

Chapitre 3

Bureau des ressources humaines

Gestion de l'absentéisme

Contenu

Section A - Contexte, objectif et étendue	24
Section B - Critère 1 - Communication des attentes	29
Section C - Critère 2 - Prestation d'une formation adéquate sur la gestion de l'absentéisme	44
Section D - Critère 3 - Information appuyant la prise de décisions de gestion	52
Section E - Critère 4 - Intégration des pratiques de gestion des présences	65
Section F - Critère 5 - Mesure et communication de l'efficacité de la gestion des présences	83

Bureau des ressources humaines

Gestion de l'absentéisme

Aperçu

Dans ce chapitre

Le chapitre traite des sujets suivants :

Section	Sujet	Voir page
A	Contexte, objectif et étendue	24
B	Critère 1 – Communication des attentes	29
C	Critère 2 – Prestation d'une formation adéquate sur la gestion de l'absentéisme	44
D	Critère 3 — Information appuyant la prise de décisions de gestion	52
E	Critère 4 — Intégration de pratiques de gestion des présences	65
F	Critère 5 – Mesure et communication de l'efficacité de la gestion des présences	83

Section A

Contexte, objectif et étendue

Contexte

Congé de maladie

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick reconnaît la valeur de ses employés. Dans le cadre de la stratégie globale en matière de ressources humaines, le gouvernement accorde des jours de congé de maladie aux employés qui en ont besoin.

Dans la plupart des cas, cela signifie que les employés accumulent **15 jours de congé de maladie par année, jusqu'à concurrence de 240 jours au total**, qui peuvent être utilisés au besoin.

Gestion des congés de maladie

Bien que nous admettions l'importance d'accorder des congés de maladie aux employés qui en ont besoin, il faut aussi déterminer et gérer les risques qui sont reliés à l'utilisation normale et excessive de ces congés.

En raison du nombre élevé d'employés et des sommes importantes que représente un tel avantage, il est important que le nombre et la durée des absences soient gérés.

Deux genres d'absence

Il y a deux genres d'absence :

Genre d'absence	Employés qui s'absentent pour des motifs ...
Involontaire	indépendants de leur volonté
Volontaire	dépendants de leur volonté

Tandis que la majorité des absences sont involontaires, différentes études montrent que l'absentéisme volontaire pourrait représenter entre 20 % et 40 % de toutes les absences.

Suite à la page suivante

Contexte, suite

Conséquences de l'absentéisme

Les conséquences de l'absentéisme sont considérables. L'absentéisme entraîne :

- une diminution de la productivité des employés;
- une baisse du moral des employés;
- une hausse des frais généraux.

De plus, des études montrent que l'efficacité du personnel de remplacement n'est que d'environ 75 %. Nous avons voulu examiner la gestion de l'absentéisme parce que nous estimons qu'il s'agit d'un aspect important de l'optimisation des ressources dans le domaine de la prestation des services.

Définition de l'absentéisme

Aux fins de notre vérification, nous avons utilisé la définition que donne le Bureau des ressources humaines de l'absentéisme :

Une absence non prévue, pour une courte ou une longue période, pour des raisons de santé.

Vérification axée sur le congé de maladie

Nous avons limité notre vérification au **congé de maladie**, car il constitue la majorité de tous les congés.

Nous avons exclu :

- les congés spéciaux tels que le congé pour décès, le congé d'études et le congé pour obligations familiales, en raison de leur incidence relativement faible,
 - le régime d'assurance en cas d'invalidité prolongée.
-

Jours de congé de maladie dans la fonction publique

Durant l'exercice 2001-2002, les employés de la fonction publique ont pris en moyenne **9,58** jours de congé de maladie.

Remarque : Cette statistique vient du Bureau des ressources humaines.

Suite à la page suivante

Contexte, suite

Hausse annuelle des jours de congé de maladie des employés

L'absentéisme étant une mesure de la santé d'une organisation, nous avons estimé qu'il s'agissait d'un aspect important que devait examiner notre bureau.

Comme le nombre de jours de congé de maladie pris par les employés du gouvernement provincial augmente sans cesse chaque année et que la population active vieillit, nous considérons qu'il est important d'examiner les mécanismes en place pour atténuer les coûts.

Nous avons obtenu les statistiques qui suivent de Statistique Canada; elles montrent le nombre de jours de congé de maladie pris par tous les employés des gouvernements provinciaux :

Année	Nombre moyen de jours pris par les employés du gouvernement ...		% du N.-B. qui dépasse la moyenne nationale
	du N.-B.	à l'échelle nationale	
2000	9,3	8,0	16 %
2001	10,4	8,5	22 %

Coût de l'absentéisme

Le Bureau des ressources humaines signale que les coûts de l'absentéisme dans la fonction publique pour l'exercice 2001-2002 se sont élevés à 13 792 038 \$. La fonction publique représente seulement un tiers des employés du gouvernement.

Suite à la page suivante

Contexte, suite

Principale entité vérifiée et responsabilités

La principale entité que nous avons vérifiée est le **Bureau des ressources humaines**.

Le Bureau des ressources humaines assume un certain nombre de responsabilités ayant trait à la gestion des ressources humaines, y compris l'absentéisme et le mieux-être des employés. Voici l'éventail des responsabilités reliées à l'absentéisme :

- directive sur le congé de maladie,
 - directive et lignes directrices sur l'assiduité au travail,
 - régime d'invalidité prolongée,
 - programme d'aide aux employés et aux familles,
 - prestations d'indemnisation des travailleurs,
 - congé de maladie des employés non syndiqués,
 - congés de maladie – conventions collectives,
 - information de gestion reliée aux crédits de congé de maladie et à leur utilisation pour les employés de la Partie 1,
 - gestion du système opérationnel des RH de la Partie 1 utilisé pour suivre les congés de maladie,
 - formation à la gestion visant notamment les compétences requises pour gérer les congés de maladie.
-

Responsabilités des ministères

Les sous-ministres de chaque ministère assument aussi des responsabilités qui ont trait à la gestion quotidienne de l'absentéisme.

Les ministères sont responsables de la gestion des employés dans le contexte de la directive gouvernementale et des conventions collectives et sont tenus de voir à l'efficacité de l'organisation.

Ministères vérifiés

Nous avons vérifié les trois ministères qui suivent, car ils ont enregistré les taux d'absentéisme les plus élevés pour l'exercice 2001-2002 :

- Transports,
 - Services familiaux et communautaires,
 - Santé et Mieux-être.
-

Objectif et étendue

Objectif L'objectif de la vérification était **de déterminer si le gouvernement a en place des mécanismes et des méthodes pour assurer la gestion efficace de l'absentéisme des employés de la fonction publique.**

Nous avons élaboré cinq critères pour nous aider à déterminer si l'objectif est atteint. Le rapport s'articule autour de ces cinq critères.

Étendue Notre vérification s'est limitée à l'examen de la gestion de l'absentéisme dans la fonction publique du Nouveau-Brunswick.

La fonction publique compte environ 10 400 employés et comprend tous les ministères énumérés dans le *Règlement 93-137* afférent à la *Loi sur la Fonction publique*.

La vérification n'a pas visé les employés des régies régionales de la santé et des conseils d'éducation de district.

Nous avons examiné la gestion des absences dues à la maladie au moyen :

- d'une enquête effectuée auprès de 52 fonctionnaires nouvellement engagés,
 - d'un examen de la documentation et d'entrevues avec des directeurs, des gestionnaires et des membres du personnel des entités suivantes :
 - Bureau des ressources humaines,
 - ministères
 - des Transports
 - de la Santé et du Mieux-être,
 - des Services familiaux et communautaires.
-

Calendrier Notre travail de vérification a commencé en septembre 2002 et était en grande partie terminé en avril 2003.

Section B

Critère 1 – Communication des attentes

Aperçu

But La présente section cherche à établir si la directive et les dispositions des conventions collectives sont adéquates pour communiquer les attentes, les rôles et les responsabilités qui ont trait à la gestion des congés de maladie.

Critère 1 *Le gouvernement devrait avoir une directive claire, complète et largement diffusée et des dispositions appropriées dans les conventions collectives pour établir les attentes et décrire les rôles et les responsabilités de l'employé, du surveillant et de l'employeur.*

Résumé Le tableau qui suit résume les problèmes et les recommandations concernant la communication des attentes au moyen de la directive et des conventions collectives :

Problèmes	Nous avons recommandé que ...
<ul style="list-style-type: none"> • Les employés connaissent très peu la directive et les conventions collectives, même si elles sont généralement accessibles, claires, bien écrites et faciles à comprendre. • La directive ne contient pas des procédures détaillées permettant d'appuyer la gestion de l'absentéisme. • Le <i>Guide - Assiduité au travail</i> est peu diffusé et, comme le guide n'est pas une directive, il n'est pas nécessairement suivi. 	<p>Le Bureau des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • reconsidère la possibilité de faire du <i>Guide - Assiduité au travail</i> une directive, • distribue le <i>Guide - Assiduité au travail</i> aux employés ministériels à tous les paliers, • s'assure que tous les employés peuvent avoir facilement accès à la directive et aux procédures concernant le congé de maladie; <p>Les ministères</p> <ul style="list-style-type: none"> • ajoutent à l'orientation des nouveaux employés une discussion sur l'accès à l'information concernant la directive et les procédures en matière de congé de maladie.

Suite à la page suivante

Aperçu, suite

Résumé (suite)

Problèmes	Nous avons recommandé que ...
<ul style="list-style-type: none"> • Dans la directive AD-2202 et dans la plupart des conventions collectives, les rôles et les responsabilités relatifs à la gestion des congés de maladie sont mal définis ou absents. • Les employés ne connaissent pas leurs rôles et leurs responsabilités concernant la gestion de l'absentéisme. 	Le Bureau des ressources humaines veille à ce que tous les employés connaissent leurs rôles et leurs responsabilités en ce qui a trait au congé de maladie.
Les employés n'avisent pas leur surveillant en cas d'absence.	Les ministères s'assurent que les employés avisent leur surveillant de leurs absences, conformément à la directive AD-2202 et aux conventions collectives.
Les ministères ne recouvrent pas les crédits de congé de maladie anticipés,	Les ministères s'assurent que tous les crédits de congé de maladie anticipés sont remboursés, conformément à la directive AD-2202 et aux conventions collectives.
Le personnel de surveillance dans les ministères n'obtient pas de preuve de maladie des employés.	Les ministères s'assurent que le personnel de surveillance obtient un certificat médical, conformément à la directive AD-2202.

Dans cette section

La présente section traite des points suivants.

