

SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA

VÉRIFICATION DE LA RÉMUNÉRATION ET DES AVANTAGES SOCIAUX

RAPPORT FINAL

août 2006

Présenté par :
Samson et Associés
85, rue Victoria
Gatineau (Québec) J8X 2A3
(819) 772-0044
(819) 595-9094 (fax)
www.samson.ca
samson@samson.ca



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	1
1.0 INTRODUCTION	4
2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	7
2.1 OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION	7
2.2 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....	7
2.3 CRITÈRES DE VÉRIFICATION.....	8
3.0 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE	10
4.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	12
4.1 CADRE DE GESTION SUR L'ADMINISTRATION DE LA PAYE	12
4.1.1 <i>Prestation des services de rémunération et d'avantages sociaux</i>	12
4.1.2 <i>Rôles et responsabilités</i>	14
4.2 PROCESSUS ET CONTRÔLES DE LA RÉMUNÉRATION ET DES AVANTAGES SOCIAUX	16
4.2.1 <i>Contrôles de l'exactitude des opérations de paye</i>	16
4.2.2 <i>Contrôles sur les autorisations concernant la rémunération</i>	18
4.2.3 <i>Rémunération des cadres (EX)</i>	24
4.2.4 <i>Contrôles financiers</i>	25
4.3 SURVEILLANCE DU RENDEMENT ET DE LA CONFORMITÉ	27
4.3.1 <i>Normes de service, outils et surveillance</i>	27
Annexe A Critères de vérification	
Annexe B Opérations de paye selon la région	
Annexe C Organigramme	
Annexe D Plan d'action de la gestion	

SOMMAIRE

Conformément au plan de vérification organisationnel de 2005-2006, la vérification de la rémunération et des avantages sociaux a été effectuée entre décembre 2005 et mars 2006.

Les objectifs établis pour la présente vérification sont les suivants :

- évaluer la pertinence du cadre de gestion du SCC pour l'administration de la paie;
- évaluer la pertinence des systèmes et des contrôles du SCC pour une gestion efficace et efficiente de la rémunération et des avantages sociaux (le présent objectif vise à la fois les contrôles des procédures et les contrôles financiers, ainsi que le respect des lois, des politiques et des procédures des ministères et des organismes centraux, et des conventions collectives);
- évaluer la pertinence de la surveillance du rendement et de la conformité à l'égard des activités liées à l'administration de la rémunération.

La vérification consistait notamment en l'observation directe des formalités, en études de dossiers (fiches de paie, dossiers de paie des employés, articles 33 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* [LGFP]) et en des entrevues. Il s'agissait aussi d'examiner les données versées dans le système de paie en direct de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et dans le Système de gestion des ressources humaines (SGRH). La vérification portait sur les types d'opérations de paie suivants :

- porté à l'effectif (PAE) (employés nommés pour une période indéterminée, employés nommés pour une période déterminée, employés occasionnels, etc.);
- augmentations de traitement;
- primes (prime de bilinguisme, prime de formation des détenus (PFD) appliquée aux groupes Manœuvres et hommes de métier (MHM), Services généraux (SG) et Chauffage, force motrice et opération de machines fixes (HP), indemnité de facteur pénologique (IFP), indemnité pour la surveillance des délinquants (ISD), indemnités provisoires (IP); etc.)
- rémunération conditionnelle et rémunération au rendement;
- congé non payé (CNP);
- recouvrement de créances dues à la Couronne;
- paie pour périodes d'intérim;
- radié de l'effectif (RE) (employés nommés pour une période indéterminée, employés nommés pour une période déterminée, employés occasionnels, etc.).

La vérification, qui visait les membres et des non-membres du groupe EX, était de portée

nationale.

Au total, 1,9 million d'opérations de paye ont été traitées au cours de la période du 1^{er} avril 2004 au 30 septembre 2005 par quelque 95 employés de la rémunération à l'administration centrale et dans cinq régions, ce qui représente 1,4 milliard de dollars en coûts salariaux pour le Service. Une ventilation de ces dépenses, selon la région, est présentée dans la Section 1, Tableau 1 « Sommaire des opérations de paye et coûts salariaux connexes, selon la région ».

La vérification a été effectuée selon les normes décrites dans la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et effectuée d'une manière qui permette à l'équipe de vérification de fournir une assurance en ce qui concerne les constatations de la vérification. Les conclusions de l'équipe de vérification reposent sur l'évaluation des constatations effectuée en regard des objectifs et des critères, comme ils sont définis dans la Section 2, et reflètent les travaux de vérification effectués entre décembre 2005 et mars 2006. De l'avis des membres de l'équipe de vérification, des travaux de vérification suffisants ont été effectués, et les données probantes nécessaires ont été recueillies pour appuyer les conclusions contenues dans le présent rapport de vérification. Des comptes rendus ont été présentés par l'équipe de vérification au cours desquels les constatations de la vérification ont été abordées. Certaines régions ont déjà pris des mesures pour corriger des éléments bien précis.

La rémunération et les déductions au titre des avantages sociaux des employés sont régis par diverses lois et divers règlements, notamment la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), les conventions collectives et le *Règlement sur les conditions d'emploi dans la fonction publique*. Le personnel de la rémunération est mis au défi d'appliquer les interprétations de ces exigences législatives et lignes directrices parfois complexes. Les conseillers en rémunération suivent une vaste combinaison de formation officielle et de formation en cours d'emploi, et les dossiers les plus complexes sont confiés aux conseillers principaux en rémunération. Les conseillers, les superviseurs et les gestionnaires du secteur de la rémunération s'inspirent d'une bibliothèque imposante de lignes directrices et de directives en matière de rémunération et d'avantages sociaux et des Guides d'entrée personnel-payé (GEPP) que tient à jour TPSGC.

Le Service est tenu d'assurer que les employés touchent le taux de rémunération pertinent, conformément à leurs conventions collectives ou conditions d'emploi respectives, que leur paye est versée en temps opportun et qu'ils ont accès à un niveau de service acceptable en ce qui concerne leurs préoccupations relatives à la rémunération et aux avantages sociaux.


Dans l'ensemble, pour ce qui est des opérations de paye régulière comme « porté à l'effectif » (PAE), « radié de l'effectif » (RE) et les augmentations de traitement, il est possible de fournir à la direction une garantie raisonnable que les employés sont rémunérés au taux exact conformément aux conventions collectives applicables. Le SCC dispose d'un groupe d'employés de la rémunération dévoués qui feront tout en leur pouvoir pour que les employés soient justement rémunérés en temps opportun. Il arrive que ce dévouement précède les processus établis puisque certains employés de la rémunération effectueront des opérations de paye avant de recevoir les documents pertinents du gestionnaire.

Cependant, les résultats de la vérification ont révélé que dans le cas des opérations de paye non régulière (supplémentaire) comme les rémunérations provisoires et les nominations intérimaires et pour l'entrée en vigueur et la cessation du paiement des primes comme l'indemnité de facteur pénologique (IFP) et la prime au bilinguisme, des erreurs se produisaient et n'étaient pas décelées. Nous avons également constaté qu'en l'absence d'une documentation à l'appui adéquate pour de nombreuses opérations de paye, l'équipe de vérification ne pouvait confirmer la validité et l'exactitude de nombreuses interventions de paye.

Voici un sommaire des résultats de la vérification.

1. Le Service n'a pas adopté de structure organisationnelle uniforme pour la prestation des services de rémunération et d'avantages sociaux dans l'ensemble des régions.
2. Des lignes directrices traçant les grandes lignes des responsabilités, des exigences en matière de documentation et du calendrier d'application concernant les interventions de paye n'ont pas été établies pour toutes les personnes participant au processus de paye.
3. Le Service n'a pas adopté d'approche uniforme pour la vérification indépendante des opérations de paye.
4. Le personnel de la rémunération ne reçoit pas, sur une base périodique et en temps opportun, de la documentation à l'appui adéquate lui conférant les autorisations concernant la rémunération.
5. La prestation des services de rémunération des cadres de direction est efficace; cependant, certaines lacunes dans le processus des primes de rendement ont été relevées.
6. Des lignes directrices en matière de vérification et de surveillance des opérations de paye n'ont pas été établies.
7. Le Service n'a pas établi des mécanismes adéquats pour la surveillance du rendement et de la conformité.

Dans l'ensemble, il y aurait lieu d'apporter des modifications afin d'accroître la pertinence du cadre de gestion de l'administration de la paye du SCC, de même que les processus, les contrôles et la surveillance de la conformité prévus pour la gestion de la rémunération et des avantages sociaux. La mise en œuvre des recommandations suivantes contribuera à assurer que l'on limite le plus possible le nombre d'erreurs et que l'on gère efficacement la rémunération et les avantages sociaux. Il faudra donc prendre des mesures dans les secteurs qui suivent.

1. 
2. Élaborer des lignes directrices qui définissent et énoncent clairement les responsabilités du gestionnaire, du superviseur, ainsi que des agents de dotation en personnel, des conseillers en ressources humaines et des conseillers en rémunération et en avantages sociaux.
3. Évaluer le guide des ressources humaines, préparé par la région du Pacifique, afin de l'examiner en tant que modèle pour l'élaboration de lignes directrices décrivant les responsabilités de chacun des employés participant au processus de la paye.
4. Établir et communiquer des procédures ministérielles pour la vérification des opérations de paye, y compris des exigences en matière de présentation de preuves adéquates et vérifiables dans le cadre de la vérification de la paye, et ce, afin d'assurer la mise en

œuvre dans l'ensemble du SCC d'une approche uniforme en matière de vérification de la paye.

5. Établir une liste de contrôle normalisée afin d'assurer que les documents clés sont versés dans les dossiers de la paye des employés, y compris une preuve de l'admissibilité à l'IFP, à la prime au bilinguisme, etc. ainsi que le rapport d'approbation de l'employé pour les dossiers RE.
6. Passer en revue et modifier le « Bulletin sur les nominations intérimaires » actuel afin de tenir compte des exigences de la nouvelle LEFP, et assurer que le bulletin est diffusé et qu'il est aisément accessible à tous les gestionnaires et les superviseurs, les agents de dotation en personnel, les conseillers en ressources humaines et le personnel de la dotation, et qu'un régime de surveillance est en place pour relever les écarts par rapport au Bulletin.
7. Veiller à ce qu'un examen de l'information figurant dans le SGRH et ayant trait aux employés touchant la prime au bilinguisme soit effectué et que l'information en question soit étayée par des approbations et de la documentation pertinentes dans le dossier de la paye de l'employé.
8. Veiller à ce que les interventions de paye nécessaires soient saisies afin de mettre un terme à l'indemnité de facteur pénologique dans le cas des employés qui ne satisfont plus aux exigences régissant l'IFP de la convention collective visée.
9. S'assurer que la responsabilité du processus intégral de calcul et d'émission d'avis au sujet des augmentations de paye conditionnelle versées aux membres du groupe EX incombe au directeur, Rémunération et relations de travail, y compris la préparation des lettres d'avis.
10. Élaborer, à l'intention des agents financiers régionaux, des lignes directrices traçant les grandes lignes des exigences ministérielles concernant le processus de vérification des opérations de paye, y compris les exigences en matière d'échantillonnage connexes prévues pour les documents sources.
11. Établir et mettre en œuvre un régime de surveillance afin d'assurer la coordination de la vérification des opérations à risque élevé comme les RE et les CNP, ainsi que la cessation du paiement de l'IFP et de la prime au bilinguisme.

