

## **Rapport de vérification**

# **Vérification du processus ministériel relatif aux départs**

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Mars 2012

Recommandé le 20 avril 2012 par le Comité ministériel de vérification  
aux fins d'approbation par le sous-ministre

Approuvé par le sous-ministre le 23 avril 2012

# Table des matières

<b>1.0 RÉSUMÉ .....</b>	<b>III</b>
1.1 INTRODUCTION .....	III
1.2 PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	IV
1.3 OPINION DE VÉRIFICATION .....	V
1.4 CONCLUSION GÉNÉRALE .....	VI
1.5 ÉNONCÉ D'ASSURANCE .....	VI
<b>2.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION .....</b>	<b>1</b>
2.1 CONTEXTE .....	1
2.2 OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION.....	3
2.3 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....	3
2.4 MÉTHODE .....	4
<b>3.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>5</b>
3.1 INTRODUCTION .....	5
3.2 PROCESSUS GÉNÉRAL.....	5
3.3 CONTRÔLES DU PROCESSUS DE DÉPART .....	6
3.4 FORMULAIRE DE DÉPART .....	11
<b>4.0 CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>13</b>
<b>ANNEXE A: CRITÈRES DE VÉRIFICATION .....</b>	<b>14</b>
<b>ANNEXE B : PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....</b>	<b>15</b>

## 1.0 Résumé

### 1.1 Introduction

La *Directive sur la gestion financière de l'administration de la paye* du Conseil du Trésor traite des formalités de départ. Elle exige que l'agent principal des finances établisse des contrôles et des pratiques de gestion en vue d'assurer un contrôle interne efficace de la gestion financière de l'administration de la paye.

Le dirigeant principal des finances doit entre autres élaborer, en collaboration avec les Services des ressources humaines, un rapport et une liste de vérification de départ afin de confirmer et de certifier que toutes les sommes dues à la Couronne ont été remboursées et que tout le matériel prêté a été rendu avant que l'employé quitte le Ministère. Ce processus doit inclure la signature de représentants de secteurs comme les ressources humaines, la sécurité, la gestion du matériel, l'administration, la bibliothèque et les services financiers.

En septembre 2010, Industrie Canada a évalué son processus de départ. Cet examen a donné lieu à l'élaboration d'un nouveau processus qui comprend une directive ministérielle, un avis automatisé et un formulaire révisé. Avant la mise en œuvre du nouveau processus, il existait au Ministère six formulaires de départ différents et divers processus. Le nouveau processus, qui prévoit une seule approche obligatoire et uniforme, a permis de réunir les différentes parties intervenant dans le processus de départ. Suite à diverses activités de communication, le processus a été lancé dans la région de la capitale nationale en décembre 2010 et dans les régions en juin 2011.

La nouvelle directive a pour objectif d'instaurer un processus de départ obligatoire et uniforme dans l'ensemble du Ministère, en conformité avec les politiques et directives du Conseil du Trésor et d'Industrie Canada. La nouvelle directive s'applique à tous les employés du Ministère (employés nommés pour une période indéterminée, employés nommés pour une période déterminée, employés occasionnels, employés à temps partiel et étudiants) qui quittent leur emploi ou prennent un congé autorisé de plus de trois mois, ainsi qu'aux non-employés (entrepreneurs, aides temporaires) qui quittent le Ministère.

Le directeur général, Direction générale des finances ministérielles, des systèmes et des acquisitions (DGFMSA) au sein du Secteur de la fonction de contrôleur et de l'administration, est responsable du processus de départ. Il assume la responsabilité générale de la directive et du processus et peut apporter les changements nécessaires, mais c'est aux gestionnaires et aux fournisseurs de services qu'incombe la responsabilité de la conformité au processus.

Conformément au Plan de vérification interne pluriannuel axé sur le risque pour 2011-2014 d'Industrie Canada qui a été approuvé, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a entrepris une vérification du processus ministériel relatif aux départs.

L'objectif de la présente vérification était de fournir une assurance raisonnable que le nouveau processus ministériel relatif aux départs d'Industrie Canada est efficace et fonctionne comme il se doit.

## 1.2 Principales constatations et recommandations

### Processus global

Le nouveau processus ministériel relatif aux départs propose une approche uniforme et intégrée pour le suivi des départs.

Dans l'ensemble, l'adoption d'une directive et d'un avis automatisé transmis par courriel et les révisions apportées au formulaire de départ constituent une amélioration par rapport aux processus de départ antérieurs.

### Contrôles du processus de départ

L'équipe de vérification a attiré l'attention sur les contrôles en place pour appuyer le processus de départ et la protection des biens ministériels. Ces contrôles, comme les dates de fin automatisées sur les cartes d'accès et l'examen des comptes de la technologie de l'information (TI) inactifs, sont exercés par les Finances, la Sécurité, les Ressources humaines et le dirigeant principal de l'information et atténuent certains risques associés aux départs. D'autres améliorations au processus de départ ont été apportées et de nouvelles sont prévues.

L'équipe de vérification a relevé des cas où le processus de départ n'a pas été appliqué ou a été complété après la date de départ.

**Recommandation 1 :** Le directeur général, DGFMSA, devrait s'assurer que les gestionnaires comprennent bien les situations où un formulaire de départ doit être rempli et les mesures requises en vertu de la *Directive sur le processus ministériel relatif aux départs*.

La vérification n'a mis au jour aucun problème important concernant la révocation de l'accès aux édifices ou aux systèmes de TI, le remboursement des avances en souffrance ou l'annulation des cartes de voyage ou d'achat.

Les procédures de vérification n'incluaient pas, pour les échantillons, la confirmation auprès de chaque gardien ou gestionnaire de centre de responsabilité que d'autres biens avaient été récupérés par le Ministère.

