

# Suivi de la vérification de la rémunération

**Novembre 2004**

### **Étapes d'approbation du rapport**

Processus de suivi amorcé	Février 2004
Achèvement du rapport	Août 2004
Rapport final approuvé par le Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVE)	4 novembre 2004

### **Liste des sigles utilisés dans le rapport**

GEG	Conseil exécutif de la gestion
CMVE	Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation
DVE	Direction de la vérification et de l'évaluation
EC	Environnement Canada
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
RCN	Région de la Capitale nationale

## Nouveau processus de suivi

Depuis la réunion du 23 mai 2003, le Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation (CVEM) s'appuie sur une nouvelle approche pour effectuer ses suivis. Bien qu'il était pratique courante auparavant pour la Direction de la vérification et de l'évaluation (DVE) de le faire elle-même, aujourd'hui il incombe aux gestionnaires de programme concernés de faire le point sur les recommandations qui ont été énoncées à la suite de vérifications et d'évaluations de leurs propres programmes. Cette information, fournie par ces derniers, est présentée dans le tableau à l'annexe 1 du présent rapport. Elle a par ailleurs été passée en revue par la DVE.

## Contexte

Le présent suivi est effectué trois ans après la présentation du premier rapport *Vérification de la rémunération*. Il vise à déterminer si les mesures que la direction a prises pour mettre en œuvre ces recommandations, qui ont été formulées dans le rapport initial, ont été adéquates, efficaces et exécutées en temps utile. Les suivis sont importants puisqu'ils fournissent à la haute direction des indices cruciaux sur le taux de succès de la mise en œuvre des recommandations et des modifications par rapport aux réponses émises par la direction.

## Situation actuelle

Les recommandations du rapport initial de 2001 visaient trois mesures :

1. préparer un cadre de contrôle de l'administration de la paye;
2. évaluer la charge de travail des conseillers en rémunération en fonction des normes pertinentes et préparer un plan d'action visant à diminuer le risque lié au départ du personnel expérimenté;
3. déterminer si les conseillers en rémunération ont besoin de nouveaux cours de formation et de perfectionnement.

Ce suivi a révélé que la première recommandation n'a été mise en œuvre que partiellement. La préparation du cadre de contrôle de l'administration de la paye comporte trois volets. D'abord, elle requiert la mise en place de méthodes de contrôle axées sur le risque telles que la vérification ultérieure d'un échantillon d'opérations. Ce type de vérification s'effectue actuellement de manière limitée et ad hoc, et on semble surtout mettre l'accent sur la vérification du travail supplémentaire (**mise en œuvre partielle**).

Ensuite, en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la vérification de leur exactitude est nécessaire pour autoriser les paiements. Un cadre de contrôle intégré visant à traiter les paiements en ligne a été rédigé, lequel souscrit en partie cette recommandation en proposant que l'autorisation soit partiellement transférée aux Ressources humaines en vertu de l'article 33. Les directeurs généraux des Ressources humaines et des Finances ont exploré cette proposition et aimeraient procéder avec la mise en œuvre avant l'année fiscale 2005-06. Ils demanderont l'approbation auprès du CEG afin

de procéder avec soit une mise en œuvre complète ou un projet pilote pour la région de la capitale nationale (RCN) (**mise en œuvre partielle**).

*Finalement*, le cadre de contrôle exige que les Ressources humaines fournissent des renseignements aux gestionnaires et au personnel de soutien en ce qui a trait aux conventions collectives ainsi qu'aux politiques sur les congés et aux politiques de rémunération. Cette mesure a déjà été prise puisqu'on diffuse de l'information sur la rémunération et les avantages sociaux par l'entremise du site Web *Inforoute* (**mise en œuvre achevée**).

Les recommandations deux et trois ont déjà été mises en œuvre. Voir l'annexe 1 pour obtenir plus de détails.

## Risques

Puisque l'autorisation de paiement accordée en vertu de l'article 33 sera déléguée aux Ressources humaines, la responsabilité relative à cet article de la Loi et la vérification des opérations axée sur le risque (article 34) résidera au même endroit. Cette mesure permet de rendre le contrôle plus efficace. Toutefois, un plan systématique doit être établi pour veiller à ce que toutes les opérations soient vérifiées convenablement et que la ségrégation des tâches soit maintenue.