1.0 INTRODUCTION

Une enquête préliminaire fondée sur les risques du processus de gestion des salaires a été menée par la firme Samson et Associés, en mars 2004, pour fournir au SCC une garantie indépendante du fait que l'administration de la rémunération et des avantages sociaux est contrôlée, qu'elle est assujettie à des processus efficaces et efficients, et qu'elle respecte les politiques, les lois et les règlements applicables ainsi que pour cerner les pratiques exemplaires dans le domaine de la rémunération et des avantages sociaux. L'enquête préliminaire a été effectuée au sein de l'administration centrale ainsi que dans les régions de l'Ontario et du Québec. Les résultats ont été présentés au Secteur de l'évaluation du rendement et le Secteur de la gestion des ressources humaines (SGRH) à l'administration centrale, ainsi qu'aux administrateurs régionaux des ressources humaines.

Après s'être entretenu avec l'équipe du SGRH et après avoir effectué d'autres études sur les questions soulevées dans l'enquête préliminaire, le Secteur de l'évaluation du rendement a déterminé que, en raison des domaines représentant un risque potentiel élevé qui ont été ciblés dans l'enquête préliminaire, il fallait mener d'autres activités de vérification pour évaluer la portée des risques relatifs à la rémunération et aux avantages sociaux. C'est la raison pour laquelle la rémunération et les avantages sociaux ont été inclus dans le plan de vérification interne de 2005-2006 du SCC.

Les services de la société Samson et Associés ont été retenus en vertu d'un marché pour effectuer la vérification entre décembre 2005 et mars 2006. La vérification consistait en un examen d'un échantillon aléatoire d'opérations de paye choisis parmi 1,9 million d'opérations de paye traitées entre le 1^{er} avril 2004 et le 30 septembre 2005. Le tableau qui suit présente un sommaire des opérations de paye, selon la région, pour la période visée, y compris les coûts salariaux connexes.

Tableau 1
Sommaire du volume des opérations de paye et des coûts salariaux connexes, selon la région
Du 1^{er} avril 2004 au 30 septembre 2005

RÉGION	DU 1 ^{ER} AVRIL AU 30 SEPTEMBRE 2004		DU 1 ^{ER} OCTOBRE AU 31 MARS 2005		DU 1 ^{ER} AVRIL AU 30 SEPTEMBRE 2005		TOTAL			
	OPÉRATIONS DE PAYE NON RÉGULIÈRE	SOMME	OPÉRATIONS DE PAYE NON RÉGULIÈRE	SOMME	OPÉRATIONS DE PAYE NON RÉGULIÈRE	SOMME	OPÉRATIONS DE PAYE NON RÉGULIÈRE	NOMBRE D'EMPLOYÉS	POURCENTAGE DU TOTAL DES OPÉRATIONS DE PAYE NON RÉGULIÈRE	SOMME
Atlantique	24 297	5 637 315 \$	24 041	4 650 842 \$	34 398	9 236 103	82 736 \$	1 580	11,9 %	19 524 261 \$
Québec	61 368	15 743 176 \$	61 945	15 795 327 \$	87 856	27 279 398	211 169 \$	3 602	30,5 %	58 817 901 \$
Ontario	39 318	11 449 245 \$	39 011	10 828 010 \$	57 213	17 591 841	135 542 \$	3 403	19,5 %	39 869 096 \$
AC	11 055	4 998 811 \$	11 111	3 978 508 \$	17 119	7 475 398	39 285 \$	935	5,7 %	16 452 718 \$
Prairies	37 744	9 382 451 \$	37 815	9 280 980 \$	61 880	17 786 553	137 439 \$	3 275	19,8 %	36 449 984 \$
Pacifique	25 377	7 840 704 \$	25 369	6 631 350 \$	36 499	12 023 444	87 245 \$	2 284	12,6 %	26 495 498 \$
TOTAL PARTIEL	199 159	55 051 703 \$	199 292	51 165 017 \$	294 965	91 392 737	693 416 \$	15 079	35,5 %	197, 609 458 \$
*Opérations de paye régulière, des heures supplémentaires et diverses opérations de paye	397 050	381 806 654 \$	393 161	378 917 955 \$	472 727	432 237 284	1 262 938 \$		64,5 %	1 192 961 893 \$
TOTAL GÉNÉRAL	596 209	436 858 357 \$	592 453	430 082 972 \$	767 692	523 630 021 \$	1 956 354	15 079	100 %	1 390 571 351 \$

*On entend par « Opérations de paye non régulière » les types d'opérations choisies à des fins d'examen, comme il est décrit dans le Tableau 2

** On entend par « Nombre d'employés » le nombre d'employés en fonction au 30 septembre 2005

2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectifs de la vérification

Les objectifs établis pour la présente vérification sont les suivants :

- évaluer la pertinence du cadre de gestion du SCC pour l'administration de la paie;
- évaluer la pertinence des systèmes et des contrôles du SCC pour une gestion efficace et efficiente de la rémunération et des avantages sociaux (le présent objectif vise à la fois les contrôles des procédures et les contrôles financiers, ainsi que le respect des lois, des politiques et des procédures des ministères et des organismes centraux, et des conventions collectives);
- évaluer la pertinence de la surveillance du rendement et de la conformité à l'égard des activités liées à l'administration de la rémunération.

2.2 Portée de la vérification

La vérification consistait notamment en l'observation directe des formalités, en études de dossiers (fiches de paie, dossiers de paie des employés, articles 33 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* [LGFP]) et en des entrevues. Il s'agissait aussi d'examiner les données versées dans le système de paie en direct de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et dans le Système de gestion des ressources humaines (SGRH). La vérification portait sur les types d'opérations de paie suivants :

- porté à l'effectif (PAE) (employés nommés pour une période indéterminée, employés nommés pour une période déterminée, employés occasionnels, etc.);
- augmentations de traitement;
- primes (prime de bilinguisme, prime de formation des détenus (PFD) appliquée aux groupes Manœuvres et hommes de métier (MHM), Services généraux (SG) et Chauffage, force motrice et opération de machines fixes (HP), indemnité de facteur pénologique (IFP), indemnité pour la surveillance des délinquants (ISD), indemnités provisoires (IP); etc.)
- rémunération conditionnelle et rémunération au rendement;
- congé non payé (CNP);
- recouvrement de créances dues à la Couronne;
- paie pour périodes d'intérim;
- radié de l'effectif (RE) (employés nommés pour une période indéterminée, employés nommés pour une période déterminée, employés occasionnels, etc.).

La vérification visait les membres et non-membres du groupe EX.

La vérification était de portée nationale et comprenait l'administration centrale (AC située à Ottawa) et l'ensemble des cinq unités de rémunération régionales. (Nota : la région des Prairies compte quatre unités distinctes.) La vérification prévoyait aussi un examen du cadre de gestion, des politiques, des plans, des procédures, ainsi qu'un examen du processus d'entrée, de surveillance et de vérification de la paye. Les travaux de vérification sur place ont été effectués aux sites suivants :

- Administration centrale (AC) - Ottawa (Ontario)
- Administration régionale, région de l'Ontario - Kingston (Ontario)
- Administration régionale, région de l'Atlantique - Moncton (Nouveau-Brunswick)
- Administration régionale, région du Québec - Laval (Québec)
- Administration régionale et unités de rémunération – région des Prairies :
 - Centre psychiatrique régional, Saskatoon (Saskatchewan)
 - Pénitencier de la Saskatchewan, Prince Albert (Saskatchewan)
 - Établissement de Stony Mountain, Winnipeg (Manitoba)
 - Établissement d'Edmonton, Edmonton (Alberta)
- Administration régionale, région du Pacifique - Abbotsford (Colombie-Britannique)

Un échantillon d'opérations de paye visant la période du 1^{er} avril 2004 au 30 septembre 2005 a été choisi à des fins d'examen. Les opérations ont été choisies selon les critères d'échantillonnage décrits dans la Section 3.0.

2.3 Critères de vérification

Les critères d'évaluation ont été établis à partir de diverses conventions collectives applicables au Service, y compris les conventions visant les employés des groupes suivants : Services correctionnels (non-surveillants et surveillants) (CX), Services de santé, Services des programmes et de l'administration, Services de l'exploitation, Gestion des finances, etc. Les critères reposent aussi sur des politiques du Conseil du Trésor et du SCC, ainsi que sur des directives du commissaire. Il s'agit, mais non de façon limitative, des documents suivants :

- *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP);
- *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP);
- 14 conventions collectives;
- Conditions d'emploi;
- Politique du Conseil du Trésor;
- Fonction de contrôleur – Politique sur l'administration de la paye;
- Rémunération et administration de la paye;
- Autorisations concernant la rémunération – Politiques et publications;
- Administration des traitements;
- Directive sur l'aide au transport quotidien;
- Directive sur la prime au bilinguisme
- Conventions et directives du Conseil national mixte;
- Guides d'entrée personnel-payé (GEPP) de Travaux publics et Services

gouvernementaux Canada (TPSGC).

Les critères de vérification appliqués à chacun des objectifs sont présentés à l'Annexe A. Il convient de souligner que s'il est vrai que tous les critères de vérification ont été évalués dans le cadre de vérification, seuls les critères pour lesquels des questions d'importance ont été cernées sont ciblés dans la Section 4.

3.0 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

Des équipes de vérification distinctes, composées d'un gestionnaire de la vérification/vérificateur au SCC et d'un vérificateur externe, ont été formées pour mener un sondage détaillé et un examen des dossiers des employés à l'AC et dans chacune des cinq régions. Chacune des équipes de vérification a également été élargie par l'ajout d'un gestionnaire de la rémunération à l'AC. Cette approche s'est révélée fort fructueuse en ce sens qu'elle a non seulement fourni à l'équipe de vérification une expertise rapide et directe en matière de rémunération et d'avantages sociaux au cours des visites sur les lieux, mais elle a également offert aux gestionnaires de la rémunération la possibilité officieuse d'échanger les pratiques et les préoccupations entre les régions. Nous sommes reconnaissants de l'empressement des régions du Pacifique, des Prairies (Établissement d'Edmonton) et de l'Atlantique à offrir leurs ressources fort rares et prisées ainsi que leur contribution dans le cadre de la réalisation de la vérification.

Les données sur les opérations de paye ont été obtenues à l'aide du système de paye en direct de TPSGC. Des données ont également été tirées du Système de gestion des ressources humaines (SGRH) du SCC afin d'obtenir de l'information sur le nombre d'employés portés à l'effectif (PAE), d'employés radiés de l'effectif (RE), et d'employés occupant des postes bilingues. Un progiciel d'analyse des données, le *Audit Command Language* (ACL) a été utilisé dans le cadre de l'analyse de quelque 1,9 million d'opérations de paye. Compte tenu de la population totale et d'un niveau de confiance de 95 %, il a été déterminé que quelque 90 opérations par région permettraient d'obtenir un échantillon représentatif en vue d'un sondage détaillé.