**Recommandation 2 :** En ce qui concerne les départs examinés pendant la vérification pour lesquels aucun avis n'avait été envoyé et aucun formulaire n'avait été rempli, le directeur général, DGFMSA, devrait travailler avec le gestionnaire ou le responsable compétent de la direction générale pour confirmer que les biens, le cas échéant, ont été récupérés.

Certaines formalités de départ n'ont pas été entièrement respectées et certains formulaires n'ont pas été dûment remplis. La vérification a identifié des cas où les signatures clés, comme celle du gestionnaire, de l'agent financier autorisé ou du conseiller en rémunération, ne figuraient pas sur le formulaire.

**Recommandation 3 :** Le directeur général, DGFMSA, devrait travailler avec les gestionnaires et les fournisseurs de services pour assurer que les formalités de départ sont entièrement suivies et que les formulaires sont remplis conformément aux instructions énoncées dans la *Directive sur le processus ministériel relatif aux départs*.

L'approche relative à la surveillance continue du processus de départ ne prévoit pas de démarche visant à relever les départs pour lesquels le processus n'a pas été respecté. Cette démarche pourrait aider à réduire le risque de départs pour lesquels le processus de départ n'est pas suivi.

**Recommandation 4 :** Le directeur général, DGFMSA, devrait renforcer la surveillance régulière afin de recenser les départs d'Industrie Canada qui sont assujettis à la *Directive sur le processus ministériel relatif aux départs* et de déterminer si le processus de départ a été suivi.

### Formulaire de départ

Le processus et le formulaire de départ tiennent compte des différents types d'avances et de biens. Les congés des employés et les congés pris en trop n'ont pas été inclus sur le formulaire de départ des employés. L'omission des congés des employés ne permet pas de fournir l'assurance nécessaire que les soldes des congés ont été examinés et que, au besoin, les congés pris en trop ont été remboursés.

**Recommandation 5 :** Le directeur général, DGFMSA, devrait examiner le processus et le formulaire de départ pour s'assurer que les congés des employés et les congés pris en trop sont traités adéquatement conformément à la *Directive sur le processus ministériel relatif aux départs* et aux directives du Conseil du Trésor.

## 1.3 Opinion de vérification

À mon avis, le processus ministériel relatif aux départs d'Industrie Canada comporte quelques lacunes et présente des risques faibles à modérés en ce qui a trait aux processus de contrôle qui nécessitent l'attention de la direction.

## 1.4 Conclusion générale

Même si l'on a remarqué quelques lacunes dans les contrôles du processus ministériel relatif aux départs d'Industrie Canada, l'équipe de vérification a constaté que le processus était efficace. L'argent et les ressources d'information sont retournés au Ministère et l'accès aux systèmes de la TI est révoqué.

Les recommandations nécessitant l'attention de la direction figurent dans le présent rapport.

## 1.5 Énoncé d'assurance

*Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeante principale de la vérification, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été suivies et les éléments de preuve recueillis appuient l'exactitude de l'opinion fournie dans le présent rapport. Cette opinion est fondée sur une comparaison des conditions qui prévalaient au moment de la vérification avec les critères de vérification établis et acceptés par la direction. Elle ne vaut que pour les entités examinées et selon la portée décrite dans le présent rapport. Cette vérification a été menée conformément aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada.*

---

Susan Hart

*Dirigeante principale de la vérification, Industrie Canada*

## 2.0 À propos de la vérification

### 2.1 Contexte

Conformément au Plan de vérification pluriannuel axé sur le risque pour 2011-2014 d'Industrie Canada qui a été approuvé, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) a entrepris une vérification du processus ministériel relatif aux départs.

La *Directive sur la gestion financière de l'administration de la paye* du Conseil du Trésor traite des formalités de départ et exige que l'agent principal des finances établisse des contrôles et des pratiques de gestion en vue d'assurer un contrôle interne efficace de la gestion financière de l'administration de la paye. Il doit entre autres élaborer, en collaboration avec les Services des ressources humaines, un rapport et une liste de vérification de départ afin de confirmer et de certifier que toutes les sommes dues à la Couronne ont été remboursées et que tout le matériel prêté a été rendu avant que l'employé quitte le Ministère. Ce processus doit inclure la signature de représentants de secteurs comme les ressources humaines, la sécurité, la gestion du matériel, l'administration, la bibliothèque et les services financiers.

En septembre 2010, Industrie Canada a évalué son processus de départ. Cet examen a donné lieu à l'élaboration d'un nouveau processus qui comprend une directive, un avis automatisé et un formulaire révisé. Avant la mise en œuvre du nouveau processus, il existait au Ministère six formulaires de départ différents et divers processus. L'établissement du nouveau processus a permis de réunir les différentes parties intervenant dans le processus de départ et d'éliminer les «cloisonnements» au sein du Ministère. Des activités de communication ont été entreprises avant la mise en œuvre, notamment des réunions d'information avec les comités de gestion, des séances d'information, des courriels aux gestionnaires et aux employés et l'élaboration d'un nouveau site Web sur le processus de départ. Le nouveau processus a été lancé dans la région de la capitale nationale le 20 décembre 2010 et dans les régions le 6 juin 2011.

La nouvelle directive a pour objectif d'instaurer un processus de départ obligatoire et uniforme dans l'ensemble du Ministère, en conformité avec les politiques et directives du Conseil du Trésor et d'Industrie Canada. Le nouveau processus vise à assurer que toutes les sommes dues à la Couronne ont été remboursées et que tout le matériel prêté a été rendu avant que l'employé ou le non-employé quitte le Ministère.

