



1999-721

**Vérification du régime d'incitatif monétaire du
Bureau de la traduction**

1999-10-01



Public Works and
Government Services
Canada

Audit and Review

Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada

Vérification et Examen

Canada

Table des matières

Résumé	1
1. Introduction	5
1.1 Autorisation pour le projet	5
1.2 Objectifs	5
1.3 Portée	5
1.4 Contexte	5
1.5 Approche et méthodes	6
2. Constatations, conclusions et recommandations	8
2.1 Cadre de gestion	8
2.1.1 Critères	8
2.1.2 Recommandations	9
2.2 Exactitude des incitatifs	10
2.2.1 Recommandations	11
2.3 Efficacité, efficience et rentabilité du régime	12
2.3.1 Recommandation	12

Résumé

Autorisation pour le projet

La vérification du régime d'incitatif monétaire du Bureau de la traduction a été approuvée par le Comité de vérification et d'examen de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

Objectifs

- Passer en revue le cadre de contrôle de gestion établi par le Bureau de la traduction pour mettre en œuvre le régime d'incitatif, et vérifier l'intégrité des processus et des données.
- Vérifier l'exactitude des incitatifs versés dans le cadre du régime.
- Revoir l'efficacité, l'efficacé et la rentabilité du régime depuis sa mise en œuvre, en décembre 1998, en vue d'évaluer ses répercussions sur :
 1. la productivité et le recours à la sous-traitance;
 2. le contrôle des dépenses et l'amélioration du rendement financier;
 3. la qualité du travail et le service à la clientèle.

Portée

La vérification portait principalement sur les aspects suivants :

- les mesures prises par le Bureau de la traduction pour mettre sur pied un cadre de gestion en vue d'assurer l'intégrité des processus et des données liés au régime d'incitatif monétaire;
- la vérification des listes de paiements dans le cadre du régime pour la période de quatre mois s'échelonnant de décembre 1998 à mars 1999.

La vérification ne comprenait pas l'examen des systèmes automatisés utilisés, puisque selon une vérification récente menée à l'interne, les cadres supérieurs du Bureau étaient satisfaits de la précision et de la fiabilité de ces systèmes de traitement des données.

Contexte

Le Bureau de la traduction est devenu un organisme de service spécial (OSS) en 1995. Dans son plan d'activités de 1996-1997, le Bureau reconnaissait que, pour atteindre l'équilibre financier, il devait augmenter ses revenus. Puisque l'augmentation des revenus dépend, dans une large mesure, de l'accroissement de la productivité des employés, le Bureau a déterminé qu'un régime d'incitatif monétaire serait un moyen efficace pour reconnaître la contribution des employés au succès du Bureau, encourager les meilleurs traducteurs à rester au Bureau, donner aux traducteurs une nouvelle source de motivation, réduire les dépenses liées au recours à la sous-traitance et

1999-721 Vérification du régime d'incitatif monétaire du Bureau de la traduction
Rapport

augmenter les revenus grâce à l'accroissement de la productivité. Le Syndicat canadien des employés professionnels et techniques (SCEPT), les Ressources humaines de TPSGC et le Conseil du Trésor ont été consultés, ce qui a mené à l'élaboration d'un protocole d'entente, ratifié en juillet 1998, entre le Conseil du Trésor, à titre d'employeur, et le SCEPT, à titre d'agent négociateur. Selon l'entente, le régime devait s'échelonner du 1^{er} décembre 1998 au 31 mars 2000. La première période donnant droit aux incitatifs s'étendait sur quatre mois, du 1^{er} décembre 1998 au 31 mars 1999.

Il s'agit du premier régime d'incitatif lié à la productivité mis sur pied à la fonction publique.

Approche et méthodes

Notre vérification a été menée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Elle a été réalisée en trois étapes : planification, examen et rapport.

