



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Audit de la gestion de la paye du personnel civil



Novembre 2019

1259-3-0019 (SMA[Svcs Ex])

Table des matières

Sigles et abréviations	ii
Sommaire des résultats	iii
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Justification	4
1.3 Objectif	4
1.4 Portée	4
1.5 Méthodologie	5
1.6 Critères d'audit	5
1.7 Énoncé de conformité	6
2.0 Constatations et recommandations	7
2.1 Capacité et formation.....	7
2.2 Communications	11
2.3 Rapidité d'exécution	14
2.4 Surveillance	17
3.0 Conclusion générale	20
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Critères d'audit	B-1
Annexe C – Questions sur la rémunération – Résultats du SAFF 2018	C-1
Annexe D – Exemples de règles de rémunération	D-1

Sigles et abréviations

AF	Année financière
AQ	Assurance de la qualité
BFC	Base des Forces canadiennes
BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
CFR	Contrôles financiers et rapprochement
MDN	Ministère de la Défense nationale
N1	Niveau 1
OPS	Outil de prévisions salariales
RH	Ressources humaines
SAFF	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
SMA(AP)	Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
SMA(Fin)	Sous-ministre adjoint (Finances)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada
SSRH	Système de soutien des ressources humaines
UNSRC	Unité nationale de soutien en rémunération civile

Sommaire des résultats

Les problèmes liés au système de paye Phénix et à sa mise en œuvre ont été bien documentés et signalés. Par conséquent, le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale (MDN) ont élaboré de nombreux plans d'action et initiatives pour régler ces problèmes et aider les employés concernés.

Le Plan d'action intégré des ressources humaines (RH) à la paye du MDN met l'accent sur la résolution des problèmes de rémunération au niveau de trois piliers : personnes, processus et technologie. Pour assurer le succès de la mise en œuvre de ce plan d'action, une collaboration et un soutien solides sont nécessaires de la part de toutes les organisations du Ministère.

La résolution des problèmes de rémunération des employés est une priorité absolue pour le MDN. Pour cette raison, et selon le sous-ministre adjoint (Services d'examen) [SMA(Svcs Ex)] pour les années financières (AF) 2016-2017 à 2018-2019, un audit de la gestion de la paye du personnel civil a été effectué.

Portrait global

Le MDN continue de travailler fort pour résoudre les problèmes de rémunération des civils. L'arriéré des problèmes en suspens diminue et la capacité de l'équipe de rémunération augmente.

Des améliorations s'imposent en ce qui concerne la présentation et l'approbation en temps opportun des mouvements de paye en vertu de l'article 34. Des conseils, du soutien et de la formation supplémentaires aideront les employés et les gestionnaires à s'acquitter de leurs tâches liées à la rémunération.

Constatations et recommandations

Capacité : L'effectif actuel du service de la rémunération n'est pas en mesure de répondre à la charge de travail et aux besoins actuels. Pour soutenir les efforts de renforcement des capacités en cours, il faut adopter une approche officielle afin de professionnaliser et de stabiliser la capacité de rémunération pour répondre aux besoins constants et à long terme du Ministère.

Communications : Il n'existe pas de stratégie nationale officielle de communication en matière de rémunération. Diffuser des communiqués spécifiques, fondés sur les besoins des utilisateurs et ciblant des publics précis, permettra au Ministère de joindre tous les employés concernés, y compris ceux qui ont pris leur retraite ou qui travaillent dans des régions éloignées.

Rapidité d'exécution : Les mouvements de paye ne sont pas soumis ou approuvés en temps opportun, ce qui augmente le risque que les employés ne soient pas payés correctement ou à temps. Un guide complet qui décrit les rôles et les responsabilités des employés et des gestionnaires en matière de rémunération les aidera à s'acquitter de leurs responsabilités en temps opportun.

Surveillance : Les suivis et les déclarations des trop-payés et des moins-payés sont en cours de réalisation. Des contrôles supplémentaires sont nécessaires pour s'assurer que les données

relatives à la rémunération sont recueillies de façon uniforme dans l'ensemble des Niveau 1 (N1). L'analyse des données sur la rémunération et sur l'assurance de la qualité de base est faite. L'analyse avancée des données et l'analyse des tendances permettront de planifier le travail et d'utiliser des ressources de façon plus efficace ainsi que de déterminer des problèmes systémiques pour cibler les secteurs nécessitant une attention particulière.

Nota : Pour obtenir de plus amples renseignements sur la réponse de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex), consulter l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#).

1.0 Introduction

Dans le cadre de l'initiative de transformation de la rémunération de la fonction publique fédérale, Phénix est le système de paye actuel des employés de la fonction publique fédérale, y compris au MDN. Phénix a d'abord été mis en œuvre en février 2016 dans 34 ministères et organismes, avant une deuxième phase en avril 2016 pour les autres ministères et organismes, dont le MDN. Les employés civils sont payés par l'intermédiaire du système Phénix, tandis que le personnel militaire est rémunéré au moyen d'un autre système de paye – Guardian.

En 2016, dans le cadre de cette même initiative, les services de rémunération ont été centralisés au Centre des services de paye de la fonction publique (Centre de paye) à Miramichi (Nouveau-Brunswick), exploité par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC). L'initiative de transformation de la rémunération a également marqué un changement important dans les rôles et les responsabilités, car les responsabilités en matière de rémunération sont passées du personnel de la rémunération au sein des groupes ministériels des RH aux organisations de N1, aux employés et aux gestionnaires mêmes.

1.1 Contexte

Le MDN est une organisation importante, complexe et diversifiée sur le plan géographique au sein de laquelle les militaires et les employés civils travaillent ensemble; 28 000 employés civils travaillent dans 40 emplacements au Canada et à l'étranger. Il existe 70 classifications d'emplois civils différentes, représentées par 10 syndicats et 18 conventions collectives. De plus, les employés civils travaillent dans divers milieux et selon des horaires différents.

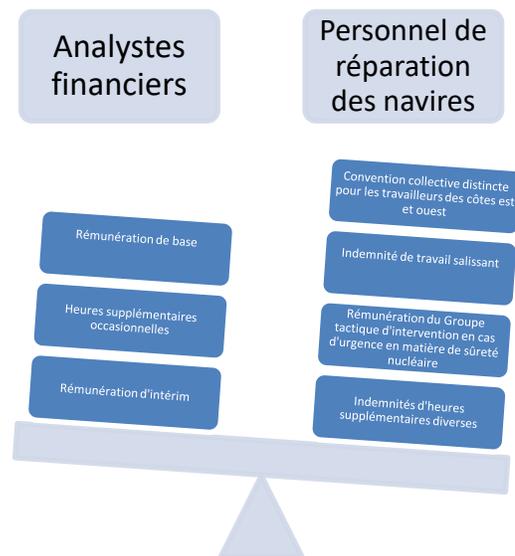


Figure 1. Comparaison des salaires. Cette figure présente une comparaison entre les employés ayant un salaire de base et ceux ayant des mouvements de paye plus complexes, conformément aux conventions collectives.

Par exemple, les analystes financiers travaillent dans un immeuble de bureaux, du lundi au vendredi, 37,5 heures par semaine; par contre, le personnel de réparation des navires travaille 40 heures par semaine, ils ont des horaires de quarts changeants et ils sont assujettis à des exigences et conditions opérationnelles variables. À cause de ces multiples composantes, il existe de centaines de règles de rémunération uniques, allant des droits d'adhésion aux indemnités de travail salissant, qui sont toutes traitées par le système de paye Phénix.

En 2016, à la suite de la centralisation de la rémunération à Miramichi et de la réduction du personnel de la rémunération, le MDN ne comptait plus que 26 conseillers en rémunération. En raison de la crise imprévue de la rémunération qui a suivi la mise en œuvre du système Phénix, le MDN a donc dû rétablir sa capacité de rémunération, tout en travaillant simultanément à améliorer les services et à définir des stratégies pour régler les problèmes systémiques. En août 2018, l'Unité nationale de soutien en rémunération civile (UNSRC) a augmenté son effectif à 136 employés pour résoudre divers problèmes et effectuer diverses activités de communication et d'assurance de la qualité.

Au début de l'audit en avril 2018, l'arriéré du système Phénix comptait 77 539 cas. Mais en février 2019, ce nombre avait diminué de 31 % (avec 53 773 cas en suspens). Les types d'opérations les plus courants qui constituent l'arriéré sont liés aux conventions collectives et aux affectations intérimaires.