La nouvelle directive s'applique à tous les employés du Ministère (employés nommés pour une période indéterminée et ceux nommés pour une période déterminée, employés occasionnels, employés à temps partiel et étudiants) qui quittent leur emploi ou prennent un congé autorisé de plus de trois mois, ainsi qu'aux non-employés (entrepreneurs, aides temporaires) qui quittent le Ministère. Elle a été mise en place pour améliorer la communication entre les fournisseurs de services et réduire le risque d'accès non autorisé aux installations et au réseau.

Le dirigeant principal des finances est tenu de s'assurer, en collaboration avec tous les fournisseurs de services, de la gestion efficace et efficiente du processus de départ et de surveiller et d'examiner l'efficacité de la directive. Le directeur général, Direction générale des

finances ministérielles, des systèmes et des acquisitions (DGFMSA) au sein du Secteur de la fonction de contrôleur et de l'administration (SFCA), est responsable du processus de départ. Il assume la responsabilité générale de la directive et du processus et peut apporter les changements nécessaires, mais c'est aux gestionnaires et aux fournisseurs de services qu'incombe la responsabilité de la conformité au processus.

Même si tous les employés et non-employés d'Industrie Canada sont tenus de se conformer à la directive et de suivre le processus de départ, les gestionnaires doivent s'assurer que le processus de départ est amorcé et que le formulaire pertinent est rempli et approuvé. Ils sont également tenus de protéger l'information ministérielle et de récupérer les biens et les ressources dont ils sont responsables. Ils doivent entre autres consigner et surveiller les biens prêtés aux employés et aux non-employés et révoquer les privilèges d'accès et les pouvoirs financiers.

Un gestionnaire qui a été informé d'un départ remplit un avis en ligne, qui est automatiquement transmis aux fournisseurs de services intervenant dans le processus de départ. Les employés et les non-employés sont ensuite tenus de remplir le formulaire de départ et d'obtenir les autorisations des fournisseurs de services. Le gestionnaire examine le formulaire rempli, prend des mesures pour régler les points en suspens au besoin, puis approuve et remet le formulaire à l'agent financier autorisé. Ce dernier examine et approuve le formulaire, puis envoie les formulaires des employés à un conseiller en rémunération et les formulaires des non-employés au gestionnaire afin qu'ils soient versés au dossier du contrat.

Les fournisseurs de services doivent élaborer et maintenir des politiques, des lignes directrices, des systèmes et des procédures à l'appui de l'application de la directive, fournir des avis et des orientations et protéger les biens et l'information. Chaque fournisseur de services doit déterminer ses propres risques et intégrer des stratégies d'atténuation au processus de départ et aux procédures internes. Le processus de départ couvre six secteurs :

**SFCA - Sécurité :** Veiller à ce que l'accès aux édifices et aux biens soit révoqué (p. ex., cartes d'accès aux édifices, porte-documents sécurisés, matériel téléphonique muni d'un dispositif sécurisé et clés);

**Dirigeant principal de l'information - Centre de services TI :** Veiller à ce que l'accès aux systèmes et applications de TI du Ministère soit suspendu à la date de départ de l'employé.

**Services axés sur le marché, le tourisme et la petite entreprise - Gestion de l'information :** Récupérer tout le matériel emprunté à la Bibliothèque et au Centre du savoir; la propriété des fichiers électroniques est transférée et les fichiers et dossiers sur papier sont récupérés.

**SFCA - Gestion des installations :** S'assurer que les laissez-passer de stationnement et les cartes d'appel ont été récupérés et désactivés à la date de départ; gérer les plans d'étage et les plaques nominatives.

**SFCA - Services financiers :** Veiller à ce que les biens ministériels, y compris les cartes d'achat, de crédit et de voyage, etc. soient récupérés et désactivés à la date de départ et que

les pouvoirs financiers et contractuels soient révoqués; récupérer les montants dus à la Couronne ou informer les Services de la rémunération et des avantages sociaux du type de recouvrement et du montant à récupérer.

**Direction générale des ressources humaines (DGRH) - Rémunération et avantages sociaux :** Dès réception du formulaire de départ dûment rempli provenant des Finances, amorcer les recouvrements, le cas échéant, signer le formulaire et le verser au dossier personnel de l'employé.

Pour promouvoir l'uniformité et la conformité à la nouvelle *Directive sur le processus ministériel relatif aux départs*, une vérification interne devait être réalisée dans l'année suivant le lancement du nouveau processus.

## 2.2 Objectif de la vérification

Cette vérification avait pour objectif de fournir une assurance raisonnable que le nouveau processus ministériel relatif aux départs d'Industrie Canada est efficace et fonctionne comme il se doit.

La vérification visait principalement à déterminer si le processus veille à ce que toutes les sommes dues à la Couronne soient remboursées ou tout autre matériel prêté par la Couronne soit restitué avant que l'employé ou le non-employé quitte le Ministère; à ce que toutes les ressources d'information appartenant au Ministère soient sécurisées; et à ce que l'accès aux édifices et aux systèmes soit supprimé en temps opportun pour les employés quittant le Ministère.

## 2.3 Portée de la vérification

La vérification prévoyait l'examen d'un échantillon de départs d'employés et de non-employés ayant eu lieu entre le 20 décembre 2010 et le 30 septembre 2011 dans la région de la capitale nationale. Comme le processus ministériel relatif aux départs n'a pas été mis en œuvre dans les régions avant le 6 juin 2011, la période visée pour les régions s'étend du 6 juin au 30 septembre 2011.

Industrie Canada a enregistré plus d'un millier de départs pendant cette période : 370 employés indéterminés, 419 employés occasionnels et étudiants, 262 congés autorisés de plus de trois mois et environ 120 non-employés.

