



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen


CRS  CS Ex

## Vérification des heures supplémentaires du personnel civil

Novembre 2013

7055-27 (CS Ex)



Canada 

## Table des matières

<b>Acronymes et abréviations .....</b>	<b>i</b>
<b>Sommaire des résultats .....</b>	<b>ii</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
Contexte .....	1
Objectif .....	3
Portée.....	3
Méthodologie.....	4
Critères de la vérification.....	4
Énoncé de conformité .....	5
<b>Constatations .....</b>	<b>6</b>
Gouvernance.....	6
Contrôles internes et gestion des risques .....	11
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>15</b>
<b>Annexe A – Plan d’action de la direction.....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Critères de la vérification.....</b>	<b>B-1</b>



## Acronymes et abréviations

AF	Année financière
BPR	Bureau de première responsabilité
CS Ex	Chef – Service d’examen
CSOD	Compte de soutien des opérations de déploiement
CSRHC	Centre de services des ressources humaines civiles
CT	Conseil du Trésor
DPCC	Directeur – Politiques de classification civile
DPRM	Directeur – Programme de rémunération du Ministère
DRTPC	Directeur – Relations de travail du personnel civil
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
MDN	Ministère de la Défense nationale
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SIGRD	Système d’information de la gestion des ressources de la Défense
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
VCEMD	Vice-chef d’état-major de la Défense



## Sommaire des résultats

Les heures supplémentaires du personnel civil comprennent les heures travaillées par les employés au-delà de leurs heures de travail régulières ou lors de jours fériés payés. À la demande de l'employé, les heures supplémentaires travaillées et les avantages connexes sont rémunérés à un taux majoré, sous forme de paiement ou d'un crédit de congé tenant lieu de paiement, appelé congé compensatoire.

À partir de l'année financière (AF) 2007-2008 à l'AF 2011-2012, le recours aux heures supplémentaires réalisées par le personnel civil s'est accru au sein du ministère de la Défense nationale (MDN), mais il est demeuré relativement constant en proportion avec la masse salariale des civils. À l'AF 2011-2012, le Ministère a rémunéré des heures supplémentaires des employés pour un montant estimé à 48 millions de dollars, y compris la paie et les congés compensatoires. Les heures supplémentaires sont rémunérées à un taux majoré en moyenne de 57 pour cent. Le recours aux heures supplémentaires des civils présente le potentiel à court terme de forcer les gestionnaires à composer davantage avec des restrictions en dotation en raison des mesures de réduction du déficit. Par conséquent, bien que les heures supplémentaires puissent constituer une solution de rechange économique, il est important que son usage soit géré avec efficacité et efficience.

### Évaluation globale

Le processus de gestion des heures supplémentaires du personnel civil est efficace, mais il faut apporter des améliorations au cadre de gouvernance et aux contrôles internes pour en accroître l'efficacité.

## Conclusions et recommandations

**Gouvernance des heures supplémentaires.** Le cadre et les directives dont disposent les gestionnaires ne suffisent pas à promouvoir une gestion efficace et uniforme des heures supplémentaires des civils. Un instrument de politique ministérielle exhaustif, conjugué à une formation et à des directives améliorées, aiderait les organisations et les gestionnaires à comprendre leurs responsabilités, à justifier, suivre et contrôler adéquatement le recours aux heures supplémentaires, ainsi qu'à envisager des solutions de rechange économiques.

Il est recommandé que le Ministère élabore et fasse connaître un instrument de politique ministérielle exhaustif portant sur la gestion des heures supplémentaires des civils. Il est également recommandé que le Ministère mette à jour et améliore les lignes directrices sur les heures supplémentaires qu'on trouve sur le site Web interne du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA(RH-Civ)) ainsi qu'au programme du cours *Gestion des ressources humaines civiles*, afin d'y inclure ce qui suit :

- un aperçu de l'instrument de politique élaboré portant sur la gestion des heures supplémentaires des civils;
- les responsabilités des intervenants;
- les exigences relatives à la supervision et au contrôle;
- des directives sur la façon d'accéder à l'information des systèmes de dossiers;
- un exemple de formulaire de demande rempli et des procédures de contrôle du formulaire.



**Contexte du contrôle des heures supplémentaires.** La gestion des heures supplémentaires du personnel civil doit être améliorée grâce à la mise en œuvre de contrôles supplémentaires visant à accroître la probabilité que le temps supplémentaire demandé soit autorisé, consigné avec exactitude et conforme à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

Des organisations transmettent des versions incomplètes et périmées du formulaire de demande de rémunération des heures supplémentaires. En outre, la procédure de transmission des formulaires aux Centres de services des ressources humaines civiles (CSRHC) concernés n'est pas officiellement définie et, dans certains cas, rien n'empêche que l'on modifie le formulaire une fois celui-ci approuvé. L'attestation de délégation de pouvoirs n'est vérifiée ni au sein de l'organisation ni au CSRHC.

Il est recommandé que le Ministère exige des organisations qu'elles remplissent avec exactitude la version actuelle du formulaire de demande d'heures supplémentaires, et qu'elles mettent en œuvre un contrôle axé sur les risques afin de garantir que l'approbateur des heures supplémentaires s'est vu déléguer les pouvoirs financiers appropriés, ainsi que l'exige la LGFP.

On n'exige actuellement pas que chaque cas d'heures supplémentaires ait fait l'objet d'une autorisation préalable écrite. Bien que les conventions collectives indiquent que les heures supplémentaires peuvent être approuvées de vive voix à l'avance, sans autorisation préalable écrite, on court le risque qu'il y ait un malentendu entre les employés et les gestionnaires quant à la nature et la durée du travail supplémentaire approuvé.

Il est recommandé que le Ministère impose et fasse connaître l'exigence voulant que les organisations procèdent à une autorisation préalable ainsi qu'à une justification des heures supplémentaires.

Le processus de rémunération des employés avec des congés compensatoires ne comporte aucune procédure adéquate d'examen et de vérification, même si les congés sont par la suite convertis en paiement forfaitaire.

Il est recommandé que le Ministère mette en œuvre une démarche axée sur les risques afin de vérifier les heures supplémentaires rémunérées en congés compensatoires.

