elle n'a pas porté sur les programmes offerts par les entités.

Notre méthode a consisté à analyser divers documents (politiques et lignes directrices), à examiner des dossiers et à rencontrer des représentants des entités vérifiées. Nous avons tenu des entrevues avec des cadres supérieurs et des employés des trois entités, et nous avons examiné des documents pertinents des entités.

Critères

Nous nous attendions à ce que les petites entités choisies :

- disposent des systèmes et des pratiques de gestion voulus pour assurer l'utilisation des cartes d'achat avec probité et prudence et veiller à ce que les politiques et les procédures applicables soient claires et conformes à la politique du Conseil du Trésor;
- s'assurent que les marchés d'approvisionnement sont attribués et gérés avec la prudence et la probité souhaitables et conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi qu'aux politiques et règlements du gouvernement sur les marchés;
- s'assurent que les dépenses engagées pour les voyages des cadres supérieurs et l'accueil sont soumises à un contrôle judiciaire et gérées avec prudence et probité et conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux politiques et règlements du Conseil du Trésor;
- établissent et gèrent le régime de rémunération des cadres supérieurs dans le respect des valeurs de la fonction publique et en conformité avec les autorisations pertinentes;
- s'assurent que les ressources humaines sont gérées de façon efficace et conformément aux autorisations pertinentes.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 31 mai 2007.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Richard Flageole

Directrice principale : Louise Bertrand

Directeurs : Jean Goulet et Julie Tremblay

Maryanna Basic

Esther Becker

Lucie Després

Andréanne Élie

Rebecca Husband

Patrick Leblanc

Yan Lehoux

Josée Maltais

Marie-Ève Viau

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le 613-995-3708 ou le 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 2 sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<p>Pratiques de passation des marchés</p> <p>2.32 Le Service administratif des tribunaux judiciaires et le Conseil canadien des relations industrielles devraient s'assurer que les contrôles des approvisionnements sont appliqués de façon rigoureuse et que les opérations sont menées conformément aux exigences de la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et du <i>Règlement sur les marchés de l'État</i>. (2.22-2.31)</p>	<p>Réponse du Service administratif des tribunaux judiciaires. Le Service administratif des tribunaux judiciaires accepte la recommandation du Bureau du vérificateur général au sujet des pratiques de passation des marchés et a déjà pris des mesures en vue de donner suite aux conclusions de la vérification. En 2006, le Service a créé le Comité d'examen des contrats qui examine les contrats et les dossiers aux trois mois afin d'en vérifier la conformité au <i>Règlement sur les marchés de l'État</i>, à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et aux politiques et procédures internes du SATJ. En décembre 2005, le Service a aussi créé et doté un poste de spécialiste principal du service des contrats qui vise à vérifier si les contrôles sont appliqués rigoureusement.</p> <p>Réponse du Conseil canadien des relations industrielles. Le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) accepte cette recommandation. Tous les gestionnaires ont récemment suivi avec succès l'évaluation des connaissances en ligne sur la délégation de pouvoirs en matière de passation de marchés de l'École de la fonction publique du Canada. Les nouveaux gestionnaires sont aussi tenus de suivre un cours similaire sur la politique de passation des marchés. Le CCRI s'affaire actuellement à pourvoir le poste de gestionnaire, Gestion du matériel et services administratifs, et verra à ce que le candidat retenu reçoive toute la formation voulue en matière de gestion des marchés et d'approvisionnement et à ce qu'il applique rigoureusement les politiques et contrôles requis.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Gestion des ressources humaines</p> <p>2.64 Le Service administratif des tribunaux judiciaires et le Conseil canadien des relations industrielles devraient dresser et mettre en œuvre des plans de ressources humaines qui définissent clairement leurs besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines, qui soient intégrés à leurs plans d'affaires et qui présentent dans les grandes lignes les stratégies à adopter pour combler les manques d'effectif actuels et prévus. (2.52-2.63)</p>	<p>Réponse du Service administratif des tribunaux judiciaires. Le Service administratif des tribunaux judiciaires accepte la recommandation du Bureau du vérificateur général au sujet de la planification des ressources humaines. Cette recommandation a aussi été faite dans le cadre d'une vérification interne récente de la gestion des ressources humaines. À la suite de cette vérification, le Service a obtenu un financement d'environ 933 000 \$ du cadre d'investissement stratégique de l'Agence de la fonction publique du Canada pour six initiatives, conformément à la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i>. L'élaboration d'un plan de ressources humaines dans toute l'organisation est l'une des principales initiatives à bénéficier de ce financement. Le Service travaille présentement avec un expert-conseil à l'élaboration d'un plan d'action qu'il mettra en œuvre au cours des exercices 2007-2008 et 2008-2009. De la formation et des outils seront fournis à la haute direction afin de garantir la durabilité du processus. Il s'agit d'un élément clé du plan d'action.</p> <p>Réponse du Conseil canadien des relations industrielles. Le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) est d'accord avec cette recommandation. Le CCRI dispose actuellement d'un certain nombre de plans stratégiques ou de plans d'action relativement à un éventail d'activités en matière de ressources humaines telles que l'équité en matière d'emploi, les langues officielles et la planification de la relève. Il s'agit maintenant d'intégrer ces plans pour créer un plan général qui viendra appuyer les objectifs organisationnels. Cette tâche sera réalisée au cours de l'exercice 2007-2008.</p>