La phase de planification nous a permis de nous renseigner sur le régime d'incitatif, de connaître les préoccupations des cadres supérieurs et de mieux comprendre le cadre de contrôle lié à la mise en œuvre et à l'administration du régime. Nous avons mené des entrevues auprès d'intervenants clés de l'organisation, de même qu'auprès de directeurs, de chefs et d'agents d'administration, tant au Secteur de l'exploitation qu'au Secteur de la traduction parlementaire et de l'interprétation (STPI), en vue de comprendre le mode de fonctionnement des systèmes et des processus relatifs au régime d'incitatif. La principale préoccupation des cadres supérieurs rencontrés au cours des entrevues était de savoir si les paiements indiqués sur les listes soumises pour vérification, pour la première période visée par le régime d'incitatif, avaient été calculés correctement. Nous avons conclu que l'exactitude des montants dépendait de la rigueur avec laquelle les données utilisées pour le calcul des incitatifs, comme les heures facturables et non facturables des traducteurs, le type de travail accompli ou le mode de facturation, ont été recueillies et saisies. Les intervenants se préoccupaient plus particulièrement des activités non facturables signalées sur les feuilles de temps des traducteurs, comme la formation (reçue ou donnée), le travail administratif, les activités de gestion, les heures creuses, les activités syndicales et d'autres activités, dont certaines doivent être expressément autorisées par l'employeur.

Au cours de la phase d'examen, nous avons passé en revue les listes des paiements versés dans le cadre du régime, qui nous ont été présentées au début de la vérification, en juillet. Ces listes contenaient les paiements proposés dans les deux secteurs susmentionnés. Nous avons sélectionné et vérifié dix paiements, représentant 15 p. 100 du nombre total de paiements effectués au STPI, soit 39 p. 100 de la valeur totale des paiements versés aux employés du STPI. Au Secteur de l'exploitation, nous avons choisi les huit points de service présentant les plus grands risques aux yeux de la direction, ainsi que deux autres points de service, choisis au hasard.

L'échantillon vérifié au Secteur de l'exploitation représente 15 p. 100 du nombre total de paiements et 25 p. 100 de la valeur totale des paiements versés aux employés du Secteur de l'exploitation.

1999-721 Vérification du régime d'incitatif monétaire du Bureau de la traduction
Rapport

Nous avons élaboré un programme de vérification, sur la base des préoccupations soulevées au cours de la phase de la planification, en vue de procéder à des essais détaillés. Nous avons résumé les résultats de la vérification et des essais, et en avons discuté avec les cadres supérieurs avant de présenter nos conclusions définitives.

Principales constatations

Le système actuel de déclaration, d'enregistrement et de validation du temps de production et de non-production ainsi que du travail accompli par les traducteurs doit être amélioré dans le Secteur de l'exploitation.

Le processus de gestion et d'examen interne visant à assurer l'exactitude des données sur les listes de paiement des incitatifs doit être raffermi et officialisé au Secteur de l'exploitation et au STPI.

Nous avons relevé un certain nombre d'erreurs lors de l'examen initial et du contrôle des opérations liées aux listes de paiement des incitatifs qui nous ont été fournies pour vérification. La direction du Bureau de la traduction a affirmé que les erreurs décelées ont été corrigées avant l'émission des paiements.

En raison de la courte période d'essai du régime et, par conséquent, de la courte période d'amortissement de tout nouveau système majeur, le Bureau de la traduction n'a pas encore mis sur pied les mécanismes d'analyse nécessaires pour mesurer, superviser et évaluer les activités de façon à arriver à une conclusion quant au succès du régime. Pour le moment, les analyses sont effectuées après coup.

Recommandations

Il est recommandé ce qui suit :

1. *Le Bureau de la traduction devrait raffermir son cadre de gestion pour veiller à ce que les données sur la production et le temps de traduction soient exactes et complètes. Il doit notamment s'assurer que les feuilles de temps et les bordereaux d'acheminement sont remplis conformément aux procédures établies dans le document intitulé « Régime d'incitatif monétaire -- Validation », et il doit mettre sur pied un processus de surveillance efficace pour s'assurer que les données entrées dans le Système de gestion des activités (SGA) sont exactes.*
2. *La nécessité d'utiliser onze codes d'activités dans les bordereaux d'acheminement devrait être réévaluée avec le syndicat (SCEPT) de façon à ne conserver que les codes nécessaires à l'analyse de gestion et, ainsi, à réduire le nombre d'erreurs de codage liées au calcul des incitatifs.*