---

**Nota :** Pour avoir une liste détaillée des recommandations du Chef – Service d'examen (CS Ex) ainsi que de la réponse de la direction, veuillez vous référer à l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

---



## Introduction

### Contexte

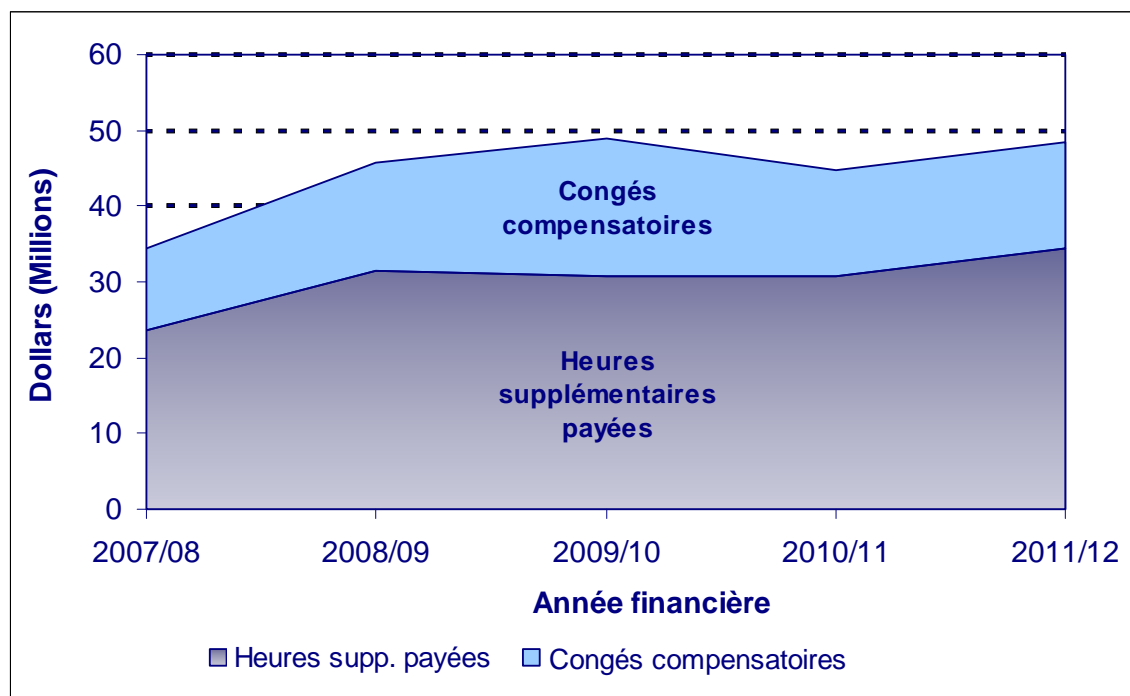
Les heures supplémentaires du personnel civil font référence aux heures travaillées par les employés au-delà de leurs heures de travail régulières ou lors de jours fériés payés. Les employés peuvent être rémunérés pour leurs heures supplémentaires sous forme de paiement ou de congés compensatoires.<sup>1</sup> Les heures supplémentaires travaillées sont rémunérées à un taux majoré, conformément aux conventions collectives. Cette majoration va d'une fois et demie à deux fois, compte tenu de la nature du travail, du total des heures travaillées et du fait que les heures supplémentaires aient été faites durant un jour férié ou un jour de repos prévu au calendrier. Les employés civils ont également droit à une indemnité de repas lorsque les heures supplémentaires sont faites immédiatement avant ou après les heures régulières de travail.

Durant l'AF 2011-2012, le MDN a payé aux employés civils des heures supplémentaires travaillées pour un total de 34 millions de dollars, et il a crédité 179 000 heures de congés compensatoires d'une valeur approximative de 14 millions de dollars. Les heures supplémentaires sont rémunérées à un taux majoré en moyenne de 1,57, ce qui signifie que le Ministère paie 57 pour cent plus que durant les heures ouvrables normales. Comme le montre la figure 1, le total estimé des coûts des heures supplémentaires a augmenté de quelque 41 pour cent entre l'AF 2007-2008 et l'AF 2011-2012; toutefois, les coûts relatifs des heures supplémentaires sont demeurés assez constants, à une moyenne de 1,75 pour cent de la rémunération totale des civils. Les heures supplémentaires du Ministère, exprimées en pourcentage de la masse salariale, sont les moins nombreuses parmi les agences et les ministères du gouvernement fédéral ainsi que ceux des États-Unis analysés à des fins de comparaison.

---

<sup>1</sup> Le congé compensatoire est un congé tenant lieu de paiement pour les heures travaillées.





**Figure 1. Total des coûts des heures supplémentaires du Ministère (estimation).** Cette analyse des tendances comprend le montant des heures supplémentaires payé aux employés ainsi qu'un coût estimé pour l'utilisation des congés compensatoires de l'AF 2007-2008 à l'AF 2011-2012. Les données sont résumées au tableau 1.

Année financière	Heures supplémentaires payées (en millions \$)	Congés compensatoires (coût estimé) <sup>2</sup> (en millions \$)	Total (en millions \$)
2007-2008	23,6	10,8	34,4
2008-2009	31,4	14,4	45,8
2009-2010	30,6	18,2	48,8
2010-2011	30,7	14	44,7
2011-2012	34,5	14	48,5

**Tableau 1. Total des coûts ministériels en heures supplémentaires (estimation).** Le tableau montre les heures supplémentaires payées aux employés, les coûts estimés associés aux congés compensatoires utilisés, ainsi que le total des coûts estimés des heures supplémentaires du Ministère, de l'AF 2007-2008 à l'AF 2011-2012.

Les risques associés aux heures supplémentaires des civils comprennent le non-respect des politiques applicables ainsi que les conventions collectives, l'utilisation inappropriée des ressources et le surmenage des employés. Compte tenu de ces risques, le CS Ex a inclus la Vérification des heures supplémentaires du personnel civil dans le Plan de vérification axée sur les risques de l'AF 2011-2012. La Vérification des heures supplémentaires du personnel civil a permis d'examiner les pratiques de gestion concernant les heures supplémentaires des civils et de formuler des recommandations qui

<sup>2</sup> Ces coûts estimés représentent les heures de congés compensatoires utilisées durant l'année financière, compte tenu du taux horaire applicable de l'employé.

devraient favoriser une meilleure gouvernance, les contrôles des processus et les pratiques de gestion des risques afin d'aider le Ministère à atteindre ses objectifs, comme le décrit la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*.

Bien que le Ministère doive s'efforcer de minimiser les heures supplémentaires des civils, on ne devrait pas dissuader le personnel d'y recourir de façon prudente puisque cela pourrait s'avérer être le moyen le plus économique de respecter des délais urgents ou de répondre à des besoins de renforts. La quantité d'heures supplémentaires dépend largement de la nature du travail ainsi que de la classification de l'emploi. Par exemple, la nécessité de faire des heures supplémentaires est plus importante dans des domaines comme la technologie de l'information et là où il faut un minimum d'employés en service en tout temps, comme les pompiers et les opérateurs de centrales thermiques. La nature du travail peut aussi exiger un degré précis d'expertise et de formation, ou elle peut être associée à une intensification exigeant des renforts, ce qui peut rendre peu pratique l'embauche de personnel supplémentaire, pour une durée indéterminée ou déterminée.