## Mesures futures

On recommande de faire un suivi pour examiner si on applique systématiquement les mesures de contrôle axées sur le risque (recommandation 1i), et si les Ressources humaines exercent les pouvoirs d'autorisation délégués en vertu de l'article 33 (recommandation 1ii). Cet exercice devrait se faire pendant l'année fiscale 2006-07.

## Décision du CMVE

Le CMVE a souligné que la mise en œuvre des recommandations précédentes prend trop de temps. Le CMVE a demandé à la SMA – RHIS de vérifier pourquoi une année supplémentaire est nécessaire pour appliquer les recommandations, fournir un rapport de suivi et un plan d'action.

Annexe 1

RÉPONSE DU PROGRAMME :  
Suivi à la vérification de la rémunération

RECOMMANDATION 1 : PRÉPARATION DU CADRE DE CONTRÔLE DE L'ADMINISTRATION DE LA PAYE			
	Mise en œuvre <input type="checkbox"/>	Mise en œuvre partiellement <input checked="" type="checkbox"/>	Non appliquée <input type="checkbox"/>
RECOMMANDATION INITIALE	RÉPONSE DE LA GESTION	MESURES PRISES À CE JOUR	PLAN D'ACTION
<p>Sous la direction fonctionnelle de la directrice, Classification et Relations de travail, et de concert avec les directrices et les directeurs régionaux en ressources humaines, il faudrait préparer un cadre de contrôle de l'administration de la paye fondé sur les directives établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) dans la <i>Politique sur l'administration de la paye</i>. Le cadre de contrôle déterminerait les responsabilités respectives des gestionnaires, des agents administratifs, des conseillers en rémunération et des agents financiers à l'égard des processus d'administration de la paye, des congés et du travail supplémentaire. Le cadre de contrôle de l'administration de la paye devrait inclure la vérification des pouvoirs d'autorisation délégués des opérations de paye.</p> <p>Il devra en outre comprendre les éléments de contrôle et de communication suivants :</p> <p>i) Les services de rémunération devraient mettre en place des méthodes de contrôle axées sur le risque. Le superviseur, le pair, ou une tierce personne devraient également procéder à une vérification ultérieure d'un échantillon d'opérations.</p> <p>ii) Les services financiers ne devraient autoriser les paiements en vertu de</p>	<p><b>Acceptation –</b></p> <p>i) Ne plus vérifier les feuilles de travail supplémentaire provenant de demandes de paiement en ligne. Ce sera plutôt la responsabilité du gestionnaire de s'assurer que la demande soit conforme à la convention collective appropriée. (Avis direct, aux gestionnaires un mois à l'avance, 15 février 2002; rappel deux semaines à l'avance, 1<sup>er</sup> mars 2002; mise en œuvre, 15 mars 2002)</p> <p>Autres transactions de paye : le chef régional de la rémunération établira un contrôle de vérification. (Selon la performance ou l'expérience de ses conseillers, de façon continue.)</p> <p>ii) Le directeur général, Ressources humaines et le directeur général, Services financiers, définiront leurs responsabilités respectives et les mesures de contrôle applicables afin d'assurer qu'il n'y ait pas de répétition des tâches dans la vérification des données d'entrée de la paye en ligne et la division de la rémunération s'engage à fournir aux services financiers toutes pièces justificatives nécessaires à l'autorisation de certaines transactions. (15 février 2002).</p> <p>iii) La Direction ministérielle de la rémunération ou des relations de travail s'engage à contribuer au développement et au maintien du site</p>	<p>i) À la suite des recommandations formulées dans le <i>Rapport sur l'examen des services de gestion</i> (ESG), on accepte d'effectuer une vérification limitée du travail supplémentaire. Depuis la conclusion du rapport, cette vérification se fait dans le cadre de la reddition de comptes de la fonction des RH.</p> <p>Un certain nombre de mesures ont aussi été mises en place, notamment :</p> <p>1) élaboration de lignes directrices et diffusion de celles-ci dans le site Web <i>Inforoute</i> depuis avril 2002; l'ensemble des gestionnaires et des employés peut les consulter,</p> <p>2) vérification ponctuelle périodique du travail supplémentaire.</p> <p>ii) Cadre de contrôle intégré – un système de la paye en ligne a été élaboré. Ce cadre sert à définir les responsabilités de chacun et les mesures de contrôle à prendre pour éviter de répéter inutilement la vérification des opérations de la paye. Une des mesures de contrôle recommandées consistait à déléguer l'autorisation de paiement (délégation partielle en vertu de l'article 33) au personnel de la rémunération. Les directeurs généraux des Ressources humaines et des Finances ont exploré cette proposition et aimeraient procéder</p>	<p>Le « système électronique de rapports du travail supplémentaire » a été créé et est en phase d'essai. Un projet pilote sera lancé dans la région de l'Atlantique en mai 2004. Ce système comportera des liens directs vers les clauses appropriées des conventions collectives traitant du travail supplémentaire. Cet outil aidera les gestionnaires à mieux gérer ces dernières. La date prévue de mise en œuvre est prévue quelque temps en 2005.</p> <p>La Direction de la gestion et des technologies de l'information, le groupe de gestion des systèmes de Ressources humaines ainsi que la Direction ministérielle de la rémunération sont responsables de ce projet.</p>