Point	Voir page
Clarté et accessibilité de la directive ou des conventions collectives	31
Rôles et responsabilités mal définis	35
Cas de non-respect de la directive	37
Des employés n'avisent pas leur surveillant en cas d'absence	38
Des ministères ne recouvrent pas les crédits de congé de maladie anticipés	40
Des ministères n'obtiennent pas de preuve de maladie	42
Conclusion sur le critère 1	43

Clarté et accessibilité de la directive ou des conventions collectives

Responsabilité à l'égard de la directive et des conventions collectives

Le Bureau des ressources humaines doit :

- offrir des services de recherche et de développement en matière de politique de gestion du personnel;
 - coordonner, publier, tenir à jour et distribuer la directive AD-2202 du Manuel d'administration du gouvernement et ses modifications et assurer le maintien du site Web du Manuel d'administration;
 - négocier, interpréter et administrer les conventions collectives.
-

Importance de la directive

Une directive claire, facile à comprendre et largement diffusée est un élément clé de tout plan visant à assurer une gestion active des congés de maladie. Une directive sert à établir des normes et à guider la direction dans les cas où un employé s'absente souvent.

Applicabilité de la directive sur le congé de maladie

La directive sur le congé de maladie dans la fonction publique du Nouveau-Brunswick est énoncée :

- dans la directive administrative AD-2202 du Manuel d'administration du gouvernement (directive sur le congé de maladie), qui vise les cadres et les employés non syndiqués, et
 - dans les différentes clauses des 12 conventions collectives visant les employés syndiqués.
-

Suite à la page suivante

Clarté et accessibilité de la directive ou des conventions collectives, suite

La directive est claire, mais incomplète

La directive est claire

La directive AD-2202 et les 12 conventions collectives que nous avons examinées sont généralement claires, bien écrites et faciles à comprendre.

La directive est incomplète

La directive AD-2202 et les 12 conventions collectives visent principalement les aspects administratifs de l'absentéisme, et non la gestion de l'absentéisme.

Des procédures détaillées qui soutiendraient la directive manquent. Voici des exemples de procédures détaillées dont nous avons constaté l'absence dans la directive :

- étapes pour surveiller l'absentéisme,
- moyens d'accommoder les personnes qui s'absentent du travail durant des périodes plus longues (*exemple* : possibilités de réaménagement du travail),
- étapes pour régler les problèmes d'assiduité.

Guide - Assiduité au travail

À l'origine, le *Guide - Assiduité au travail* a été élaboré en 2000 en tant que directive et devait être mis en œuvre en avril de la même année. Cependant, les responsables du Bureau des ressources humaines nous ont informés que, étant donné un réaménagement des priorités, cela ne s'est jamais produit.

La directive est devenu un guide, qui a été distribué aux ministères.

Suite à la page suivante

Clarté et accessibilité de la directive ou des conventions collectives, suite

Problèmes du Guide - Assiduité au travail

Nous avons relevé les problèmes suivants au sujet du *Guide - Assiduité au travail* :

Le Guide - Assiduité au travail ...	Constatations de la vérification
est mal distribué.	Parmi les 10 surveillants interviewés, seulement 2 connaissaient l'existence du <i>Guide - Assiduité au travail</i> , mais eux non plus ne s'en servaient pas.
n'est pas une directive.	Les employés que nous avons interviewés ne savaient pas s'ils utiliseraient le guide de toute façon. Plusieurs ont dit que cela dépendrait des circonstances. À notre avis, comme il ne s'agit pas d'une directive, le guide ne sera pas nécessairement suivi.

Accès à la directive

Le Manuel d'administration et des exemplaires des conventions collectives sont disponibles :

- en ligne,
- en copie papier auprès des Services de gestion du Bureau des ressources humaines.

Problèmes

Nous avons relevé deux problèmes relatifs à l'accès à la directive :

- tous les employés n'ont pas accès à un terminal d'ordinateur, ce qui rend l'accès plus difficile,
- nous avons mené une enquête auprès d'employés embauchés au cours de la dernière année et constaté que 12 % d'entre eux ne savaient pas où ni comment avoir accès à des renseignements au sujet de la directive et des procédures concernant le congé de maladie.

Suite à la page suivante

Clarté et accessibilité de la directive ou des conventions collectives, suite

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines :

- reconsidère la possibilité de faire du *Guide - Assiduité au travail* une directive;
- distribue le *Guide - Assiduité au travail* aux employés ministériels à tous les paliers,
- s'assure que tous les employés peuvent avoir facilement accès à la directive et aux procédures concernant le congé de maladie.

Nous avons recommandé que les ministères ajoutent à l'orientation des nouveaux employés une discussion sur l'accès à l'information concernant la directive et les procédures en matière de congé de maladie.

Réponse du ministère

Le Bureau des ressources humaines améliorera la directive actuelle et veillera à ce que les gestionnaires et les employés y aient accès. Le bureau prévoit présenter la directive au Conseil de gestion aux fins d'approbation au cours de l'exercice 2004-2005. Cette directive se fondera sur des documents existants tels que le *Guide - Assiduité au travail* et contiendra des procédures pertinentes axées le plus possible sur les résultats à atteindre plutôt que sur les étapes individuelles à suivre. Le Bureau des ressources humaines s'occupera de la gestion d'un processus de mise en œuvre grâce auquel il s'assurera que les exigences de la directive sont comprises par toutes les parties concernées, y compris les nouveaux employés. [Traduction.]

Rôles et responsabilités mal définis

Attribution des rôles et des responsabilités

Dans la directive AD-2202 et les conventions collectives :

Certaines responsabilités sont clairement attribuées aux employés, aux surveillants et aux sous-ministres dans la directive AD-2202, mais elles ont trait principalement au processus d'approbation des congés de maladie, et non à la gestion de l'absentéisme.

La majorité des conventions collectives que nous avons examinées ne contenaient pas de responsabilités clairement attribuées.

Dans le *Guide - Assiduité au travail* :

Tandis que la directive n'attribue pas clairement les rôles et les responsabilités relativement à la gestion de l'absentéisme, le *Guide - Assiduité au travail* décrit clairement les rôles et les responsabilités de la gestion des présences à tous les paliers du gouvernement.

Exemple : Le rôle du surveillant est le suivant :

- Communiquer régulièrement les attentes en matière d'assiduité.
- Donner du renforcement positif en ce qui concerne l'assiduité régulière.
- Soutenir et reconnaître les efforts d'amélioration continue de l'assiduité.
- Reconnaître régulièrement les efforts que les employés fournissent dans leur travail.
- S'assurer que les conditions et le lieu de travail sont sains et sécuritaires, et régler les problèmes lorsqu'ils surviennent.
- Maintenir de bonnes relations de travail avec les employés, ce qui permet de cerner des situations qui pourraient devenir problématiques. Offrir de l'aide et du soutien.
- Renforcer le message selon lequel les avantages sociaux remplaçant le revenu constituent une forme d'assurance.
- Désigner un remplaçant pour recevoir les avis d'absence advenant l'absence du surveillant lui-même. Informer les employés du remplaçant désigné.

Suite à la page suivante

Rôles et responsabilités mal définis, suite

Les rôles et les responsabilités sont mal connus

Nous avons interviewé différents employés des ministères et obtenu des réponses incohérentes au sujet des rôles et des responsabilités. Plusieurs employés ne savaient pas vraiment quels étaient leurs rôles et leurs responsabilités à l'égard de la gestion de l'absentéisme.

Bien que les rôles et les responsabilités soient décrits en détail dans le *Guide - Assiduité au travail*, comme nous le notons précédemment :

- le guide est mal distribué,
 - les employés n'en connaissent donc pas beaucoup l'existence.
-

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines veille à ce que tous les employés du gouvernement connaissent leurs rôles et leurs responsabilités à l'égard du congé de maladie.

Réponse du ministère

La directive améliorée clarifiera les rôles et les responsabilités des employés, des gestionnaires et d'autres qui interviennent dans le processus. Le plan initial de mise en œuvre fera en sorte que tous les employés actuels soient mis au courant de la directive, et une stratégie sera établie pour veiller à ce que les nouveaux employés le soient aussi. [Traduction.]

Cas de non-respect de la directive

Aperçu

Au cours de notre vérification, nous avons relevé plusieurs cas dans lesquels les employés ne comprenaient pas bien la directive. À notre avis, cela contribue aux cas de non-respect de la directive que nous avons observés à plusieurs égards, notamment :

- les employés n'avisent pas leur surveillant en cas d'absence,
 - les ministères
 - ne recouvrent pas les crédits de congé de maladie anticipés,
 - n'obtiennent pas de preuve de maladie.
-

Des employés n'avisent pas leur surveillant en cas d'absence

Obligation d'aviser le surveillant en cas d'absence

La directive AD-2202 précise clairement que les employés doivent aviser immédiatement leur surveillant de toute absence en raison de maladie.

Parmi les 12 conventions collectives que nous avons examinées :

- 10 exigent des employés qu'ils avisent leur surveillant s'ils sont malades;
 - 1 exige que les employés avisent leur surveillant OU un responsable désigné,
 - 1 ne précise rien à cet égard.
-

Avis de l'absence non fourni

Au cours de notre vérification, nous avons relevé plusieurs cas de non-respect à la directive en ce qui concerne l'avis de l'absence. La majorité des surveillants que nous avons interviewés n'obligent pas leurs employés à les aviser directement de leur absence. Dans la plupart des cas, le personnel de bureau reçoit l'avis, et il n'est pas toujours tenu d'acheminer l'information directement au personnel de surveillance.

Parmi les 10 surveillants que nous avons interviewés :

- 2 exigent de leurs employés qu'ils les avisent directement de leur absence,
- 8 permettent aux employés d'aviser le personnel de bureau ou leurs collègues de leur absence.

Problèmes

À notre avis, plusieurs problèmes découlent de ce manquement à la directive. Si les employés n'avisent pas directement leur surveillant de leur absence, alors :

- les employés peuvent se sentir moins obligés de rendre des comptes,
 - les surveillants
 - ne sont pas mis immédiatement au courant des absences et ne peuvent gérer les absences de manière aussi efficace,
 - ont plus de difficulté à suivre les absences et à s'assurer que les rapports sur les congés sont exacts.
-

Suite à la page suivante

Des employés n'avisent pas leur surveillant en cas d'absence, suite

Notre recommandation Nous avons recommandé que les ministères s'assurent que les employés informent le personnel de surveillance de leur absence, conformément à la directive et aux conventions collectives.

Réponse du ministère La directive établira les exigences en matière d'avis et précisera si l'avis doit être fourni directement ou non au gestionnaire. [Traduction.]

Des ministères ne recouvrent pas les crédits de congé de maladie anticipés

Avance et remboursement de crédits de congé de maladie

La directive AD-2202 établit clairement qu'un congé de maladie spécial peut être accordé pour une durée maximale de 15 jours ouvrables si :

- le nombre de crédits acquis est insuffisant pour la période de maladie, l'on prévoit que la personne retournera au travail sous peu.