Recommandation	Réponse
<p>2.68 Le Service administratif des tribunaux judiciaires et le Conseil canadien des relations industrielles devraient s'assurer que les primes de rémunération au rendement sont attribuées en fonction d'évaluations du rendement effectuées en bonne et due forme. (2.65-2.67)</p>	<p>Réponse du Service administratif des tribunaux judiciaires. Le Service administratif des tribunaux judiciaires accepte la recommandation du Bureau du vérificateur général au sujet des évaluations du rendement. Cette recommandation a aussi été faite dans le cadre d'une récente vérification interne de la gestion des ressources humaines. À la suite de cette vérification, le Service est maintenant conforme au Programme de gestion du rendement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à ses propres politiques internes grâce au contrôle et au rapport annuel du Comité d'examen du rendement. Pour appuyer la sensibilisation à ce sujet, tous les cadres supérieurs doivent remettre une attestation de leur respect de la politique. Aucune rémunération au rendement ne sera autorisée si le Comité d'examen n'est pas convaincu que la politique a été respectée ou si le cadre supérieur n'a pas remis une attestation du respect de la politique.</p> <p>De plus, la Direction générale des ressources humaines présente maintenant au Comité de la haute direction des rapports sur la qualité des évaluations du rendement pour les cadres supérieurs, et ceux-ci ont participé à une formation sur la préparation des évaluations du rendement.</p> <p>Réponse du Conseil canadien des relations industrielles. Le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) accepte que le processus de gestion du rendement et la tenue de dossiers complets sur les évaluations du rendement présentent certaines lacunes. Le CCRI remédiera immédiatement — au cours de la présente année — à cette situation, et s'assurera que son Service des ressources humaines tient des dossiers complets sur les évaluations du rendement. Le CCRI continuera de s'assurer que les ententes et les évaluations du rendement sont préparées en conformité avec les lignes directrices du gouvernement.</p>

Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Octobre 2007

Table des matières principale

Questions d'une importance particulière

Points saillants — Chapitres 1 à 7

Annexes

Chapitre 1	La protection des renseignements et des biens du gouvernement lors de l'octroi des contrats
Chapitre 2	Les pratiques de gestion et de contrôle dans trois petites entités
Chapitre 3	La Convention définitive des Inuvialuit
Chapitre 4	Les soins de santé fournis aux militaires — Défense nationale
Chapitre 5	Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières — Agence des services frontaliers du Canada
Chapitre 6	La gestion du Recensement de 2006 — Statistique Canada
Chapitre 7	La formation et l'apprentissage techniques — Agence du revenu du Canada