### Limites

Comme il n'existait aucune liste indépendante de départs des non-employés au moment de la vérification, il n'a pas été possible de déterminer si l'un des non-employés avait quitté le Ministère sans suivre le processus de départ.

Pour la période visée par la vérification, les données historiques sur les dates d'annulation et de désactivation des cartes d'accès n'ont pas été conservées. Par conséquent, la vérification ne peut

fournir l'assurance que l'accès aux bâtiments des employés et non-employés ayant quitté le Ministère a été annulé ou désactivé en temps opportun et conformément à la *Directive sur le processus ministériel relatif aux départs*.

## 2.4 Méthode

Cette vérification interne a été menée conformément à la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor et à ses Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada. L'approche de vérification prévoyait ce qui suit :

- **Étape de planification:** L'étape de planification incluait une évaluation des risques liés au processus de départ selon plusieurs éléments tirés du Cadre des contrôles de gestion de base élaboré par le Bureau du contrôleur général et des politiques et directives du Conseil du Trésor se rapportant au processus de départ. Les résultats de l'évaluation des risques ont contribué à l'élaboration du programme et des critères de vérification utilisés pour exécuter la vérification. Les critères de vérification pour cette mission sont présentés à l'annexe A.
- **Revue des documents:** Plus de 30 documents clés se rapportant aux politiques et aux processus ont été examinés afin de comprendre le processus de départ et les rôles et responsabilités de chaque fournisseur de services.
- **Entrevues :** Des entrevues ont été réalisées auprès de fournisseurs de services et de gestionnaires en vue d'obtenir ou de corroborer des renseignements.
- **Examen des dossiers :** La vérification faisait appel à des méthodes d'échantillonnage discrétionnaire et aléatoire; 159 départs ont été inclus dans l'échantillon afin de vérifier la conformité à la directive. Le contrôle visait des employés et des non-employés, notamment 104 départs dans la région de la capitale nationale et 55 départs dans les régions. En raison du faible nombre de départs dans chaque région pendant la période visée, l'échantillon représentait 40 p. 100 du total des départs dans les régions.

L'étape de planification s'est déroulée de juillet à novembre 2011. L'examen des dossiers a été réalisé en décembre 2011 et en janvier 2012. Des séances de compte rendu ont eu lieu en février et en mars afin de valider les constatations figurant dans le présent rapport.

## 3.0 Constatations et recommandations

### 3.1 Introduction

On trouvera dans la présente section les constatations détaillées découlant de la vérification du processus ministériel relatif aux départs. Celles-ci reposent sur les données probantes et l'analyse tirées de l'évaluation initiale des risques et du travail de vérification détaillé.

Outre les constatations ci-après, la DGVE a fait part à la direction, des observations de conditions non systémiques et de faible importance ainsi que du risque, de vive voix et dans une lettre à la gestion.

### 3.2 Processus général

Le nouveau processus ministériel relatif aux départs propose une approche uniforme et intégrée pour le suivi des départs.

Le départ d'un employé ou d'un non-employé d'Industrie Canada concerne de nombreux secteurs différents du Ministère, comme en témoigne le nombre de fournisseurs de services intervenant dans le processus de départ. Il importe qu'Industrie Canada traite les départs de manière uniforme pour assurer la protection adéquate des biens ministériels. Il importe également que toutes les parties concernées soient informées des départs en temps opportun afin d'activer les contrôles requis.

Avant la mise en œuvre du nouveau processus, il existait six formulaires de départ différents et divers processus au sein d'Industrie Canada. Le nouveau processus prévoit une seule approche obligatoire et uniforme qui s'applique aussi bien aux employés qu'aux non-employés. La *Directive sur le processus ministériel relatif aux départs* établit les rôles et les responsabilités des employés, des non-employés, des gestionnaires et des fournisseurs de services.

Le nouveau formulaire de départ documente les vérifications additionnelles et détaillées effectuées suite aux départs, notamment une attestation de l'agent financier autorisé concernant le remboursement des avances en souffrance ou des dettes au titre d'une rémunération future.

Un site intranet a été créé. Celui-ci renseigne les gestionnaires et les employés sur les mesures à prendre en cas de départ. Il renferme un lien menant à l'avis automatisé, au formulaire de départ et à une foire aux questions ainsi qu'à la nouvelle directive sur les départs applicable à tous les secteurs d'Industrie Canada. En outre, la directive fournit des orientations pour déterminer le statut d'emploi en donnant la définition d'un employé (employé nommé pour une période indéterminée ou déterminée, employé occasionnel, employé à temps partiel et étudiant) et d'un non-employé (entrepreneur, aide temporaire, bénévole, consultant).

Lorsqu'elle a examiné la *Directive sur le processus ministériel relatif aux départs*, l'organigramme fonctionnel, le formulaire de départ et le dossier des employés, l'équipe de

vérification a constaté que le nouveau processus proposait une approche uniforme et intégrée. L'avis automatisé en ligne transmis par courriel constitue une amélioration, puisqu'il permet que tous les fournisseurs de services soient informés de manière coordonnée d'un départ imminent.

Pendant les entrevues, les gestionnaires ont fait part de commentaires positifs concernant la mise en œuvre de l'avis en ligne.

Dans l'ensemble, l'adoption d'une directive et la mise en place d'un avis automatisé transmis par courriel ainsi que les révisions apportées au formulaire de départ constituent des améliorations par rapport aux processus de départ précédents.

### 3.3 Contrôles du processus de départ

#### Contrôles en place et améliorations en cours aux procédures

L'équipe de vérification a souligné les contrôles en place à l'appui du processus de départ et de la protection des biens ministériels.