Les ministères ne recouvrent pas toujours les crédits de congé de maladie anticipés

Nous avons demandé à trois ministères de nous fournir des renseignements au sujet des employés ayant quitté leur emploi entre le 1^{er} janvier 2001 et le 31 décembre 2002 et dont le solde des crédits de congé de maladie était négatif. Un solde négatif signifie que :

- les employés ont reçu plus de crédits de congé de maladie que ce qu'ils avaient acquis,
- le remboursement n'a pas eu lieu ou n'a pas été consigné dans le système d'information.

Nous avons observé ce qui suit :

Ministère	Nombre d'employés ayant quitté leur emploi avec un solde de crédits de congé de maladie négatif et où aucun remboursement n'a eu lieu
Transports	6
Services familiaux et communautaires	4
Santé et Mieux-être	3

Le personnel des ministères n'est pas au courant des soldes négatifs de congé de maladie

Le Bureau des ressources humaines produit un rapport mensuel qui fournit des détails sur les employés ayant un congé de maladie à découvert. Le bureau nous a informés que ce rapport est envoyé aux directeurs des ressources humaines de chaque ministère. Nous nous demandons si le personnel des ministères fait un usage adéquat de ces rapports.

Dans un ministère, nous avons noté que 28 employés avaient un solde de crédits de congé de maladie négatif, qui s'est avéré être dans chaque cas une erreur dans le système. Donc, même si le SIRH montrait que plusieurs employés devaient des jours de congé de maladie au gouvernement provincial, les employés du ministère ne s'en étaient pas aperçus.

Suite à la page suivante

Des ministères ne recouvrent pas les crédits de congé de maladie anticipés, suite

Notre recommandation

Nous avons recommandé que les ministères s'assurent que tous les crédits de congé de maladie anticipés sont remboursés, conformément à la directive AD-2202 et aux conventions collectives.

Réponse du ministère

Il existe un rapport du SIRH qui porte expressément sur les crédits de congé de maladie anticipés. Prendre d'autres mesures à cet égard ne serait pas rentable, car le problème est peu fréquent. [Traduction.]

Des ministères n'obtiennent pas de preuve de maladie

Directive concernant l'obtention d'une preuve de maladie

La directive AD-2202 précise que les règles suivantes s'appliquent concernant la preuve de maladie :

- une preuve adéquate peut être demandée pour toute période de maladie;
- un certificat médical approprié est exigé pour tout congé de maladie de plus de 15 jours ouvrables.

Les 12 conventions collectives que nous avons examinées précisent quand un employeur peut exiger un certificat médical, et a noté le suivant :

Nombre de conventions collectives	L'employeur peut exiger un certificat médical dans les circonstances suivantes :
5	Pour toute maladie.
6	Pour les absences de plus de trois jours ou si on soupçonne qu'il y a abus.
1	N'est pas précisé dans la convention.

Non-respect de la directive

Nous avons interviewé un certain nombre de surveillants afin de déterminer quelles étaient leurs pratiques en matière de certificat médical.

Parmi les 10 surveillants que nous avons interviewés :

- 5 ne demandent pas de certificat médical,
- 5 demandent un certificat médical après trois jours d'absence.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que les ministères s'assurent que le personnel de surveillance obtient un certificat médical conformément à la directive AD-2202 et aux conventions collectives.

Réponse du ministère

La directive AD-2202, qui vise les employés non syndiqués, ne peut s'appliquer aux employés syndiqués. La nouvelle directive proposée ci-dessus contiendra une disposition relative aux certificats médicaux. On ne prévoit pas exiger un certificat médical pour toutes les absences. [Traduction.]

Conclusion sur le critère 1

Critère 1 – non satisfait

Nous avons conclu qu'il n'est pas satisfait au critère 1.

Bien que la directive soit claire, elle n'est pas assez détaillée ni bien communiquée. Nous avons observé plusieurs cas de non-respect de la directive qui, à notre avis, découlent directement d'un manque de communication.

Bien que nous ayons bien accueilli l'élaboration du *Guide - Assiduité au travail*, lequel offre des procédures à l'appui d'une directive, le guide n'a pas été largement distribué et les employés ne sont pas vraiment au courant de son existence.

Le *Guide - Assiduité au travail* n'est pas une directive, mais simplement un outil dont l'emploi est facultatif.

Section C

Critère 2 – Prestation d'une formation adéquate sur la gestion de l'absentéisme

Aperçu

But La présente section examine si la formation fournie aux employés responsables de la gestion de l'absentéisme est adéquate.

Critère 2 *Le gouvernement devrait offrir une formation adéquate aux employés qui sont responsables de la gestion de l'absentéisme.*

Résumé Le tableau qui suit résume les problèmes et les recommandations du ministère concernant la formation des employés responsables de la gestion de l'absentéisme :

Problèmes	Nous avons recommandé que ...
Une formation adéquate en gestion de l'absentéisme n'est pas offerte.	Le Bureau des ressources humaines veille à ce que les employés ayant une responsabilité de surveillance reçoivent une formation adéquate en gestion de l'absentéisme.
Le gouvernement n'a pas déterminé les risques associés à l'absentéisme de façon à permettre d'axer la formation sur les domaines cernés.	Le Bureau des ressources humaines détermine les facteurs de risque qui contribuent à des taux d'absentéisme anormalement élevés et met au point des programmes de formation à l'intention des employés en vue d'atténuer ces risques.

Dans cette section La présente section traite des points suivants.

Point	Voir page
Une formation adéquate en gestion de l'absentéisme n'est pas offerte	45
Les facteurs de risque ne sont pas déterminés ni traités dans la formation	47
Conclusion sur le critère 2	51

Une formation adéquate en gestion de l'absentéisme n'est pas offerte

Importance de la formation

La formation permet aux employés d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gestion de l'absentéisme. Elle fournit aux ministères l'occasion d'établir des attentes fondées sur la formation offerte.

Aux fins de notre vérification, nous avons cherché à déterminer s'il existait :

- une formation structurée – *exemple* : cours;
 - une formation non structurée – *exemple* : travailler avec des surveillants plus expérimentés et apprendre d'eux.
-

Aucune formation offerte ou encouragée

Le Bureau des ressources humaines est responsable de la formation en gestion, y compris l'acquisition des compétences nécessaires pour gérer les congés de maladie.

Bien que le calendrier de formation du gouvernement offre différents cours au personnel de surveillance, au personnel des ressources humaines et à d'autres, au moment de notre vérification, rien ne traitait expressément de l'absentéisme ou de la gestion des congés de maladie.

Bien que le Bureau des ressources humaines ait élaboré en 2000 une séance de formation pour accompagner la parution du *Guide - Assiduité au travail* :

- cette formation n'a pas été offerte depuis,
- le Bureau des ressources humaines n'encourage pas activement la participation au cours de formation – il revient aux ministères de demander la formation.

Au cours de notre vérification, nous avons noté que seulement 1 parmi les 10 surveillants que nous avons interviewés savait qu'une formation était possible.

Suite à la page suivante

Une formation adéquate en gestion de l'absentéisme n'est pas offerte, suite

Le personnel de surveillance n'a pas reçu de formation sur la gestion de l'absentéisme

Nous avons interviewé 10 surveillants dans trois ministères et constaté que la formation offerte dans le domaine de la gestion de l'absentéisme est très peu développée.

Parmi les surveillants que nous avons interviewés :

- seulement une personne avait suivi une formation structurée ayant trait à la gestion des congés de maladie;
 - la plupart estimaient ne pas avoir acquis des compétences adéquates en matière de gestion des congés de maladie en travaillant auprès de surveillants plus expérimentés,
 - tous les surveillants estimaient qu'une formation accrue serait bénéfique.
-

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines veille à ce que les employés ayant une responsabilité de surveillance reçoivent une formation adéquate en gestion de l'absentéisme.

Réponse du ministère

Une formation sera offerte dans le cadre de la directive proposée. Les ministères détermineront qui a besoin de la formation. Le BRH n'a pas l'intention d'exiger que tous les gestionnaires suivent la formation, car bon nombre possèdent déjà les compétences nécessaires à cet égard. Les nouveaux gestionnaires seront incités à la suivre. [Traduction.]

Les facteurs de risque ne sont pas déterminés ni traités dans la formation

Les risques ne sont pas déterminés

Le gouvernement ne détermine ni n'analyse systématiquement les facteurs qui contribuent aux taux d'absentéisme élevés. À notre avis, déterminer de tels facteurs serait utile pour l'élaboration de programmes de formation portant sur ces facteurs.

Le taux peut être indicateur du risque

Certains ministères affichent des taux d'absentéisme plus élevés que d'autres et, dans des ministères, certaines directions affichent des taux d'absentéisme plus élevés que d'autres.

Les trois ministères dont les taux d'absentéisme ont été les plus élevés de la province en 2002 sont :

Ministère	Nombre moyen de jours par employé	% dépassant la moyenne de 9,58 jours de la fonction publique
Transports	13,7	43 %
Services familiaux et communautaires	10,2	6 %
Santé et Mieux-être	10,2	6 %

Le gouvernement ne cherche pas à savoir s'il y a, dans les ministères ayant les taux d'absentéisme les plus élevés, des facteurs de risque qui pourraient être atténués afin d'abaisser le coût l'absentéisme.

Suite à la page suivante

Les facteurs de risque ne sont pas déterminés ni traités dans la formation, suite

Les tendances dans les facteurs de causalité peuvent être des indicateurs de risque

Les ministères ne procèdent pas à l'analyse de l'absentéisme en rapport avec les genres de maladie qui entraînent l'absence. À notre avis, l'analyse permettrait de déterminer la formation ou les programmes de mieux-être qui seraient les plus bénéfiques pour les surveillants et les employés.

Au cours de notre vérification, nous avons examiné des situations dans lesquelles des employés avaient pris de nombreux jours de congé de maladie en 2000-2001 et en 2001-2002. Nous avons examiné les dossiers de 30 employés dans trois ministères et constaté ce qui suit :

Ministère	Nombre le plus élevé de jours de congé de maladie pris par 1 employé en 1 an	Nombre moyen de jours de congé de maladie par employé dans la fonction publique en 2001-2002	Diverses raisons expliquent les absences de longue durée
Santé et Mieux-être	245,5	9,58	<ul style="list-style-type: none"> • 30 % problèmes de dos et interventions chirurgicales • 30 % stress • 10 % cancer • 30 % maladie inconnue avec mot du médecin
Transports	243	9,58	<ul style="list-style-type: none"> • 10 % blessures au dos ou autres blessures reliées au travail • 20 % problèmes cardiaques ou respiratoires • 50 % stress et maladie mentale • 20 % autres problèmes médicaux ou chirurgies
Services familiaux et communautaires	221	9,58	<ul style="list-style-type: none"> • 40 % stress • 30 % diabètes/problèmes cardiaques • 20 % blessures • 10 % autres problèmes de santé

Suite à la page suivante

Les facteurs de risque ne sont pas déterminés ni traités dans la formation, suite

Remarque : Comme la taille de notre échantillon est limitée, nous ne pouvons vérifier si les statistiques reflètent toutes les absences au gouvernement. Toutefois, nous sommes d'avis que la détermination des facteurs de causalité des absences est un bon début pour cerner et atténuer les risques.