Un échantillon aléatoire fondé sur les risques et composé de quelque 90 opérations de paye dans chacune des régions, à l'exception de la région des Prairies et de l'AC, a été établi en vue d'un sondage détaillé et d'un examen des dossiers des employés. L'échantillon de l'AC était un peu plus petit (39) étant donné que le volume des opérations de paye représente moins de 6 % des opérations de paye traitées au total. Compte tenu du fait que la région des Prairies consiste en quatre unités distinctes de rémunération et d'avantages sociaux, un échantillon légèrement plus important de 126 opérations de paye, ou environ 31 opérations par unité, a été établi à des fins d'examen.

Les opérations ont été choisies en fonction de critères d'échantillonnage fondés sur les risques, comme il est décrit ci-dessous. Les critères d'échantillonnage ont été établis à partir des connaissances et de l'expérience antérieures des équipes de vérification en matière de rémunération et d'avantages sociaux.

Table 2 – Critères d'échantillonnage

<i>Élément</i>	<i>Critère d'échantillonnage</i>
Porté à l'effectif (PAE)	Sélection aléatoire de 5 opérations PAE par région
Radié de l'effectif (RE)	Sélection aléatoire de 5 opérations RE par région
Indemnité de départ	Les 5 paiements les plus élevés par région
Augmentations de traitement	Sélection aléatoire de 5 paiements par région
Prime au bilinguisme	Sélection aléatoire de 5 paiements par région
Rémunérations provisoires/nominations intérimaires	Les 15 paiements les plus élevés par région
CNP	Les 5 paiements les plus élevés par région
Rémunération conditionnelle	Les 5 paiements les plus élevés par région
Rémunération avec effet rétroactif	Les 5 paiements les plus élevés par région
IFP	Les 5 paiements les plus élevés par région
ISD	Sélection aléatoire de 5 paiements par région
Congé de maternité	Les 5 paiements les plus élevés par région
Indemnités provisoires	Les 5 paiements les plus élevés par région
Rémunération tenant lieu de congés	Les 10 paiements les plus élevés par région
Aide au transport quotidien	Les 2 paiements les plus élevés par région
Recouvrements	Les 3 paiements les plus élevés par région
<i>Opérations totales – 90</i>	

Les processus de rémunération et d'avantages sociaux ont été documentés et validés au cours de la réalisation des travaux de vérification sur place dans chacune des régions.

4.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1 Cadre de gestion sur l'administration de la paye

4.1.1 PRESTATION DES SERVICES DE RÉMUNÉRATION ET D'AVANTAGES SOCIAUX

Constatation : Le Service n'a pas adopté de structure organisationnelle uniforme pour la prestation des services de rémunération et d'avantages sociaux dans l'ensemble des régions.

Nous nous attendions à trouver en place une structure organisationnelle bien définie qui appuierait la prestation efficace des services de rémunération et d'avantages sociaux dans l'ensemble de l'organisation.

Les services de rémunération et d'avantages sociaux sont décentralisés et assurés à l'AC et dans cinq régions, soit la région du Pacifique, la région des Prairies, la région de l'Ontario, la région du Québec et la région de l'Atlantique. Les services sont assurés à quelque 15 000 employés par environ 95 conseillers, superviseurs et gestionnaires de la rémunération.

Nous avons constaté que la structure organisationnelle prévue pour les services de rémunération et d'avantages sociaux présente un certain nombre de variations dans l'ensemble des régions et à l'AC. Un organigramme figure à l'Annexe C. Exception faite de la région des Prairies, la responsabilité de la prestation des services de rémunération et d'avantages sociaux incombe aux gestionnaires de la rémunération (AS-05). Les titulaires de ces postes relèvent de l'administrateur régional des ressources humaines, sauf à l'AC. Les rapports hiérarchiques y diffèrent légèrement en ce sens que ce poste relève du directeur des opérations des ressources humaines de l'AC.

Dans la région des Prairies, les superviseurs de la rémunération (AS-03) sont responsables des services de rémunération et d'avantages sociaux. Il y a des postes de superviseur à quatre établissements distincts – à l'Établissement d'Edmonton (AS-04), au Pénitencier de la Saskatchewan, à l'Établissement de Stony Mountain et au Centre psychiatrique régional. Les rapports hiérarchiques pour chacun de ces superviseurs de la rémunération varient de la façon qui suit.

- À l'Établissement d'Edmonton, le superviseur de la rémunération (AS-04) relève, sur le plan opérationnel, du directeur adjoint des services de gestion (DASG) (qui, à son tour, fait rapport au directeur) et, sur le plan fonctionnel, du chef régional des relations de travail et de la rémunération, par l'intermédiaire de l'administrateur régional des ressources humaines à Saskatoon.
- Au Pénitencier de la Saskatchewan, à l'Établissement de Stony Mountain et au Centre psychiatrique régional (CPR), les superviseurs de la rémunération relèvent du chef des ressources humaines à chacun des établissements, par l'intermédiaire du chef régional

des relations de travail et de la rémunération à l'Administration régionale à Saskatoon qui, à son tour, rend compte à l'administrateur régional des ressources humaines à Saskatoon.

On a signalé à l'équipe de vérification que cette structure avait été établie il y a un certain nombre d'années afin d'appuyer le « regroupement » des services dans la région des Prairies. Étant donné que les employés de la rémunération sont physiquement situés dans les établissements, il y a un risque que les priorités de la fonction de la rémunération et avantages sociaux seront en concurrence avec les priorités opérationnelles lorsque les établissements font face à des contraintes budgétaires.

Les résultats de la vérification ont révélé que bien que la structure institutionnelle dans la région des Prairies fournisse un certain niveau de satisfaction chez la clientèle de la rémunération, il y a un risque que les superviseurs de la rémunération soient placés dans des situations de direction conflictuelle perçue ou, encore, qu'ils se retrouvent dans des situations où ils ne peuvent maintenir l'impartialité. Les superviseurs de la rémunération sont souvent contraints à respecter la hiérarchie établie dans leurs rapports avec les établissements ainsi qu'à chercher à obtenir des conseils sur la rémunération et les avantages sociaux de personnes qui peuvent ou peuvent ne pas posséder un niveau d'expertise suffisamment avancé dans le secteur de la rémunération et des avantages sociaux. Nous avons trouvé que cette situation était particulièrement manifeste au CPR. De plus, malgré que les superviseurs de la rémunération relèvent du chef régional des relations de travail et de la rémunération, plus souvent qu'autrement, ils consulteront directement le personnel de la rémunération et des relations de travail à l'AC.

Nous avons également découvert que l'emplacement physique de certaines des unités de la rémunération aux établissements de la région des Prairies, notamment le Pénitencier de la Saskatchewan (Prince Albert) et le CPR (Saskatoon), prive les superviseurs de la rémunération d'un réseau essentiel de ressources en rémunération. Cette situation a engendré des répercussions particulièrement néfastes au CPR, où les efforts continus de recrutement et de maintien en poste de personnel de la rémunération ont donné des résultats limités. C'est donc dire que l'unité de rémunération ne possède pas la cohérence et la stabilité requises pour voir à ce qu'un niveau optimal de services de rémunération puisse être offert à sa clientèle.

La direction fonctionnelle des gestionnaires et des superviseurs de la rémunération est assurée par le directeur de la rémunération et des relations de travail à l'AC. Les employés de cette unité offrent des services d'interprétation des politiques, des conseils et de l'aide aux gestionnaires et aux superviseurs de la rémunération. L'équipe de vérification a constaté que la direction fonctionnelle assurée par cette unité était bien accueillie dans les régions, quoique les délais de réponse aux demandes de renseignements ne fussent pas toujours des plus rapides. Qui plus est, nous avons également constaté que les superviseurs de la rémunération de la région des Prairies n'avaient pas systématiquement accès à la même qualité d'interprétation des politiques et de conseil que les gestionnaires de la rémunération dans les autres régions. Nous avons également remarqué que les conférences téléphoniques périodiques entre l'unité et les gestionnaires/superviseurs de la rémunération avaient cessé. L'unité de l'AC connaît aussi un fort roulement du personnel et il peut être difficile non seulement de maintenir la stabilité dont a besoin l'unité pour assurer la prestation de conseils en temps opportun, mais également d'assurer que l'unité dispose de suffisamment de ressources pour offrir les services requis.

Conclusion

Dans l'ensemble, exception faite de la région des Prairies, les gestionnaires de la rémunération assurent une prestation efficace de services de rémunération et d'avantages sociaux aux employés du Service.

Recommandation 1

Que le sous-commissaire régional de la région des Prairies, en consultation avec le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines:

-

4.1.2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Constatation : Des lignes directrices traçant les grandes lignes des responsabilités, des exigences en matière de documentation et du calendrier d'application concernant les interventions de paye n'ont pas été établies pour toutes les personnes participant au processus de paye.

Nous nous attendions à trouver des lignes directrices qui définissent et énoncent clairement les responsabilités de toutes les personnes participant aux mesures de dotation en personnel qui donnent lieu à des opérations de paye, y compris le gestionnaire, le superviseur, ainsi que les agents de dotation en personnel, les conseillers en ressources humaines et les conseillers en rémunération et en avantages sociaux. Il y a un risque que l'absence de telles lignes directrices engendre des erreurs, ou des interventions de paye omises ou inopportunes.

Les gestionnaires ont la responsabilité clé d'assurer que le personnel de la rémunération est informé, comme il se doit, des changements de personnel qui se répercutent sur la paye, notamment les situations intérimaires. Nous avons constaté dans 10 % des 533 dossiers examinés, soit que les gestionnaires ne sont pas pleinement au courant de ces responsabilités, ou qu'ils choisissent de ne pas les respecter. Une négligence flagrante face aux exigences en matière de documentation ayant trait à des interventions comme les nominations intérimaires constitue une préoccupation particulièrement importante. Nous avons relevé de nombreux exemples où

des documents autorisant des prolongations de rémunérations provisoires ou de nominations intérimaires avaient été reçus bien après le terme de la rémunération ou de la nomination. Le Service a manqué à son devoir d'assurer que les gestionnaires ont les outils nécessaires pour vérifier que les exigences en matière de rémunération et d'avantages sociaux sont respectées en temps opportun. Il s'agit d'une préoccupation particulière importante dans un organisme où il y a un nombre beaucoup trop important d'intervenants, comme en témoignent les quelque 50 000 situations de rémunérations provisoires et de nominations intérimaires visant 3 100 employés au cours de la période de 18 mois visés par la présente vérification. À notre connaissance, aux termes de la nouvelle LEFP, les gestionnaires seront tenus de suivre de la formation obligatoire en matière de dotation en personnel afin de se voir confier les pouvoirs délégués de dotation en personnel. Bien que cette formation contribuera aux améliorations, il est prévu qu'elle ne sera pas d'un niveau suffisamment bas ou suffisamment détaillé pour fournir des lignes directrices aux gestionnaires et aux superviseurs hiérarchiques. Il y a aussi le risque que les gestionnaires intérimaires ne reçoivent pas la formation nécessaire.