1999-721 Vérification du régime d'incitatif monétaire du Bureau de la traduction
Rapport

3. *Une démarche devrait être élaborée pour veiller à ce que le Bureau de la traduction détermine, dès le début de chaque période visée par le régime, quels traducteurs sont non admissibles aux incitatifs, de façon à ce que seuls les traducteurs admissibles en reçoivent.*
4. *Le processus de vérification des listes de paiements devrait être officialisé, les rôles et les responsabilités clairement définis et les procédures documentées, de façon à ce que les montants calculés soient exacts, qu'une piste de vérification existe pour les types d'erreurs possibles et qu'on obtienne l'assurance que les corrections nécessaires ont été apportées dans le SGA.*
5. *Si le régime d'incitatif est instauré en permanence, le Bureau de la traduction devrait mettre en place des outils efficaces pour permettre l'extraction des données requises à partir du système d'information de gestion, de façon à ce qu'on puisse calculer avec exactitude les indicateurs requis par la direction pour évaluer la productivité des traducteurs ainsi que d'autres mesures du succès du régime d'incitatif monétaire, comme l'augmentation des revenus et la qualité du service.*

1. Introduction

1.1 Autorisation pour le projet

La vérification du régime d'incitatif monétaire du Bureau de la traduction a été approuvée par le Comité de vérification et d'examen de Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

1.2 Objectifs

- Passer en revue le cadre de contrôle de gestion établi par le Bureau de la traduction pour mettre en œuvre le régime d'incitatif, et vérifier l'intégrité des processus et des données.
- Vérifier l'exactitude des incitatifs versés dans le cadre du régime.
- Revoir l'efficacité, l'efficacé et la rentabilité du régime depuis sa mise en œuvre, en décembre 1998, en vue d'évaluer ses répercussions sur :
 1. la productivité et le recours à la sous-traitance;
 2. le contrôle des dépenses et l'amélioration du rendement financier;
 3. la qualité du travail et le service à la clientèle.

1.3 Portée

La vérification portait principalement sur les aspects suivants :

- les mesures prises par le Bureau de la traduction pour mettre sur pied un cadre de gestion en vue d'assurer l'intégrité des processus et des données liés au régime d'incitatif monétaire;
- la vérification des listes de paiements dans le cadre du régime pour la période de quatre mois s'échelonnant de décembre 1998 à mars 1999.

La vérification ne comprenait pas l'examen des systèmes automatisés utilisés, puisque selon une vérification récente menée à l'interne, les cadres supérieurs du Bureau étaient satisfaits de la précision et de la fiabilité de ces systèmes de traitement des données.

1.4 Contexte

Le Bureau de la traduction est devenu un organisme de service spécial (OSS) en 1995. Dans son plan d'activités de 1996-1997, le Bureau reconnaissait que, pour atteindre l'équilibre financier, il devait augmenter ses revenus. Puisque l'augmentation des revenus dépend, dans une large mesure, de l'accroissement de la productivité des employés, le Bureau a déterminé qu'un régime d'incitatif monétaire serait un moyen efficace pour reconnaître la contribution des employés au succès du Bureau, encourager les meilleurs traducteurs à rester au Bureau, donner aux traducteurs une nouvelle source de motivation, réduire les dépenses liées au recours à la sous-traitance et augmenter les revenus grâce à l'accroissement de la productivité. Le Syndicat canadien des

1999-721 Vérification du régime d'incitatif monétaire du Bureau de la traduction
Rapport

employés professionnels et techniques (SCEPT), les Ressources humaines de TPSGC et le Conseil du Trésor ont été consultés, ce qui a mené à l'élaboration d'un protocole d'entente, ratifié en juillet 1998, entre le Conseil du Trésor, à titre d'employeur, et le SCEPT, à titre d'agent négociateur. Selon l'entente, le régime devait s'échelonner du 1^{er} décembre 1998 au 31 mars 2000. La première période donnant droit aux incitatifs s'étendait sur quatre mois, du 1^{er} décembre 1998 au 31 mars 1999.