1.1.1 Réponse du Ministère

Les problèmes liés au système de paye Phénix et à sa mise en œuvre ont été bien documentés et signalés. Le Bureau du vérificateur général a mené deux missions pour examiner le système Phénix et sa mise en œuvre. L'audit des problèmes de rémunération de Phénix,¹ à l'automne 2017, a révélé que SPAC n'a pas cerné et résolu les problèmes de rémunération de façon durable pour s'assurer que les employés de la fonction publique reçoivent systématiquement le montant exact de leur paye en temps opportun. Les ministères ont contribué aux problèmes. Cependant, SPAC ne leur a pas fourni toute l'information et tout le soutien nécessaires pour résoudre les problèmes de paye afin que leurs employés reçoivent systématiquement leur salaire exact et en temps voulu. Le deuxième audit de la mise en œuvre de Phénix,² en mai 2018, visait à déterminer si SPAC avait géré et supervisé de façon efficace et efficiente la mise en œuvre du nouveau système de paye Phénix. Il a été constaté que Phénix n'avait pas répondu aux besoins des utilisateurs, que ce système avait coûté au gouvernement fédéral des centaines de millions de dollars et qu'il a eu des répercussions financières sur des dizaines de milliers des employés du gouvernement. Par conséquent, le gouvernement du Canada, le MDN y compris, a élaboré de nombreux plans d'action et initiatives pour régler ces problèmes et soutenir les milliers d'employés touchés par les problèmes de rémunération.

En novembre 2017, le greffier du Conseil privé a demandé à tous les administrateurs généraux de lui fournir une liste des mesures prises par leur ministère pour aider à stabiliser le système de paye et veiller à ce que les employés soient payés adéquatement. Pour aider ses employés et en réponse à cette demande, le MDN a élaboré son Plan d'action intégré des RH à la paye, qui met l'accent sur trois piliers clés : les personnes, les processus et la technologie.

¹ Rapport du Bureau du vérificateur général – Problèmes liés au système de paye Phénix http://oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_201711_01_01_f_42666.html.

² Rapport du Bureau du vérificateur général – Élaboration et mise en œuvre du système de paye Phénix http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_201805_01_e_43033.html.

Ce plan d'action comprend quelque 84 initiatives allant de l'amélioration des programmes de formation actuels en matière de rémunération à l'élaboration de solutions de TI, en passant par la collaboration avec SPAC pour la mise en œuvre du projet des équipes mixtes de paye³.

1.1.2 Rôles et responsabilités

La centralisation des services de rémunération a entraîné un changement fondamental dans la gestion de la rémunération et un transfert des responsabilités en matière de rémunération des experts en rémunération aux gestionnaires et aux employés. Ce changement a suscité des inquiétudes et de la confusion, car les employés et les gestionnaires ont dû assumer une plus grande responsabilité de leur rémunération et de celle de leurs employés ainsi qu'y assumer une participation accrue. Au sein du MDN, les rôles et responsabilités liés à la paye des civils sont les suivants :

- Les **employés** ont la responsabilité d'informer les gestionnaires de toute activité et information liée à leur paye et d'entrer tout mouvement de paye et demande de congés dans les délais prescrits;
- Les **gestionnaires** doivent s'assurer que les employés sont conscients de leurs responsabilités, vérifier les relations employé-gestionnaire dans Phénix, approuver les mouvements de paye en vertu de l'article 34 dans les délais prescrits et faire le suivi de tout problème de paye de leurs employés;
- Au sein du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) [SMA(RH-Civ)], l'**Unité nationale de soutien en rémunération civile** (UNSRC) dirige les efforts de stabilisation du processus des RH à la paye du MDN et fournit aide et soutien aux employés et aux gestionnaires du MDN au moyen d'une gouvernance et d'une surveillance des services de paye et de rémunération;
- Le groupe de **Contrôles financiers et rapprochement** (CFR) relevant du Sous-ministre adjoint (Finances) [SMA(Fin)], gère la préparation, le suivi et la déclaration des trop-payés et des moins-payés en raison des problèmes de paye liés à Phénix;
- Les **N1** sont responsables de faire de Phénix une priorité et d'offrir une assistance et une surveillance adéquates pour s'assurer que les problèmes de rémunération des employés sont réduits et atténués.

Les intervenants du Ministère ont également un rôle à jouer pour soutenir la gestion de la rémunération du personnel civil :

- Le **SMA, Gestion de l'information (GI)** fournit des capacités d'information fiables, sécurisées et en temps opportun pour contribuer au succès de l'Équipe de la défense;

³ L'approche des équipes mixtes de paye est une initiative de SPAC qui regroupe conseillers et adjoints en rémunération à un ministère ou une agence en particulier. Ces équipes travaillent ensemble pour traiter les mouvements reçus, traiter l'arriéré et les cas en suspens dans les dossiers des employés. Le déploiement complet au MDN de ces équipes mixtes de rémunération est prévu pour mai 2019.

- Le **SMA, Affaires publiques (AP)** sert de centre d'excellence dans le domaine des communications stratégiques en fournissant conseils, directives, services et produits en soutien des priorités du gouvernement du Canada et du MDN.

Au sein du gouvernement du Canada, SPAC est responsable de l'administration de la paye des employés de la fonction publique ainsi que de l'exploitation et du maintien de Phénix et du Centre de paye.

1.2 Justification

Les problèmes de rémunération découlant de Phénix sont très répandus et ont des répercussions négatives sur les employés et le Ministère. Ces problèmes peuvent causer un stress indu aux employés, aux gestionnaires et aux employés chargés de les résoudre. Enfin, ce stress peut avoir une incidence tant sur le moral que sur la réalisation des objectifs opérationnels.

Compte tenu de ces risques et de l'importance de la santé et du bien-être de notre population, comme le souligne la politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement*, cet audit a été inclus dans le Plan d'audit axé sur les risques du SMA(Svcs Ex) pour les AF 2018 à 2021.

1.3 Objectif

L'objectif de l'audit est de fournir l'assurance que les pratiques et les processus ministériels de gestion de la paye appuient :

- paiements effectués en temps opportun;
- résolution rapide des problèmes;
- enregistrement et déclaration appropriés des paiements inexacts.

1.4 Portée

L'audit comprenait un examen des données et des rapports sur la rémunération et les finances, ainsi que des activités et des rapports relatifs aux initiatives ministérielles à l'appui de la gestion civile de la paye. Bien qu'il existe un lien entre la rémunération et la dotation, ainsi qu'avec les systèmes d'information, le présent audit a porté sur les mesures à prendre en matière de rémunération dans le cadre du Plan d'action intégré des RH à la paye.

L'audit ne comprenait pas l'examen de SPAC et du rôle du Centre de paye dans les problèmes de rémunération ou encore la relation entre le Centre de paye et le groupe de l'UNSRC. De la même façon, le système de paye Phénix, ses capacités, sa mise en œuvre et son efficacité n'ont pas été examinés, pas plus que l'exactitude des paiements aux employés générés par Phénix, car ces questions ont été abordées dans le cadre de récentes missions du Bureau du vérificateur général du Canada et leurs résultats sont inclus dans les audits annuels des comptes publics.

De plus, les défis actuels de mise en œuvre des TI dans la mise en place de solutions informatiques, de même que la technologie ministérielle, ont été jugés hors de la portée du présent audit.

Le travail d'audit a été effectué entre mai 2018 et mars 2019, et contient des données et de la documentation sur la rémunération civile de février 2016 à février 2019.

1.5 Méthodologie

Les résultats de l'audit sont fondés sur des éléments de preuve provenant des sources suivantes :

- documentation sur la rémunération et examen des rapports et des initiatives sur la rapidité d'exécution, des programmes de formation, des communications internes sur la rémunération, des organigrammes de l'UNSRC, des sommaires des programmes et des initiatives proposées;
- documentation et processus de rapports financiers liés au suivi et à la déclaration des trop-payés et des moins-payés;
- entrevues avec des membres clés de l'Armée canadienne, de la Marine royale canadienne, de l'Aviation royale canadienne, du SMA(RH-Civ), du SMA(Fin) et du personnel du MDN concernant leurs rôles, responsabilités et obligations de rendre compte dans le processus de rémunération;
- visite des bases des Forces canadiennes Halifax, de la 12^e Escadre Shearwater et de la 14^e Escadre Greenwood.

L'équipe d'audit tient à remercier sincèrement tous les employés, y compris ceux de l'équipe de rémunération, qui ont fait part de leurs problèmes de paye et de leurs expériences au cours d'entrevues à l'appui de ce travail d'audit.

1.6 Critères d'audit

- L'entrée des données dans le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) à verser dans le système Phénix est faite en temps opportun.
- Des communications régionales et nationales ont été élaborées et sont gérées de façon à aider les employés aux prises avec des problèmes de paye.
- Les recouvrements des fonds sont gérés afin d'assurer une saine intendance.
- Le MDN est en mesure de doter en personnel et de maintenir en poste le personnel des services de rémunération.

L'évaluation par rapport aux critères d'audit se trouve à l'[annexe B](#).