Même si nous n'avons pu trouver de lignes directrices ministérielles décrivant les responsabilités des gestionnaires, des superviseurs, des agents de dotation et des conseillers en rémunération, nous avons effectivement constaté que la région du Pacifique avait préparé un guide des ressources humaines qui renferme des instructions sur les procédés administratifs intéressant les ressources humaines et aux fins d'interventions autres que la dotation en personnel, comme les rémunérations provisoires et les prolongations des nominations intérimaires, etc. Dans le document en question, pour chaque type d'intervention, les responsables ont été identifiés, y compris le gestionnaire, l'employé, le conseiller en rémunération, le conseiller en ressources humaines, etc., ainsi que les documents pertinents à remplir et à soumettre. Nous estimons qu'il s'agit d'une bonne pratique et que le document pourrait servir de modèle relativement à d'autres interventions de paye, pourrait être partagé avec l'AC et toutes les autres régions et pourrait être adopté par ces dernières.

Qui plus est, les résultats des entrevues menées dans chacune des régions visitées ont permis de constater que le personnel de la rémunération exprimait souvent une préoccupation concernant les pressions continues exercées par la direction de la dotation en personnel pour traiter ce que le personnel de la rémunération perçoit comme étant des responsabilités de dotation par opposition à des responsabilités de rémunération. Par exemple, les conseillers en rémunération nous ont dit que parce qu'ils ne recevaient pas une documentation adéquate confirmant le droit d'un employé à la prime au bilinguisme (autorisation de payer), ils étaient censés consulter d'autres sources d'information comme le SGRH pour vérifier le droit.

Conclusion

Dans l'ensemble, l'absence de lignes directrices qui définissent et énoncent clairement les responsabilités du gestionnaire, du superviseur, ainsi que des agents de dotation en personnel, des conseillers en ressources humaines et des conseillers en rémunération et en avantages sociaux participant au traitement de toutes les mesures de dotation en personnel à l'origine des opérations de paye peut engendrer des erreurs, ou des interventions de paye omises ou inopportunes. Il y a un risque que le Service ait à recouvrer des trop-payés ou que des employés soient sous-payés.

Recommandations 2 et 3

Que le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines, en consultation avec les sous-commissaires régionaux :

- élabore des lignes directrices qui définissent et énoncent clairement les responsabilités du gestionnaire, du superviseur, ainsi que des agents de dotation en personnel, des conseillers en ressources humaines et des conseillers en rémunération et en avantages sociaux participant au processus de la paye;
- évalue le guide des ressources humaines, préparé par la région du Pacifique, afin de l'examiner en tant que modèle pour l'élaboration de lignes directrices décrivant les responsabilités de chacun des employés participant au processus de la paye.

4.2 Processus et contrôles de la rémunération et des avantages sociaux

4.2.1 CONTRÔLES DE L'EXACTITUDE DES OPÉRATIONS DE PAYE

Constatation : **Le Service n'a pas adopté d'approche uniforme pour la vérification indépendante des opérations de paye.**

Nous nous attendions à trouver en place des contrôles adéquats permettant de garantir que les opérations de paye sont justes et qu'il y a effectivement eu une vérification indépendante de la paye.

Les versements de la paye et les déductions au titre des avantages sociaux des employés sont régis par diverses lois et divers règlements, comme la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur la pension de la fonction publique*, la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les conventions collectives, le *Règlement sur les conditions d'emploi* et les politiques et lignes directrices du Conseil du Trésor régissant l'administration des traitements. Le personnel de la rémunération doit avoir une connaissance suffisante des divers règlements, règles et politiques applicables à la paye et aux avantages sociaux afin de traiter avec précision les opérations de paye et d'avantages sociaux, et il doit se tenir à l'affût des changements continus.

Toutes les opérations de paye sont saisies dans le système de paye en direct de TPSGC par les conseillers en rémunération (CR). Les CR suivent les instructions et les procédures bien précises du Guide d'entrée personnel-payé (GEPP) pour la préparation, la vérification, l'autorisation et la saisie en lot dans le système de paye en direct. Les registres de paye ministériels sont produits par TPSGC pour toutes les opérations de paye régulière et de paye non régulière (supplémentaire). Ces registres contiennent les sommes bien précises constituant les versements de paye et les déductions au titre des avantages sociaux qui apparaissent sur le talon de chèque d'un employé.

Même si le système de paye en direct prévoit un encodage pour assurer l'exactitude et la validité de la plupart des opérations de paye régulière, nous avons remarqué que le système ne prévoit pas de contrôles bien précis pour vérifier si les niveaux de rémunération sont exacts pour les opérations de paye supplémentaire, comme les rémunérations provisoires, les interventions visant des CNP, etc. Compte tenu de cette lacune, nous nous attendions à constater que le SCC avait élaboré des contrôles de compensation censés assurer encore davantage l'exactitude des paiements salariaux et réduire au minimum les erreurs.

L'AC et l'ensemble des régions sont censés suivre un processus normalisé reconnu selon lequel toutes les opérations de paye traitées par un conseiller en rémunération sont assujetties à une vérification et à un examen indépendants par un autre conseiller en rémunération (système de jumelage) avant l'étape finale.

Cependant, nous avons constaté que les mécanismes en place pour attester de la vérification de la paye variaient d'une région à l'autre. Dans certaines régions comme celle des Prairies (Établissement d'Edmonton) et de l'Atlantique, le personnel de la rémunération utilise un « registre » distinct pour consigner une opération de paye particulière. Les particularités d'une opération de paye sont consignées sur une feuille de registre et le vérificateur de la paye atteste de l'exactitude et de la validité de l'opération de paye en y apposant ses initiales. Les registres ne sont pas conservés dans les dossiers des employés. Dans d'autres régions ou unités, comme le Pénitencier de la Saskatchewan, les opérations de paye étaient étayées de copies des écrans de saisie de la paye du système de paye en direct, annotées par le vérificateur et versées dans le dossier de paye de l'employé. Les résultats de nos sondages ont révélé que dans les régions qui utilisaient le registre de vérification, nous n'étions pas en mesure de confirmer rapidement et aisément que les opérations de paye avaient été vérifiées. Nous avons également remarqué que dans certaines régions, les registres de vérification avaient été détruits par inadvertance.

Nous avons également découvert au Pénitencier de la Saskatchewan que la responsabilité de la vérification de la paye a été confiée au superviseur de la rémunération. Nous estimons qu'il s'agit d'une bonne pratique, d'une pratique qui permet un niveau adéquat de surveillance de l'exactitude des opérations de paye. À notre connaissance, la région du Pacifique compte adopter cette même pratique. Le gestionnaire de la rémunération est en train d'embaucher deux conseillers principaux en rémunération qui se verront confier la responsabilité de la vérification de la paye.

Conclusion

L'utilisation de « registres » pour consigner les opérations de vérification de la paye ne fournit pas de preuves de vérification de la paye.

Recommandation 4

Que le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines, en consultation avec les sous-commissaires régionaux :

- établit et communique des procédures ministérielles pour la vérification des opérations de paye, y compris des exigences en matière de présentation de preuves adéquates en matière de vérification de la paye, et ce, afin d'assurer la mise en œuvre dans l'ensemble du Service d'une approche uniforme en matière de vérification de la paye.

4.2.2 CONTRÔLES SUR LES AUTORISATIONS CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION

Constatation : Le personnel de la rémunération ne reçoit pas, sur une base périodique et en temps opportun, de la documentation à l'appui adéquate lui conférant des autorisations concernant la rémunération.

Nous nous attendions à trouver en place des mécanismes adéquats permettant de garantir que les opérations de paye sont étayées d'une documentation adéquate conférant au conseiller en rémunération les autorisations concernant la rémunération.

Les résultats de nos sondages ont permis de cerner les lacunes suivantes concernant la documentation inadéquate des différentes interventions de paye.

Porté à l'effectif (PAE) et Radié de l'effectif (RE)

Bien que nous n'ayons relevé aucun problème important, nous avons néanmoins jugé faibles les contrôles exercés sur la pertinence de la documentation. Dans 8 (30 %) des 27 interventions RE examinées, il n'y avait pas de lettre d'offre et/ou le contenu ou la qualité des lettres laissait à désirer en ce sens que des éléments clés comme le droit à la prime au bilinguisme, à l'Indemnité de facteur pénologique (IFP), etc. avaient été omis. Cette situation était plus prévalente pour les interventions PAE/RE au début de 2004. Nous avons effectivement constaté des améliorations dans les lettres des dossiers de 2005, l'ensemble des régions utilisant maintenant les lettres types pour les avantages sociaux du site Web de la paye virtuelle du CT. Nous avons remarqué que la région des Prairies a récemment entrepris une initiative visant à améliorer les modèles de lettres fournis par la dotation en personnel de l'AC.

Les résultats de la vérification ont également révélé que la plupart des régions utilisaient des listes de contrôle pour assurer que toutes les étapes pour traiter les données d'un employé porté à l'effectif ou d'un employé radié de l'effectif avaient été suivies et que les documents requis avaient été obtenus et traités. Nous avons constaté que la plupart des régions avaient recours à des listes de contrôle pour les interventions PAE/RE, mais ces listes variaient d'une région à l'autre. Même si nous n'avons trouvé aucune ligne directrice ni aucune directive décrivant l'exigence relative à la tenue de listes de contrôle, nous avons jugé que l'utilisation de ces listes constituait une bonne pratique.

Nous avons aussi remarqué que la majorité des dossiers des employés radiés de l'effectif ne contenaient pas de rapports d'approbation de l'employé renfermant une attestation financière selon laquelle aucune somme n'est due. Conformément à la Politique sur l'administration de la paye – Fonction de contrôleur – du CT, les délégués en vertu de l'article 33 de la LGFP doivent être les derniers à donner leur accord avant qu'un paiement final ne soit remis à

l'employé. On nous a signalé que dans certaines régions, les rapports d'approbation des employés étaient retenus aux établissements.

Conclusion

Les contrôles de la pertinence de la documentation clé versée dans les dossiers des employés sont peu rigoureux.

Recommandation 5

Que le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines, en consultation avec les sous-commissaires régionaux :

- établisse une liste de contrôle normalisée afin d'assurer que les documents clés sont versés dans les dossiers de la paye des employés, y compris une preuve de l'admissibilité à l'IFP, à la prime au bilinguisme, etc. ainsi que le formulaire de fin d'emploi pour les dossiers RE.

Rémunérations provisoires et nominations intérimaires

Conformément à la plupart des conventions collectives, lorsqu'un employé est tenu d'exécuter à titre intérimaire une grande partie des fonctions d'un employé d'un niveau de classification supérieur et qu'il exécute ces fonctions pendant une période supérieure au nombre minimal de jours requis par la convention collective (période d'attente), il touche une rémunération du niveau de classification supérieur (rémunérations provisoires/nominations intérimaires). Nous nous attendions à trouver dans les dossiers la documentation à l'appui, approuvée par l'autorité pertinente requise, pour appuyer les paiements versés aux employés au niveau de classification supérieur.