Il s'agit du premier régime d'incitatif lié à la productivité mis sur pied à la fonction publique.

1.5 Approche et méthodes

Notre vérification a été menée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Elle a été réalisée en trois étapes : planification, examen et rapport.

La phase de planification nous a permis de nous renseigner sur le régime d'incitatif, de connaître les préoccupations des cadres supérieurs et de mieux comprendre le cadre de contrôle lié à la mise en œuvre et à l'administration du régime. Nous avons mené des entrevues auprès d'intervenants clés de l'organisation, de même qu'auprès de directeurs, de chefs et d'agents d'administration, tant au Secteur de l'exploitation qu'au Secteur de la traduction parlementaire et de l'interprétation (STPI), en vue de comprendre le mode de fonctionnement des systèmes et des processus relatifs au régime d'incitatif. La principale préoccupation des cadres supérieurs rencontrés au cours des entrevues était de savoir si les paiements indiqués sur les listes soumises pour vérification, pour la première période visée par le régime d'incitatif, avaient été calculés correctement. Nous avons conclu que l'exactitude des montants dépendait de la rigueur avec laquelle les données utilisées pour le calcul des incitatifs, comme les heures facturables et non facturables des traducteurs, le type de travail accompli ou le mode de facturation, ont été recueillies et saisies. Les intervenants se préoccupaient principalement des activités non facturables signalées sur les feuilles de temps des traducteurs, comme la formation (reçue ou donnée), le travail administratif, les activités de gestion, les heures creuses, les activités syndicales et d'autres activités, dont certaines doivent être expressément autorisées par l'employeur.

Au cours de la phase d'examen, nous avons passé en revue les listes des paiements versés dans le cadre du régime, qui nous ont été présentées au début de la vérification, en juillet. Ces listes contenaient les paiements proposés dans les deux secteurs susmentionnés. Nous avons sélectionné et vérifié dix paiements, représentant 15 p. 100 du nombre total de paiements effectués au STPI, soit 39 p. 100 de la valeur totale des paiements versés aux employés du STPI. Au Secteur de l'exploitation, nous avons choisi les huit points de service présentant les plus grands risques aux yeux de la direction, ainsi que deux autres points de service, choisis au hasard. L'échantillon vérifié au Secteur de l'exploitation représente 15 p. 100 du nombre total de paiements et 25 p. 100 de la valeur totale des paiements versés aux employés du Secteur de l'exploitation.

1999-721 Vérification du régime d'incitatif monétaire du Bureau de la traduction
Rapport

Nous avons élaboré un programme de vérification, sur la base des préoccupations soulevées au cours de la phase de la planification, en vue de procéder à des essais détaillés. Nous avons résumé les résultats de la vérification et des essais, et en avons discuté avec les cadres supérieurs avant de présenter nos conclusions définitives.

2. Constatations, conclusions et recommandations

2.1 Cadre de gestion

2.1.1 Critères

Pour être efficace, le cadre de contrôle de gestion du régime d'incitatif monétaire doit comprendre les éléments suivants :

- un lien entre le cadre de gestion global de l'organisation et son plan de gestion du rendement, dont fait partie le régime d'incitatif monétaire;
- l'établissement d'objectifs et d'attentes précises pour le régime d'incitatif monétaire;
- l'élaboration et la diffusion de politiques et de procédures par le biais d'un centre d'expertise dans l'organisation;
- l'établissement de programmes de formation pour les employés qui mettront le régime en œuvre, fourniront les données nécessaires au calcul des incitatifs et surveilleront l'exactitude des paiements;
- une définition claire des rôles et des responsabilités des employés en ce qui concerne l'administration du régime;
- la création d'outils, de systèmes et de processus efficaces, y compris un système fiable de déclaration du temps;
- la surveillance et le contrôle de la qualité des activités du régime d'incitatif monétaire, notamment l'identification et le suivi des indicateurs de rendement.

Le Bureau de la traduction ne disposait que d'un court délai pour créer un cadre de gestion adéquat au début de la mise en œuvre du régime d'incitatif monétaire.