Exemple : Si un ministère a déterminé que la moitié des absences parmi le personnel est attribuable à des blessures au dos, cela est peut-être un signe que les programmes de prévention des blessures au dos doivent être améliorés.

Aucune formation offerte dans les régions affichant un risque élevé

Nous n'avons presque rien vu qui montre que le personnel de surveillance se sert de rapports sur l'absentéisme détaillant les facteurs de risque. Un seul des ministères que nous avons vérifiés prépare des rapports statistiques trimestriels sur l'absentéisme par région.

Exemple : Le rapport du trimestre se terminant le 31 décembre 2002 montre que, comparativement aux moyennes régionales, une région présentait :

- des taux d'absentéisme de 25 % plus élevés et
- 69 % plus de congés de maladie de longue durée.

Alors qu'on nous a dit que les cadres supérieurs et les directeurs des ressources humaines des ministères examinent ces rapports trimestriels, nous n'avons rien vu qui montre la prestation d'une formation à l'intention des cadres dans les régions affichant les taux les plus élevés.

À notre avis, la collecte de statistiques sur l'absentéisme – par région/surveillant, genres de maladie, âge des personnes touchées, profession, etc. – serait utile si les statistiques sont distribuées :

- aux directeurs des ressources humaines,
- aux responsables cadres des ministères,
- au personnel de surveillance.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines détermine les facteurs de risque qui contribuent à des taux d'absentéisme anormalement élevés et mette au point des programmes de formation à l'intention des employés en vue d'atténuer ces risques.

Suite à la page suivante

Les facteurs de risque ne sont pas déterminés ni traités dans la formation, suite

**Réponse du
ministère**

La directive et la formation qui l'accompagnera traiteront des situations à risque élevé. [Traduction.]

Conclusion sur le critère 2

Critère 2 – non satisfait

Nous concluons qu'il n'a pas été satisfait au critère 2.

La formation du personnel chargé de la gestion de l'absentéisme est déficiente. De plus, aucune formation n'est envisagée pour traiter les secteurs à risque élevé.

Section D

Critère 3 - Information appuyant la prise de décisions de gestion

Aperçu

But La présente section examine l'intégralité, l'exactitude et l'opportunité de l'information appuyant la prise de décisions de gestion en rapport avec l'absentéisme.

Critère 3 *Le gouvernement devrait avoir en place des mécanismes et des méthodes pour faire en sorte que la consignation et la communication de l'information appuyant la prise de décisions de gestion en rapport avec l'absentéisme soient faites de manière complète, exacte et opportune.*

Résumé Le tableau qui suit résume les problèmes et les recommandations concernant l'intégralité, l'exactitude et l'opportunité des systèmes d'information :

Problèmes	Nous avons recommandé que ...
Aucune assurance que les renseignements sur les congés de maladie soient complets.	Les ministères aient des contrôles en vigueur pour veiller à ce qu'une fiche de congé de maladie soit remplie et remise pour chaque absence, conformément à la directive.
Des inexactitudes dans les renseignements sur les congés de maladie.	Le Bureau des ressources humaines mette au point des contrôles pour éviter que les employés qui n'y ont pas droit pour le mois de leur entrée en fonction obtiennent un crédit de congé de maladie.
La fiche de congé de maladie n'est pas toujours remise à temps.	Les ministères s'assurent que les fiches de congé de maladie sont remises et entrées dans le SIRH en temps opportun.

Suite à la page suivante

Aperçu, suite

<p>Les renseignements produits sur les congés de maladie ne sont pas pris en compte dans les décisions de gestion.</p>	<p>Le Bureau des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • renseigne les employés des ministères sur l'interprétation et l'utilisation des rapports fournis – les ministères devraient ensuite s'assurer que les rapports servent à prendre des décisions qui améliorent la gestion des absences des employés; • examine les coûts par rapport aux avantages de l'amélioration des rapports; • veille à ce que le personnel de surveillance ayant la responsabilité de gérer les congés de maladie ait accès aux renseignements sur les congés de maladie des employés, qu'il renseigne les employés et qu'il encourage la consultation de ces renseignements.
--	--

Description des systèmes

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) est le système utilisé à l'échelle de la fonction publique du Nouveau-Brunswick. Les renseignements sur l'absentéisme y sont consignés. La plupart des ministères ont affecté un membre du personnel de bureau à l'entrée des données sur les congés de maladie dans le SIRH.

Nous avons été heureux de constater l'élaboration de ce système perfectionné, qui produit des données utiles et pertinentes. Nous avons toutefois relevé des possibilités d'amélioration sur le plan de l'intégralité, de l'exactitude et de l'opportunité de l'information.

Dans cette section

La présente section traite des points suivants.

Point	Voir page
Aucune assurance quant à l'intégralité des données sur les congés de maladie	54
Inexactitudes constatées dans les données sur les congés de maladie	57
Données sur les congés de maladie parfois en retard	59
Données sur les congés de maladie non prises en compte dans la prise de décisions	60
Conclusion sur le critère 3	64

Aucune assurance quant à l'intégralité des données sur les congés de maladie

Directive sur l'obligation de remplir la fiche de congé de maladie

Selon la directive AD-2202, au moment de son retour au travail, la personne doit remplir les documents appropriés du ministère ou de l'organisme.

Plusieurs conventions collectives indiquent que les employés doivent remplir et signer une demande de congé.

Au retour au travail de la personne, voici ce qui devrait se passer :

1. La personne :
 - remplit une fiche de congé de maladie,
 - remet la fiche de congé de maladie à son surveillant aux fins d'approbation.
2. Le surveillant signe la fiche de congé de maladie et la remet au personnel de bureau, qui entre les données dans le SIRH.

Les crédits de congé de maladie sont automatiquement calculés et accordés aux employés chaque mois. Les crédits de congé de maladie sont déduits uniquement lorsque les données de la fiche de congé de maladie sont entrées dans le système.

Il y a matière à risque car, si les données de la fiche de congé de maladie ne sont pas entrées dans le système, aucun crédit de congé de maladie n'est déduit.

Suite à la page suivante

Aucune assurance quant à l'intégralité des données sur les congés de maladie, suite

Problèmes relatifs à la remise des fiches de congé de maladie

Nous avons observé les problèmes qui suivent au sujet de la remise des fiches de congé :

Fiches de congé de maladie remplies en retard

Les absences ont souvent lieu bien avant que les données de la fiche de congé de maladie soient entrées dans le SIRH. Il y a un décalage entre la date de l'absence et la date à laquelle la fiche de congé de maladie est remplie.

Les surveillants que nous avons interviewés ne pensaient pas que les employés évitaient délibérément de remettre leurs fiches de congé de maladie, mais ils ont toutefois admis que les employés attendaient parfois jusqu'à quatre mois avant de remplir la fiche de congé de maladie parce qu'ils oubliaient de le faire.

Manque de cohérence dans le signalement des absences au personnel de surveillance

La directive AD-2202 et la plupart des conventions collectives que nous avons examinées précisent que les employés qui s'absentent doivent faire part de leur absence directement à leur surveillant. Voilà qui est important, car le surveillant peut alors noter les absences parmi son personnel et s'assurer que les documents appropriés sont remis à cet égard.

Dans les trois ministères que nous avons vérifiés, nous avons observé des pratiques différentes en matière de signalement des absences. Les surveillants ministériels que nous avons interviewés n'insistaient pas pour que leur personnel communique directement avec eux pour les informer de leur absence en raison de maladie. Les employés signalaient leurs absences soit :

- à leur surveillant,
- au personnel de bureau,
- à leurs collègues.

Suite à la page suivante

Aucune assurance quant à l'intégralité des données sur les congés de maladie, suite

Faiblesse des contrôles sur la réception des fiches de congé de maladie

Lorsqu'une absence est signalée au personnel de surveillance, l'étape suivante est de s'assurer que l'on reçoit une fiche de congé de maladie. Dans les ministères qui ne remplissent pas de fiches de temps hebdomadaires, cela devient encore plus difficile. L'absence doit être notée d'une façon qui entraîne la remise d'une fiche de congé de maladie.

Dans les trois ministères que nous avons vérifiés, plusieurs employés tentent de tenir la liste des personnes qui appellent pour dire qu'elles s'absentent en raison de maladie, et cette liste sert à s'assurer que les fiches de congé de maladie remplies sont reçues.

Nous avons constaté que les feuilles de contrôle n'étaient pas toujours à jour et qu'il n'était pas rare que les fiches de congé de maladie soient remplies plusieurs mois après l'absence. Comme un certain nombre d'employés différents peuvent ajouter ou supprimer un nom sur la feuille de contrôle, nous ne pouvons être certains de son intégralité.

Entrée des données sur les congés de maladie dans le SIRH

Nous voulions déterminer si les renseignements sur les congés de maladie consignés sur les fiches de congé de maladie sont entrés dans le SIRH. Nous avons vérifié 132 fiches de congé de maladie et déterminé que la totalité des fiches avaient été correctement entrées dans le système.

En conséquence, ces trois ministères ont mis au point des systèmes pour s'assurer que les données de toutes les fiches de congé de maladie reçues sont entrées correctement dans le système. Cependant, nous ne pouvons savoir si des fiches de congé de maladie sont effectivement remplies et remises.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que les ministères aient des contrôles en vigueur pour veiller à ce qu'une fiche de congé de maladie soit remplie et remise pour chaque absence, conformément à la directive.

Réponse du ministère

La directive proposée contiendra des mesures visant cette obligation des ministères. [Traduction.]

Inexactitudes constatées dans les données sur les congés de maladie

Introduction

Des renseignements exacts sur les congés de maladie constituent un aspect important pour s'assurer que les employés admissibles reçoivent uniquement les avantages auxquels ils ont droit. Au cours de notre vérification, nous avons noté que certains aspects du système ont besoin d'être renforcés.

L'application libre-service aux employés contribue à l'exactitude des données

Le Bureau des ressources humaines a élaboré au sein du SIRH une *application libre-service aux employés*. L'application permet aux employés d'avoir accès à une gamme de données en ressources humaines, y compris les données les concernant en matière de congé de maladie.