1.7 Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Capacité et formation

L'UNSRC n'a pas la capacité de répondre aux exigences actuelles de la charge de travail; de plus, la formation ministérielle ne répond pas toujours aux besoins des gestionnaires ou des employés.

On s'attendait à constater ce qui suit :

- L'UNSRC effectue la gestion de la dotation, le maintien en poste et le roulement du personnel afin de s'assurer de pouvoir répondre aux besoins du Ministère en matière de rémunération.
 - La formation sur la rémunération offerte à l'intention du personnel de la rémunération et des employés du MDN est conviviale et elle est reçue par le personnel concerné.
-

2.1.1 Équipe de l'UNSRC

Pour répondre efficacement aux problèmes de rémunération des employés, le Ministère s'est engagé à accroître sa capacité de rémunération. Au moment de l'audit, l'UNSRC comportait deux sections : services de rémunération et stabilisation du processus des RH à la paye. La première interagit directement avec les employés et les aide à résoudre les problèmes de rémunération. La section des services de rémunération compte 158 postes répartis dans trois équipes, soit : équipe de contact, équipe de consultation et équipe de résolution des problèmes.

La section de stabilisation du processus des RH à la paye examine les problèmes systémiques de rémunération afin d'aider les employés, les gestionnaires et la section des services de rémunération. Cette dernière comprend 68 postes répartis dans quatre équipes : Gouvernance, Assurance de la qualité, Amélioration du processus et Intégration. En août 2018, 136 postes étaient dotés (61 pour cent).

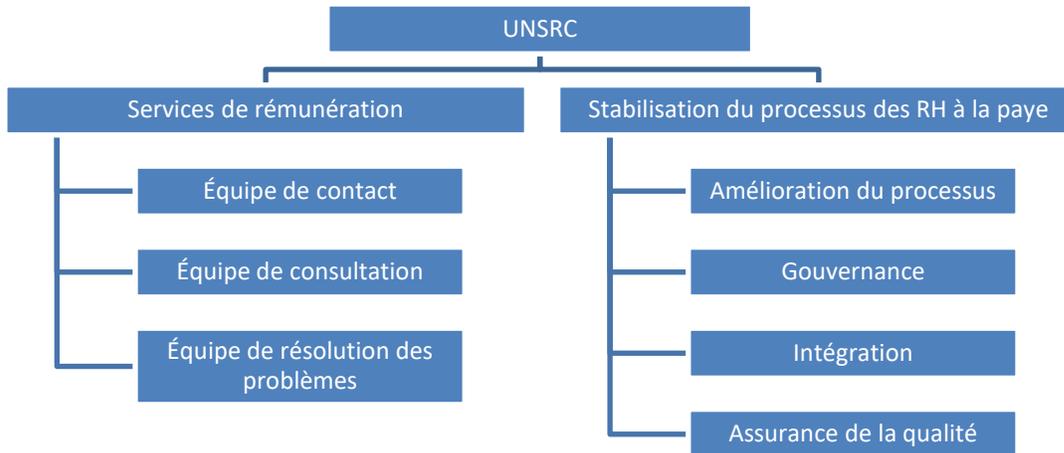


Figure 2. Structure organisationnelle de l'UNSRC. Le présent organigramme montre la structure organisationnelle et la conception de l'UNSRC telle qu'elle était au moment de l'audit.

La charge de travail actuelle de l'UNSRC est immense, car chaque période de paye comprend des dizaines de milliers de mouvements de paye et des milliers d'approbations, en plus de l'arriéré de problèmes de paye non résolus. Pour gérer cette charge de travail, les employés sont autorisés à faire jusqu'à dix heures supplémentaires par semaine. Le rapport sur les heures supplémentaires de février 2019 indique que 24 des 56 employés ont fait des heures supplémentaires. Parmi ces 24 employés, 15 ont effectué 511 heures supplémentaires, soit une moyenne de 34,1 heures par mois. Ces 15 employés étaient principalement ceux qui assumaient des responsabilités de supervision au sein du groupe des services de rémunération. Le recours continu aux heures supplémentaires n'est pas viable et présente plusieurs risques pour l'organisation, notamment une dégradation quant au bien-être des employés, de la qualité du travail, le déclin de la productivité, de même qu'un roulement accru des employés. L'UNSRC ne sera pas en mesure de fournir le niveau de soutien requis aux organisations de N1 sans que les capacités adéquates soient présentes pour répondre aux besoins du Ministère.

Au cours de l'audit, un certain roulement du personnel et de la direction a été noté et attribué à la lassitude causée par le rythme du changement des priorités, aux contraintes en matière de ressources et au fait de pouvoir trouver des postes semblables avec une charge de travail moins lourde dans d'autres ministères.

2.1.2 Formation et directives

Les membres du personnel de l'UNSRC reçoivent une formation normalisée, élaborée par SPAC, sur les fonctions et les systèmes liés à la rémunération (selon leur poste) avant de commencer leur travail. Ils sont ensuite formés au moyen du programme de jumelage et ils ont une formation en cours d'emploi, ce qui, comme l'ont révélé les entrevues, peut prendre jusqu'à deux ans avant qu'un conseiller en rémunération ne devienne un expert en la matière. Les membres du personnel ont indiqué qu'ils reçoivent une formation adéquate pour s'acquitter de leurs fonctions liées à la rémunération. Étant donné la nature du service à la clientèle de ces postes et le stress et la sensibilité associés aux problèmes de rémunération, il faudrait envisager

d'offrir à l'UNSRC une formation spécialisée pour faire face aux situations difficiles et gérer le stress. Comme indiqué précédemment, depuis la centralisation des services de rémunération, les responsabilités en matière de rémunération ont été confiées aux employés et aux gestionnaires. Pour soutenir cette transition, l'UNSRC a mené une campagne de formation en ligne à l'échelle du Ministère sur la stabilisation du processus des RH à la paye. Cette formation obligatoire a été élaborée par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines⁴ et l'École de la fonction publique du Canada. Bien que la campagne ait été couronnée de succès en ce sens qu'elle a atteint son objectif de taux d'achèvement de plus de 90 pour cent, la majorité des employés et des gestionnaires interrogés ont toutefois indiqué que la formation n'était pas suffisante pour les aider à s'acquitter de leurs obligations en matière de rémunération. Les entrevues ont également révélé que les gestionnaires et les employés restaient incertains quant à leurs responsabilités et leurs obligations et qu'ils avaient besoin de directives et de conseils conviviaux supplémentaires. Ces directives sont particulièrement importantes lors du traitement de cas de gestionnaires et d'employés ayant des horaires variables ou de ceux qui sont assujettis à des règles de rémunération et de versements complexes, comme les pompiers et le personnel de réparation des navires.

En l'absence de directives claires, certains gestionnaires élaborent des stratégies ponctuelles pour s'acquitter de ces fonctions, comme l'utilisation de codes de versement et d'indemnité incorrects pour entrer la paye des employés. Ces approches ponctuelles augmentent le risque d'erreurs de rémunération et pourraient même avoir une incidence sur l'information utilisée pour la planification et la prise de décisions.

L'UNSRC a indiqué qu'elle était en train d'élaborer un guide sur la rémunération, qui devrait fournir aux employés et aux gestionnaires l'information requise pour s'acquitter de leurs fonctions liées à la rémunération.

⁴ Il s'agit d'un secteur au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

2.1.3 Bien-être au travail

Le degré de gravité des problèmes de rémunération causé par Phénix varie, et celui-ci cause de l'inquiétude et du stress qui ont une incidence sur le moral et le bien-être tant des employés de l'UNSRC que des employés du MDN concernés. En février 2019, 61 pour cent des employés civils avaient éprouvé des problèmes de rémunération. Le MDN et l'UNSRC ont pris des mesures pour aider les employés aux prises avec des problèmes de rémunération et promouvoir le bien-être au travail. Presque tous les employés interrogés connaissaient le Programme d'aide aux employés, qui fournit un soutien nécessaire aux employés civils et aux membres de leur famille immédiate confrontés à des problèmes personnels ou professionnels ayant une incidence sur leur bien-être personnel. L'UNSRC a mis en œuvre son programme C.A.R.E. (Clarté, Assistance, Reconnaissance, Élévation) pour aider à améliorer l'environnement de travail et la santé mentale des employés de la rémunération. Ce programme comprend des



Figure 3. Programme C.A.R.E. de l'UNSRC – Tableau d'appréciation. Mots d'appréciation des clients.

directives améliorées aideront les employés et les gestionnaires à s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités en matière de rémunération et aideront le Ministère à réduire le nombre de nouveaux problèmes de rémunération générés.

activités formelles et informelles. Le tableau d'appréciation, qui met l'accent sur les solutions de problèmes et les messages de remerciement reçus de la part des clients, en est un bon exemple.