Les résultats de nos examens des dossiers ont révélé que dans 10 % des 115 rémunérations provisoires/nominations intérimaires examinées, la documentation n'était pas suffisante pour appuyer le paiement au niveau de classification supérieur. Nous avons constaté dans deux régions quelques instances où des employés avaient agi à titre intérimaire pour des périodes allant jusqu'à cinq ans. Cependant, on nous a signalé que la haute direction surveillait de près la pratique des nominations intérimaires à long terme et qu'elle s'assurait que ces situations sont en train d'être réduites. Plus précisément, la région de l'Atlantique a déployé des efforts afin de réduire le nombre de nominations intérimaires à long terme (plus d'un an), lesquelles sont passées de 72 en 2003-2004 à 12 en 2005-2006.

Nous avons également constaté dans le cadre de notre examen des dossiers que le SCC n'a pas adopté de série uniforme de documents pour les rémunérations provisoires et les nominations intérimaires. Le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* précise que dans le cas des nominations qui s'étendent au-delà de la période d'attente, l'instrument de nomination est la lettre d'offre d'emploi acceptée. Dans le cas des nominations de plus courte durée, les ministères peuvent utiliser les documents qu'ils jugent le plus pratiques, pourvu que les nominations intérimaires soient enregistrées. Dans la région du Pacifique, la Demande de dotation en personnel est utilisée pour la rémunération provisoire, tandis que les autres régions se servent

d'une variété de demandes de rémunération provisoire. Dans le cas des nominations intérimaires, nous avons constaté que la plupart des régions utilisaient les lettres de nomination normalisées téléchargeable des sites Web de TPSGC et du SCT. Nous avons effectivement remarqué quelques améliorations dans la qualité de ces lettres de nomination préparées vers la fin de 2005. Certaines régions ont modifié ces lettres afin de tenir compte des particularités de la région et de la nomination.

Le Service a adopté une pratique de nominations intérimaires à long terme. Nous avons constaté que cette pratique a été systématiquement adoptée par l'ensemble des régions et l'AC. Un « Bulletin du SCC sur les nominations intérimaires », daté du 28 juillet 2004, a été préparé et traite de la pratique des nominations intérimaires à long terme au SCC. Le document souligne clairement l'intention de l'option de nomination intérimaire, à savoir qu'elle « doit être utilisée uniquement dans les cas où elle est réellement nécessaire pour une période **temporaire** et non comme une solution à long terme pour répondre à des besoins en personnel d'une durée indéterminée ».

Il est de plus précisé dans le Bulletin que les nominations et affectations intérimaires de longue durée peuvent créer un avantage injuste, réel ou potentiel, qui donne lieu à de la frustration chez les employés auxquels on n'a pas offert des possibilités semblables. Cette façon de procéder a un effet néfaste sur le mérite du principe et sur les autres valeurs fondamentales en matière de dotation de la fonction publique. Le Bulletin définit un certain nombre de principes et d'exigences, notamment ceux qui suivent.

- Avantage injuste – Une nomination intérimaire perd son caractère temporaire lorsqu'une série de prolongations continues sont accordées ou que la nomination est d'une durée si longue et si indéfinie qu'on peut présumer qu'elle confère au titulaire un avantage injuste au moment de tout processus de sélection ultérieur.
- Prolongations – La pratique visant à prolonger les affectations intérimaires des employés en les déplaçant à des postes semblables au même groupe et niveau, tout en ne dépassant pas une période de 4 mois, n'est pas conforme à la LEFP et ne sera pas tolérée.
- Surveillance – Toutes les nominations intérimaires seront consignées et leur utilisation sera surveillée efficacement – des mesures correctrices seront prises rapidement lorsque des problèmes et des lacunes seront décelés.

On attend des gestionnaires, par l'intégration de leur planification des ressources humaines à leur planification et exécution opérationnelles, que les stratégies et activités en matière de dotation soient désormais axées sur la permanence plutôt que sur le temporaire.

Bien que le bulletin décrive clairement les responsabilités des gestionnaires dans le cadre du processus, les exigences qui s'y trouvent ne semblent pas avoir été respectées dans la plupart des régions. Qui plus est, suite à l'adoption de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), il se peut que le bulletin ne reflète plus les dispositions en vigueur.

Bien que les pratiques de dotation en personnel ne relèvent pas de la portée de la présente vérification, nous avons constaté, au cours de notre examen des dossiers, qu'avec la pratique des nominations intérimaires à long terme, rien n'indique dans le dossier de paye que la dotation temporaire de ces postes, au-delà de la période d'attente initiale, ait fait l'objet d'une publicité

adéquate auprès d'autres employés, et que la possibilité de droit d'appel pour ces derniers n'a pas été affichée, et ce, dans certains cas, en remontant jusqu'à concurrence de cinq ans. Cette situation contrevient à un processus ouvert et transparent de dotation en personnel. Le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* précise que les nominations intérimaires au cours de la période d'attente, quatre mois pour tous les groupes et niveaux, à l'exception du groupe de direction (EX) pour lequel il faut compter six mois, peuvent être soustraites à l'application des dispositions relatives au mérite et aux appels. L'exclusion des dispositions relatives au mérite et aux appels cesse de s'appliquer dès qu'il devient évident que la nomination intérimaire s'étendra au-delà de la période d'exemption. Cette éventualité peut se produire au début de la nomination intérimaire ou à une date ultérieure. Lorsqu'on se rend compte qu'une nomination intérimaire dépassera la période prescrite par le REFP, un avis de droit d'appel doit être donné aux fonctionnaires dans la zone de sélection.

Conclusion

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les contrôles exercés sur les rémunérations provisoires et les nominations intérimaires étaient peu rigoureux et qu'en l'absence d'une documentation pertinente ou en raison de la présentation des documents en dehors des délais prescrits, il y a risque de moins-payés et de plus-payés.

Recommandation 6

Que le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines :

- passe en revue et modifie le « Bulletin sur les nominations intérimaires » actuel afin de tenir compte des exigences de la nouvelle LEFP, et s'assure que le bulletin est diffusé et qu'il est aisément accessible à tous les gestionnaires et les superviseurs, les agents de dotation en personnel, les conseillers en ressources humaines et le personnel de la dotation, et s'assure également qu'un régime de surveillance soit effectivement en place pour relever les écarts par rapport au Bulletin.

Indemnités

Nous nous attendions à voir en place des contrôles adéquats attestant que l'admissibilité des employés aux indemnités et aux avantages sociaux comme la prime au bilinguisme, l'IFP, l'ISD, les primes provisoires, etc., est étayée d'une documentation pertinente et que les indemnités et les avantages sociaux en question sont versés en temps opportun. Nous nous attendions également à constater que la cessation du versement de ces indemnités et avantages sociaux soit traitée selon le terme de ces indemnités et avantages sociaux et qu'il y ait une documentation suffisante dans le dossier de l'employé pour appuyer la cessation.

Prime au bilinguisme

Les employés sont admissibles à la prime au bilinguisme s'ils occupent un poste pour lequel il est clairement établi que les titulaires doivent utiliser les deux langues officielles dans l'accomplissement de leurs tâches, qui a été désigné bilingue, selon les critères du Conseil du Trésor, et que les résultats obtenus à l'Évaluation de langue seconde (ELS) confirment qu'ils

satisfont aux exigences linguistiques de leur poste. Au cours de la période du 1^{er} avril 2004 au 30 septembre 2005, plus de 3 000 employés touchaient la prime au bilinguisme, ce qui représente un coût de 3,3 millions de dollars pour le Service. Les résultats de notre examen de 35 employés touchant la prime au bilinguisme ont révélé que dans l'ensemble des régions, les dossiers des employés ne renfermaient pas suffisamment de preuves pour appuyer l'admissibilité à la prime au bilinguisme.

Qui plus est, l'absence de preuves pour appuyer l'admissibilité à la prime au bilinguisme d'un employé occupant un poste à titre intérimaire constitue une préoccupation importante. La Directive sur la prime au bilinguisme du CT précise que tout employé qui touche la prime et qui est **temporairement** affecté à un autre poste bilingue continue de recevoir la prime, peu importe le profil linguistique du nouveau poste (ou des nouvelles fonctions). Dans les situations où un employé qui touche la prime est temporairement affecté à un poste unilingue, il ne continue de recevoir la prime que si le traitement mensuel de base du nouveau poste est inférieur ou égal au traitement mensuel de base du poste d'attache, majoré de la prime.

Compte tenu de la pratique ministérielle des nominations intérimaires à long terme, comme nous l'avons mentionné auparavant, nous avons jugé que l'intention de la directive sur la prime au bilinguisme n'avait pas été appliquée comme il se doit dans le cas des employés qui avaient agi à titre intérimaire pour de longues périodes. De plus, dans nombre de ces cas, nous n'avons pas été en mesure de confirmer si le poste d'attache de l'employé était ou non bilingue en raison de l'absence générale de preuves à cet effet dans les dossiers. Dans de nombreuses instances, l'approbation de l'admissibilité à la prime au bilinguisme n'était pas consignée sur les demandes de rémunération provisoire et dans les lettres de nomination intérimaire. Cependant, nous avons effectivement remarqué que dans le cas des nominations plus récentes, des améliorations avaient été apportées aux lettres d'offre et que celles-ci contiennent maintenant une approbation du droit à la prime au bilinguisme. Au Pénitencier de la Saskatchewan, nous avons constaté l'adoption d'une pratique exemplaire; les pièces jointes à la lettre d'offre avaient été signées par l'employé en guise d'attestation qu'il avait droit à la prime au bilinguisme.

Nous avons également découvert que le SCC n'a pas adopté d'approche uniforme pour ce qui est du recouvrement des versements de la prime au bilinguisme des employés qui n'ont plus droit à la prime. Les résultats de nos sondages ont mis en évidence de nombreux cas où, dans une région, les plus-payés au titre de la prime au bilinguisme étaient recouverts et, dans d'autres régions, la décision de ne pas les recouvrir avait été prise.

L'équipe de vérification a reçu la copie d'une interprétation d'une décision du CT sur le versement par erreur de la prime au bilinguisme, laquelle précise que l'organisme n'a aucun fondement pour recouvrer des versements antérieurs de la prime. Conformément à l'article 1.12.6 de la Directive sur la prime au bilinguisme, l'administrateur général est responsable de faire amorcer ou arrêter le versement de la prime au bilinguisme, conformément aux directives et aux procédures établies. La Directive précise clairement que dans tous les cas où la prime cesse d'être versée, le titulaire doit recevoir un avis indiquant qu'il cessera de toucher la prime deux mois après la date de l'avis. Le Service doit donc prendre les mesures pertinentes décrites à l'article 1.2 (résultats négatifs à l'Évaluation de langue seconde [ELS]) ou à l'article 1.3 (rehaussement ou réidentification du profil linguistique), selon l'article qui s'applique, afin d'arrêter comme il se doit le versement de la prime. La directive ne traite pas de la situation où le

poste d'attache de l'employé est bilingue mais que ledit employé agit à titre intérimaire depuis des périodes prolongées dans un poste unilingue. Nous sommes préoccupés par le fait que cette ordonnance a peut-être été appliquée de façon erronée dans la décision déterminant si les recouvrements des plus-payés de la prime au bilinguisme sont nécessaires ou non.