Actuellement, les demandes de rémunération d'heures supplémentaires, en argent ou en congés compensatoires, sont traitées à l'aide d'un formulaire de demande sur papier.<sup>3</sup> L'administration et le traitement des heures supplémentaires rémunérées sous forme de paiement devraient se faire par voie électronique dans le cadre du Projet de regroupement des services de paye. Ce projet s'inscrit dans l'Initiative de transformation de l'administration de la paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), qui transfère graduellement les services d'administration de la paie des ministères à un Centre des services de la paie de la fonction publique nationale, à partir de 2012. Dans le cas du MDN, le transfert du processus de rémunération des heures supplémentaires devrait avoir lieu en cinq étapes, et l'on prévoit que les premiers comptes seront transférés en septembre 2013, tandis que la mise en œuvre intégrale sera atteinte d'ici avril 2015. L'on s'attend à ce que la migration vers le processus électronique intègre des contrôles nouveaux ou améliorés, des modifications et des règles administratives afin d'automatiser les demandes du système de paie et de normaliser les étapes de la soumission et du traitement des demandes d'heures supplémentaires. Ces demandes d'heures supplémentaires à rémunérer en congés compensatoires continueront d'être traitées au sein du Ministère, à l'aide du formulaire sur papier.

## **Objectif**

La vérification avait pour objectif de voir si l'on a mis en place suffisamment de processus de gouvernance, de contrôles et de pratiques de gestion des risques pour faire en sorte que les heures supplémentaires du personnel civil soient gérées de façon efficace et efficiente.

## **Portée**

La portée de la vérification comprenait le processus actuel de gestion des heures supplémentaires du personnel civil, de l'identification du besoin à la rémunération de l'employé. La vérification ne comportait pas d'examen détaillé des éléments suivants :

---

<sup>3</sup> Le formulaire ministériel de demande d'heures supplémentaires et le Rapport de fonctions supplémentaires et travail par équipes (DND 907).





- la rémunération des rappels et des mises en disponibilité;<sup>4</sup>
- le temps supplémentaire rémunéré grâce au Compte de soutien des opérations de déploiement (CSOD);<sup>5</sup>
- le temps supplémentaire associé au Centre de la sécurité des télécommunications Canada.<sup>6</sup>

## **Méthodologie**

Les moyens suivants ont été employés durant la démarche :

- des entrevues avec 48 superviseurs et gestionnaires, y compris des gestionnaires des ressources humaines et des contrôleurs issus de 30 organisations à divers échelons du Ministère; 26 spécialistes de la rémunération du Groupe du SMA(RH-Civ); sept analystes de la gestion de l'information du Groupe du sous-ministre adjoint (Gestion de l'information);
- des examens des politiques et directives du Conseil du Trésor (CT) et du MDN sur la gestion des heures supplémentaires du personnel civil, dont la Politique sur les conditions d'emploi du CT, les conventions collectives, la Politique sur la gestion des heures supplémentaires du CT – qui a été annulée et archivée –, ainsi que les lignes directrices qu'on trouve sur le site Web du SMA(RH-Civ) et le formulaire ministériel de demande de rémunération des heures supplémentaires (DND 907);
- des discussions avec le personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) concernant l'existence de lignes directrices d'organismes centraux portant sur la gestion des heures supplémentaires du personnel civil;
- la sélection d'un échantillon dirigé de 90 formulaires de demande d'heures supplémentaires à examiner, y compris les heures supplémentaires à payer et celles à convertir en congés compensatoires;
- l'examen des politiques, des directives et des formulaires de demande de rémunération d'heures supplémentaires dont on se sert au Département de la Défense des États-Unis et au sein de la Force de défense de l'Australie;
- l'analyse des données extraites du Système d'information de la gestion des ressources de la Défense (SIGRD) et du Système de gestion des ressources humaines (SGRH).

## **Critères de la vérification**

Les critères de la vérification figurent à l'[annexe B](#).

---

<sup>4</sup> Le rappel est une situation où l'employé doit revenir au bureau après avoir terminé sa journée de travail. La mise en disponibilité est une situation où l'employé doit être disponible pour travailler durant ses heures de service. Ces situations sont traitées séparément dans les rapports ministériels et les conventions collectives.

<sup>5</sup> Le CSOD comprend les dépenses d'emploi liées à toutes les activités de déploiement. Les dépenses du CSOD, y compris les heures supplémentaires, ne suivent pas les mêmes processus standards que les dépenses régulières.

<sup>6</sup> Le Centre de la sécurité des télécommunications Canada est maintenant une agence autonome qui s'est vue accorder ses propres crédits et son propre organisme de vérification interne.



## **Énoncé de conformité**

Les constatations et les conclusions de la vérification figurant dans le présent rapport reposent sur des preuves de vérification suffisantes et appropriées recueillies par l'application de procédures conformes aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes. La vérification est donc conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport reposent sur les conditions existant au moment de la vérification et elles ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.



## Constatations

### Gouvernance

Le Ministère ne dispose d'aucun instrument de politique régissant la gestion des heures supplémentaires du personnel civil. Les lignes directrices et la formation actuelles ne traitent pas convenablement de l'importance de réduire, de justifier ou de contrôler les heures supplémentaires du personnel civil.

### Instrument de politique ministérielle

Le Ministère ne dispose d'aucun instrument de politique officiel portant sur la gestion des heures supplémentaires du personnel civil. Compte tenu des entrevues réalisées durant la vérification, la plupart des organisations du MDN n'ont préparé aucune directive précise sur la gestion des heures supplémentaires du personnel civil. Dans le cadre de son Initiative du renouvellement des politiques, le CT a archivé et annulé la Politique sur la gestion des heures supplémentaires en 2006. Lors de discussions avec le SCT, on a indiqué que la politique ne serait pas remplacée puisque l'intention de l'Initiative du renouvellement des politiques est de faire en sorte que les administrateurs généraux du Ministère ont une latitude maximale pour gérer leurs ressources humaines. Comme on a éliminé une politique du gouvernement central et qu'on n'a aucun instrument de politique ministérielle, il y a une lacune entre les directives et les attentes en ce qui concerne la saine gestion des heures supplémentaires du personnel civil. Voici certains des points pour lesquels il n'y a aucune directive :

- la consignation et le contrôle des exigences;
- la justification des heures supplémentaires;
- les responsabilités des principaux intervenants;
- la prise en considération des solutions de rechange économiques.

#### Bonne pratique

Certaines organisations de niveau 1 ont préparé des lignes directrices sur la gestion des heures supplémentaires du personnel civil, et les attentes sont communiquées aux organisations des niveaux inférieurs.