Au cours de l'enquête que nous avons menée auprès de 52 personnes embauchées dans les 12 derniers mois, 96 % ont dit savoir comment avoir accès aux données les concernant en matière de congé de maladie.

Nous pensons que le fait que les employés puissent régulièrement consulter leurs données relatives au congé de maladie contribue à assurer l'exactitude globale des données. Toutefois, nous ne pouvons savoir si les employés signaleraient une erreur dans le solde de leurs crédits de congé de maladie.

Erreurs dans l'attribution des crédits de congé de maladie

Directive sur les crédits de congé de maladie et l'entrée en fonction

La directive AD-2202 précise qu'une personne qui entre en fonction après les 10 premiers jours ouvrables d'un mois commence à accumuler des crédits de congé de maladie après le premier jour du mois suivant.

Au cours de notre vérification, nous avons examiné un échantillon de 31 employés qui étaient entrés en fonction après les 10 premiers jours ouvrables du mois, ce qui les rendait inadmissibles à un crédit de congé de maladie pour le mois. Parmi ceux-ci, 4 personnes (13 %) avaient reçu par erreur un crédit de congé de maladie pour le mois de leur entrée en fonction.

Suite à la page suivante

Inexactitudes constatées dans les données sur les congés de maladie, suite

Erreurs observées

Nous avons aussi observé plusieurs autres erreurs au cours de notre travail de vérification.

Exemple : Nous avons observé un cas dans lequel le système montrait un solde de -16,75 jours pour une personne, solde qui a été ramené à +21,5 jours durant notre vérification. Le personnel du ministère nous a expliqué que les employés étaient censés rembourser des jours de congé de maladie à la suite du traitement d'une demande de prestations par la CSSIAT, mais que le remboursement n'avait jamais eu lieu.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines mette au point des contrôles pour éviter que les employés qui n'y ont pas droit pour le mois de leur entrée en fonction obtiennent un crédit de congé de maladie.

Réponse du ministère

La faible incidence du problème signifie que le coût des contrôles additionnels dépasserait les avantages qui en découleraient. [Traduction.]

Données sur les congés de maladie parfois en retard

Introduction Pour être utile à la prise de décisions, l'information doit être opportune.

Retard dans l'entrée des données des fiches de congé de maladie Des responsables du Bureau des ressources humaines nous ont dit présumer que les ministères entraient les données dans le SIRH « sur le vif ». En d'autres termes, au fur et à mesure que les fiches de congé de maladie sont reçues, les données sont rapidement entrées dans le système.

Au cours de notre vérification, nous avons déterminé que ce n'est pas le cas et observé que :

- les employés ne remettent pas toujours leurs fiches de congé de maladie rapidement aux fins de l'entrée des données,
- le personnel de bureau regroupe les fiches de congé de maladie et, souvent, entre les données de plusieurs mois à la fois.

Le tableau qui suit montre la rapidité avec laquelle ont été entrées les données des fiches de congé de maladie de la fonction publique en 2002.

Données des fiches de congé de maladie entrées....	Pourcentage
durant le même mois	46,5 %
1 mois plus tard	37,8 %
de 2 à 6 mois plus tard	8,9 %
plus de 6 plus tard	6,7 %

Notre recommandation Nous avons recommandé que les ministères s'assurent que les fiches de congé de maladie sont remises et entrées dans le SIRH en temps opportun.

Réponse du ministère Même s'il serait idéal que tous les congés soient consignés immédiatement après la période d'absence, rien ne montre que le délai entraîne des problèmes importants. Rien n'indique que les employés obtiennent des avantages auxquels ils ne sont pas admissibles en raison de ce délai ni que les rapports de gestion sont touchés de manière négative. Le Bureau des ressources humaines incitera les ministères à accélérer le traitement des formulaires de congé; toutefois, des contrôles généraux supplémentaires ne sont pas prévus, puisque les coûts de tels contrôles dépasseraient les avantages. [Traduction.]

Données sur les congés de maladie non prises en compte dans la prise de décisions

Introduction

La collecte et la consignation des renseignements sur les congés de maladie exigent beaucoup de temps et coûtent cher. Si des rapports sont produits à partir des données, mais qu'ils ne sont pas utilisés dans le processus décisionnel, la valeur de cette information est limitée.

Dans le cadre de notre vérification, nous avons voulu déterminer si les renseignements sur l'absentéisme produits par le SIRH servent à la prise de décisions.

Les rapports sur l'absentéisme ne sont pas utilisés de manière efficace

Nous avons été heureux de constater que le Bureau des ressources humaines prépare des rapports mensuels sur l'absentéisme pour chaque ministère.

Les sous-ministres reçoivent un rapport qui fournit le nombre moyen de jours de congé de maladie pris et le coût associé à ces congés pour leurs propres employés et pour la fonction publique dans son ensemble. Ces rapports contiennent des statistiques visant le mois en cours ainsi que celles des mois précédents de l'année civile.

Cependant, nous avons constaté que ces rapports ne sont pas remis aux surveillants que nous avons interviewés. De plus, nous n'avons rien trouvé qui indique que les rapports servent à soutenir les décisions de gestion. À notre avis, les rapports sont produits, mais les ministères n'en font pas une utilisation efficace.

Absence de cibles et d'objectifs officiels en matière d'absentéisme

Comme nous en discutons au critère 5, comme il n'existe pas de cibles ni d'objectifs officiels en matière d'absentéisme, la simple prestation de statistiques sur l'absentéisme aux ministères n'est peut-être pas très utile.

Nous doutons de la valeur pour les sous-ministres de connaître les taux d'absentéisme de leur ministère s'ils ne savent pas quels devraient être ces taux.

Suite à la page suivante

Données sur les congés de maladie non prises en compte dans la prise de décisions, suite

Octobre est le mois affichant le plus haut taux d'absentéisme

Nous avons examiné le nombre de jours de congé de maladie pris par mois pour tous les employés de la fonction publique pour les exercices 2001-2002 et 2002-2003. Nous avons constaté ce qui suit :

Exercice	Nombre moyen de jours de congé de maladie pris par mois	Mois affichant le nombre le plus élevé de jours de congé de maladie	% de jours de congé de maladie en octobre dépassant la moyenne pour l'exercice
2001-2002	8 461	Octobre	14 %
2002-2003	7 259	Octobre	21 %
<p><i>Remarque :</i> Seules les données des 10 premiers mois étaient connues au moment de la vérification.</p>			

Les statistiques sur l'absentéisme ne sont pas utilisées

Dans le cadre de notre vérification, nous n'avons rien trouvé, ni au Bureau des ressources humaines, ni dans les trois ministères que nous avons vérifiés, qui montre que la direction a cherché à savoir pourquoi octobre affiche les taux d'absentéisme les plus élevés.

Aucun des surveillants que nous avons interviewés dans les ministères ne connaissait ces statistiques, et personne n'avait entrepris d'examiner la question.

Suite à la page suivante

Données sur les congés de maladie non prises en compte dans la prise de décisions, suite

Proposition pour l'amélioration des rapports

En plus de mieux communiquer la valeur et l'utilité des rapports, le Bureau des ressources humaines pourrait aussi examiner les avantages de produire des rapports améliorés.

Bien que, comme nous le notons précédemment, des rapports utiles soient produits sur l'absentéisme, nous avons proposé d'autres rapports qui pourraient être utiles et soutenir la prise de décisions. Voici des exemples de sujets de rapport sur les absences qui seraient utiles pour gérer l'absentéisme :

- jours de la semaine
- surveillant/direction
- nombre de jours
- âge/profession/sexe

Les responsables du Bureau des ressources humaines nous ont admis que de tels rapports seraient utiles, mais ils s'interrogent sur les coûts de leur production par rapport aux avantages. Bien que nous comprenions ce dilemme, nous sommes d'avis que de tels rapports sont nécessaires afin de fournir à la direction des outils pour gérer l'absentéisme de manière adéquate.

Suite à la page suivante

Données sur les congés de maladie non prises en compte dans la prise de décisions, suite

Le personnel de surveillance n'accède pas aux dossiers de congé de maladie des employés

Le Bureau des ressources humaines nous a informés que, à son avis, tous les membres du personnel de surveillance ont accès aux dossiers de congé de maladie de leurs employés par l'entremise du SIRH. Les surveillants ont accès à ces données afin de pouvoir gérer et surveiller les congés de maladie de leurs employés de façon plus rigoureuse.

À la suite des entrevues que nous avons eues avec les 10 surveillants, nous avons constaté que :

- seulement 4 ont effectivement accès aux dossiers de congé de maladie de leurs employés,
 - seulement 2 de ces 4 surveillants profitaient de cet accès, et uniquement pour s'assurer que les employés avaient des crédits de congé de maladie à leur disposition, et non à des fins de surveillance.
-

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines :

- renseigne les employés des ministères sur l'interprétation et l'utilisation des rapports fournis – les ministères devraient ensuite s'assurer que les rapports servent à prendre des décisions qui améliorent la gestion des absences des employés;
 - examine les coûts par rapport aux avantages de l'amélioration des rapports,
 - veille à ce que le personnel de surveillance ayant la responsabilité de gérer les congés de maladie ait accès aux renseignements sur les congés de maladie des employés, qu'il renseigne les employés et qu'il encourage la consultation de ces renseignements.
-

Réponse du ministère

Il sera donné suite aux recommandations dans le cadre de la formation relative à la mise en œuvre de la directive proposée. On prévoit que les quelques gestionnaires qui n'ont pas accès au site de gestion libre-service l'obtiendront au fil du temps. L'amélioration des rapports sera envisagée et mise à exécution si l'analyse de rentabilité le justifie. La question sera évaluée au cours de l'exercice 2004-2005. [Traduction.]

Conclusion sur le critère 3

**Critère 3 –
partiellement
satisfait**

Nous concluons qu'il est partiellement satisfait au critère 3.

Nous avons constaté avec satisfaction l'élaboration du libre-service, qui permet aux employés de vérifier les renseignements les concernant au sujet des congés de maladie. À notre avis, cela contribue à l'exactitude globale des données.

Cependant, nous avons relevé des erreurs dans l'intégralité du système d'information. Et, comme les données ne sont pas toujours entrées en temps opportun, les renseignements fournis ne sont pas toujours à jour.

Nous n'avons rien trouvé qui montre que l'information qui est produite sert à appuyer les décisions de gestion.

Section E

Critère 4 - Intégration des pratiques de gestion des présences

Aperçu

Objet La présente section se penche sur l'efficacité avec laquelle la gestion des présences est intégrée aux pratiques de gestion courantes.