RECOMMANDATION 1 : PRÉPARATION DU CADRE DE CONTRÔLE DE L'ADMINISTRATION DE LA PAYE			
Mise en œuvre <input type="checkbox"/>		Mise en œuvre partiellement <input checked="" type="checkbox"/>	Non appliquée <input type="checkbox"/>
RECOMMANDATION INITIALE	RÉPONSE DE LA GESTION	MESURES PRISES À CE JOUR	PLAN D'ACTION
<p>l'article 33 de la LGFP que lorsqu'ils peuvent s'assurer avec une certitude raisonnable de l'admissibilité du bénéficiaire, de la précision de l'opération et de sa conformité à la législation, à la réglementation et aux politiques pertinentes du SCT. Les services financiers pourraient vérifier un échantillon des pièces justificatives relatives aux opérations devant être autorisées.</p> <p>iii) Une séance d'information ou une trousse destinée aux gestionnaires et au personnel administratif devrait être préparée par le service des Relations de travail en collaboration avec le service de la rémunération. Les renseignements inclus porteraient sur des interprétations de conventions collectives, la gestion et l'administration des congés et du travail supplémentaire, la façon appropriée de remplir les formulaires présentement en usage, ainsi que l'application des nouvelles politiques relatives à la rémunération.</p>	<p>Web sur la rémunération <i>Inforoute</i> (sous révision, mais sera en place d'ici le 31 mars 2002).</p> <p>La Direction ministérielle de la rémunération s'engage à informer tous les employés du Ministère de tous changements importants relatifs aux avantages sociaux et aux nouvelles conventions collectives par l'entremise « d'échange admin ».</p>	<p>avec la mise en œuvre avant l'année fiscale 2005-6. Ils demanderont l'approbation auprès du CEG afin de procéder avec soit une mise en œuvre complète ou un projet pilote pour la région de la capitale nationale (RCN). Bien que la Politique du SCT stipule que seuls les agents financiers peuvent avoir l'autorisation de signer en vertu de l'article 33, nous avons demandé au ministre l'autorisation de déléguer ce pouvoir.</p> <p>iii) Le site Web « national » sur la rémunération et les avantages sociaux se trouvant dans <i>Inforoute</i> a été développé par la Direction ministérielle de la rémunération et il est maintenu par ce dernier périodiquement. Toute nouvelle information relative à la paye, aux congés, aux avantages sociaux, aux assurances et aux régimes de pension y est diffusée.</p> <p>Voir plus haut.</p>	