Une fois le protocole d'entente signé, diverses initiatives positives ont été entreprises. Une étude a été menée dans le but d'analyser les exigences nécessaires pour mettre en œuvre le régime d'incitatif, et le Bureau a commencé à mettre en application les recommandations de cette étude. Les employés ont été tenus au courant de l'avancement de la mise en œuvre du régime par l'entremise de bulletins. Un guide sur le fonctionnement du SGA a été élaboré à l'intention des employés, mais nous avons remarqué que certains points de service n'avaient pas la dernière version. Des bulletins techniques ont été rédigés à l'intention des chefs et du personnel administratif des services de traduction relativement aux procédures manuelles et automatisées liées aux activités entourant le SGA et l'utilisation du logiciel PowerPlay. De plus, des séances de formation ont été données aux employés.

Un système obligatoire de déclaration du temps a été mis en œuvre pour les traducteurs, afin de recueillir des données précises relativement à la production facturable et aux activités non facturables. L'arrivée de ce nouveau système de déclaration du temps a représenté un changement de philosophie important pour le Bureau de la traduction. Les traducteurs n'ont pas accueilli favorablement cette nouvelle exigence et le Bureau a dû composer avec la réticence de

1999-721 Vérification du régime d'incitatif monétaire du Bureau de la traduction
Rapport

quelques traducteurs à s'y conformer. De plus, le protocole d'entente a instauré onze codes d'activités (dont six pour les activités de contrôle de la qualité) pour déclarer les activités facturables et non facturables. Certaines de ces activités donnent droit aux incitatifs. Bien que l'instauration de ces codes permette à la direction de mieux analyser les activités de production, nous avons remarqué que les traducteurs ne savaient pas toujours quel code utiliser. En raison de cette incertitude, bon nombre d'erreurs de codage se sont produites et ont faussé le calcul des incitatifs, comme il est mentionné à la section 2.2 du présent rapport.

Selon nos tests, aucune procédure de contrôle ou de rapprochement n'a été établie pour s'assurer que toutes les heures facturables et non facturables étaient saisies avec précision. Pour la période examinée, les feuilles de temps n'étaient, en général, pas approuvées par les chefs, et rien n'indiquait qu'une procédure adéquate avait été mise en œuvre par le Bureau pour s'assurer que les heures totales avaient fait l'objet d'un rapprochement et avaient été consignées correctement dans le SGA. Le taux élevé d'heures non définies, qui représente la différence entre les heures de travail par jour et les heures déclarées par les traducteurs, confirme notre constatation selon laquelle aucun rapprochement ou comparaison du temps mensuel saisi dans le SGA n'est effectué pour s'assurer de l'exactitude de la base de données.

Les membres de la direction du Bureau de la traduction affirment que le contrôle ultime de la précision des résultats liés aux employés serait assuré par les employés eux-mêmes. Chaque mois, un rapport détaillé de la production et des activités est remis aux traducteurs. Ces derniers sont censés vérifier si les données sont exactes et, le cas échéant, le signaler en remettant un rapport mensuel. Si les données ne sont pas exactes, les traducteurs doivent en aviser leurs supérieurs. En pratique, ce contrôle semble inefficace puisque les erreurs de saisie décelées lors de l'examen n'avaient pas été relevées par les employés.

Le Bureau a cependant mis en œuvre un processus de contrôle pour vérifier le calcul des incitatifs avant l'émission d'un paiement. Les directeurs, les chefs et les adjoints administratifs ainsi que des agents du Développement de l'entreprise y ont consacré beaucoup de temps et d'efforts. Malgré l'intention positive derrière ces mesures de contrôle, les rôles et les responsabilités des personnes responsables n'avaient pas été clairement définis. Nous n'avons pu recueillir aucun renseignement sur la nature et la portée des procédures de contrôle, les types et le nombre d'erreurs décelées. On ne savait pas exactement qui devait corriger les erreurs dans le SGA. Dans certains points de services, les erreurs ont été corrigées, mais dans d'autres, les chefs n'avaient établi aucun processus clair de correction et ils ont signalé les erreurs à l'administration centrale pour qu'elles y soient corrigées. Rien ne garantissait que toutes les erreurs avaient été corrigées dans le SGA.