Critère 4 *Le gouvernement devrait s'assurer que la gestion des présences est une démarche active, bien intégrée aux pratiques de gestion courantes.*

Résumé Le tableau qui suit résume les problèmes et les recommandations concernant les pratiques en matière de gestion des présences :

Problèmes	Nous avons recommandé que ...
Le gouvernement n'a pas de programme officiel de gestion des présences.	Le Bureau des ressources humaines établit un programme officiel de gestion des présences qui est bien intégré aux pratiques de gestion courantes.
Pas de gestionnaires affectés à la gestion globale des présences dans les ministères	Le Bureau des ressources humaines prend les devants en s'assurant que les sous-ministres assignent clairement la responsabilité de la gestion globale des présences à une personne ou à un groupe de personnes. Ces personnes devraient se voir confier un mandat clair, et la haute direction devrait surveiller les résultats.
Les absences brèves mais fréquentes sont mal gérées.	Le Bureau des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> • élabore des mécanismes qui permettent au personnel de surveillance d'examiner des rapports qui montrent clairement les tendances sur le plan des absences, • veille à ce que les absences brèves mais fréquentes fassent l'objet d'un examen rigoureux approprié et qu'elles soient portées à l'attention de la direction.

Suite à la page suivante

Aperçu, suite

Résumé (suite)

<p>Il y a place à l'amélioration dans la gestion des absences de longue durée.</p>	<p>Le Bureau des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • envisage l'emploi d'un formulaire médical commun pour l'ensemble des employés du gouvernement, formulaire qui incite le médecin à fournir la date prévue de retour et à décrire les tâches que la personne <u>peut</u> accomplir; • mette au point un déclencheur officiel de façon à ce qu'un certain nombre de jours d'absence entraîne un examen par la direction ou le personnel des ressources humaines – <i>exemple</i> : si une personne s'absente x nombres de jours, une rencontre a alors lieu entre la personne et l'employeur pour discuter de la situation et de l'éventuel retour au travail; • fournisse aux ministères des conseils en bonne et due forme sur leur obligation légale d'« accommoder ».
<p>Il y a place à l'amélioration dans la promotion du mieux-être.</p>	<p>Le Bureau des ressources humaines évalue les principales causes de l'absentéisme et envisage d'élaborer des stratégies de mieux-être appropriées pour minimiser les absences.</p>
<p>Les secteurs à risque élevé ne sont pas déterminés ou sont mal gérés</p>	<p>Les ministères déterminent et gèrent les secteurs à risque élevé en matière d'absentéisme.</p>

Suite à la page suivante

Aperçu, suite

Dans cette section

La présente section traite des points suivants.

Point	Voir page
Pas de programme officiel de gestion des présences	68
Pas de gestionnaires affectés à la gestion des présences dans les ministères	69
Les absences brèves mais fréquentes sont mal gérées	71
Il y a place à l'amélioration dans la gestion des absences de longue durée	73
Insuffisance des stratégies de mieux-être qui pourraient atténuer les risques	78
Les secteurs à risque élevé ne sont pas déterminés ou sont mal gérés	80
Conclusion sur le critère 4	82

Pas de programme officiel de gestion des présences

Avantages d'un programme officiel Les avantages d'un programme officiel de gestion des présences sont de permettre au gouvernement de détailler ses attentes en matière de gestion des présences et d'établir des pratiques exemplaires qui seront adoptées par tous les ministères.

Limites entraînées par l'absence d'un programme officiel Nous avons déterminé dans les débuts de notre vérification que le Bureau des ressources humaines n'avait pas établi de programme officiel de gestion des présences. Cette absence de programme officiel signifie que :

- les attentes à l'égard de la direction ne sont pas documentées ni largement connues;
- les résultats ne sont pas examinés et les changements nécessaires ne sont pas apportés,
- les pratiques varient d'un ministère à l'autre.

Notre recommandation Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines établisse un programme officiel de gestion des présences qui est bien intégré aux pratiques de gestion courantes.

Réponse du ministère Comme nous l'avons mentionné, la directive actuelle sera examinée et révisée au besoin. On prévoit que la directive, complétée par les niveaux actuels de savoir-faire du BRH et du personnel des RH des ministères responsables, offrira aux gestionnaires des conseils qui leur permettront d'assurer une gestion efficace de l'absentéisme. Aucun programme officiel ne sera élaboré pour l'instant.
[Traduction.]

Pas de gestionnaires affectés à la gestion des présences dans les ministères

Introduction

Les sous-ministres sont chargés de la gestion courante des employés du ministère.

Même si ne nous attendons pas nécessairement à ce que les sous-ministres exécutent eux-mêmes les tâches associées à la gestion de l'absentéisme, nous voudrions voir ces responsabilités clairement déléguées à d'autres membres du personnel.

Certes, différents membres du personnel dans les ministères se sont vu confier un éventail de tâches touchant l'absentéisme (*exemple* : le personnel de surveillance approuve les congés de maladie, le personnel de bureau entre les données dans le système), mais aucun gestionnaire en particulier n'est affecté à la gestion des présences.

Avantages d'un gestionnaire affecté à la gestion des présences

À notre avis, les ministères qui affectent un gestionnaire à la gestion globale de l'absentéisme dans leur ministère y trouveraient leur compte.

Cela permettrait :

- de coordonner tous les efforts,
 - d'adopter une démarche cohérente pour la gestion l'absentéisme,
 - de contribuer à rendre compte des résultats.
-

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines prenne les devants en s'assurant que les sous-ministres assignent clairement la responsabilité de la gestion globale des présences à une personne ou à un groupe de personnes.

Cette ou ces personnes devraient se voir confier un mandat clair, et la haute direction devrait surveiller les résultats.

Suite à la page suivante

Pas de gestionnaires affectés à la gestion des présences dans les ministères, suite

**Réponse du
ministère**

La directive proposée reposera sur le principe selon lequel la gestion des présences doit être intégrée à la gestion courante dont s'acquittent les gestionnaires. La directive ne conseillera pas de séparer la gestion des présences des autres aspects de la gestion des ressources humaines assumés par les gestionnaires. À l'heure actuelle, des rapports d'information de gestion sur les congés de maladie au gouvernement et dans les ministères sont produits et remis aux sous-ministres à des fins de surveillance et de gestion. [Traduction.]

Les absences brèves mais fréquentes sont mal gérées

Pourquoi gérer les absences brèves et fréquentes?

Il est important de gérer les absences brèves mais fréquentes non seulement en raison des coûts élevés, mais aussi pour maintenir un bon moral parmi les employés qui se trouvent au travail.

Les absences brèves et fréquentes ne sont pas examinées de près

Nous avons constaté que les absences brèves mais fréquentes ne sont pas examinées de près parce que :

- la directive AD-2202 sur le congé de maladie exige une note du médecin uniquement pour les absences dépassant 15 jours ouvrables;
- de nombreuses conventions collectives exigent une note du médecin uniquement pour les absences dépassant 3 jours ouvrables;
- bien que le personnel de surveillance puisse consulter les fiches d'absence individuelles des employés, aucun rapport n'est produit pour clairement montrer les tendances qui se dessinent en matière d'absences;
- il n'y a pas de déclencheur officiel (*exemple* : absence de 5 jours au cours des six derniers mois) qui entraînerait un examen de la direction.

Les surveillants nous ont informés que :

- les absences brèves mais fréquentes sont courantes et les plus difficiles à gérer,
 - certains employés estiment que prendre une journée de maladie ici et là est un droit, et non une assurance.
-

Les absences sont parfois le signe d'un problème plus important

Il arrive que les absences brèves mais fréquentes soient le signe d'un problème plus important. La documentation montre que des employés malheureux prennent des congés de maladie plus fréquents.

En conséquence, il est important d'examiner les absences fréquentes non seulement pour minimiser la fréquence des absences inutiles, mais aussi pour aider à déterminer si les absences sont le signe d'un problème plus important.

Exemples :

- Le milieu de travail favorise-t-il un environnement sain et heureux?
 - Le milieu de travail comporte-t-il des facteurs de stress qui pourraient être cernés et corrigés?
-

Suite à la page suivante

Les absences brèves mais fréquentes sont mal gérées, suite

**Notre
recommandation**

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines :

- mette au point des mécanismes qui permettent au personnel de surveillance d'examiner des rapports qui montrent clairement les tendances sur le plan des absences,
 - veille à ce que les absences brèves mais fréquentes fassent l'objet d'un examen rigoureux approprié et qu'elles soient portées à l'attention de la direction.
-

**Réponse du
ministère**

La directive proposée traitera de la question et, s'ils sont nécessaires et rentables, des rapports supplémentaires seront élaborés et mis à la disposition des gestionnaires.
[Traduction.]

Il y a place à l'amélioration dans la gestion des absences de longue durée

Définition : absence de longue durée

Bien que le gouvernement n'ait pas adopté une définition officielle des absences de longue durée, la plupart des surveillants que nous avons interviewés qualifient de longue durée une absence qui dépasse de 10 à 15 jours.

Statistiques sur les absences de longue durée

Nous avons examiné les statistiques de trois ministères concernant les employés qui avaient pris 15 jours ou plus de congé de maladie en 2001 et déterminé ce qui suit :

Ministère	Nombre d'employés ayant pris 15 jours ou plus de congé de maladie	Nombre moyen de jours de congé de maladie pris par employé	Équivalent de travail perdu exprimé en années
Transports	422	41,3	67
Santé et Mieux-être	138	33,9	18
Services familiaux et communautaires	227	33,4	29

L'intervention précoce est importante

La recherche montre l'importance de l'intervention précoce dans le retour au travail des employés. Plusieurs études indiquent que plus la période d'absence se prolonge, moins la personne est susceptible de retourner au travail.

Une étude de l'Ontario Medical Association précise que la probabilité qu'une personne reprenne le travail après un congé d'invalidité de six mois est de 50 %, puis elle tombe à 20 % après une année et à seulement 10 % après deux années.

Nous avons voulu déterminer les mesures que le gouvernement a prises pour assurer le retour au travail des employés dans un délai raisonnable.

Suite à la page suivante

Il y a place à l'amélioration dans la gestion des absences de longue durée, suite

Pas de programme officiel d'intervention précoce

Bien que nous ayons observé des exemples de bonnes pratiques en matière de gestion des absences de longue durée, le gouvernement n'a pas de programme officiel d'intervention précoce.

Dans les trois ministères que nous avons vérifiés, nous avons relevé différentes pratiques en ce qui concerne le retour au travail des employés. Un ministère a élaboré son propre programme de gestion des congés d'invalidité de longue durée, tandis qu'un autre a récemment rédigé une directive et un programme de gestion des congés d'invalidité.