## Consignation et contrôle des heures supplémentaires

Les renseignements sur les heures supplémentaires sont consignés dans deux systèmes d'information indépendants qui ne sont pas intégrés. Les paiements des heures supplémentaires sont consignés dans le SIGRD, tandis que les heures supplémentaires converties en congés compensatoires sont entrées dans le SGRH. Par conséquent, les gestionnaires ne sont pas capables de produire facilement des rapports sur l'usage cumulatif et les coûts des heures supplémentaires pour les employés et les organisations au sein du Ministère. En outre, les systèmes ne renferment pas toute l'information qui faciliterait une gestion efficace des heures supplémentaires. Par exemple, les renseignements sur les heures supplémentaires dans le SIGRD comprennent le total des montants payés aux employés, mais ils ne comprennent pas le nombre d'heures travaillées par rapport à ces coûts. Dans le SGRH, les heures converties en congés compensatoires sont consignées au taux majoré, mais le système ne permet pas aux gestionnaires de voir le nombre d'heures supplémentaires travaillées réellement. Malgré les lacunes des deux systèmes et l'absence d'intégration entre eux, la vérification a permis de conclure que les coûts pour régler ces problèmes seraient trop importants par rapport aux avantages en ce qui concerne les heures supplémentaires du personnel civil.

### Bonne pratique

Une organisation traite les formulaires de demande de rémunération d'heures supplémentaires par l'entremise d'un coordonnateur central qui examine les formulaires pour en établir l'exactitude et assurer le suivi des heures supplémentaires rémunérées sous forme de paiement et sous forme de congés compensatoires. Ces renseignements sont ensuite communiqués aux gestionnaires pour des considérations budgétaires et pour surveiller les heures supplémentaires au niveau des employés.

Peu de gestionnaires sont au courant de l'entière capacité de production de rapports des systèmes. Par exemple, la plupart des gestionnaires ne savaient pas que les heures supplémentaires consignées dans le SGRH pouvaient faire l'objet d'un rapport aux niveaux de la section ou de l'organisation et qu'ils pouvaient aussi inclure la valeur connexe en dollars des congés compensatoires.

Bien que les gestionnaires et les superviseurs interviewés aient indiqué que la majorité des heures supplémentaires sont consignées et demandées dans les systèmes du Ministère, on a remarqué qu'il y avait des cas où les heures supplémentaires étaient gérées en dehors des processus officiels de production des rapports.

Comme l'information est accessible de façon limitée et comme les gestionnaires ont une connaissance limitée des capacités de production des rapports, les heures supplémentaires ministérielles ne sont pas bien contrôlées pour garantir ce qui suit :

- l'utilisation des heures supplémentaires est efficiente;



- les répercussions budgétaires associées au paiement des congés compensatoires<sup>7</sup> sont prises en considération;
- les employés ne font pas des heures supplémentaires excessives qui pourraient éventuellement donner lieu à un épuisement professionnel.

Comme on l'a indiqué durant les entrevues, certaines organisations ne contrôlent pas de façon active les heures supplémentaires et ne savaient pas combien d'heures supplémentaires sont faites dans l'ensemble ou par des employés en particulier. Par exemple, dans un cas parmi notre échantillon, un employé s'est vu créditer par erreur un nombre important d'heures de congés compensatoires pour un mois. Bien que le CSRHC ait fini par déceler et corriger l'erreur à l'année financière suivante, celle-ci n'a pas été détectée au sein de l'organisation. Si l'analyse des données a indiqué que la majorité des heures supplémentaires travaillées se trouvent dans les limites de l'effort acceptable pour les employés pris individuellement, la vérification a permis de trouver des cas où des employés faisaient des heures supplémentaires à des niveaux pouvant entraîner un épuisement professionnel ainsi que des problèmes quant à la qualité du travail.

### **Justification**

Les gestionnaires ne consignent pas la justification des heures supplémentaires travaillées. Toutefois, les explications qu'ils ont données lors des entrevues semblent indiquer que les heures supplémentaires étaient justifiées. Parmi les exemples cités d'heures supplémentaires requises, mentionnons le travail associé à l'établissement et à la réparation de matériel d'encodage de données, des employés civils participant à un déploiement dans le cadre d'une mission à l'étranger, la préparation de politiques et de discours pour les cadres supérieurs, les techniciens en gestion de l'information qui doivent travailler en dehors des heures régulières pour éviter une interruption massive du travail, et les organisations qui doivent avoir un nombre minimum d'effectifs en service (p. ex., les pompiers, les opérateurs de déneigeuse, les opérateurs de centrale thermique). Le fait d'avoir une justification écrite améliorerait la capacité du Ministère à contrôler la validité des heures supplémentaires travaillées. À titre d'exemple, une justification écrite adéquate pourrait être aussi simple que : « nécessaire pour respecter l'échéance du projet X. » Sans justification écrite des heures supplémentaires, il n'est pas possible de contrôler la légitimité des heures supplémentaires travaillées et l'on pourrait y recourir dans des situations qui ne seraient pas considérées comme urgentes ou cruciales.

### **Responsabilités des intervenants**

Les responsabilités des intervenants dans le processus de gestion des heures supplémentaires du personnel civil ne sont pas documentées ou communiquées clairement ni adéquatement. Bien que le site Web du SMA(RH-Civ) comprend un bref aperçu du processus, on n'y trouve que peu d'information sur les responsabilités des intervenants en ce qui concerne les principaux secteurs de contrôle, comme l'approbation préalable et régulière des heures supplémentaires. En outre, la responsabilité de l'examen, l'attestation de la délégation des pouvoirs, les fonctions de traitement et de surveillance

---

<sup>7</sup> Les congés compensatoires ne peuvent être reportés au-delà de la date annuelle précisée dans la convention collective qui s'applique, date à laquelle le solde est payé automatiquement. Les employés peuvent demander à être payés avant la date en question.



ne sont pas clairement définies. La vérification a permis de voir que les organisations et les CSRHC interprètent différemment les responsabilités liées au processus. Si les responsabilités des intervenants ne sont pas clairement définies et communiquées, les heures supplémentaires pourraient être traitées et rémunérées sans avoir fait l'objet d'un processus approprié d'examen et d'approbation.

### Prise en considération de solutions de rechange

Bien qu'il n'y ait aucune exigence ministérielle officielle, les organisations interviewées ont indiqué qu'on envisageait des solutions de rechange économiques aux heures supplémentaires avant d'avoir recours à celles-ci. L'on convient qu'il pourrait ne pas y avoir de solution de rechange convenable aux heures supplémentaires compte tenu des contraintes financières actuelles, des délais serrés, des besoins de renforts et du fait qu'une expertise de spécialistes soit souvent nécessaire pour le travail. Des organisations ont indiqué qu'elles envisageaient d'autres possibilités, comme l'embauche de personnel supplémentaire ou le recours à du personnel temporaire, mais elles n'ont pas mentionné avoir pris en considération la gestion de la répartition de la charge de travail et la priorité des travaux. Des directives aideraient à faire connaître aux gestionnaires des solutions de rechange convenables, autrement, ceux-ci pourraient ne pas envisager toutes les solutions de rechange convenables aux heures supplémentaires.