Bien que des efforts aient été faits pour améliorer le bien-être au travail au sein de l'UNSRC, certains employés semblaient réticents à participer aux activités du programme C.A.R.E. et à d'autres activités, comme la formation, en raison de leur charge de travail. La participation aux activités devrait être activement encouragée par la direction afin d'assurer le succès de cette importante initiative.

2.1.4 Conclusion

L'UNSRC est chargé de répondre et de résoudre des milliers de problèmes de rémunération et de demandes de renseignements sur la rémunération. La professionnalisation de la fonction de rémunération, par la formation, la gestion des talents et la planification de carrière, permettra à l'UNSRC de continuer à améliorer sa capacité de répondre aux questions et aux demandes de renseignements en matière de rémunération. Des

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Le SMA(RH-Civ) devrait élaborer une approche pour professionnaliser et stabiliser le personnel de la rémunération comprenant les éléments suivants :

- options et stratégies de ressourcement pour répondre à la fois aux problèmes actuels de capacité, y compris le recours aux heures supplémentaires, et aux besoins à long terme du Ministère;
- stratégies de planification de la relève;
- analyse des besoins en formation, notamment en matière de soutien de résolution de conflits et de santé mentale.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Pour aider les employés et les gestionnaires à mieux comprendre et à s'acquitter de leurs rôles et responsabilités en ce qui concerne les mouvements de paye, le SMA(RH-Civ) devrait créer un guide complet comprenant les éléments suivants :

- clarté des exigences relatives au traitement général et à la rapidité du traitement;
- instructions personnalisées pour des classifications particulières ayant des exigences de traitement plus complexes, comme les travailleurs maritimes, les pompiers, etc.;
- instructions étape par étape sur la façon de traiter les activités de paye récurrentes comportant des risques d'erreurs et de retards plus élevés, comme les périodes d'intérim des employés, les heures supplémentaires et les événements de la vie, comme le congé de maternité.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

2.2 Communications

Bien que le Ministère communique régulièrement de l'information sur la rémunération aux employés et aux gestionnaires, il n'existe aucune stratégie de communication officielle à l'échelle du Ministère pour aider les employés et les anciens employés qui ont des problèmes de rémunération.

On s'attendait à constater ce qui suit :

- communications régionales/nationales en place pour aider les employés ayant des problèmes de rémunération.
-

2.2.1 Initiatives de communication

L'UNSRC fournit sous diverses formes des communications fréquentes et continues sur les problèmes de rémunération, tant aux employés qu'aux gestionnaires du Ministère. Parmi ces exemples de communications figurent les bulletins d'information *À propos des RH civiles* et *Nouvelles de l'Équipe de la défense*, des séances d'information et des assemblées publiques. Une équipe de communication et une page intranet dédiées sont en place pour permettre aux employés et aux gestionnaires d'accéder à des renseignements pertinents et importants.

Selon les entrevues, il appert que ces communications n'ont pas été pleinement efficaces pour aider les employés à résoudre leurs problèmes de rémunération. Les résultats d'audit sur le sondage auprès des employés des organisations de N1 indiquent que les communications offertes par l'UNSRC sont en effet trop génériques et ne fournissent pas de renseignements précis répondant aux besoins des employés. Bien qu'un examen des sites intranet de N1 ait révélé qu'environ la moitié d'entre eux contenaient des renseignements importants et pertinents sur Phénix facilement accessibles sur leurs pages d'accueil, la plupart d'entre eux ne contenaient que des liens vers des renseignements de l'UNSRC ou de SPAC.

Dans le cadre du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2018, la question suivante a été posée : « Êtes-vous satisfait de l'appui que vous recevez de votre ministère ou organisme pour vous aider à résoudre vos problèmes liés à la paye ou à la rémunération ? » Les résultats pour le MDN en réponse à cette question indiquent que les employés n'étaient généralement pas satisfaits du soutien reçu du Ministère (voir l'[annexe C](#) pour de plus amples renseignements sur les résultats du SAFF liés à la rémunération). Ce sentiment s'est reflété dans les résultats des entrevues. Lorsqu'on a demandé aux gestionnaires et aux employés ce qui les aiderait le plus à régler les problèmes de rémunération, la réponse qui revenait le plus souvent a été le soutien sur place d'un conseiller en rémunération.

L'UNSRC a fait plusieurs progrès pour améliorer les communications au sein du Ministère. Par exemple, en octobre 2018, l'UNSRC a embauché un gestionnaire de l'engagement et de la gouvernance pour diriger une équipe de communications nouvellement établie afin d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie nationale de communication.

Le comité de stabilisation du processus des RH à la paye a été mis sur pied pour permettre à l'UNSRC de travailler avec les organisations de N1 afin de déterminer les besoins en information, discuter des nouveaux enjeux et partager les bonnes pratiques entre les

Pratique exemplaire

Le sous-ministre adjoint (Matériels) a une page spéciale sur l'intranet pour fournir à son personnel de l'information sur les questions liées à la paye, notamment :

- les coordonnées des bureaux de première responsabilité (BPR) des divisions de l'Équipe spéciale Phénix;
- des vidéos d'instructions sur la façon d'approuver les mouvements de paye en vertu de l'article 34;
- liste des problèmes prioritaires et processus de renvoi au niveau supérieur.

organisations. Bien que ce comité compte une dizaine de N1, on pourrait envisager de partager les pratiques exemplaires et autres renseignements avec tous les N1.

Un soutien supplémentaire en matière de communications a également été fourni avec la mise en œuvre du Système de soutien des ressources humaines (SSRH) en octobre 2018. Ce système offre aux employés et aux gestionnaires une approche centralisée pour demander de l'aide en matière de rémunération. Les commentaires reçus lors des visites sur place au sujet du SSRH étaient généralement positifs, bien que l'on a remarqué que le système en direct n'était accessible qu'au sein du Ministère; un numéro sans frais permet aux employés sans ordinateur d'accéder au système.

Enfin, à la suite de l'audit, l'UNSRC a signalé qu'une stratégie était en cours d'élaboration pour intégrer des ressources en matière de rémunération supplémentaires sur place à divers endroits du Ministère. Cette stratégie aiderait les employés et les gestionnaires à régler les problèmes de rémunération, ainsi qu'à comprendre et à assumer leurs nouvelles responsabilités et obligations en matière de rémunération.

2.2.2 Anciens employés et employés inactifs

En juin 2018, 30 pour cent des personnes ayant des problèmes de rémunération étaient des employés inactifs, ce qui comprend les anciens employés. Les anciens employés et les employés inactifs, comme les retraités et les employés occasionnels, n'ont pas accès à l'information ou aux services du MDN, car ils n'ont pas accès à leur courriel du MDN, au système de congés ou au SSRH. Il a été mentionné que bien souvent, le seul recours d'un ancien employé est de s'en remettre à une connaissance au sein du Ministère pour assurer la liaison en vue de résoudre ses problèmes de rémunération. Il y a donc un risque que le Ministère ne soit pas pleinement conscient de l'incidence des problèmes de rémunération de Phénix sur ses anciens employés et les employés inactifs. Cela peut nuire à la surveillance des trop-payés et des moins-payés, dont il est question à la section 2.3.1.

2.2.3 Conclusion

Même si les communications internes concernant les problèmes de rémunération des employés sont fréquentes, ces dernières ne répondent pas toujours à leurs besoins. Par ailleurs, la coordination des communications pourrait être améliorée entre l'UNSRC et les N1 lorsque vient le temps d'élaborer et de diffuser des produits de communications à l'appui des employés.

Une stratégie nationale de communication fournissant des informations spécifiques au MDN et propres à chaque poste aux auditoires cibles permettra de s'assurer que les employés civils soient bien informés des ressources et des services qui leur sont offerts et que les gestionnaires disposent de toute l'information dont ils ont besoin pour soutenir les approbations et la prise de décisions en temps opportun.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Pour mieux aider les employés éprouvant des problèmes de paye, y compris ceux qui sont inactifs ou à la retraite, le SMA(RH-Civ), en collaboration avec le SMA(AP), devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale de communication et de sensibilisation, en consultation avec les N1, qui devrait être fondée sur les besoins des utilisateurs et viser des publics particuliers (p.ex., ayant un problème précis).

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

BC : SMA(AP)

2.3 Rapidité d'exécution

La majorité des opérations de paye ne sont pas soumises ou approuvées en temps opportun, ce qui augmente le nombre de problèmes liés à la paye au MDN.