De plus, dans le cadre de notre sondage détaillé, nous avons tenté de concilier l'information obtenue du SGRH du SCC et portant sur le profil linguistique des postes bilingues et les résultats de l'ELS de l'employé pour les postes bilingues occupés avec la documentation versée dans le dossier de paye de l'employé. Étant donné l'absence de documentation pertinente, comme il est mentionné ci-dessus, nous avons eu du mal à concilier l'information et ne pouvions donc pas accorder un haut niveau de confiance à l'information contenue dans le SGRH.

Conclusion

L'équipe de vérification n'a pas été en mesure d'accorder un haut niveau de confiance à l'exactitude et à la validité des versements de la prime au bilinguisme.

Recommandation 7

Que le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines :

- veille à ce qu'un examen de l'information figurant dans le SGRH et ayant trait aux employés touchant la prime au bilinguisme soit effectué et que l'information en question soit appuyée des approbations et de la documentation pertinentes dans le dossier de la paye de l'employé.

Indemnité de facteur pénologique (IFP)

Conformément à certaines conventions collectives comme celle des Services des programmes et de l'administration, l'indemnité de facteur pénologique (IFP) est utilisée pour accorder une rémunération supplémentaire au titulaire d'un poste qui, en raison de fonctions exercées dans un pénitencier, assume des responsabilités supplémentaires de garde des détenus autres que celles qu'assument les membres du groupe des services correctionnels. Le paiement de l'IFP est déterminée par le niveau de sécurité et varie de 600 \$ par année pour le niveau de sécurité minimale à 2 000 \$ par année pour le niveau de sécurité maximale.

Au cours de la période du 1^{er} avril 2004 au 30 septembre 2006, au total, 8 189 employés touchaient l'IFP, ce qui représente un coût de 10,2 millions de dollars pour le SCC. Les résultats de notre examen de 26 employés touchant l'IFP indiquent qu'à l'exception de la région du Pacifique, nous avons trouvé très peu de preuves dans les dossiers des employés pour appuyer le droit à l'indemnité. La région du Pacifique a opté pour retenir une copie de la Demande d'approbation de l'IFP ou de l'ISD dans le dossier de l'employé. Nous avons également constaté que 160 employés à l'AC touchaient l'IFP.

L'équipe de vérification a appris qu'on avait demandé aux établissements de passer en revue les postes ayant droit à l'IFP. Nous avons constaté qu'il n'y avait pas de définition claire du terme

« garde », ce qui a fait que chacune des régions (chacun des établissements) interprétait l'admissibilité à l'IFP différemment. Il en est résulté un certain nombre de plus-payés aux employés qui n'avaient plus droit à l'IFP, ainsi que des griefs subséquents.

Il semble que des changements antérieurs aient été apportés aux décisions prises par la haute direction concernant le recouvrement des plus-payés de l'IFP et que, par la suite, les mesures de recouvrement aient été suspendues. Il en est résulté pour des processus administratifs encombrants et une charge de travail additionnelle non nécessaire pour les employés de la rémunération.

Conclusion

Nous n'avons pas été en mesure de confirmer, pour la majorité des dossiers examinés, si l'employé avait ou non droit à l'IFP.

Recommandation 8

Que le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines :

- veille à ce que les interventions de paye nécessaires soient saisies afin de mettre un terme à l'indemnité de facteur pénologique dans le cas des employés qui ne satisfont plus aux exigences régissant l'IFP dans la convention collective.

4.2.3 RÉMUNÉRATION DES CADRES (EX)

Constatation : La prestation des services de rémunération des cadres de direction est efficace; cependant, certaines lacunes dans le processus des primes au rendement ont été relevées.

Nous nous attendions à constater l'adoption d'une approche normalisée en ce qui concerne la prestation efficace des services de rémunération aux membres du groupe EX dans l'ensemble du SCC.

Les services de rémunération des cadres sont décentralisés et assurés à l'AC et dans les cinq régions. Exception faite de l'AC, les conseillers en rémunération assurent des services aux membres du groupe EX ainsi qu'aux membres des autres groupes. À l'AC, au moment de la vérification, le gestionnaire de la rémunération avait assumé la responsabilité de tous les membres du groupe des EX. On nous a signalé qu'il s'agissait d'une mesure provisoire prise jusqu'à ce que la dotation des postes vacants de conseillers en rémunération soit terminée.

Les versements de la paye et les avantages sociaux des membres du groupe EX sont régis en partie par une série distincte de règlements et de modalités d'administration de la paye. La prestation des services de rémunération et d'avantages sociaux à ce groupe d'employés doit être assurée par des conseillers en rémunération chevronnés ayant une connaissance des taux de rémunération et des ensembles d'avantages sociaux prévus pour les employés exemptés.

Dans le cadre de notre sondage détaillé, nous avons examiné quelque 4 opérations de paye de EX à l'AC et dans chacune des régions. Nous n'avons relevé aucune anomalie importante. Toutefois, nous avons effectivement constaté qu'il y aurait lieu d'apporter quelques améliorations au traitement de la rémunération conditionnelle. Nous avons découvert que les calculs de la rémunération conditionnelle sont préparés par le directeur, Rémunération et relations de travail (AC), et approuvés par le Comité de direction. Ces calculs sont ensuite transmis sur une feuille de calcul aux unités de rémunération régionales respectives à des fins de vérification. Les régions se servent de cette feuille de calcul pour préparer la lettre d'accompagnement destinée aux membres du groupe EX, ainsi que pour préparer l'annexe qui fournit des détails sur le calcul. Nous avons constaté, dans deux régions, que même si les membres du groupe EX avaient été rémunérés au bon taux, les renseignements sur le traitement cités dans les annexes étaient incorrects. Il semble que ces annexes soient préparées par une variété d'employés différents dans la région, lesquels peuvent ou peuvent ne pas faire partie du personnel de rémunération. La responsabilité de la préparation des avis destinés aux membres du groupe EX doit incomber au directeur, Rémunération et relations de travail.

Nous avons également constaté que la rémunération au rendement des membres du groupe MD-MSP-3 pour l'exercice 2004-2005 n'avait pas été traitée au moment de la vérification. Les employés de ce groupe sont assujettis au Programme de gestion du rendement (PGR), lequel s'applique également au groupe EX.

Conclusion

Dans l'ensemble, les résultats de la vérification n'ont permis de cerner aucune anomalie importante dans la prestation des services de rémunération et d'avantages sociaux aux membres du groupe EX. Cependant, certaines améliorations s'imposent dans le processus de préparation des avis de rémunération au rendement et de rémunération conditionnelle destinés aux membres du groupe EX du SCC.

Recommandation 9

Que le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines :

- s'assure que la responsabilité du processus intégral de calcul et de l'émission de l'avis d'augmentation de la paye conditionnelle versée aux membres du groupe EX incombe au directeur, Rémunération et relations de travail, y compris la préparation des lettres d'avis.

4.2.4 CONTRÔLES FINANCIERS

Constatation : Des lignes directrices en matière de vérification et de surveillance des opérations de paye n'ont pas été établies.

Conformément à la Politique du SCT sur la vérification des comptes et à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), tous les paiements doivent être vérifiés et certifiés. « L'agent qui autorise un paiement en vertu de l'article 33 doit être en mesure de confirmer qu'il existe un système approprié de vérification des comptes, conformément à l'article 34, et que ce système est utilisé comme il se doit et consciencieusement. » La politique précise de plus que les ministères doivent établir leurs propres lignes de conduite en ce qui concerne le degré de précision que doit avoir la vérification, compte tenu de l'importance du risque, pour qu'il soit possible d'attester que les opérations sont exactes. Nous nous attendions à constater que le SCC avait en place des contrôles et des processus adéquats pour satisfaire à ces exigences énoncées dans les lois et la politique.

Même si nous n'avons pas relevé d'importants problèmes concernant le processus de vérification des comptes (article 34), nous avons effectivement constaté qu'aucune approche uniforme n'a été adoptée dans l'ensemble du Service pour ce qui est de la vérification et de la surveillance des opérations de paye par les Finances. Chaque jour, les agents financiers à l'AC et dans chacune des régions ont accès au système de paye en direct et approuvent des opérations de paye, soit en vrac, soit opération par opération. Les résultats de la vérification ont révélé que dans certaines régions, les documents sources sont soumis avec le registre de vérification de la paye (CPR et Pénitencier de la Saskatchewan). Toutefois, en raison de l'emplacement physique différent des agents financiers et du personnel de la rémunération dans certaines régions (Atlantique et Pacifique), les documents sources ne sont pas transmis. Nous avons remarqué cependant que dans la région du Pacifique, les Finances reçoivent une copie de la lettre d'offre et des approbations signées pour toutes les situations de rémunération provisoire.

Puisque les bureaux de la paye ministériels ne se trouvent pas tous au même emplacement géographique, les agents financiers (AF) n'ont pas toujours rapidement accès aux documents à l'appui au moment de la vérification. Le SCC n'a pas établi de politiques ou de procédures bien précises que les agents financiers doivent suivre pour la vérification des opérations de paye. Nous estimons que la majorité des agents financiers ne peuvent donc pas offrir le niveau de garantie nécessaire, comme l'exige la LGFP, que les opérations de paye sont valides et exactes.

Même si le Service a mis en oeuvre un processus d'échantillonnage aléatoire, ce processus varie d'une région à l'autre. Par exemple, au CPR, un échantillon de 5 % est couvert, tandis que dans les autres régions, il s'agit d'un échantillon de 10 %. On nous a signalé qu'il n'y avait pas de lignes directrices claires décrivant les exigences en matière d'échantillonnage.

Conclusion

Dans l'ensemble, les résultats de la vérification indiquent que, malgré que les opérations de paye sont vérifiées conformément à l'article 34 de la LGFP, l'absence des documents à l'appui dans certaines régions présente un risque que les agents financiers régionaux ne peuvent pas fournir le niveau d'assurance exigé par la LGFP; que les opérations de paye sont justes et valides. En outre, les agents financiers régionaux ne disposent pas de lignes directrices bien précises sur une approche organisationnelle uniforme à adopter pour le processus de vérification.

Recommandation 10

Que le commissaire adjoint, Services corporatifs :

- élabore, à l'intention des agents financiers régionaux, des lignes directrices traçant les grandes lignes des exigences ministérielles concernant le processus de vérification des opérations de paye, y compris les exigences en matière d'échantillonnage connexes prévues pour les documents sources.

4.3 Surveillance du rendement et de la conformité

4.3.1 NORMES DE SERVICE, OUTILS ET SURVEILLANCE

Constatation : **Le SCC n'a pas établi des mécanismes adéquats pour la surveillance du rendement et de la conformité.**

Nous nous attendions à constater que le SCC avait mis en œuvre des mécanismes pour assurer la pertinence de la surveillance du rendement et de la conformité des activités d'administration de la rémunération et des avantages sociaux.