#### Bonne pratique

Certaines organisations font une analyse des coûts pour les employés qui voyagent avant de déterminer la façon la plus économique de faire les choses. Par exemple, depuis que les employés sont payés pour leur temps de déplacement, certaines organisations font une analyse pour voir si les employés devraient retourner chez eux après avoir terminé la journée de travail ou rester une nuit de plus et se déplacer durant les heures de travail régulières pour éviter de payer des heures supplémentaires.

### Directives et formation

Comme il n'y a aucune politique ministérielle sur les heures supplémentaires, la formation offerte et les directives n'aident pas les gestionnaires à faire en sorte que les heures supplémentaires soient gérées de façon efficace et efficiente. La directive ministérielle actuelle comprend une description du processus<sup>8</sup>, qui se trouve sur le site Web du SMA(RH-Civ), ainsi qu'une section d'information sur la gestion des heures supplémentaires dans le cours *Gestion des ressources humaines civiles*<sup>9</sup> qui est offert par le biais des Centres d'apprentissage et de carrière du MDN. Toutefois, peu de gestionnaires parmi ceux interviewés connaissaient l'une ou l'autre de ces ressources. La directive et la formation

#### Bonne pratique

Certains CSRHC régionaux préparent et donnent aux gestionnaires des briefings sur la façon de remplir avec exactitude les formulaires de demande de rémunération d'heures supplémentaires.

<sup>8</sup> Les renseignements publiés sur le site Web comprennent l'exigence d'examiner et d'approuver le formulaire de demande et de le transmettre au CSRHC concerné. On y trouve aussi un lien menant au modèle de formulaire de demande.

<sup>9</sup> Dans le cadre du Programme d'études en Leadership de la Défense, ce cours est obligatoire pour tous les superviseurs, militaires et civils, nommés récemment et qui gèrent des employés civils.



ne comprennent pas les attentes à l'égard des gestionnaires et des organisations lorsqu'il s'agit de justifier les heures supplémentaires, d'envisager des solutions de rechange économiques ou de contrôler les heures supplémentaires du point de vue des finances et des ressources humaines. La directive qui se trouve sur le site Web ne comprend pas non plus d'exemple de formulaire de demande d'heures supplémentaires rempli à titre de référence. Un tel exemple aiderait à obtenir l'exactitude voulue sur le formulaire en question, en plus de réduire le besoin, chez les spécialistes de la rémunération, de poser des questions de suivi.

En l'absence d'une formation et de lignes directrices adéquates en ce qui concerne la gestion des heures supplémentaires du personnel civil, les gestionnaires ne disposent pas d'outils suffisants pour accroître la probabilité que les heures supplémentaires soient justifiées, économiques et qu'elles fassent l'objet d'un contrôle ainsi que d'un traitement rigoureux afin de se conformer aux exigences de contrôle essentiel.

### **Recommandation**

1. Élaborer et faire connaître un instrument de politique complet portant sur la gestion des heures supplémentaires du personnel civil.

**BPR : SMA(RH-Civ)**



## Contrôles internes et gestion des risques

La mise en œuvre d'activités de contrôle axées sur les risques, dans le cadre du processus de gestion des heures supplémentaires du personnel civil, contribuerait à accroître la probabilité que les heures supplémentaires dont on demande la rémunération soient autorisées, consignées avec exactitude et conformes aux exigences d'approbation de la LGFP.

### Rémunération exacte et rapide des heures supplémentaires

D'après l'examen de l'échantillon des opérations et des entrevues des clients, les organisations se réfèrent aux conventions collectives applicables pour déterminer l'admissibilité aux heures supplémentaires et les taux de rémunération. On consulte aussi les conventions collectives lorsque les demandes de rémunération des heures supplémentaires doivent être examinées aux CSRHC concernés. L'analyse de l'échantillon a permis de trouver quelques erreurs de taux et en ce qui concerne la pertinence de l'admissibilité des employés en matière d'heures supplémentaires, puisque 98 pour cent des opérations analysées étaient traitées au bon taux et selon les admissibilités décrites dans les conventions collectives applicables.

Bien qu'il n'y ait aucune norme de service officielle au sein des CSRHC, les employés sont généralement rémunérés rapidement pour les heures supplémentaires travaillées. Les diverses conventions collectives précisent les délais de paiement escomptés, et les centres de services s'efforcent de répondre à ces attentes. On a toutefois indiqué que les besoins de renforts occasionnels pourraient donner lieu à de modestes retards dans le traitement. Outre le délai requis pour traiter les formulaires aux CSRHC, le temps qu'il faut à chaque organisation pour approuver les formulaires de demande et les transmettre aux centres de services concernés peut aussi causer des retards. Bien que les centres de services aient indiqué que le volume et la nature des plaintes des employés ne font l'objet d'aucun suivi, les cas semblaient être peu nombreux.

### Approbation des heures supplémentaires

Bien que l'examen des opérations de l'échantillon ait montré que les heures supplémentaires au Ministère sont généralement approuvées par un gestionnaire ou un superviseur, il y avait des cas où l'on n'avait pas dûment conféré les pouvoirs financiers aux personnes qui accordent l'approbation, comme l'exige l'article 34 de la LGFP. Parmi les opérations échantillonnées, 79 pour cent avaient été approuvées par un gestionnaire ou un superviseur à qui l'on avait délégué les pouvoirs appropriés, tandis que les autres avaient été signées par une personne qui ne disposait pas des pouvoirs voulus ou, dans certains cas, à qui l'on n'avait délégué aucun pouvoir. La vérification a permis de constater que l'approbation des heures supplémentaires n'est pas vérifiée au niveau opérationnel ou aux CSRHC pour garantir que la personne qui signe le formulaire de demande de rémunération d'heures supplémentaires s'est vu déléguer les pouvoirs appropriés. Comme il y a un contrôle limité des heures supplémentaires au sein des organisations et qu'il n'y a aucune attestation des pouvoirs d'approbation aux CSRHC, on court le risque que le Ministère rémunère des employés pour des heures supplémentaires qui n'ont pas été faites. Une démarche axée sur les risques permettant d'attester que l'approbateur des heures supplémentaires s'est vu déléguer les pouvoirs





voulus viendrait réduire le risque d'une rémunération inappropriée. Cela pourrait se faire, par exemple, en vérifiant un échantillon des opérations pour attester qu'elles respectent l'article 34 de la LGFP, de même que des opérations à haut risque qui sont au-delà d'un nombre d'heures constituant un seuil.