Avantages d'un programme d'intervention précoce

Tout en reconnaissant la nécessité de maintenir une certaine souplesse pour tenir compte des circonstances de chacun, nous pensons qu'une approche provinciale officielle en matière d'intervention précoce serait avantageuse. À notre avis, une telle approche :

- assurerait l'équité dans tous les ministères,
- indiquerait que tous les ministères respectent certains critères.

Processus d'examen des absences

Voici comment les trois ministères nous ont décrit la manière dont ils examinent les absences de longue durée.

Étape	Ce qui se passe
1	L'employé remet une note du médecin à son surveillant immédiat.
2	Le surveillant prend connaissance de la note du médecin et communique avec la personne s'il le juge approprié.
3	Lorsque que l'absence se prolonge, voici ce qui se passe : <ul style="list-style-type: none"> • le surveillant communique avec le personnel des ressources humaines du ministère pour obtenir de l'aide concernant la gestion de l'absence, • le personnel des ressources humaines : <ul style="list-style-type: none"> • communique avec la personne et son médecin, • examine les options de réintégration dans le milieu de travail.

Suite à la page suivante

Il y a place à l'amélioration dans la gestion des absences de longue durée, suite, suite

Problèmes et solutions possibles Nous avons observé les problèmes qui suivent dans la gestion des absences de longue durée par les ministères :

Problème	Répercussion(s)	Solution possible
<p>Les certificats médicaux sont vagues, ne fournissant aucun détail sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la date de retour, • ce que la personne <u>peut</u> faire. 	<p>Le personnel de surveillance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • a de la difficulté à faire la planification du personnel de remplacement; • est moins en mesure de planifier des horaires de travail réaménagés ou d'accommoder les employés; • ne prend pas la peine de demander un certificat médical, les employés ayant ainsi moins de comptes à rendre. 	<p>Exiger pour tous les employés du gouvernement l'utilisation d'un formulaire médical commun sur lequel le médecin doit inscrire la date prévue de retour et décrire les tâches que la personne <u>peut</u> accomplir.</p>
<p>Aucun déclencheur n'entraîne un examen par la direction, de sorte que certaines absences de longue durée passent « entre les mailles du filet ».</p> <p><i>Exemple</i> : Nous avons relevé un cas où la personne s'était absentée 205 jours en une année et où il n'y avait eu ni contact de suivi ni discussion sur les options de retour au travail.</p>	<p>Les employés ne retournent pas au travail aussi rapidement qu'ils le pourraient.</p>	<p>Mettre au point un déclencheur officiel qui oblige la direction ou le personnel des ressources humaines à examiner la situation.</p> <p><i>Exemple</i> : Si une personne accumule x jours d'absence, une rencontre aura lieu entre la personne et l'employeur pour discuter de la situation et d'un éventuel retour au travail.</p>

Suite à la page suivante

Il y a place à l'amélioration dans la gestion des absences de longue durée, suite, suite

Problèmes et solutions possibles (suite)

Problème	Répercussion(s)	Solution possible
<p>Les lois sur les droits de la personne interdisent aux employeurs de faire de la discrimination fondée sur un handicap. En revanche, l'employeur n'est pas tenu d'accommoder un employé au point de subir une contrainte excessive. Il existe donc une zone grise pour ce qui est de déterminer la mesure dans laquelle les ministères sont tenus de maintenir à leur emploi une personne qui n'est pas capable d'accomplir son travail actuel.</p> <p>Les pratiques varient parmi les trois ministères que nous avons vérifiés.</p> <p>Certains ministères parviennent à trouver un travail qui convient à la personne au ministère, d'autres non.</p> <p><i>Exemple :</i> Un responsable du ministère des Transports nous a fait part de la difficulté de trouver à un journalier souffrant d'une blessure au dos un autre emploi qui convient.</p> <p>Aucun ministère ne cherchait activement un emploi dans d'autres ministères pour les personnes qui n'étaient pas en mesure de travailler dans leur propre ministère.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés ne se voient pas offrir d'autres possibilités de travail outre leur propre emploi, de sorte qu'ils risquent de s'absenter plus longtemps qu'il n'est nécessaire. • L'équité et l'uniformité parmi les ministères pour ce qui est d'accommoder les employés ne sont pas encouragées. 	<p>Le gouvernement devrait fournir des conseils aux cadres supérieurs au sujet de l'obligation légale d'« accommoder ».</p>

Suite à la page suivante

Il y a place à l'amélioration dans la gestion des absences de longue durée, suite, suite

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines :

- envisage l'utilisation d'un formulaire médical commun pour l'ensemble des employés du gouvernement, formulaire qui incite le médecin à fournir la date de retour prévue et à décrire ce que la personne peut faire;
- mette au point un déclencheur officiel de façon à ce qu'un certain nombre de jours d'absence entraîne un examen par la direction ou le personnel des ressources humaines – *exemple* : si une personne s'absente x nombres de jours, une rencontre a alors lieu entre la personne et l'employeur pour discuter de la situation et de l'éventuel retour au travail;
- fournisse aux ministères des conseils en bonne et due forme sur leur obligation légale d'« accommoder ».

Réponse du ministère

La directive proposée sur l'absentéisme traitera des absences de longue durée. L'idée d'un formulaire médical commun sera examinée pour voir si elle est viable et appropriée. Le BRH évaluera le concept du déclencheur dans le cadre de son examen de l'amélioration des rapports. Le Bureau des ressources humaines a donné à tous les ministères une séance d'information d'une journée sur l'obligation d'« accommoder ».

Au total, 57 personnes de 13 ministères de la Partie I ont assisté à la séance du 18 juin 2003. La séance sera donnée de nouveau au besoin. [Traduction.]

Insuffisance des stratégies de mieux-être qui pourraient atténuer les risques

Initiatives du gouvernement

Tant le secteur privé que les organisations du secteur public reconnaissent les avantages de promouvoir le mieux-être. Il est courant que des programmes soient offerts aux employés pour les aider :

- à cesser de fumer,
- à contrôler leur hypertension artérielle,
- à les encourager à faire de l'exercice et à bien manger,
- à réduire le stress.

Des études montrent que de telles initiatives améliorent le moral des employés et réduisent l'absentéisme. Parmi les initiatives prises par le gouvernement provincial pour diminuer les absences dues à la maladie, nous avons relevé les suivantes :

- les programmes d'aide aux employés et leur famille (PAEF),
- les évaluations ergonomiques,
- le programme de réduction des parfums,
- les horaires flexibles,
- les modalités de travail flexibles.

Certains ministères ont :

- organisé des clubs de marche et des activités de promotion du mieux-être,
- assumé le coût des vaccins contre la grippe.

Suite à la page suivante

Insuffisance des stratégies de mieux-être qui pourraient atténuer les risques, suite

Problèmes au sujet des initiatives du gouvernement

Nous avons relevé les problèmes suivants au sujet des initiatives du gouvernement :

- Dans notre enquête auprès de 52 nouveaux employés, 29 % ont signalé ne pas connaître le programme d'aide aux employés et leur famille (PAEF).
 - Malgré les options offertes dans la directive AD-2253 concernant le réaménagement des horaires de travail, les surveillants que nous avons interviewés nous ont informés que leur ministère n'offrait toujours pas à leur personnel des horaires ou des modalités de travail flexibles.
 - Les employés des ministères nous ont déclaré que, à leur avis, le mieux-être pourrait être davantage encouragé. On aimerait notamment que l'employeur paie pour des programmes de conditionnement physique.
-

Le SIRH ne fait pas de distinction entre les différents motifs d'absence

Le SIRH consigne l'absence simplement comme un jour de maladie sans préciser de quoi il s'agit, par exemple la grippe, le stress ou des maux de dos, de sorte qu'il devient difficile d'élaborer des programmes de mieux-être pour répondre aux principaux facteurs d'absentéisme.

Bien que le gouvernement ait mis en œuvre des programmes utiles de mieux-être, nous n'avons trouvé aucune analyse montrant que ces programmes visent effectivement les principales causes des absences évitables.

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines évalue les principales causes de l'absentéisme et envisage d'établir des stratégies de mieux-être appropriées pour minimiser les absences.

Réponse du ministère

Comme il est mentionné dans les observations générales qui précèdent, des mesures sont prises pour adopter graduellement une approche globale du mieux-être des employés de façon à maximiser le mieux-être, au lieu de faire porter les efforts sur la gestion des absences. L'objectif ultime d'une telle stratégie est de prévenir la maladie, d'atténuer les effets de la maladie et de maximiser la satisfaction et la productivité des employés au travail. Cette stratégie de mieux-être fera partie intégrante de la stratégie globale du gouvernement sur le mieux-être. [Traduction.]

Les secteurs à risque élevé ne sont pas déterminés ou sont mal gérés

Les employés à la veille de la retraite présentent un risque élevé

Comme nous le mentionnions, plusieurs facteurs de risque qui ont trait à la gestion de l'absentéisme n'ont pas été cernés. Les statistiques sur les absences par surveillant, par région, par genres de maladie et par profession ne sont pas utilisées pour déterminer les secteurs à risque élevé.

Au cours de notre vérification, il a aussi été porté à notre attention que les employés à la veille de la retraite présentent un risque. Nous avons examiné dans trois ministères l'utilisation du congé de maladie de 382 employés qui ont pris leur retraite entre le 1^{er} janvier 2001 et le 31 décembre 2002.

Nous avons observé que :

- dans les 12 mois précédant le départ à la retraite, ces employés ont pris en moyenne 4,3 fois plus de jours de congé de maladie que la moyenne provinciale pour l'exercice 2001-2002,
 - le nombre total de jours utilisés par ces employés a atteint 15 830, soit l'équivalent de 60,9 années de travail.
-

Le gouvernement ne gère pas les congés de maladie des employés à la veille de la retraite

Nous avons fait enquête auprès de cadres supérieurs et de membres du personnel de surveillance dans les trois ministères pour savoir s'ils déterminaient et géraient les secteurs à risque élevé en matière d'absentéisme – en l'occurrence, les employés à la veille de la retraite.

Nous avons déterminé que :

- le départ à la retraite n'est pas un facteur de risque officiellement reconnu;
 - seulement un ministère avait analysé les taux d'absentéisme des employés prenant leur retraite comparativement aux autres employés;
 - aucun plan n'a été établi pour atténuer le risque.
-

Notre recommandation

Nous avons recommandé que les ministères déterminent et gèrent les secteurs à risque élevé en matière d'absentéisme.

Suite à la page suivante

Les secteurs à risque élevé ne sont pas déterminés ou sont mal gérés, suite

**Réponse du
ministère**

La directive proposée sera élaborée de façon à traiter les aspects de la gestion de l'absentéisme qui ont les conséquences, les coûts, les avantages et le potentiel d'amélioration les plus élevés. [Traduction.]