2.1.2 Recommandations

Il est recommandé ce qui suit :

- 1. Le Bureau de la traduction devrait raffermir son cadre de gestion pour veiller à ce que les données sur la production et le temps de traduction soient exactes et complètes. Il*

1999-721 Vérification du régime d'incitatif monétaire du Bureau de la traduction
Rapport

doit notamment s'assurer que les feuilles de temps et les bordereaux d'acheminement sont remplis conformément aux procédures établies dans le document intitulé « Régime d'incitatif monétaire -- Validation », et il doit mettre sur pied un processus de surveillance efficace pour s'assurer que les données entrées dans le Système de gestion des activités (SGA) sont exactes.

2. *La nécessité d'utiliser onze codes d'activités dans les bordereaux d'acheminement devrait être réévaluée avec le syndicat (SCEPT) de façon à ne conserver que les codes nécessaires à l'analyse de gestion et, ainsi, à réduire le nombre d'erreurs de codage liées au calcul des incitatifs.*

2.2 Exactitude des incitatifs

En juillet, le Bureau de la traduction a remis à l'équipe de vérification les listes de paiement des incitatifs versés durant la période visée. Étant donné que le Bureau de la traduction continue de passer en revue et de corriger les noms et les montants saisis dans la base de données du SGA, l'équipe de vérification n'a pu travailler avec une liste définitive, fiable et à jour, ce qui a eu pour effet de compliquer le travail. Par exemple, les listes fournies par le Secteur de l'exploitation comptaient 375 noms et incitatifs. On nous a avisés, en nous remettant les listes, que 44 personnes sur la liste étaient non admissibles. Les incitatifs calculés pour ces 44 personnes totalisaient 65 545 \$. En septembre, lorsque le Bureau de la traduction nous a remis la liste définitive des incitatifs, on nous a avisés que le nombre total d'incitatifs pour le Secteur de l'exploitation était d'environ 300, ce qui représentait une réduction considérable (31 noms) par rapport aux listes de juillet.

Lors de l'examen, nous avons identifié, comme il est noté ci-dessous, d'autres traducteurs non admissibles aux incitatifs, soit parce qu'ils sont de nouveaux employés, soit parce qu'ils travaillent sur des projets à rémunération fixe.

L'approche et les méthodes utilisées pour vérifier les incitatifs sont décrites à la section 1.5 du présent rapport.

Voici un résumé de nos constatations :

Parmi les erreurs ayant une incidence monétaire importante, citons :

- 17 traducteurs non admissibles aux incitatifs figuraient sur les listes, pour un surplus de 47 647 \$;
- 19 erreurs de codage, pour un surplus de 1 549 \$;
- 4 demandes de temps supplémentaire non saisies dans le Système de masses salariales (SMS) et le SGA, pour un surplus de 1 435 \$;
- calcul incorrect de la production à la fin de l'exercice au STPI, ce qui fausse le calcul des incitatifs pour 20 employés (un nouveau calcul doit être effectué avec le système Lotus du STPI).

1999-721 Vérification du régime d'incitatif monétaire du Bureau de la traduction
Rapport

Parmi les nombreuses erreurs sans incidence monétaire importante, citons :

- temps de production crédité par erreur à un employé;
- erreur dans le temps de production crédité à un employé;
- absence d'approbation sur les feuilles de temps des heures non facturables et sur les demandes de temps supplémentaire;
- erreur dans le nombre d'heures de travail dans le mois;
- heures non définies pour presque tous les traducteurs visés par la vérification;
- demandes de temps supplémentaire manquantes;
- heures supplémentaires inscrites sur la *Demande de service*, mais aucune demande de temps supplémentaire correspondante remplie par l'employé;
- *Demandes de service* incomplètes, p. ex. temps réel non inscrit;
- différence entre le temps réel inscrit sur la *Demande de service* et celui qui figure dans le rapport SGA;
- différence de salaire entre la liste produite par Powerplay et celle du SMS.