On s'attendait à constater ce qui suit :

- entrée et approbation en temps opportun des mouvements de paye dans Phénix en vertu de l'article 34;
 - contrôles en place pour assurer l'approbation des mouvements de paye en temps opportun.
-

Dans Phénix, la paye de base aux deux semaines est approuvée automatiquement et n'exige pas que les employés ou les gestionnaires entrent ou approuvent manuellement les mouvements dans le système. En ce qui concerne les mouvements de paye qui dépassent la rémunération de base, comme les heures supplémentaires, les employés doivent entrer leur temps et les gestionnaires sont tenus d'approuver ces entrées en vertu de l'article 34. La mise en œuvre de Phénix a fait en sorte que les rôles et les responsabilités qui appartenaient auparavant aux conseillers en rémunération sont maintenant entre les mains des employés et des gestionnaires. Il s'agit d'un changement organisationnel et culturel qui n'a pas été entièrement accepté au sein du Ministère. Afin d'améliorer la rapidité d'exécution et d'atténuer les problèmes de paye, les N1, les employés et les gestionnaires doivent accepter et assumer la responsabilité de ces obligations essentielles liées à la rémunération. L'UNSRC a un rôle de surveillance fonctionnelle et d'orientation en matière de rémunération et de rapidité d'exécution.

2.3.1 Entrée en temps opportun des mouvements de paye

Comme Phénix a des échéances fixes pour chaque période de paye, l'entrée et l'approbation en temps opportun des mouvements de paye sont essentielles. Un mouvement de paye est considéré effectué en temps opportun s'il est entré dans Phénix avant la date d'entrée en vigueur, c'est-à-dire la date à laquelle l'action doit prendre effet. Par exemple, la figure 4 montre l'échéancier pour assurer l'entrée et l'approbation en temps opportun d'un employé qui a fait des heures supplémentaires le 11 du mois. L'entrée des heures supplémentaires est

donc considérée comme effectuée en temps opportun jusqu'au 11, et comme étant en retard après cette date. Bien qu'on s'attende qu'avec Phénix les heures supplémentaires soient approuvées et entrées dans le système à l'avance, cela peut s'avérer impossible pour divers groupes professionnels étant donné la nature des exigences opérationnelles.

Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
3	4	5	6	7	8	9
				Période de paye →		
10	11	12	13	14	15	16
Date d'entrée en vigueur		Période de paye (suite) →				
17	18	19	20	21	22	23
		Période de paye (suite) →				
24	25	26	27	28	29	30
Date butoir pour toute entrée de paye	Date butoir pour approbation du gestionnaire					
31	1	2	3	4	5	6
			Jour de paye (pour la période de paye du 7 au 20 mars)			

Figure 4. Article 34 – Calendrier des échéances à respecter. Ce calendrier indique les dates butoirs pour l'entrée en vigueur et l'approbation requise pour les employés civils en temps opportun en vertu de l'article 34.

Selon un rapport interne de décembre 2018 :

- 24 pour cent des mouvements de paye sont soumis avant la date d'entrée en vigueur (en temps opportun);
- huit pour cent des mouvements de paye sont soumis après la date d'entrée en vigueur, mais avant la date butoir de paye;
- 68 pour cent des mouvements de paye sont soumis après la date butoir pour toute entrée de paye.

Si des opérations comme les heures supplémentaires, les indemnités et les intérimis ne sont pas entrées par les employés en temps opportun, le risque d'incidence sur leur rémunération augmente. L'entrée de la paye en temps opportun par les employés et l'approbation subséquente en temps opportun par les gestionnaires réduisent les risques de retards, limitent le besoin d'interventions manuelles et atténuent les problèmes de paye qui pourraient nécessiter une escalade, ajoutant à l'arriéré des cas non réglés.

2.3.2 Approbation en temps opportun des mouvements de paye

Au sein du MDN, le volume des mouvements de paye approuvés pour chaque période de paye est important. En décembre 2018, environ 36 000 mouvements de paye ont été approuvés. Inversement, au cours de ce même mois, 26 459 mouvements étaient en attente d'approbation, dont 19 679 dataient de plus de 30 jours et, dans certains cas, de plusieurs années.

Ces approbations sont en retard pour plusieurs raisons, dont les suivantes, mais sans s'y limiter :

- employés n'ayant pas le bon gestionnaire affecté dans Phénix selon l'article 34;
- gestionnaires hésitant à approuver des entrées qui peuvent avoir une incidence sur la rémunération de leur employé ou parce que plusieurs mouvements doivent être résolus simultanément (par exemple, approuver un intérim avant d'approuver des heures supplémentaires, afin que celles-ci soient rémunérées au taux de rémunération d'intérim approprié);
- opérations du MDN nécessitant que des employés travaillent à court préavis, pendant des heures inhabituelles ou sans accès à Phénix.

Bien que les employés et les gestionnaires aient peu ou pas de contrôle sur le contexte opérationnel du MDN, il leur incombe de comprendre et de s'acquitter de leurs rôles et responsabilités à l'égard du système de paye et de ses échéances, comme indiqué dans les deux premiers exemples.

L'UNSRC publie chaque mois un tableau de bord sur la rapidité d'exécution de N1 pour les opérations de RH et les approbations en suspens en vertu de l'article 34. Après l'étape d'exécution de l'audit, il a été signalé que les N1 élaboreront des plans d'action pour régler la question de la rapidité d'exécution au sein de leurs organisations respectives. D'autres activités de surveillance seront examinées à la section 2.4.

Pratique exemplaire
À la Base des Forces canadiennes Halifax, le service d'incendie tient des assemblées publiques mensuelles pour discuter des problèmes de rémunération, notamment de la rapidité d'exécution. Les présentations sur Phénix ont été adaptées pour tenir compte des complexités de la classification des pompiers.

2.3.3 Conclusion

Les opérations de rémunération nécessitent un processus d'entrée et d'approbation à plusieurs niveaux auquel participent plusieurs intervenants. Une plus grande collaboration entre les employés, les gestionnaires, l'UNSRC et les N1 est nécessaire pour améliorer la rapidité de ces opérations. La compréhension des rôles et des responsabilités est essentielle pour atténuer les problèmes de paye des employés.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Afin d'améliorer l'approbation des mouvements de paye en temps opportun, le SMA(RH-Civ) devrait continuer d'accroître la surveillance au moyen de la procédure prévue à l'article 34 et de production des rapports aux N1. Comme il incombe aux N1 d'assumer cette responsabilité fondamentale, les rapports d'étape et les plans d'action des N1 visant à régler les problèmes liés aux échéanciers devraient être présentés, au besoin, au Comité des ressources humaines de l'Équipe de la défense, à titre de point permanent à l'ordre du jour.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

BC : Organisations de N1

2.4 Surveillance

Des activités de surveillance sont en place pour appuyer le suivi et la déclaration des trop-payés et des moins-payés; des contrôles supplémentaires sont nécessaires pour améliorer la qualité des données sur la rémunération.

On s'attendait à constater ce qui suit :

- trop-payés et moins-payés sont gérés de façon à assurer une saine intendance;
- analyse des données sert à soutenir initiatives et prise de décisions.

2.4.1 Trop-payés et moins-payés

Au sein du SMA(FIN)/chef des finances, le groupe de CFR est chargé de surveiller les paiements en trop et les paiements en moins. Tous les trois mois, le groupe de CFR demande des renseignements financiers aux N1, au moyen d'un gabarit comportant des instructions sur la façon de remplir le formulaire. Le processus de collecte de cette information varie d'un N1 à l'autre, car les gestionnaires font le suivi des trop-payés et des moins-payés et en font rapport au moyen de divers outils et méthodes, comme l'Outil de prévisions salariales (OPS), les cahiers noirs, le Système d'information de gestion des ressources de la Défense, le Système de gestion des ressources humaines ou une combinaison de ces diverses sources. Les N1 renvoient les gabarits remplis au groupe de CFR, où les données sont compilées et soumises au Bureau du contrôleur général.

L'Outil de prévision des salaires (OPS) est une application personnalisée qui permet à la direction de prévoir et d'affecter les salaires des employés à leurs budgets de fonctionnement.

Le groupe de CFR a documenté des lacunes dans l'information reçue de la part des N1, notamment l'absence d'assurance de la qualité ou une assurance de la qualité limitée avant la soumission, le peu d'explications sur les écarts par rapport à la période de déclaration précédente et des données incomplètes. De plus, un certain nombre de N1 ont soumis leurs

formulaire en retard ou ont dû les soumettre de nouveau, compte tenu de leurs lacunes. Par exemple, au cours du premier trimestre de l'AF 2018-2019, 27 pour cent des formulaires ont été soumis en retard et 38 pour cent ont dû être soumis de nouveau.

Les réponses au sondage et aux entrevues ont révélé que l'utilisation de l'OPS n'était pas facile; d'autres ont remis en question la validité et l'actualité des données de l'application. L'utilisation incohérente de l'OPS pourrait influencer sur l'exactitude des données sur les paiements en trop ou en moins utilisées à des fins de déclaration. Il y a également eu de nombreux cas où cela a donné lieu à des répercussions sur l'enveloppe salariale prévue au budget, ce qui pourrait avoir des répercussions sur les opérations.