Pendant la vérification, on nous a parlé des contrôles internes en place qui atténuent le risque de perte de biens pour le Ministère. Au nombre de ces contrôles, mentionnons les suivants :

- Finances – des réconciliations régulières et en fin d'exercice sont réalisées pour les avances.
- Sécurité – les dates d'expiration des cartes d'accès sont automatisées; l'accès physique est uniquement accordé aux employés régionaux qui se rendent à l'Administration centrale et qui ont demandé l'accès; les formulaires adéquats sont signés pour les personnes possédant la cote de sécurité de niveau très secret et versés dans le dossier de l'employé avant le transfert du dossier à un autre ministère.
- DGRH – elle utilise les listes de vérification des employés rayés de l'effectif et a automatisé les dates de fin des contrats des employés occasionnels et des étudiants.
- Dirigeant principal de l'information – il effectue une vérification mensuelle en vue de relever les comptes inactifs.

L'équipe de vérification a également constaté que des améliorations sont apportées au processus de départ et que d'autres sont prévues. Entre autres améliorations, mentionnons les suivantes :

- La Direction de la sécurité a mis en œuvre une nouvelle procédure en vue de conserver les données historiques sur les employés et non-employés qui ont quitté le Ministère. Cette procédure permettra à la Direction de documenter le fait qu'elle a assumé ses responsabilités dans le cadre du processus de départ.
- Depuis l'automne 2011, la Direction de la sécurité obtient une justification écrite des gestionnaires pour toute exemption à l'obligation de désactiver ou d'annuler tous les accès et privilèges le dernier jour de travail d'un employé ou non-employé. La Direction se fiait auparavant au texte de l'avis automatique envoyé par courriel. Toutefois, ce texte fait uniquement référence à l'accès aux systèmes de TI et non à l'accès aux bâtiments.

- Depuis octobre 2011, la DGRH a mis en place un deuxième palier d'examen pour assurer une autorisation adéquate de la part du conseiller en rémunération. Cet examen devrait aider à améliorer la conformité de la DGRH au processus de départ.
- Depuis janvier 2012, la Sécurité vérifie mensuellement avec les secteurs respectifs la validité des autorisations d'accès aux bâtiments fournies aux entrepreneurs.

Nous avons également été informés que le SFCA prévoit des modifications au processus de départ. Il a l'intention de mettre en œuvre ces changements en même temps que d'autres modifications éventuelles mises au jour pendant la vérification au lieu de procéder à plusieurs changements distincts au cours de la première année de mise en œuvre du nouveau processus.

### **Conformité au nouveau processus ministériel relatif aux départs**

L'équipe de vérification a relevé des cas où le processus de départ n'a pas été appliqué ou a été suivi après la date de départ.

Le respect du processus de départ dans son intégralité permet de fournir l'assurance que les biens du Ministère sont récupérés et que l'accès aux locaux et aux systèmes clés de TI est supprimé avant le départ d'un employé ou d'un non-employé.

Les gestionnaires sont tenus de s'assurer que le processus de départ est amorcé et que le formulaire pertinent est rempli et approuvé.

Le départ d'un employé nommé pour une période indéterminée est défini dans la *Directive sur le processus ministériel relatif aux départs* comme un congé permanent ou temporaire (congé autorisé) de plus de trois mois. Les raisons des départs permanents sont le départ à la retraite, la mutation dans un autre ministère, la cessation d'emploi, la démission, etc. Les raisons des départs temporaires incluent les congés parental, de maladie, de maternité et de formation. Pour les employés occasionnels, les étudiants et les non-employés (entrepreneurs, aides temporaires, bénévoles), les raisons du départ sont souvent liées à la fin d'une période de travail.

Pendant l'examen des dossiers, la vérification a relevé :

- 15 cas où un avis par courriel ou un formulaire de départ n'avait pas été complété;
- 22 cas où l'avis par courriel et le processus de départ avait été effectué après la date de départ.

Le tableau qui suit fournit de l'information détaillée :

<b>Tableau 1 : Processus non suivi ou encore complété après la date de départ</b>				
<b>Catégorie</b>	<b>Population</b>	<b>Échantillon</b>	<b>Avis par courriel et formulaire non complété</b>	<b>Avis par courriel et formulaire effectué après la date de départ</b>
<b>Employés</b>				
Nommés pour une période indéterminée (permanents)	370	54	2	4
Occasionnels et étudiants	419	67	8	6
Congés autorisés (temporaires)	262	25	5	5
<b>Employés</b>	<b>1 051</b>	<b>146</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Non-employés</b>	<b>123</b>	<b>13</b>	<b>*</b>	<b>7</b>
<b>Total</b>	<b>1 176</b>	<b>159</b>	<b>15</b>	<b>22</b>

\* En raison de l'absence de données indépendantes faisant état des départs des non-employés, la vérification n'a pas permis de déterminer si le processus de départ n'avait pas été suivi pour les non-employés.

Le tableau présente les cas où un formulaire n'a pas été rempli ou l'a été après la date. Ces cas concernent aussi bien des employés nommés pour une période indéterminée que des étudiants, des employés occasionnels et des employés en congé temporaire; ces derniers présentent un risque moins élevé, puisqu'ils sont supposés revenir au Ministère. Le tableau montre également les cas où les formulaires ont été remplis pour les non-employés après la date de départ.

Toutefois, comme le Ministère ne tient pas une liste de tous les non-employés qui quittent le Ministère, il n'a pas été possible de déterminer si certains d'entre eux sont partis sans qu'un avis ait été envoyé ou qu'un formulaire de départ ait été rempli.