### **Façon de remplir le formulaire de demande de rémunération des heures supplémentaires et processus de soumission**

Bien que le SMA(RH-Civ) fournisse une version à jour du formulaire de demande de rémunération des heures supplémentaires (DND 907) sur son site Web, l'examen de l'échantillon des opérations a laissé voir que la plupart des organisations utilisent une version périmée. Parmi les opérations de l'échantillon, on a présenté 24 pour cent d'entre elles à l'aide d'une version à jour du formulaire, tandis que les autres ont été présentées à l'aide de versions périmées. La plus récente version du formulaire exige toute l'information pertinente, tandis que les anciennes versions omettent des éléments clés. Par exemple, la partie destinée à l'approbation en vertu de l'article 34 de la dernière version exige que le nom de l'approbateur soit indiqué en lettres moulées, qu'il signe et que le titre de son poste et son numéro de téléphone soient indiqués, tandis que les anciennes versions n'exigent qu'une signature. Le fait de n'exiger qu'une signature entraîne des difficultés lorsqu'on examine les formulaires aux fins de contrôle puisque les signatures illisibles font en sorte que l'attestation des pouvoirs délégués est difficile et prend du temps. En outre, certaines organisations impriment et signent des rapports d'exception de la paie dans le SIGRD plutôt que d'utiliser le formulaire ministériel. Les rapports en question ne comprennent pas tous les renseignements dont les analystes des CSRHC ont besoin pour garantir intégralement que les taux et l'admissibilité des heures supplémentaires sont exacts et conformes aux conventions collectives. Par exemple, contrairement aux formulaires standards de demande de rémunération des heures supplémentaires, ces rapports n'indiquent pas les heures de travail régulières des employés, ni à quel moment les heures supplémentaires ont été faites par rapport aux heures régulières des employés. Certains droits liés aux heures supplémentaires, comme les repas et les taux supérieurs, sont fondés sur les heures régulières des employés. On a aussi remarqué que les employés ne signaient ou ne paraphaient pas le rapport pour attester les heures supplémentaires travaillées. Parce que les analystes acceptent diverses versions périmées du formulaire, il y a un risque que les employés soient rémunérés de façon inexacte ou inappropriée pour leurs heures supplémentaires.

La vérification a révélé que nombre des formulaires de demandes de rémunération des heures supplémentaires faisant partie de l'échantillon avaient été traités alors que les renseignements y étaient incomplets ou carrément omis. Par exemple, 48 pour cent des opérations analysées n'indiquaient pas les heures régulières des employés, 51 pour cent n'indiquaient pas le statut d'emploi et 26 pour cent ne portaient pas les initiales de l'employé attestant les heures supplémentaires travaillées. Sans ces renseignements, il est difficile de déterminer la pertinence des indemnités liées aux heures supplémentaires.

Il y a des directives limitées sur le processus de soumission des formulaires d'heures supplémentaires au CSRHC concerné aux fins de traitement et de rémunération. Il n'y a actuellement aucun contrôle visant le traitement des demandes de rémunération des heures supplémentaires. Par exemple, certaines des personnes interviewées ont indiqué qu'une fois approuvé, le formulaire est retourné à l'employé avant d'être envoyé au



CSRHC. De plus, 76 pour cent des formulaires échantillonnés n'étaient pas marqués de façon appropriée en rayant les cellules restantes ou vierges afin d'empêcher qu'on les modifie après qu'ils aient été approuvés. En raison du fait que des formulaires incorrects ou incomplets sont acceptés et qu'il n'y a aucun contrôle du formulaire après son approbation, il y a un risque que les employés puissent être rémunérés de façon inappropriée pour leurs heures supplémentaires.

### Recommandations

2. Exiger des organisations qu'elles remplissent avec exactitude la version actuelle du formulaire de demande de rémunération des heures supplémentaires et qu'elles mettent en œuvre une démarche axée sur les risques pour l'attestation de l'autorité approbatrice, et ce, afin de garantir que les heures supplémentaires sont autorisées en vertu de la LGFP.

**BPR :** SMA(RH-Civ)

3. Mettre à jour et améliorer la directive sur les heures supplémentaires qui se trouve sur le site intranet du SMA(RH-Civ) ainsi que le cours *Gestion des ressources humaines civiles* pour inclure les éléments suivants :

- a. un aperçu de l'instrument de politique élaboré portant sur la gestion des heures supplémentaires;
- b. les responsabilités des intervenants;
- c. les exigences relatives à la supervision et au contrôle;
- d. des directives sur la façon d'accéder à l'information des systèmes de dossiers;
- e. un exemple de formulaire de demande rempli et des procédures de contrôle du formulaire.

**BPR :** SMA(RH-Civ)

### Traitement des congés compensatoires

Le processus d'examen, de vérification et d'approbation servant à rémunérer les employés au moyen de congés compensatoires n'est pas aussi rigoureux que le processus servant à rémunérer les employés sous forme de paiement. Bien que tous les formulaires de demande de rémunération des heures supplémentaires fassent l'objet d'un examen du CSRHC pour en vérifier l'exhaustivité et l'exactitude, seules les demandes exigeant un paiement seront acheminées à un conseiller en rémunération pour qu'il en fasse une vérification plus approfondie. Les opérations visant une rémunération en congés compensatoires ont été examinées par le personnel responsable pour en déterminer l'exhaustivité et l'exactitude; elles ont été entrées directement dans le SGRH et créditées immédiatement dans le solde de congés de l'employé. Une vérification plus approfondie aurait vraisemblablement permis de détecter des situations comme celle mentionnée précédemment où l'employé s'est vu créditer un nombre important d'heures de congés compensatoires par erreur.



Comme l'exigent les conventions collectives, les soldes de congés compensatoires des employés seront automatiquement payés s'ils n'ont pas été utilisés avant une date précisée dans la convention. Les employés peuvent aussi demander que leurs congés compensatoires soient payés en argent avant la date fixée. Dans un cas comme dans l'autre, le CSRHC traiterait le paiement des heures, mais les formulaires de demande de rémunération des heures supplémentaires n'auraient pas été vérifiés par un conseiller en rémunération. Sans contrôle adéquat des heures de congés compensatoires au niveau organisationnel et sans un degré approprié d'examen et de vérification aux CSRHC, les employés pourraient être rétribués de façon inexacte pour leurs heures supplémentaires.

### Recommandation

4. Mettre en œuvre une mesure de contrôle afin de garantir que les heures supplémentaires rémunérées en congés compensatoires sont vérifiées et dûment créditées dans le solde de congés de l'employé.

**BPR :** SMA(RH-Civ)

### Approbation préalable des heures supplémentaires

L'approbation préalable des heures supplémentaires, y compris en vertu de l'article 32 de la LGFP, n'est pas consignée de façon uniforme ou officielle par toutes les organisations du Ministère. Bien que les conventions collectives indiquent que les heures supplémentaires peuvent être approuvées de vive voix, il y a des risques associés au fait de ne pas documenter officiellement les approbations préalables. Ces risques comprennent de mauvaises communications quant au nombre d'heures supplémentaires préalablement approuvées et au fait que les heures supplémentaires étaient justifiées.