2.4.2 Renseignements sur la rémunération pour la prise de décisions

En plus des rapports de surveillance en vertu de l'article 34 et des activités dont il a déjà été question à la section 2.3.2, l'UNSRC présente des tableaux de bord de rapidité d'exécution au Comité des ressources humaines de l'Équipe de la défense et à d'autres organismes de gouvernance, au besoin.

L'UNSRC a mis en place un programme d'assurance de la qualité (AQ) pour vérifier l'intégrité des données, par l'approbation des superviseurs, des discussions entre pairs et le rapprochement des données du Système de gestion des ressources humaines et de Phénix. À l'heure actuelle, l'UNSRC exécute ces fonctions d'AQ sur 300 mouvements par trimestre, sélectionnés selon une approche axée sur le risque. Étant donné qu'il y a des milliers de mouvements par période de paye, ce niveau d'échantillonnage ne peut fournir suffisamment d'information à l'UNSRC pour donner l'assurance que le travail de rémunération est effectué correctement et efficacement. Le programme en vigueur d'AQ fait actuellement l'objet d'une évaluation, en collaboration avec le SMA(Fin), afin de déterminer quelles améliorations sont nécessaires. Une surveillance et une analyse plus poussées des données permettront à l'UNSRC de détecter plus facilement les problèmes systémiques et d'élaborer des plans de travail pour atténuer ces problèmes. Cette analyse pourrait alléger davantage les pressions exercées par la charge de travail en permettant d'accorder la priorité au travail de façon plus efficace et proactive.

2.4.3 Conclusion

Bien que le groupe de CFR assure le suivi et la déclaration des trop-payés et des moins-payés, des contrôles supplémentaires sont nécessaires pour s'assurer que les données obtenues des N1 sont cohérentes et exactes. L'établissement d'une orientation et d'une formation détaillées sur l'OPS favorisera l'utilisation uniforme de l'application dans l'ensemble du Ministère.

L'UNSRC a limité l'AQ et l'analyse des données afin d'assurer l'exactitude de ces dernières et de cerner les problèmes en matière de rémunération. L'amélioration de l'AQ et de l'analyse des données favorisera l'exactitude des données et permettra une meilleure analyse des tendances afin de concentrer les ressources sur les domaines à améliorer.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

5. Le SMA(Fin) devrait améliorer le processus de déclaration des trop-payés et des moins-payés en mettant à jour la procédure et les lignes directrices ainsi que les outils de déclaration de N1, et plus particulièrement, l'outil de prévision des salaires. Ces améliorations devraient comprendre les éléments suivants :

- mise à jour des lignes directrices pour définir les procédures de l'OPS et les rôles et responsabilités des utilisateurs;
- formation accrue pour les utilisateurs de l'OPS;
- surveillance pour s'assurer que les rapports trimestriels sont présentés en temps opportun.

BPR : SMA(Fin)

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

6. Le SMA(RH-Civ) devrait examiner son programme d'AQ, en collaboration avec le SMA(Fin), afin de déterminer la méthode d'échantillonnage des mouvements nécessaire pour assurer une surveillance adéquate. Le SMA(RH-Civ) devrait développer ses capacités d'analyse des données pour permettre une meilleure analyse des tendances (c.-à-d. déterminer des domaines nécessitant une attention particulière).

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

BPR : SMA(Fin)

3.0 Conclusion générale

La mise en œuvre de Phénix a entraîné un changement organisationnel et culturel important, les RH étant l'autorité fonctionnelle tandis que les responsabilités et les obligations en matière de rémunération incombent maintenant aux N1, aux employés et aux gestionnaires. Bien que le MDN ait mis en œuvre de nombreuses initiatives pour aider les employés et réduire les problèmes de rémunération, on s'attend à ce que les défis entourant la rémunération persistent dans un avenir prévisible. L'UNSRC a fait des progrès sur le plan de la réduction du nombre de problèmes de rémunération et de l'augmentation de la capacité de l'équipe de rémunération. Avec une reconnaissance accrue des responsabilités de N1, des progrès supplémentaires peuvent être réalisés sur le plan de la rapidité d'exécution, de la communication et de la surveillance.

Bien que le SMA(RH-Civ) soit en train de reconstituer les capacités de l'équipe de la rémunération, l'effectif actuel de la rémunération ne peut répondre aux demandes et à la charge de travail actuelles. Une approche officielle pour professionnaliser et stabiliser la capacité de rémunération est nécessaire pour répondre aux besoins continus et à long terme du Ministère. En outre, l'amélioration de l'assurance de la qualité des données, de leur analyse et de l'analyse des tendances favorisera une planification efficace du travail et aidera à cerner des problèmes systémiques et à utiliser efficacement des ressources pour cibler les secteurs nécessitant une attention particulière.

La nature et la diversité de l'effectif civil du MDN, qui comprend un éventail diversifié de classifications et de conventions collectives, ajoutent une grande complexité aux mouvements de paye. Un guide complet répondant aux besoins particuliers des employés et des gestionnaires et qui précise clairement leurs rôles et leurs responsabilités, les aidera à appuyer l'exécution en temps opportun des mouvements de paye. De plus, des communications ciblées sur des questions précises permettront au Ministère de joindre les employés concernés, y compris ceux qui ont pris leur retraite ou qui travaillent dans des endroits éloignés.

Enfin, le suivi et la déclaration des trop-payés et des moins-payés sont en cours de réalisation. Des contrôles supplémentaires aideraient à s'assurer que les données relatives à la rémunération sont complètes et recueillies de façon uniforme dans l'ensemble des N1 afin d'éclairer la prise de décisions.

Le bien-être des employés, qui comprend la résolution des problèmes de rémunération de Phénix, est l'une des principales priorités du Ministère. Celui-ci a élaboré de nombreux plans d'action pour régler ces problèmes et soutenir des milliers d'employés touchés par les problèmes de rémunération. La mise en œuvre des recommandations contenues dans le présent rapport renforcera encore davantage la capacité du Ministère à résoudre les problèmes de paye de ses employés en temps opportun et de façon efficace.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Les critères d'importance des recommandations du SMA(Svcs Ex) sont les suivants :

Très élevée – Il n'y a pas de contrôles en place. D'importantes questions ont été soulevées, et elles auront des incidences négatives marquées sur les opérations.

Élevée – Les contrôles sont inadéquats. D'importantes questions ont été soulevées qui pourraient avoir des incidences négatives sur la réalisation des programmes et des objectifs opérationnels.

Modérée – Des contrôles sont en place, mais ils ne sont pas suffisamment respectés. Des questions soulevées pourraient avoir des incidences négatives sur l'efficacité et l'efficacités des opérations.

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

Très faible – Des contrôles sont en place, et il n'y a pas d'écart de conformité.

Capacité

Recommandation du SMA(Svcs Ex) – Modérée

1. Le SMA(RH-Civ) devrait élaborer une approche pour professionnaliser et stabiliser le personnel de la rémunération comprenant les éléments suivants :

- options et stratégies de ressourcement pour répondre à la fois aux problèmes actuels de capacité et aux besoins à long terme du Ministère;
- stratégies de planification de la relève;
- analyse des besoins en formation, notamment en matière de soutien de résolution de conflits et de santé mentale.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Mesures prises par la direction

Recommandation acceptée.

1.1 Le SMA(RH-Civ) élaborera une stratégie de gestion de la collectivité des RH pour améliorer et professionnaliser le groupe de la rémunération, complétée par des activités officielles d'apprentissage, de formation ciblée et de gestion des talents.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Date cible : Mars 2020

1.2 Des fonds supplémentaires ont été obtenus et un plan de dotation par étapes a été mis en place pour accroître la capacité de rémunération à l'échelle nationale et fournir un soutien supplémentaire aux gestionnaires et aux employés dans les bases et les escadres.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC
Date cible : Décembre 2019

Recommandation du SMA(Svcs Ex) – Modérée

2. Pour aider les employés et les gestionnaires à mieux comprendre et à s'acquitter de leurs rôles et responsabilités en ce qui concerne les mouvements de paye, le SMA(RH-Civ) devrait créer un guide complet comprenant les éléments suivants :

- clarté des exigences relatives au traitement général et à la rapidité du traitement;
- instructions personnalisées pour des classifications particulières ayant des exigences de traitement plus complexes, comme les travailleurs maritimes, les pompiers, etc.
- instructions étape par étape sur la façon de traiter les activités de paye récurrentes comportant des risques d'erreurs et de retards plus élevés, comme les périodes d'intérim des employés, les heures supplémentaires et les événements de la vie, comme le congé de maternité.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Mesures prises par la direction

Recommandation acceptée. Des communications ciblées et des documents d'appui continueront d'être élaborés et partagés avec les gestionnaires et les employés afin qu'ils puissent mieux comprendre l'impact et leurs responsabilités. Les documents seront conformes aux lignes directrices et aux produits du Secrétariat du Conseil du Trésor et de SPAC.