Une période d'adaptation est souvent requise pour les nouveaux utilisateurs d'un processus avant qu'ils connaissent bien les changements apportés aux processus en place. La vérification a constaté que près de la moitié des cas où un avis avait été envoyé et un formulaire rempli après la date de départ concernait des départs ayant eu lieu dans le mois qui a suivi le lancement du processus. Une surveillance continue et une plus grande communication de la directive devraient contribuer à améliorer l'uniformité et la conformité à la nouvelle *Directive sur le processus ministériel relatif aux départs*.

D'après les entrevues et la revue des dossiers, si le processus de départ n'a pas été suivi ou l'a été après la date de départ, c'est en partie à cause d'omissions de la part du gestionnaire responsable. Même si des contrôles d'atténuation des risques sont en place, certains sont exercés après le départ et peuvent ne pas être efficaces en temps opportun. Quand un employé quitte le Ministère sans que le processus de départ soit complété:

- il n'y a aucune assurance que les biens ont été récupérés;
- l'accès au bâtiment peut être maintenu pour les employés ou non-employés qui quittent le Ministère;
- certains individus peuvent conserver un accès aux systèmes de TI du Ministère;
- il se peut que les biens ministériels ne soient pas retournés au responsable de la direction générale.

La *Directive sur le processus ministériel relatif aux départs* indique quand un formulaire de départ doit être rempli. Toutefois, il subsiste des incertitudes. La vérification a constaté que, dans certains cas, les gestionnaires n'étaient pas certains de leurs responsabilités et ne savaient pas si un formulaire de départ était requis pour les employés occasionnels, les non-employés (aides temporaires) ou les étudiants, en particulier quand il y a des interruptions de service fréquentes ou multiples.

**Recommandation 1 :**

***Le directeur général, DGFMSA, devrait s'assurer que les gestionnaires comprennent bien les situations où un formulaire de départ doit être rempli et les mesures requises en vertu de la***

**Directive sur le processus ministériel relatif aux départs.**

**Vérification de l'accès révoqué et des biens récupérés**

La vérification n'a constaté aucun problème important concernant la révocation de l'accès aux édifices ou aux systèmes de TI, le remboursement des avances en souffrance ou l'annulation des cartes de voyage ou d'achat.

Pour l'ensemble de l'échantillon, la vérification a examiné si les accès avaient été révoqués et les biens retournés à la suite d'un départ. Dans le cadre de la vérification, l'équipe a vérifié si les accès aux systèmes de TI et aux bâtiments avaient été annulés. Aucune constatation importante n'a été faite.

Pendant l'examen des dossiers, des rapports ont été générés à partir du système financier pour vérifier si les avances salariales, les avances de voyage, les avances au titre du Programme de réinstallation pour les nouveaux employés de la fonction publique, les fonds de petite caisse et les cartes d'achat et de voyage avaient été retournés ou annulés par suite du départ.

L'analyse des rapports a indiqué qu'aucune avance comptable n'était en souffrance. Certains employés occasionnels, étudiants et employés en congé autorisé de notre échantillon avaient repris le travail par la suite, ce qui réduit encore plus le risque que les biens ne soient pas récupérés.

Les procédures de vérification n'incluaient pas, pour les échantillons, la confirmation auprès de chaque gardien ou gestionnaire du centre de responsabilité que d'autres biens, par exemple, des téléphones cellulaires ou des appareils portatifs, avaient été retournés au Ministère.

**Recommandation 2 :**

***En ce qui concerne les départs examinés pendant la vérification pour lesquels aucun avis n'avait été envoyé ou aucun formulaire n'avait été rempli, le directeur général, DGFMSA, devrait travailler avec le gardien ou gestionnaire du centre de responsabilité pour confirmer que les biens, le cas échéant, ont été récupérés.***

## Respect des formalités de départ et formulaires de départ dûment remplis

Certaines formalités de départ n'ont pas été entièrement respectées et certains formulaires n'ont pas été dûment remplis.

Le nouveau processus comporte un volet important, soit l'obligation que les fournisseurs de services remplissent entièrement le formulaire de départ et que les signatures de l'employé (sauf dans des cas exceptionnels), du gestionnaire, de l'agent financier autorisé et du conseiller en rémunération figurent sur le formulaire de départ.

En plus d'exiger une signature de chaque fournisseur de services, le nouveau formulaire requiert une confirmation par courriel ou des initiales pour chaque point particulier vérifié et justifié. La vérification a relevé 26 cas où les formulaires d'employés ou de non-employés ne comportaient pas les signatures clés, comme celle du gestionnaire, de l'agent financier autorisé ou du conseiller en rémunération.

La vérification a également constaté que dans certains cas, le formulaire de départ n'était pas rempli conformément aux instructions figurant sur le formulaire. Dans d'autres cas, certains ont utilisé le formulaire de départ précédent qui excluait l'avis envoyé par courriel, mesure essentielle pour assurer que tous les fournisseurs de services sont informés d'un départ.

Par ailleurs, il n'a pas été possible d'examiner certains formulaires remplis car l'employé et son dossier incluant le formulaire de départ avaient été transférés à un autre ministère.

Un formulaire qui n'est pas dûment rempli n'est pas conforme à la *Directive sur le processus ministériel relatif aux départs* et ne donne pas l'assurance que les biens et les avances ont été retournés.

### **Recommandation 3 :**

***Le directeur général, DGFMSA, devrait travailler avec les gestionnaires et les fournisseurs de services pour s'assurer que les formalités de départ sont entièrement suivies et que les formulaires sont remplis conformément aux instructions énoncées dans la Directive sur le processus ministériel relatif aux départs.***

### **Surveillance**

L'approche relative à la surveillance continue du processus de départ ne prévoit pas de démarche visant à relever les départs pour lesquels le processus n'a pas été respecté.