Normes de service

À notre connaissance, au colloque des gestionnaires de la rémunération organisé il y a plus d'un an, une série de normes de service avait été établie. Les normes n'ont pas encore été arrêtées de façon définitive ni communiquées à l'ensemble des unités de rémunération.

Outils et pratiques exemplaires

Tout au long de la vérification, nous avons remarqué que l'AC et la plupart des régions avaient recours à de nombreux outils et pratiques utiles. Par exemple, nous avons constaté, sauf dans le cas du CPR, que toutes les régions utilisaient des outils de calcul informatisés qui facilitent le calcul parfois complexe de la rémunération avec effet rétroactif, des avantages sociaux liés au congé de maternité, des congés avec étalement du revenu, etc. Malgré que la plupart de ces outils sont disponibles sur les sites Web de la rémunération de TPSGC et du SCT, nous avons également découvert que la plupart des superviseurs et des gestionnaires de la rémunération complètent ces outils avec des instruments additionnels trouvés ailleurs. Au CPR, le personnel de la rémunération s'en remet toujours aux calculs manuels pour la rémunération avec effet rétroactif, les congés de maternité, etc. Le recours à ces processus manuels ne constitue pas une utilisation opportune et rentable des ressources limitées, sans oublier que cela comporte un risque d'erreurs plus élevé.

Régime de surveillance

Étant donné l'ampleur du coût que représentent pour le Service les dépenses salariales (1,4 milliard de dollars), nous nous attendions à trouver en place un régime de surveillance qui

assure un niveau additionnel de surveillance des interventions à risque élevé comme la RE. Nous n'avons trouvé aucune preuve de l'existence d'un tel régime.

Il existe une variété de logiciels sur le marché qui peuvent être utilisés de façon efficace pour établir un régime de surveillance. Comme nous l'avons mentionné plus tôt dans le présent rapport, l'équipe de vérification a utilisé l'un de ces logiciels, le *Audit Command Language* (ACL), que nous avons trouvé efficace pour l'élaboration de notre échantillon.

Conclusion

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le SCC n'avait pas de régime adéquat de surveillance du rendement et de la conformité.

Recommandation 11

Que le commissaire adjoint, Secteur de la gestion des ressources humaines, en consultation avec les sous-commissaires régionaux :

- établisse et mette en œuvre un régime de surveillance du rendement et de la conformité afin d'assurer la coordination de la vérification des opérations à risque élevé comme les RE et les CNP, ainsi que la cessation du paiement de l'IFP et de la prime au bilinguisme

ANNEXE A

Critères de vérification

Objectif 1 : Évaluer la pertinence de la surveillance du rendement et de la conformité à l'égard des activités liées à l'administration de la rémunération.

- Critère 1 - Une structure organisationnelle pertinente (affectation des ressources et du travail, direction, contrôle et communication appropriés) est en place pour assurer la conformité aux politiques, la prestation efficiente et efficace des services et l'intégrité financière.
- Critère 2 - Les rôles et les responsabilités sont bien définis et clairement communiqués.
- Critère 3 - Les buts et les objectifs de la fonction de la rémunération et des avantages sociaux sont énoncés dans les plans stratégiques et les plans opérationnels des Ressources humaines.
- Critère 4 - Des mécanismes sont en place pour échanger les pratiques exemplaires et favoriser l'amélioration continue.

Objectif 2 : Évaluer la pertinence des systèmes et des contrôles du SCC pour une gestion efficace et efficiente de la rémunération et des avantages sociaux. (Le présent objectif vise à la fois les contrôles des procédures et les contrôles financiers, ainsi que le respect des lois, des politiques et des procédures des ministères et organismes centraux ainsi que des conventions collectives.)

- Critère 1 - Les procédures et les pratiques « porté à l'effectif » (PAE) sont conformes aux lois et aux règlements, ainsi qu'aux politiques et directives du Conseil du Trésor, des organismes centraux et des ministères.
- Critère 2 - Les services de rémunération des cadres sont assurés aux employés de l'ensemble du Service de façon uniforme et efficiente.
- Critère 3 - Les contrôles exercés relativement aux interventions de paye « Radié de l'effectif » (RE) sont adéquats et conformes aux politiques et procédures du Conseil du Trésor, des organismes centraux et des ministères .
- Critère 4 - Des contrôles adéquats ont été établis et mis en œuvre pour les opérations de paye financières; les processus de paye sont efficaces et font partie du cadre de gestion financière du SCC.
- Critère 5 - Les avantages sociaux et les primes sont versés selon les dispositions du Service correctionnel du Canada et des diverses conventions collectives ou conditions d'emploi.
- Critère 6 - Les augmentations de traitement sont traitées en temps opportun et conformément aux conditions de la convention collective pertinente.
- Critère 7 - La rémunération au rendement est traitée en temps opportun et conformément à la convention collective pertinente et aux conditions d'emploi.
- Critère 8 - Les congés non payés sont autorisés conformément aux politiques du Conseil du Trésor, des organismes centraux et des ministères ainsi qu'aux diverses conventions collectives ou conditions d'emploi applicables.
- Critère 9 - Des contrôles adéquats sont en place afin d'assurer la prise immédiate de mesures en vue du recouvrement de créances dues à la Couronne.
- Critère 10 - Les rémunérations provisoires et les nominations intérimaires sont conformes

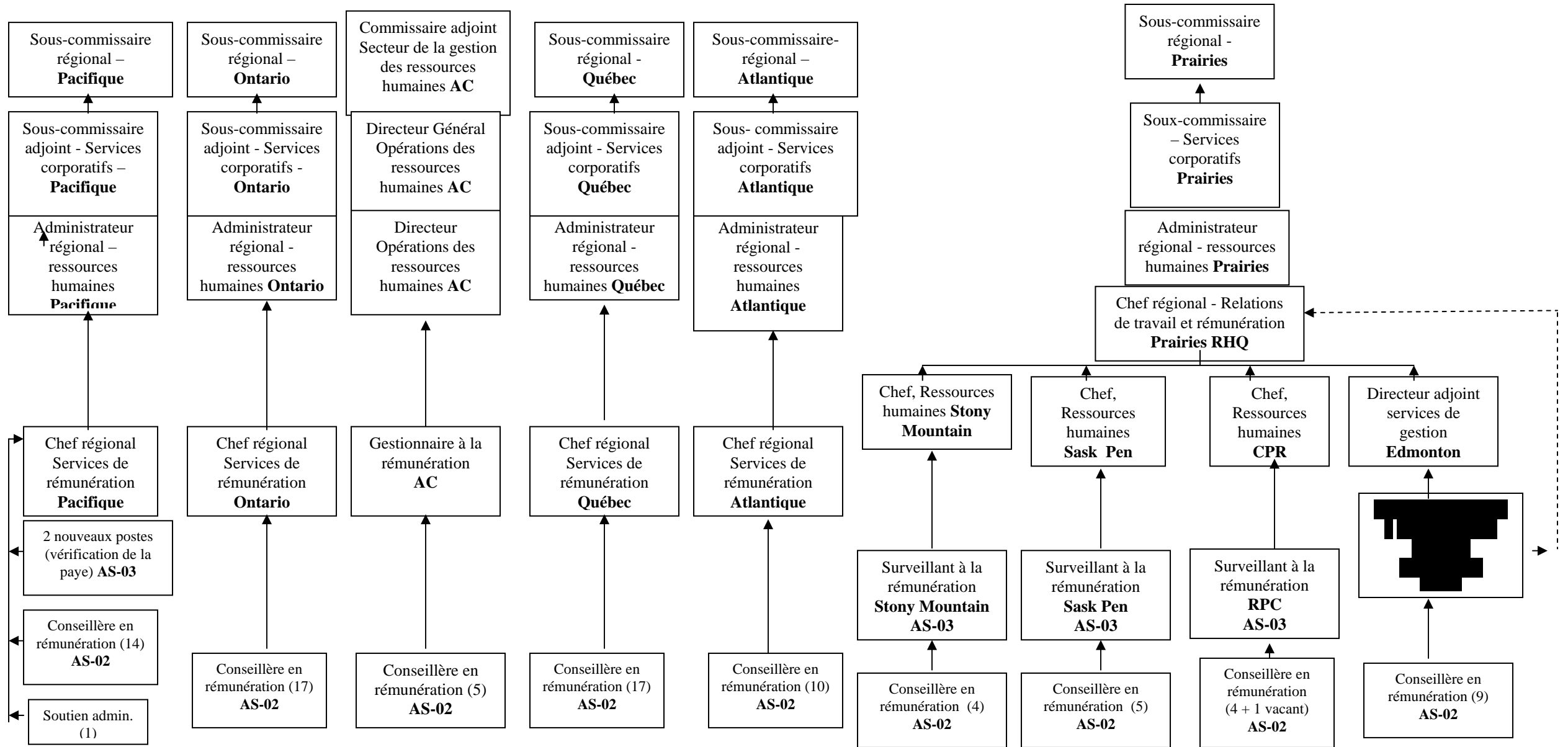
- aux politiques et procédures applicables.
- Critère 11- Les demandes de prestations d'invalidité sont conformes aux politiques, aux procédures et aux conventions collectives applicables.
- Objectif 3 : Évaluer la pertinence de la surveillance du rendement et de la conformité à l'égard des activités liées à l'administration de la rémunération.**
- Critère 1 - Des systèmes sont en place pour fournir à la direction des renseignements précis et en temps opportun pour la prise de décisions.
- Critère 2 - Des processus et des mécanismes sont en place pour assurer la déclaration appropriée d'information sur le rendement.
- Critère 3 - Des mécanismes sont en place pour assurer la conformité avec les lois, les règlements, les politiques applicables, etc.
- Critère 4 - La direction joue un rôle actif pour assurer l'efficacité des activités d'administration de la rémunération et des avantages sociaux.