Le SMA(RH-Civ) a produit de nombreux outils, communications et ressources afin d'aider les gestionnaires et les employés à entrer correctement et en temps opportun les mouvements relatifs à la paye et aux opérations de RH, en plus de respecter les 11 engagements ministériels définis par le Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui a trait aux exigences de déclaration dans le Cadre de responsabilisation de gestion.

2.1.1 Des outils permettant une plus grande rapidité d'exécution seront créés et partagés avec l'Équipe de la défense afin de définir clairement les rôles et responsabilités des employés et des gestionnaires en ce qui a trait aux échéanciers, et les ressources appropriées seront dégagées pour soutenir des résultats positifs en matière de rémunération.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC
Date cible : Terminé en avril 2019

2.1.2 De plus, l'application HR GO RH offrira aux gestionnaires un accès facile aux opérations de rémunération en cliquant simplement sur une icône. Ce service ainsi que d'autres appuyant les

efforts déployés par le Ministère pour améliorer l'exactitude et la rapidité des résultats en matière de mouvements de paye dépendront de la capacité habilitante du SMA(RH-Civ) ainsi que du soutien technologique et des systèmes fournis par des intervenants clés tels que le sous-ministre adjoint (Gestion de l'information).

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Date cible : Juin 2019

2.2.1 En collaboration avec le Groupe de la rémunération de SPAC, le SMA(RH-Civ) élaborera des stratégies adaptées aux groupes de classification particuliers (p. ex., pompiers, techniciens en chauffage, force motrice et opération de machines fixes) qui nécessitent des interventions manuelles ou une planification préalable pour éviter toute erreur de paye.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Date cible : Septembre 2019

2.2.2 Des guides adaptés, des instructions et des communications continueront d'être élaborés et partagés avec la communauté des pompiers. Le SMA(RH-Civ) continuera de mobiliser la direction quant aux questions liées aux pompiers et, en collaboration avec SPAC, les pratiques de traitement de la paye adaptées se poursuivront jusqu'à ce qu'une solution au problème de Phénix soit trouvée.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Date cible : Septembre 2019

2.2.3 Des instructions et des communications adaptées ainsi que les changements requis au processus de paye seront élaborées à l'intention du groupe des techniciens en chauffage, force motrice et opération de machines fixes en raison de la complexité du traitement de leur paye.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Date cible : Décembre 2019

2.3 Des lignes d'assistance téléphonique, le SSRH, un soutien accru dans les bases et les escadres et la capacité d'accéder à distance aux ordinateurs des clients aideront les gestionnaires et les employés à régler en temps réel les problèmes récurrents liés à la rémunération et aux événements de la vie.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Date cible : Septembre 2019

Communication

Recommandation du SMA(Svcs Ex) – Modérée

3. Pour mieux aider les employés éprouvant des problèmes de paye, le SMA(RH-Civ), en collaboration avec le SMA(AP), devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale de communication et de sensibilisation, en consultation avec les N1, qui devrait être fondée sur les besoins des utilisateurs et viser des publics particuliers (p.ex., ayant un problème précis).

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

BC : SMA(AP)

Mesures prises par la direction

Recommandation acceptée. La collaboration étroite avec le SMA(AP) demeurera une priorité pour la communication efficace des documents, des ressources, des outils et de la formation, ainsi qu'en travaillant avec le sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) et le Directeur général – Développement de la main-d'œuvre afin d'assurer l'efficacité des documents et des portails en ligne pour soutenir les plateformes d'apprentissage et éducatives.

3.1 En collaboration avec le SMA(AP), on élaborera et mettra en œuvre une stratégie nationale de communication prévoyant l'utilisation de différents médias (p. ex., kiosques, messages télévisés, courriels directs) afin de faire en sorte que les messages parviennent à ceux qui sont difficiles à joindre dans tous les N1.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Date cible : Septembre 2019

3.2 En collaboration avec le SMA(AP), une stratégie nationale de communication sera élaborée afin d'améliorer les résultats en matière de rémunération (p. ex., rapidité d'exécution de l'article 34 et des opérations de RH, formation obligatoire sur Phénix) et qu'ils soient régulièrement communiqués à tous les N1.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Date cible : Septembre 2019

Rapidité d'exécution

Recommandation du SMA(Svcs Ex) – Élevée

4. Afin d'améliorer l'approbation des mouvements de paye en temps opportun, le SMA(RH-Civ) devrait continuer d'accroître la surveillance au moyen de la procédure prévue à l'article 34 et de production des rapports aux N1. Comme il incombe aux N1 d'assumer cette responsabilité fondamentale, les rapports d'étape et les plans d'action des N1 visant à régler les problèmes liés aux échéanciers devraient être présentés, au besoin, au Comité des ressources humaines de l'Équipe de la défense, à titre de point permanent à l'ordre du jour.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

BC : Organisations de N1

Mesures prises par la direction

Recommandation acceptée. En plus de la surveillance continue, le SMA(RH-Civ) devra :

4.1 Fournir des mises à jour cycliques sur les progrès réalisés par les N0/N1 en matière des échéances au Comité des ressources humaines de l'Équipe de la défense.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Date cible : Terminé en novembre 2018

4.2 Fournir aux N1 des rapports mensuels sur la rapidité d'exécution des opérations de RH et en vertu de l'article 34.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Date cible : Terminé en janvier 2019

4.3 Mesurer la rapidité d'exécution des 11 engagements ministériels au moyen des ententes de gestion du rendement conclues avec des cadres supérieurs.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Date cible : Octobre 2019

Surveillance

Recommandation du SMA(Svcs Ex) – Modérée

5. Le SMA(Fin) devrait améliorer le processus de déclaration des trop-payés et des moins-payés en mettant à jour la procédure et les lignes directrices ainsi que les outils de déclaration de N1, et plus particulièrement, l'outil de prévision des salaires. Ces améliorations devraient comprendre les éléments suivants :

- mise à jour des lignes directrices pour définir les procédures de l'OPS et les rôles et responsabilités des utilisateurs;
- formation accrue pour les utilisateurs de l'OPS;
- surveillance pour s'assurer que les rapports trimestriels sont présentés en temps opportun.

BPR : SMA(Fin)

Mesures prises par la direction

5.1 Le SMA(Fin) accepte la recommandation et améliorera le rapprochement des salaires et les rapports sur les trop-payés et les moins-payés de Phénix en fournissant aux utilisateurs finaux les outils et la formation nécessaires pour planifier, prévoir, maintenir, rapprocher et présenter avec exactitude et efficacité les dépenses salariales et les problèmes de paye de Phénix.

À l'appui de cet objectif et de l'orientation du sous-ministre quant à l'utilisation obligatoire de l'OPS, le SMA(Fin) a lancé l'Initiative de renforcement de la gestion des salaires pour améliorer celle-ci dans le secteur civil et accroître l'adoption de l'OPS et les compétences dans l'utilisation de ce dernier. Afin d'assurer l'intégrité et l'exactitude des données salariales, le SMA(Fin) engagera des contrôleurs, des gestionnaires budgétaires et des coordonnateurs OPS à tous les niveaux de l'organisation au cours de l'AF 2019-2020 pour déterminer les pratiques exemplaires et les possibilités d'efficacité, pour normaliser les processus opérationnels de gestion salariale et améliorer les systèmes, les guides de référence et le matériel didactique pour la communauté financière.

À la suite de la conclusion de la participation des intervenants en mars 2020, le SMA(Fin) produira une ébauche de guide des procédures de gestion des salaires d'ici mars 2020 et le guide final d'ici juin 2020 avec des rôles et des responsabilités clairs pour les personnes participant au processus de gestion des salaires, ainsi qu'un guide de référence actualisé sur l'OPS avec des instructions détaillées sur le Système d'information de la gestion des ressources de la Défense. Cet échéancier est nécessaire pour communiquer avec le groupe des sept N1 afin de s'assurer que leurs points faibles sont pris en compte et que les stratégies sont intégrées dans le guide. D'ici décembre 2019, le SMA(Fin) élaborera et offrira une formation sur l'OPS tant sur place que sur demande pour les unités opérationnelles, qui pourra être offerte virtuellement, à distance et localement.

BPR : SMA(Fin)

Date cible : Juin 2020

Recommandation du SMA(Svcs Ex) – Modérée

6. Le SMA(RH-Civ) devrait examiner son programme d'AQ, en collaboration avec le SMA(Fin), afin de déterminer la méthode d'échantillonnage des mouvements nécessaire pour assurer une surveillance adéquate. Le SMA(RH-Civ) devrait développer ses capacités d'analyse des données pour permettre une meilleure analyse des tendances (c.-à-d. déterminer des domaines nécessitant une attention particulière).