Depuis la mise en œuvre de la nouvelle directive en décembre 2010, le groupe de l'Assurance de la qualité au sein du SFCA est tenu d'assurer une surveillance de l'efficacité du processus sur une base trimestrielle pour les formulaires de départ qui ont été remplis. Il a effectué quatre exercices de surveillance pour la région de la capitale nationale et un pour les régions et a par la suite présenté trois rapports au DG, DGFMSA, et à chacun des fournisseurs de services.

La direction a accepté de prendre des mesures par suite de ces exercices de surveillance. Dans le cadre des entrevues, nous avons été informés du fait qu'un travail de réconciliation des départs des employés et des formulaires remplis avait été effectué, mais qu'il avait donné lieu à des écarts inexplicables. En raison de ces écarts, qui étaient fort probablement attribuables à un décalage entre la date de départ et la date à laquelle le formulaire de départ a été fourni au SCFA, l'exercice de réconciliation a été interrompu et sera réexaminé ultérieurement.

Les procédures visant à relever les départs assujettis à la *Directive sur le processus ministériel relatif aux départs* pourraient aider à réduire le risque que des employés ou non-employés quittent le Ministère sans suivre le processus de départ. Des mesures adéquates pourraient ensuite être prises pour réduire le risque de perte de biens et d'accès non autorisés.

#### **Recommandation 4 :**

***Le directeur général, DGFMSA, devrait renforcer la surveillance régulière afin de recenser les départs d'Industrie Canada qui sont assujettis à la Directive sur le processus ministériel relatif aux départs et de déterminer si le processus de départ a été suivi.***

### **3.4 Formulaire de départ**

#### **Congés des employés**

Le processus et le formulaire de départ prennent en compte différents types d'avance et de biens. Les congés des employés et les congés pris en trop n'ont pas été inclus dans le formulaire de départ des employés.

La *Directive sur la gestion financière de l'administration de la paye* du Conseil du Trésor exige que dans le cadre des formalités de départ, le dirigeant principal des finances élabore, en collaboration avec les Services des ressources humaines, un rapport et une liste de vérification de départ afin de confirmer et de certifier que toutes les sommes dues à la Couronne ont été remboursées et que tout le matériel prêté a été rendu avant que l'employé quitte le Ministère.

Les directives du Conseil du Trésor et d'Industrie Canada mentionnent en particulier les congés pris en trop. En outre, la *Directive sur le processus ministériel relatif aux départs* indique que ce processus assurera la remise des congés pris en trop.

L'équipe de vérification a constaté que les avances en souffrance, les cartes d'achat, les cartes de voyage, les cartes d'identité et le matériel prêté étaient mentionnés sur le formulaire de départ de l'employé. Toutefois, il n'y avait aucune mention des congés de l'employé, notamment des congés pris en trop, ni aucun endroit où un signataire assume la responsabilité d'avoir vérifié les soldes de congés avant le départ d'un employé.

Il incombe aux gestionnaires de s'assurer que tous les congés des employés ont été déclarés et rapportés adéquatement. Pour déterminer si un congé a été pris en trop, il faut faire appel au savoir-faire d'un conseiller en rémunération de la Direction générale des ressources humaines.

Au moment du départ, les conseillers en rémunération utilisent le Système régional de paye (SRP) et traitent l'information se rapportant à l'administration de la paye pour déterminer si un versement excédentaire de salaire a été effectué ou si un congé en trop a été pris et veiller au recouvrement de toute somme due au gouvernement du Canada.

L'omission des congés de l'employé sur le formulaire de départ ne permet pas de donner l'assurance nécessaire que le solde de congés a été examiné et, le cas échéant, que les congés pris en trop ont été remboursés.

***Recommandation 5 :***

***Le directeur général, DGFMSA, devrait examiner le processus et le formulaire de départ pour s'assurer que les congés des employés et les congés pris en trop sont traités adéquatement conformément à la Directive sur le processus ministériel relatif aux départs et aux directives du Conseil du Trésor.***

## 4.0 Conclusion générale

Même si on a relevé quelques lacunes dans les contrôles du processus ministériel relatif aux départs d'Industrie Canada, l'équipe de vérification estime que le processus est efficace. Les sommes et les ressources d'information sont retournées et l'accès aux systèmes de TI est révoqué. Les recommandations qui requièrent l'attention de la direction figurent dans le rapport.

## Annexe : Critères de vérification

Gouvernance	Critère satisfait ou non satisfait
1. Les autorisations, les responsabilités et la responsabilisation concernant le processus ministériel relatif aux départs sont clairs et bien communiqués.	Satisfait à quelques exceptions près
Contrôle interne	
2. L'organisation offre aux gestionnaires, aux fournisseurs de services et aux employés qui quittent le Ministère la formation, les outils, les ressources et les renseignements dont ils ont besoin pour assumer leurs responsabilités.	Satisfait à quelques exceptions près
3. Les politiques et les pouvoirs concernant le processus ministériel relatif aux départs sont bien conçus pour atténuer les risques et sont communiqués.	Satisfait
4. Un processus de surveillance de la conformité à la <i>Directive sur le processus ministériel relatif aux départs</i> est en place.	Satisfait à quelques exceptions près
5. La direction a conçu et mis en œuvre des contrôles efficaces pour assurer que les biens et les dossiers en la possession des employés qui quittent le Ministère sont protégés et vérifiés par le responsable.	Satisfait à quelques exceptions près
6. Chaque section du formulaire de départ du Ministère est examinée afin de vérifier si elle est complète, exacte et comporte l'approbation pertinente.	Satisfait à quelques exceptions près
Gestion des risques	
7. La direction définit, évalue et prend des mesures officielles pour donner suite aux risques qui pourraient entraver l'atteinte des objectifs du processus ministériel relatif aux départs.	Satisfait