Ces constatations ont soulevé quelques inquiétudes à l'égard de l'efficacité du contrôle effectué par le personnel du Bureau et des questions quant à la fiabilité et à l'exactitude des chiffres utilisés pour le calcul des incitatifs.

Bien que les erreurs signalées n'aient eu aucune incidence financière importante sur une base individuelle, le nombre et le type d'erreurs décelées dans l'échantillon examiné ne nous ont pas convaincus que des contrôles adéquats avaient été effectués pour s'assurer de l'exactitude des données entrées dans le SGA et du calcul des incitatifs.

Nous avons discuté des erreurs décelées au cours de la vérification avec les membres de la direction du Bureau, et ces derniers se sont engagés à les corriger avant le versement des incitatifs pour la première période donnant droit aux incitatifs.

2.2.1 Recommandations

Il est recommandé ce qui suit :

1. *Une démarche devrait être élaborée pour veiller à ce que le Bureau de la traduction détermine, dès le début de chaque période visée par le régime, quels traducteurs sont non admissibles aux incitatifs, de façon à ce que seuls les traducteurs admissibles en reçoivent.*
2. *Le processus de vérification des listes de paiements devrait être officialisé, les rôles et les responsabilités clairement définis et les procédures documentées, de façon à ce que les montants calculés soient exacts, qu'une piste de vérification existe pour les types d'erreurs possibles et qu'on obtienne l'assurance que les corrections nécessaires ont été apportées dans le SGA.*

2.3 Efficacité, efficience et rentabilité du régime

La vérification visait, entre autres, à évaluer les répercussions du régime d'incitatif sur la productivité et le recours à la sous-traitance, sur le contrôle des dépenses et sur l'amélioration de la qualité du travail et du service à la clientèle.

Voici les raisons pour lesquelles nous n'avons pu nous faire une opinion sur les répercussions du régime d'incitatif :

- la période de quatre mois depuis l'introduction du régime était trop courte pour tirer des conclusions précises;
- la première période donnant droit aux incitatifs (décembre à mars) n'était pas représentative puisqu'il s'agit d'une période très occupée, pendant laquelle peu d'employés prennent des vacances;
- les données financières et les autres données quantitatives nécessaires pour ce type d'analyse n'étaient pas accessibles dans le système d'information de gestion du Bureau. On nous a expliqué que le Bureau avait établi plusieurs indicateurs de rendement qui pourraient être utilisés pour évaluer les répercussions du régime. Toutefois, le Bureau ne peut calculer les indicateurs car le logiciel requis pour extraire les données nécessaires au calcul de certains de ces indicateurs n'a pas encore été conçu. Le Bureau prévoit remédier à cette situation si le régime est adopté à long terme. Il est impossible d'investir dans les systèmes actuels en raison du manque de ressources et de l'incertitude quant à l'avenir du régime après la période d'essai.

La direction a inscrit un gain de 885 000 \$ dans le Secteur de l'exploitation pour la période d'essai de quatre mois, c.-à-d. des recettes supplémentaires de 1 670 000 \$, moins les incitatifs qui s'élèvent à 785 000 \$. Elle a aussi noté une augmentation de la productivité de 5,9 % au STPI au cours de la période visée. Toutefois, aucune analyse n'a été faite en vue d'établir tous les facteurs ayant contribué à la hausse des recettes, qui pourrait être attribuable à un facteur autre que l'amélioration des résultats des traducteurs. La direction prévoit se pencher sur ce point une fois que le régime sera adopté à long terme, après la période d'essai.

2.3.1 Recommandation

Il est recommandé ce qui suit :

1. *Si le régime d'incitatif est instauré en permanence, le Bureau de la traduction devrait mettre en place des outils efficaces pour permettre l'extraction des données requises à partir du système d'information de gestion, de façon à ce qu'on puisse calculer avec exactitude les indicateurs requis par la direction pour évaluer la productivité des traducteurs ainsi que d'autres mesures du succès du régime d'incitatif monétaire, comme l'augmentation des revenus et la qualité du service.*