#### Bonne pratique

Certaines organisations de niveau 1 ont exigé que toutes les heures supplémentaires soient préalablement approuvées par écrit.

### Recommandation

5. Élaborer et faire connaître une politique qui exige des organisations qu'elles procèdent à une approbation préalable par écrit ainsi qu'à une justification des heures supplémentaires. Dans des circonstances exceptionnelles, l'approbation et la justification peuvent être données après que les heures supplémentaires auront été faites.

**BPR :** SMA(RH-Civ)

## Conclusion générale

On a constaté que la gestion des heures supplémentaires en général fonctionnait efficacement et que les secteurs de risque évalués dans le cadre de la vérification étaient généralement bien gérés. Toutefois, la vérification a permis de trouver certains points à améliorer, dans le domaine de la gouvernance et des contrôles internes, lesquels peuvent nuire à la gestion efficace des heures supplémentaires.

En ce qui concerne la gouvernance, il n'y avait aucune politique ou directive donnant aux gestionnaires des lignes directrices sur la gestion des heures supplémentaires et sur la façon d'atténuer efficacement les risques liés à celles-ci. Cela a donné lieu à des incohérences et des lacunes dans la façon dont les heures supplémentaires sont gérées à l'échelle du Ministère.

Même si certains des contrôles attendus étaient en place, il en faut d'autres pour garantir que les approbations appropriées sont accordées et que les employés sont rémunérés avec exactitude.



## Annexe A – Plan d'action de la direction

Le CS Ex utilise les critères d'importance suivants pour ses recommandations :

**Élevée** – Il n'y a pas de contrôles en place, ou les contrôles sont inadéquats. On a relevé des problèmes importants qui pourraient avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs opérationnels et les programmes.

**Modérée** – Des contrôles sont en place, mais ils ne sont pas suffisamment respectés. On a relevé des problèmes qui ont des répercussions sur l'efficacité et l'efficience des activités.

**Faible** – Des contrôles sont en place, mais le niveau de conformité varie.

### Gouvernance – Instrument de politique ministérielle

#### Recommandation du CS Ex (Importance élevée)

1. Élaborer et faire connaître un instrument de politique complet portant sur la gestion des heures supplémentaires du personnel civil.

#### Mesures prises par la direction

Le Directeur – Relations de travail du personnel civil (DRTPC) rédige actuellement, à l'intention des gestionnaires, des instructions concernant les « heures de travail » qui traiteront des heures supplémentaires, donneront des directives et tiendront compte des principes suivants :

- seuls les gestionnaires à qui les pouvoirs ont été délégués pourront approuver les heures supplémentaires;
- les heures supplémentaires se font en dehors des heures de travail régulières;
- les dispositions précises de la convention collective applicable doivent être respectées;
- normalement, les heures supplémentaires doivent être approuvées par écrit et à l'avance par l'autorité à qui l'on a délégué les pouvoirs;
- les gestionnaires à qui l'on a délégué les pouvoirs doivent être préparés à justifier les heures supplémentaires;
- les fonds sont disponibles.

**BPR** : SMA(RH-Civ)/DRTPC

**Date cible** : avril 2014



## Contrôles internes et gestion des risques – Exactitude et approbation des demandes de rémunération des heures supplémentaires

### Recommandation du CS Ex (Importance élevée)

2. Exiger des organisations qu'elles remplissent avec exactitude la version actuelle du formulaire de demande de rémunération des heures supplémentaires et qu'elles mettent en œuvre une démarche axée sur les risques pour l'attestation de l'autorité approbatrice, et ce, afin de garantir que les heures supplémentaires sont autorisées en vertu de la LGFP.

### Mesures prises par la direction

Le Ministère a récemment mis en œuvre l'application Web de la rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) relativement aux heures supplémentaires. Cette application Web offre un format standard comportant des fonctions intégrées de modification de 30 000 règles de paiement des heures supplémentaires liées aux conventions collectives. Le système en ligne a intégré au programme les approbations nécessaires et obligatoires en vertu de l'article 34, ce qui signifie que seuls les gestionnaires à qui on a délégué les pouvoirs en vertu de l'article 34 peuvent approuver les heures supplémentaires. Aussi, compte tenu du déménagement des comptes de rémunération à un bureau de traitement centralisé à Miramichi, au Nouveau-Brunswick, les formulaires transmis en format papier devront faire l'objet d'une vérification de la conformité à l'article 34 par la « source fiable » du Ministère.

Lorsque l'approbation en vertu de l'article 34 est accordée ou retirée par un gestionnaire, le sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) (SMA(Fin SM)) authentifie le changement avant que la liste soit mise à jour. La liste à jour est ensuite transmise à TPSGC pour qu'on entre les changements dans l'application Web de la rémunération des heures supplémentaires. L'équipe des Services nationaux de la rémunération utilisera la liste à jour pour vérifier les signatures figurant sur les formulaires d'heures supplémentaires avant de les envoyer au Centre des services de la paye.

Pour mieux s'attaquer aux risques associés à l'exactitude et à l'approbation des formulaires d'heures supplémentaires, on prendra les mesures suivantes :

- le Directeur – Programme de rémunération du Ministère (DPRM) donnera aux N1 des directives exigeant l'utilisation du bon formulaire;
- le DPRM mettra en œuvre une démarche axée sur les risques pour l'attestation de l'autorité approbatrice des réclamations d'heures supplémentaires (sous forme de congés ou de paiements). Plus précisément, le DPRM déterminera les exigences d'échantillonnage appropriées, donnera des directives au personnel de la rémunération concernant les procédures d'attestation et contrôlera le processus.

**BPR :** SMA(RH-Civ)/DPRM

**Date cible :** novembre 2014



## Contrôles internes et gestion des risques – Directive sur les heures supplémentaires

### Recommandation du CS Ex (Importance modérée)

3. Mettre à jour et améliorer la directive sur les heures supplémentaires qui se trouve sur le site intranet du SMA(RH-Civ) ainsi que le cours *Gestion des ressources humaines civiles* pour inclure les éléments suivants :

- a. un aperçu de l'instrument de politique élaboré portant sur la gestion des heures supplémentaires;
- b. les responsabilités des intervenants;
- c. les exigences relatives à la supervision et au contrôle;
- d. des directives sur la façon d'accéder à l'information des systèmes de dossiers;
- e. un exemple de formulaire de demande rempli et des procédures de contrôle du formulaire.

### Mesures prises par la direction

Le calendrier des cours du Centre d'apprentissage et de carrière comprend deux cours portant sur les responsabilités du gestionnaire liées aux heures supplémentaires :

- *Gestion des ressources humaines civiles*, qui comporte un module sur la rémunération;
- *Relations de travail à l'intention des superviseurs et des gestionnaires*, qui comprend un module portant sur l'interprétation et l'application des conventions collectives.