## Annexe B : Plan d'action de la direction

Recommandation	Mesure prévue par suite de la recommandation	Responsable	Date cible d'achèvement	Situation actuelle
<p><b>Recommandation 1 :</b> Le directeur général, DGFMSA, devrait s'assurer que les gestionnaires comprennent bien les situations où un formulaire de départ doit être rempli et les mesures requises en vertu de la Directive sur le processus ministériel relatif aux départs.</p>	<p>En nous appuyant sur la trousse de communication détaillée fournie au personnel au moment de la mise en œuvre, nous travaillerons en collaboration avec les représentants sectoriels chargés du processus de départ pour recenser les produits existants et les améliorer, par exemple, le site intranet, l'avis de départ automatisé, le formulaire électronique, les instructions et la foire aux questions.</p>	<p>DG, DGFMSA</p>	<p>Identifier les améliorations possibles d'ici le mois de mai 2012. La date cible de mise en œuvre dépendra des améliorations identifiées.</p>	
<p><b>Recommandation 2 :</b> En ce qui concerne les départs examinés pendant la vérification pour lesquels aucun avis n'avait été envoyé et aucun formulaire n'avait été rempli, le directeur général, DGFMSA, devrait travailler avec le gestionnaire ou le responsable compétent de la direction générale pour confirmer que les biens, le cas échéant, ont été récupérés.</p>	<p>Tous les gestionnaires responsables seront contactés et invités à suivre le processus de départ pour les employés assujettis à la <i>Directive sur le processus ministériel relatif aux départs</i> d'Industrie Canada. Par définition, celui-ci exige que l'on confirme que tous les biens et les avances ont été récupérés. Si ce n'est pas le cas, le SFCA travaillera avec les gestionnaires respectifs ou les responsables de la direction générale afin de rectifier la situation.</p>	<p>DG, DGFMSA</p>	<p>Juin 2012</p>	<p>Tous les gestionnaires ont été contactés. En cas de non-conformité, ils seront invités à suivre le processus de départ.</p>

Recommandation	Mesure prévue par suite de la recommandation	Responsable	Date cible d'achèvement	Situation actuelle
<p><b>Recommandation 3 :</b> Le directeur général, DGFMSA, devrait travailler avec les gestionnaires et les fournisseurs de services pour s'assurer que les formalités de départ sont entièrement suivies et que les formulaires sont remplis conformément aux instructions énoncées dans la Directive sur le processus ministériel relatif aux départs.</p>	<p>Des réunions trimestrielles se tiendront avec les gestionnaires et les fournisseurs de services afin de discuter des questions liées au processus de départ et d'élaborer des plans d'action au besoin. Les résultats de la recommandation 4 serviront également à informer tous les intervenants.</p> <p>Tous les fournisseurs de services seront invités à effectuer une évaluation du risque et à fournir une description détaillée du processus qui appuie leurs activités d'examen et d'approbation. Ces descriptions seront conservées à l'Administration centrale.</p>	DG, DGFMSA	<p>Début des réunions trimestrielles en juin 2012</p> <p>Évaluations des risques et descriptions du processus terminées d'ici le mois de septembre 2012</p>	
<p><b>Recommandation 4 :</b> Le directeur général, DGFMSA, devrait renforcer la surveillance régulière afin de recenser les départs d'Industrie Canada qui sont assujettis à la Directive sur le processus ministériel relatif aux départs et de déterminer si le processus de départ a été suivi.</p>	<p>À compter du 1<sup>er</sup> avril 2012, le DG, DGFMSA, utilisera la liste de départs des employés obtenue de la DGRH pour sélectionner un échantillon trimestriel. Il pourra, à partir d'un échantillon, déterminer si un employé est parti sans que le processus soit respecté. Des suivis seront effectués auprès du gestionnaire de l'employé en cas de non-conformité.</p>	DG, DGFMSA	<p>Début le 1<sup>er</sup> avril 2012, avec l'examen du premier trimestre terminé d'ici le mois de juillet 2012</p>	

Recommandation	Mesure prévue par suite de la recommandation	Responsable	Date cible d'achèvement	Situation actuelle
<p><b>Recommandation 5 :</b> Le directeur général, DGFMSA, devrait examiner le processus et le formulaire de départ pour s'assurer que les congés des employés et les congés pris en trop sont traités adéquatement conformément à la Directive sur le processus ministériel relatif aux départs et aux directives du Conseil du Trésor.</p>	<p>A. En collaboration avec les fournisseurs de services, le DG, DGFMSA, examinera les changements à apporter au formulaire et à la directive sur les départs. Par exemple, la certification du gestionnaire sur le formulaire de départ sera modifiée pour indiquer que tous les congés pris par un employé figurent dans les systèmes ministériels de suivi des congés.</p> <p>B. La <i>Directive sur la gestion financière de l'administration de la paye</i> cite les congés pris en trop comme un élément des formalités de départ. L'agent principal des finances et la haute direction des ressources humaines partagent la responsabilité de l'administration de la paye. Le processus de vérification des congés pris en trop est actuellement effectué par le personnel des ressources humaines (conseillers en rémunération) au moment du départ dans le cadre des procédures standard de cessation d'emploi et de rajustement des congés, relativement à l'administration de la paye, ces congés étant traités par le Système régional de paye comme un versement excédentaire de salaire, conformément à la politique sur le recouvrement des montants dus à Sa Majesté figurant dans la <i>Directive sur les conditions d'emploi</i>, pour assurer le recouvrement des sommes dues.</p> <p>La DGRH et le SFCA ont déterminé que les contrôles en place pour les congés pris en trop sont efficaces.</p>	DG, DGFMSA	Juillet 2012	