Conclusion sur le critère 4

Critère 4 – non satisfait Nous concluons qu'il n'est pas satisfait au critère 4.

Le gouvernement n'a pas établi de programme officiel de gestion des présences. Les absences brèves mais fréquentes sont mal gérées, et il arrive que les employés ayant une absence de longue durée passent entre les mailles du filet ou ne se voient pas offrir un autre emploi.

Le gouvernement ne détermine pas et ne gère pas les secteurs à risque élevé tels que les employés à la veille de la retraite.

Section F

Critère 5 – Mesure et communication de l'efficacité de la gestion des présences

Aperçu

But La présente section a pour objet de discussion le degré auquel le gouvernement mesure l'efficacité de la gestion des présences et en fait rapport.

Critère 5 *Le gouvernement devrait régulièrement mesurer l'efficacité de la gestion des présences, en faire rapport et apporter les changements appropriés.*

Résumé Le tableau qui suit résume les problèmes et les recommandations concernant la mesure et la communication de l'efficacité de la gestion des présences :

Problèmes	Nous avons recommandé que ...
Pas de documentation ni de communication des buts	Le Bureau des ressources humaines mette par écrit et communique à tous les paliers du gouvernement les buts en matière d'absentéisme.
Pas d'objectifs	Le Bureau des ressources humaines : <ul style="list-style-type: none"> • établisse des objectifs en matière de gestion de l'absentéisme qui sont reliés à des buts et largement communiqués à tous les paliers de gouvernement; • compare régulièrement les statistiques sur l'absentéisme à celles des autres provinces et du secteur privé comme moyen de mesurer l'efficacité de la gestion de l'absentéisme.
Pas de rapport sur l'efficacité	Le Bureau des ressources humaines fasse rapport sur l'efficacité de la gestion de l'absentéisme. Les rapports devraient comprendre des descriptions : <ul style="list-style-type: none"> • des résultats escomptés comparativement aux résultats réels, • des stratégies pour atteindre les buts.

Suite à la page suivante

Aperçu, suite

Dans cette section

La présente section traite des points suivants.

Point	Voir page
Pas de documentation ni de communication des buts pour la gestion de l'absentéisme	85
Pas d'objectifs visant la gestion de l'absentéisme	87
Pas de rapport sur l'efficacité de la gestion de l'absentéisme	90
Conclusion sur le critère 5	91

Pas de documentation ni de communication des buts pour la gestion de l'absentéisme

Obligation de rendre compte des résultats

Le gouvernement doit être tenu responsable des résultats. La gestion de l'absentéisme ne fait pas exception. Pour satisfaire à son obligation de rendre compte, il doit produire et présenter à l'Assemblée législative et, au bout du compte, au public de l'information sur les résultats escomptés et les résultats réels.

Directive AD-1605 et reddition de comptes

Une mesure de l'efficacité est le degré auquel une organisation atteint les résultats escomptés ou réalise ses projets, mesure qui est contenue dans la directive AD-1605 du gouvernement provincial. L'alinéa 5.1(a) de la directive sur les rapports annuels précise que :

Dans la mesure du possible, les ministères et les organismes doivent exposer clairement leurs objectifs généraux et spécifiques ainsi que leurs indicateurs de performance. Le rapport devrait préciser dans quelle mesure les programmes existants demeurent pertinents et si les objectifs ont été atteints. Il devrait également rendre compte de l'accueil que le groupe cible a réservé aux programmes.

La directive porte sur les rapports redditionnels. On peut constater qu'une bonne planification est tenue pour acquise en matière de rapports.

Pour que les ministères et les organismes puissent exposer clairement leurs buts et leurs objectifs en fin d'exercice, il est évident que ces buts et objectifs auraient dû être déjà établis en début d'année. Ces buts et ces objectifs devraient guider les programmes des ministères tout au long de l'année.

Définition : but

Selon le Conseil canadien des vérificateurs législatifs (CCVL), un but est un énoncé général sur les résultats souhaités à atteindre.

Suite à la page suivante

Pas de documentation ni de communication des buts pour la gestion de l'absentéisme, suite

But de la gestion de l'absentéisme

Les responsables du Bureau des ressources humaines nous ont clairement décrit deux buts qu'ils espèrent atteindre concernant la gestion de l'absentéisme.

Ces buts sont les suivants :

1. N'enregistrer aucune hausse importante des taux d'absentéisme d'une année à l'autre.
2. S'assurer que les employés obtiennent les jours de congé de maladie dont ils ont réellement besoin, pas plus.

Ces énoncés répondent à la définition du CCVL, c'est-à-dire un énoncé général des résultats souhaités.

Problèmes relatifs aux buts

Alors que nous avons constaté avec satisfaction que des buts avaient été établis, nous avons relevé les problèmes suivants :

- les buts ne sont pas consignés par écrit dans une directive ou dans les conventions collectives,
 - outre les responsables du Bureau des ressources humaines, aucun membre du personnel ministériel que nous avons interviewé n'était au courant de ces buts.
-

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines consigne par écrit et communique les buts en matière d'absentéisme à tous les paliers du gouvernement.

Réponse du ministère

La directive proposée et le matériel de formation énonceront les buts reliés à la gestion de l'absentéisme. [Traduction.]

Pas d'objectifs visant la gestion de l'absentéisme

Définition : objectif Le Conseil canadien des vérificateurs législatifs définit un objectif comme un énoncé précis des résultats à atteindre au cours d'une période donnée. Cet énoncé peut être considéré comme une cible.

Pas d'objectifs visant la gestion de l'absentéisme À partir de nos entrevues avec des responsables du Bureau des ressources humaines, nous avons déterminé qu'il n'existe pas d'objectifs de ce genre visant la gestion de l'absentéisme. Comme nous l'avons mentionné, des objectifs précis et bien définis sont le fondement de rapports de qualité.

Il est difficile d'établir des cibles La documentation décrit les cibles de certaines organisations ainsi :

- améliorer les taux d'absentéisme d'un certain %;
- atteindre ou surpasser les moyennes nationales;
- atteindre un certain %.

Les responsables du Bureau des ressources humaines nous ont fait part de leur difficulté à établir des cibles concernant l'absentéisme. Ils estiment qu'ils ne peuvent ni fixer un nombre magique, ni facilement établir une autre cible.

Bien que nous comprenions ces difficultés, nous pensons qu'il est important d'établir une cible pour l'absentéisme.

Suite à la page suivante

Pas d'objectifs visant la gestion de l'absentéisme, suite

L'absentéisme au N.-B. est le plus élevé du Canada

Le Bureau des ressources humaines ne compare pas les statistiques sur l'absentéisme à celles d'autres organisations. À notre avis, un bon point de départ pour mesurer l'efficacité est de comparer son organisation à d'autres organisations du secteur public et du secteur privé.

Le tableau qui suit résume les statistiques sur l'absentéisme des gouvernements provinciaux du Canada pour 2001, selon Statistique Canada :

Province	Nombre moyen de jours de congé de maladie pris par employé
Nouveau-Brunswick	10,4
Colombie-Britannique	10,3
Nouvelle-Écosse	9,9
Saskatchewan	9,1
Québec	9
Terre-Neuve-et-Labrador	8,3
Île-du-Prince-Édouard	7,8
Ontario	7,7
Alberta	6,9
Manitoba	6

Suite à la page suivante

Pas d'objectifs visant la gestion de l'absentéisme, suite

Jours de congé de maladie au N.-B. : plus élevé au gouvernement que dans le secteur privé

Nous avons obtenu de Statistique Canada des statistiques sur les taux d'absentéisme dans le secteur privé du Nouveau-Brunswick. Nous avons observé que les employés du secteur public du Nouveau-Brunswick utilisent systématiquement un nombre plus élevé de jours de congé de maladie que leurs homologues dans le secteur privé.

Le tableau qui suit montre dans quel pourcentage les taux d'absentéisme au gouvernement dépassent les taux du secteur privé :

Année	% du taux d'absentéisme au gouvernement dépassant celui du secteur privé
1999	31,7 %
2000	24,7 %
2001	20,2 %

Notre recommandation

Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines :

- compare régulièrement les statistiques sur l'absentéisme à celles d'autres provinces et du secteur privé comme moyen de mesurer l'efficacité de la gestion de l'absentéisme;
- établisse des objectifs en matière de gestion de l'absentéisme qui sont reliés à des buts et largement communiqués à tous les paliers de gouvernement.

Réponse du ministère

Tandis que la directive proposée contiendra des buts en matière d'absentéisme, elle ne fournira pas d'objectifs quantitatifs ni de cibles d'utilisation. Étant donné la courbe de répartition des fréquences (17 % des employés n'ont pris aucun congé de maladie en 2002) et le fait que les besoins des employés varient, une cible générale ne conviendrait pas. La pertinence des comparaisons entre les provinces sera évaluée pour déterminer si les renseignements sont faciles à obtenir, uniformes et comparables et s'il est rentable de les recueillir. La mise en œuvre de la recommandation dépendra des résultats de cette évaluation. [Traduction.]

Pas de rapport sur l'efficacité de la gestion de l'absentéisme

Responsabilité de faire rapport sur l'efficacité En réponse aux attentes grandissantes en matière de reddition de comptes, il est clair que la direction a la responsabilité de faire rapport sur l'efficacité, ce qui est souvent accompli au moyen des rapports annuels des ministères.

Le coût élevé de l'absentéisme ne fait pas encore l'objet de rapports Au cours de notre vérification, nous avons constaté des lacunes importantes dans les rapports du gouvernement et des ministères sur l'efficacité de la gestion de l'absentéisme.

Malgré les coûts importants de l'absentéisme, nous n'avons trouvé aucun rapport sur la gestion de ces coûts dans aucun rapport annuel.

Notre recommandation Nous avons recommandé que le Bureau des ressources humaines fasse rapport sur l'efficacité de la gestion de l'absentéisme dans son rapport annuel.

Le rapport devrait comprendre des descriptions :

- des résultats escomptés comparativement aux résultats réels,
 - des stratégies pour atteindre les buts.
-

Réponse du ministère Le Bureau des ressources humaines examinera l'efficacité de la directive proposée à un moment convenable après sa mise en œuvre. Comme les évaluations en bonne et due forme sont coûteuses, la méthode qui sera suivie consistera dans des examens périodiques. [Traduction]

Conclusion sur le critère 5

Critère 5 – non satisfait Nous concluons qu'il n'est pas satisfait au critère 5.

Le Bureau des ressources humaines a établi des buts, mais ces buts ne sont pas documentés ni largement communiqués. De plus, il n'y a pas d'objectifs.

Le Bureau des ressources humaines ne mesure pas l'efficacité de la gestion de l'absentéisme et n'en fait pas rapport.