RECOMMANDATION 2 : ANALYSE DE LA CHARGE DE TRAVAIL			
Mise en œuvre ✓		Mise en œuvre partiellement ☐	Non appliquée ☐
RECOMMANDATION INITIALE	RÉPONSE DE LA GESTION	MESURES PRISES À CE JOUR	PLAN D'ACTION
<p>Sous la direction fonctionnelle de la directrice, Classification et Relations de travail, et de concert avec les directrices et les directeurs régionaux en ressources humaines, il faudrait évaluer la charge de travail des conseillers en rémunération en fonction des normes pertinentes (normes du SCT, niveau d'activité des comptes) et préparer un plan d'action visant à diminuer le risque lié au départ du personnel expérimenté.</p>	<p><b>Acceptation</b> – Les normes du SCT sont de 155 à 160 comptes/clients par conseiller. Certaines de nos régions ont une moyenne pouvant atteindre jusqu'à 300 comptes/clients. Le programme de recrutement des stagiaires permettra de réduire ce nombre à long terme. Le comité de l'ESG étudie cette question et des propositions seront présentées.</p> <p>Les propositions seront présentées par le comité de l'ESG en janvier 2002.</p>	<p><b>Les Prairies et le Nord :</b> Une moyenne de 145 comptes/clients par conseiller. Toutefois, ce rapport a fluctué au cours de l'année en raison du programme étudiant.</p> <p><b>L'Ontario :</b> Une moyenne de 164 comptes/clients par conseiller.</p> <p><b>La RCN :</b> En tenant compte de la nouvelle structure, la moyenne est de 177 comptes/clients par conseiller. Actuellement, un conseiller occupe un poste à l'extérieur de l'unité. À son retour, la moyenne diminuera à 163 comptes/clients par conseiller.</p> <p>Le programme de recrutement de stagiaires a contribué à réduire ce rapport.</p>	



RECOMMANDATION 3 : MEILLEURE FORMATION DES CONSEILLERS EN RÉMUNÉRATION			
Mise en œuvre ✓		Mise en œuvre partiellement □	Non appliquée □
RECOMMANDATION INITIALE	RÉPONSE DE LA GESTION	MESURES PRISES À CE JOUR	PLAN D'ACTION
<p>Sous la direction fonctionnelle de la directrice, Classification et Relations de travail, et de concert avec les directrices et les directeurs régionaux en ressources humaines, il faudrait déterminer si les conseillers en rémunération ont besoin de nouveaux cours de formation et de perfectionnement.</p>	<p><b>Acceptation</b> – Le SCT offre des cours avancés aux conseillers en rémunération selon leurs besoins.</p> <p>Les chefs régionaux en rémunération devront établir un calendrier de formation pour leurs conseillers en rémunération.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selon le calendrier de formation du SCT pour l'exercice financier en cours</li> </ul> <p><b>Les Prairies :</b> Les conseillers ont participé à des cours offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), notamment le cours intitulé la Division de la pension. De plus, il y en a qui ont pris part à des présentations ou à des cours donnés dans la région des Prairies tels que « <i>Learning for Tomorrow</i> », <i>Harcèlement</i>, « <i>How to Ace an Interviews</i> » et « <i>Learning about Finance</i> ». Certains d'entre eux ont aussi reçu une formation sur PowerPoint de XP et EXCEL. L'Association des gestionnaires en rémunération de la région a été l'hôte en octobre d'un symposium d'une journée sur la paye, auquel ont participé tous les conseillers.</p> <p><b>L'Ontario :</b> Le cours <i>Intégrer l'excellence au service à la clientèle</i> a été suivi par les conseillers qui en avaient démontré l'intérêt (7 conseillers sur 11). TPSGC a donné de la formation sur une base continue. On invite également les conseillers à prendre part à des séances d'information qui sont organisées par l'Association des gestionnaires en rémunération de Toronto.</p>	<p>Les besoins en matière de formation seront revus sur une base régulière et la formation donnée au besoin.</p> <p>Les besoins en matière de formation seront revus sur une base régulière et la formation donnée au besoin.</p>

RECOMMANDATION 3 : MEILLEURE FORMATION DES CONSEILLERS EN RÉMUNÉRATION			
Mise en œuvre ✓		Mise en œuvre partiellement ☐	Non appliquée ☐
RECOMMANDATION INITIALE	RÉPONSE DE LA GESTION	MESURES PRISES À CE JOUR	PLAN D'ACTION
		<p><b>La RCN :</b>                      Les conseillers ont participé à des cours offerts par TPSGC, notamment le cours intitulé la Division de la pension. Tous les conseillers se sont inscrits à la séance d'information intitulée <i>La paye virtuelle</i>.</p>	<p>Les besoins en matière de formation seront revus sur une base régulière et la formation donnée au besoin.</p>