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

BC : SMA(Fin)

Mesures prises par la direction

Recommandation acceptée.

6.1 Le programme d'AQ mettra en œuvre différentes stratégies et options logicielles afin d'accroître l'échantillonnage des données et de déterminer les domaines essentiels nécessitant une attention particulière.

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Date cible : Septembre 2019

6.2 En collaboration avec le SMA(Fin), réviser le programme d'AQ, sa méthodologie et ses résultats pour les harmoniser avec les observations du SMA(Fin).

BPR : SMA(RH-Civ), UNSRC

Date cible : Septembre 2019

Annexe B – Critères d'audit

Évaluation des critères

Les critères d'audit ont été évalués selon des niveaux suivants :

Niveau d'évaluation et description

Niveau 1 – Satisfaisant

Niveau 2 – A besoin d'améliorations mineures

Niveau 3 – A besoin d'améliorations modérées

Niveau 4 – A besoin d'améliorations importantes

Niveau 5 – Insatisfaisant

Rapidité d'exécution

1. Les mouvements de paye en vertu de l'article 34 sont entrés et approuvés dans Phénix en temps opportun. Des contrôles sont en place pour assurer l'approbation en temps opportun des interventions de paye.

Évaluation de niveau 5 – Bien que certains N1 mettent en œuvre des stratégies pour améliorer la rapidité des mouvements de paye, la majorité de ceux-ci ne sont toujours pas entrés ou approuvés en temps opportun, ce qui augmente le nombre de problèmes de paye au MDN.

Communication

2. Des stratégies de communication régionales ou nationales sont en place pour aider les employés touchés par des problèmes de paye.

Évaluation de niveau 3 – Des communications continues sont envoyées aux employés du MDN dans les régions sous diverses formes, mais il n'existe aucune stratégie nationale officielle de communication en matière de rémunération pour aider adéquatement les employés et les anciens employés ayant des problèmes de rémunération.

Surveillance

3. Les trop-payés et les moins-payés sont gérés de façon à assurer une saine intendance. L'analyse des données sert à soutenir les initiatives et la prise de décisions.

Évaluation de niveau 3 – Bien que le suivi et la déclaration des trop-payés et des moins-payés soient appuyés par des activités de surveillance; des contrôles élargis, l'analyse des données et une assurance de la qualité sont nécessaires pour améliorer la qualité des données.

Capacité

4. L'UNSRC s'assure qu'elle peut répondre aux besoins du Ministère en matière de rémunération par le recrutement, le maintien en poste et la gestion du roulement du personnel. La formation sur la rémunération est offerte au personnel de la rémunération et aux employés du MDN. Elle est complétée et comprise par eux et leur est utile.

Évaluation de niveau 4 – L'UNSRC n'a pas la capacité de répondre à sa charge de travail actuelle. La formation ministérielle sur la rémunération est certes offerte, mais elle ne répond pas aux besoins de tous les gestionnaires ou employés.

Sources des critères

Rapidité d'exécution :

- Référence : Cadre intégré de contrôle interne, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), mars 2013
- Référence : Cadre de responsabilisation de gestion

Communications :

- Référence : Cadre intégré de contrôle interne, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), mars 2013
- Référence : Cadre de responsabilisation de gestion

Surveillance :

- Référence : Cadre intégré de contrôle interne, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), mars 2013
- Référence : Cadre de responsabilisation de gestion

Capacité et formation :

- Référence : Cadre intégré de contrôle interne, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), mars 2013
- Référence : Cadre de responsabilisation de gestion

Annexe C – Questions sur la rémunération – Résultats du SAFF 2018

Question 67. Dans quelle mesure votre paye ou autre rémunération a-t-elle été touchée par les problèmes du système de paye Phénix?											
Année du sondage	Organisation	Pas du tout	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une large mesure	Dans une très large mesure	Ne sais pas	Sans objet	Réponses positives	Réponses négatives	Total des réponses
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
2018	Fonction publique	29	26	20	11	11	2	1	30	70	161 576
2018	Ministère de la Défense nationale	24	25	22	13	14	1	0	25	75	10 594
Question 69. Veuillez estimer le nombre d'heures que vous avez passées, au travail ou à l'extérieur du travail, à essayer de régler vos problèmes de paye ou autre rémunération.											
Année du sondage	Organisation	0 heures	1 à 9 heures	10 à 19 heures	20 à 29 heures	30 à 39 heures	40 heures ou plus	Total des réponses			
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)				
2018	Fonction publique	6	41	19	11	5	19	104 045			
2018	Ministère de la Défense nationale	5	35	18	12	5	26	7 401			
Question 71. Je suis satisfait du soutien (p. ex., information régulière, suivi, demandes de renseignements en mon nom, paiement d'urgence ou paiement prioritaire) que j'ai reçu de la part de mon ministère ou organisme pour m'aider à régler mes problèmes de paye ou autre rémunération.											
Année du sondage	Organisation	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt en désaccord	Fortement en désaccord	Ne sais pas	Sans objet	Réponses positives	Réponses négatives	Total des réponses
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
2018	Fonction publique	11	22	18	18	23	2	6	36	44	108 900
2018	Ministère de la Défense nationale	11	22	19	18	24	1	5	35	44	7 654

Question 72. Je suis satisfait du soutien offert par le Centre des services de paye pour m'aider à régler mes problèmes de paye ou liés à d'autres aspects de la rémunération.											
Année du sondage	Organisation	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt en désaccord	Fortement en désaccord	Ne sais pas	Sans objet	Réponses positives	Réponses négatives	Total des réponses
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
2018	Fonction publique	5	13	16	19	39	2	7	19	63	108 928
2018	Ministère de la Défense nationale	4	12	17	19	43	2	4	17	66	7 655
Question 73. Dans quelle mesure les problèmes liés au système de paye Phénix ont-ils affecté votre décision de chercher ou d'accepter un autre poste (p. ex. mutation, promotion, détachement, affectation, affectation intérimaire) au sein de votre organisation ou de la fonction publique fédérale?											
Année du sondage	Organisation	Pas du tout	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une large mesure	Dans une très large mesure	Ne sais pas	Sans objet	Réponses positives	Réponses négatives	Total des réponses
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
2018	Fonction publique	42	16	13	9	11	1	8	63	22	161,026
2018	Ministère de la Défense nationale	40	15	14	10	13	1	7	60	25	10,528

Tableau C-1 : Résultats des questions du SAFF. Ce tableau présente les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2019 pour les questions concernant la rémunération.

Annexe D – Exemples de règles de rémunération

Classification	Convention collective	Rémunération/Indemnité	Notes
FI	Gestion financière	Rémunération de base	
FI	Gestion financière	Heures supplémentaires	
FI	Gestion financière	Indemnité professionnelle	L'employé recevra, sur présentation d'une preuve de paiement, le remboursement des cotisations annuelles versées à un titre professionnel.
SC	Services de l'exploitation	Rémunération de base	
SC	Services de l'exploitation	Heures supplémentaires	
SC	Services de l'exploitation	Indemnité de travail salissant	Nettoyer ou travailler dans les fonds de cales et les endroits situés sous les tôles de parquet pendant des périodes de plus de 15 minutes. Nettoyer les tubes des chaudières ou réparer et entretenir les réservoirs d'évacuation des eaux usées des navires. Entrer en contact physique avec le polluant lors du nettoyage des déversements d'hydrocarbures de plus de 200 litres. Réparer ou entretenir le système d'eaux grises et les vannes du navire nécessitant que l'employé entre en contact direct avec les eaux grises.
SC	Services de l'exploitation	Indemnité de plongée	Effectuer des travaux sous-marins à l'aide d'une source d'oxygène autonome.
SC	Services de l'exploitation	Indemnité d'application de la Loi sur les pêches	Payable pour chaque mois au cours duquel l'employé conserve sa certification et il est affecté à un poste en mer où l'employeur peut lui demander de participer à des tâches d'exécution de la loi.
SC	Services de l'exploitation	Repas et quartiers	Navire éloigné du port d'attache où les repas et/ou les quartiers sont normalement fournis, mais sont non disponibles ou non fournis. Coûts réels engagés pour les repas et/ou l'hébergement.
SC	Services de l'exploitation	Fonctions relatives à la sécurité	Il s'agit d'un versement non automatisé qui est déclaré de la même façon que les heures supplémentaires pour 3/10 du taux horaire normal.
SC	Services de l'exploitation	Droits d'attestation professionnelle	Il s'agit d'un versement non automatisé qui est versé manuellement par un conseiller en rémunération pour les frais d'inscription, de permis ou de certification.

Tableau D-1. Exemples de règles de rémunération. Ce tableau présente une ventilation plus détaillée de la figure 1.