Dès avril 2014, le cours *Gestion des ressources humaines civiles* sera offert en ligne. Le DPRM et le DRTPC procèdent tous les deux à l'examen du contenu du cours lié à la rémunération et aux relations de travail. Le contenu du cours sera modifié pour inclure les points suivants :

- les responsabilités des intervenants relativement aux heures supplémentaires;
- les documents de politique et de directive qui comprennent des références précises quant à l'application des responsabilités;
- des lignes directrices sur la façon d'accéder au système des heures supplémentaires;
- les procédures liées au formulaire de réclamation d'heures supplémentaires ainsi qu'un exemple de formulaire rempli;
- les exigences en matière de surveillance et de contrôle.

De plus, le site Web du SMA(RH-Civ) sera mis à jour pour faire référence à toutes les politiques, les directives, les formations et à tous les outils qui sont liés à la gestion des heures supplémentaires afin de soutenir le mandataire.

**BPR : SMA(RH-Civ)/DPRM, DRTPC, DAFPP**

**Date cible : juin 2014**



## Contrôles internes et gestion des risques – Traitement des congés compensatoires

### Recommandation du CS Ex (Importance modérée)

4. Mettre en œuvre une mesure de contrôle afin de garantir que les heures supplémentaires rémunérées en congés compensatoires sont vérifiées et dûment créditées dans le solde de congés de l'employé.

### Mesures prises par la direction

Les congés compensatoires sont actuellement vérifiés dans certaines régions. Comme on l'a mentionné à la réponse à la recommandation n° 2, un processus de vérification axé sur les risques sera mis en œuvre à l'échelle du Ministère pour garantir que les entrées relatives aux congés compensatoires sont exactes.

Il demeure que l'autorité de gestion compétente doit vérifier et approuver les congés compensatoires. Toutefois, une exigence est clairement indiquée sur le formulaire de réclamation d'heures supplémentaires et on y satisfait en indiquant le nom, le titre du poste de la personne à qui l'on a délégué les pouvoirs, et celle-ci appose sa signature. Le SMA(RH-Civ) confirme qu'il s'agit d'un problème de délégation de pouvoirs et de responsabilisation de gestion de la chaîne de commandement, et qu'il veillera à ce que cela soit bien compris grâce aux politiques, directives et documents de formation.

Compte tenu de la réduction prévue des ressources en rémunération, en raison de la centralisation des services de la paye, la capacité de vérification sera considérablement amoindrie. Toutefois, le DPRM a travaillé avec l'organisation du SMA(Fin SM) à la mise en œuvre du Cadre de contrôle financier, et l'une des exigences sera un processus de vérification après paiement. Comme une partie du travail résiduel demeurera au sein des ministères une fois les comptes transférés à Miramichi, le SMA(RH-Civ) consacrerait des ressources afin de travailler avec le Groupe du SMA(Fin SM) à la vérification après paiement. Les heures supplémentaires, y compris les congés compensatoires, seront soigneusement étudiés lors de ces travaux.

**BPR :** SMA(RH-Civ)/DPRM

**Date cible :** décembre 2015





## Contrôles internes et gestion des risques – Approbation préalable des heures supplémentaires

### Recommandation du CS Ex (Importance modérée)

5. Élaborer et faire connaître une politique qui exige des organisations qu'elles procèdent à une approbation préalable par écrit ainsi qu'à une justification des heures supplémentaires. Dans des circonstances exceptionnelles, l'approbation et la justification peuvent être données après que les heures supplémentaires auront été faites.

### Mesures prises par la direction

Les outils existants et les documents de directives qu'on trouve présentement sur le site intranet du SMA(RH-Civ) reflètent le principe établi voulant que « dans des circonstances normales, les heures supplémentaires doivent être approuvées à l'avance. » En outre, les conventions collectives tiennent compte du pouvoir exclusif de la direction d'attribuer des heures supplémentaires, c.-à-d. que ce ne sont pas les employés qui déterminent le besoin de faire des heures supplémentaires. Bien que l'approbation préalable par écrit soit l'exigence normale, elle peut s'avérer irréaliste, compte tenu du milieu opérationnel de nombreux lieux de travail du MDN.

En ce qui concerne la « justification » des heures supplémentaires, la LGFP prévoit une autorité de gestion et une reddition de compte. À ce titre, la directive liée au besoin de recourir aux heures supplémentaires viendrait normalement de la direction ministérielle ou des autorités fonctionnelles financières (Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) et SMA(Fin SM)).

En outre, les instructions sur les heures de travail et le matériel de formation, mentionnés aux recommandations 1 et 3, réitéreront les attentes voulant que les heures supplémentaires soient normalement approuvées à l'avance.

**BPR :** SMA(RH-Civ)

**Date cible :** novembre 2014

## Annexe B – Critères de la vérification

### Évaluation des critères

Les critères de la vérification ont été évalués en fonction des niveaux suivants :

#### Niveau d'évaluation et description

Niveau 1 : Satisfaisant

Niveau 2 : A besoin d'améliorations mineures

Niveau 3 : A besoin d'améliorations modérées

Niveau 4 : A besoin de grandes améliorations

Niveau 5 : Insatisfaisant

### Gouvernance

1. Une structure de gouvernance est en place afin de garantir que les heures supplémentaires sont gérées de façon efficace et efficiente.

**Évaluation. Niveau 4** – Il n'y a aucune politique ou directive ministérielle sur la gestion des heures supplémentaires du personnel civil.

---

### Contrôles internes

2. Les activités de contrôle sont efficaces pour ce qui est de garantir que l'administration des heures supplémentaires est conforme aux politiques, aux directives ainsi qu'aux conventions collectives et que l'information sur les heures supplémentaires fait l'objet d'un suivi adéquat.

**Évaluation. Niveau 3** – Bien que certains contrôles existent déjà, il en faudrait d'autres pour garantir que les heures supplémentaires sont dûment approuvées préalablement et autorisées, comme l'exige la LGFP, et que les employés sont justement rémunérés.

---

### Gestion des risques

3. Le Ministère atténue adéquatement les risques associés aux heures supplémentaires afin de garantir que leur recours est maintenu à un minimum approprié, que les employés sont rémunérés justement et rapidement et que l'on ne s'attend pas à ce que les employés fassent des heures supplémentaires en nombre excessif.

**Évaluation. Niveau 3** – Des recommandations pour corriger les problèmes de gouvernance tiendront compte du fait que le Ministère doit atténuer les risques associés aux heures supplémentaires du personnel civil.



### Sources des critères

1. SCT, Les contrôles de gestion de base : Un guide à l'intention des vérificateurs internes, novembre 2007.
2. CT. Politique sur les conditions d'emploi et les conventions collectives.
3. Pratiques exemplaires attendues du secteur public/gouvernement.
4. Manuel d'administration financière.