**Tableau 1A –
Opérations de paye selon la région**

TYPE D'OPÉRATION DE PAYE	ATLANTIQUE		QUÉBEC		ONTARIO		TOTAL PARTIEL	
	Opérations	Dossiers examinés	Opérations	Dossiers examinés	Opérations	Dossiers examinés	Opérations	Dossiers examinés
Rémunération provisoire / nomination intérimaire (002)	4 788	20	16 647	20	9 224	20	30 659	60
Indemnité de départ (054)	124	4	359	5	272	5	755	14
IFP (042)	27 991	4	65 636	5	57 698	5	151 325	14
ISD (006)	3 204	4	6 382	5	4 890	5	14 476	14
Indemnité de maternité (148)	1 056	4	2 562	5	2 900	5	6 518	14
Indemnité provisoire (227, 229)	5 653	5	9 781	3	9 016	5	24 450	13
Indemnité différentielle (080)	8 345	2	24 365	5	19 533	5	52 243	12
Prime au bilinguisme (141)	19 428	5	55 770	5	8 419	10	83 617	20
Rémunération tenant lieu de congé (029, 033, 173)	3 197	7	9 253	10	5 690	10	18 140	27
Rémunération conditionnelle (prime au rendement) (179)	44	4	91	4	72	4	207	12
Rémunération avec effet rétroactif (211,212)	6 956	5	15 440	10	14 472	3	36 868	18
CNP (301)	1 950	3	4 883	3	3 356	5	10 189	11
TOTAL PARTIEL	82 736	67	211 169	80	135 542	82	429 447	229
Paye régulière, heures supplémentaires, et diverses autres opérations de paye	127 374	0	335 195	0	287 197	0	749 766	0
TOTAL	210 110	67	546 364	80	422 739	82	1 179 213	229
Porté à l'effectif (PAE)	860	5	1 634	5	1 427	5	3 921	15
Radié de l'effectif (RE)	771	5	1 341	5	1 232	5	3 344	15
TOTAL GÉNÉRAL	211 741	77	549 339	90	425 398	92	1 186 478	259

**Tableau 1B –
Opérations de paye selon la région**

TYPE D'OPÉRATION DE PAYE	AC		PRAIRIES		PACIFIQUE		TOTAL	
	Opérations	Dossiers examinés	Opérations	Dossiers examinés	Opérations	Dossiers examinés	Opérations	Dossiers examinés
Rémunération provisoire/nomination intérimaire (002)	3 731	13	8 457	20	6 974	22	49 821	115
Indemnité de départ (054)	73	5	212	8	174	4	1 214	31
IFP (042)	166	0	58 510	7	38 303	5	248 304	26
ISD (006)	41	0	5 290	7	3 351	5	23 158	26
Indemnité de maternité (148)	607	4	3 464	7	1 794	5	12 383	30
Indemnité provisoire (227, 229)	5 696	2	11 158	14	8 056	10	49 360	39
Indemnité différentielle (080)	0	0	19 263	6	9 843	5	81 349	23
Prime au bilinguisme (141)	21 520	2	2 773	7	2 983	6	110 893	35
Rémunération tenant lieu de congé (029, 033, 173)	1 769	2	7 197	15	3 893	11	30 999	55
Rémunération conditionnelle (prime au rendement) (179)	265	4	74	4	62	11	608	31
Paye avec effet rétroactif (211,212)	4 059	1	17 648	14	8 934	10	67 509	43
CNP (301)	1 358	1	3 393	7	2 878	5	17 818	24
TOTAL PARTIEL	39 285	34	137 439	116	87 245	99	693 416	478
Paye régulière, heures supplémentaires, et diverses autres opérations de paye	46 069	0	257 008	0	210 095	0	1 262 938	0
TOTAL	85 354	34	394 447	116	297 340	99	1 956 354	478
Porté à l'effectif (PAE)	828	2	1 275	5	669	5	6 693	27
Radié de l'effectif (RE)	737	3	1 106	5	475	5	5 662	28
TOTAL GÉNÉRAL	86 919	39	396 828	126	298 484	109	1 968 709	533



Recommandations	Principaux responsables	Plan d'action	Coût prévu et ressources requises	Date d'achèvement prévue
1. [REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
2. Élaborer des lignes directrices qui définissent et énoncent clairement les responsabilités du gestionnaire, du superviseur, ainsi que des agents de dotation en personnel, des conseillers en ressources humaines et des conseillers en rémunération et en avantages sociaux.	CAGRHR / DGRT / DGDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire les rôles et les responsabilités, y compris ceux des parties visées par le processus de dotation et de rémunération (des représentants des régions devront faire partie de l'équipe). • Élaborer des normes relatives aux services de rémunération et les distribuer à tous les gestionnaires du Ministère et aux employés des RH. • Examiner les modèles de lettres d'offre et les formulaires types des RH pour s'assurer qu'ils contiennent les données requises. • Élaborer pour chaque processus de dotation des lignes directrices faisant état des rôles et des responsabilités de toutes les parties visées. • Examiner les indicateurs de ressources associées à la rémunération et à la dotation en tenant compte des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ charge de travail et attentes; ○ formation requise; ○ complexité du travail; ○ connaissances et compétences requises pour assumer les fonctions; ○ vérification; ○ niveau de contrôle de la qualité requis ou souhaité. 	10 000 \$ (déplacements)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 septembre 2006 ▪ 31 décembre 2006 ▪ 31 décembre 2006 ▪ 31 mars 2007 ▪ 31 décembre 2006
3. Évaluer le guide des ressources humaines, préparé par la région du Pacifique, afin de l'examiner en tant que modèle pour l'élaboration de lignes directrices décrivant les responsabilités de chacun des employés participant au processus de la paye.	CAGRHR / DGRT	<ul style="list-style-type: none"> • Faire évaluer le guide préparé par la région du Pacifique par un groupe de travail composé de représentants de la région du Pacifique, des Services corporatifs et d'une autre région. <ul style="list-style-type: none"> ○ Former un groupe de travail ○ Élaborer un modèle • Élaborer et distribuer des lignes directrices nationales décrivant les rôles et les responsabilités de toutes les personnes participant au processus de rémunération (parallèlement aux mesures prévues pour donner suite à la recommandation n° 2). • Assurer le suivi. 	5 000 \$ (déplacements)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 septembre 2006 ▪ 31 mars 2007 ▪ 31 mars 2007 ▪ En cours
4. Établir et communiquer des procédures ministérielles pour la vérification des opérations de paye, y compris des	CAGRHR / DGRT	<ul style="list-style-type: none"> • Se procurer la documentation existante sur le processus de vérification auprès du SCC et d'autres ministères et organismes gouvernementaux. • Former un groupe de travail composé de représentants des services de rémunération 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 septembre 2006 ▪ 30 septembre 2006

Recommandations	Principaux responsables	Plan d'action	Coût prévu et ressources requises	Date d'achèvement prévue
exigences en matière de présentation de preuves adéquates et vérifiables dans le cadre de la vérification de la paye, et ce, afin d'assurer la mise en œuvre dans l'ensemble du SCC d'une approche uniforme en matière de vérification de la paye.		<p>de l'AC et des régions, des Finances et de l'Évaluation du rendement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et distribuer des lignes directrices sur la vérification des opérations de paye et des paiements qui sont conformes aux besoins du SCC. • Collaborer avec le groupe de travail chargé de mettre en œuvre les mesures nécessaires pour donner suite à la recommandation n° 2. • Assurer le suivi. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 31 mars 2007 ▪ En cours
5. Établir une liste de contrôle normalisée afin d'assurer que les documents clés sont versés dans les dossiers de la paye des employés, y compris une preuve de l'admissibilité à l'IFP, à la prime au bilinguisme, etc. ainsi que le rapport d'approbation de l'employé pour les dossiers RE.	CAGR / DGRT / DGDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Se procurer et examiner les listes de contrôle du SCT et les documents utilisés dans les régions. • Établir les autres listes de contrôle requises. • Collaborer avec le personnel de la Dotation ministérielle pour mettre au point les lettres types dans lesquelles on informe les employés qu'ils sont admissibles à des indemnités. • Fournir aux conseillers en rémunération de l'organisme des directives sur l'utilisation des listes de contrôle. • Fournir aux gestionnaires et au personnel affecté à la dotation des directives sur l'utilisation des lettres types. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 septembre 2006 ▪ 31 décembre 2006 ▪ 31 mars 2007 ▪ 31 mars 2007 ▪ 31 mars 2007
6. Passer en revue et modifier le « Bulletin sur les nominations intérimaires » actuel afin de tenir compte des exigences de la nouvelle LEFP, et assurer que le bulletin est diffusé et qu'il est aisément accessible à tous les gestionnaires et les superviseurs, les agents de dotation en personnel, les conseillers en ressources humaines et le personnel de la dotation, et qu'un régime de surveillance est en place pour relever les écarts par rapport au Bulletin.	CAGR / DGDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Modifier le bulletin conformément aux dispositions de la nouvelle LEFP. • Communiquer avec le Comité de direction, les gestionnaires et les employés <ul style="list-style-type: none"> ○ Communiqué général ○ Site web • Mettre en place un régime de surveillance pour les nominations intérimaires conforme à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terminé ▪ 31 décembre 2006
7. Veiller à ce qu'un examen de l'information figurant dans le SGRH et ayant trait aux employés touchant la prime au bilinguisme soit effectué et que l'information en question soit étayée par des approbations et de la documentation	CAGR / DGCRT	<ul style="list-style-type: none"> • Recueillir et valider les données du système de rémunération de TPSGC. • Former des groupes de travail composé de représentants de la Rémunération ministérielle, du SGRH et de la Dotation régionale et ministérielle. • Déterminer les procédures ministérielles pour le versement des primes au bilinguisme aux unités de rémunération. • Collaborer avec le groupe de travail chargé de mettre en œuvre les mesures 	5 000 \$ (déplacements)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 septembre 2006 ▪ 30 septembre 2006 ▪ 31 décembre 2006

Recommandations	Principaux responsables	Plan d'action	Coût prévu et ressources requises	Date d'achèvement prévue
pertinentes dans le dossier de la paye de l'employé.		nécessaires pour donner suite à la recommandation n° 2. <ul style="list-style-type: none"> • Assurer le suivi. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cours
8. Veiller à ce que les interventions de paye nécessaires soient saisies afin de mettre un terme à l'indemnité de facteur pénologique dans le cas des employés qui ne satisfont plus aux exigences régissant l'IFP de la convention collective visée.	CAGR / DGRT	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer quels sont les employés qui reçoivent l'IFP. • Déterminer quels sont les employés admissibles à l'IFP. • Informer le service de la rémunération et des avantages sociaux de l'admissibilité ou de la non-admissibilité des employés à l'IFP, au besoin. • Communiquer au personnel affecté à la rémunération et aux avantages sociaux les nouvelles procédures relatives à l'IFP, au besoin. • Apporter les modifications nécessaires aux comptes des employés. • Assurer un suivi. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terminé ▪ 30 septembre 2006 ▪ En cours
9. S'assurer que la responsabilité du processus intégral de calcul et d'émission d'avis au sujet des augmentations de paye conditionnelle versées aux membres du groupe EX incombe au directeur, Rémunération et relations de travail, y compris la préparation des lettres d'avis.	CAGR / DGCRT / DGDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer de nouveau le processus en vigueur pour déterminer si des changements sont nécessaires. • Soumettre une recommandation au CNGRH. 		30 novembre 2006
10. Élaborer, à l'intention des agents financiers régionaux, des lignes directrices traçant les grandes lignes des exigences ministérielles concernant le processus de vérification des opérations de paye, y compris les exigences en matière d'échantillonnage connexes prévues pour les documents sources.	CASC / CAGR	<ul style="list-style-type: none"> • Établir une norme pour la vérification des opérations de paye, y compris un processus d'échantillonnage concernant les documents justificatifs de ces opérations. • Déterminer les différences (centralisés vs décentralisés vs autres) ainsi que les exceptions acceptables (le processus en vigueur est fiable même s'il diffère de la norme nationale). • Déterminer les secteurs où des améliorations doivent être apportées selon la région et l'établissement. • Communiquer les pratiques et les processus exemplaires ainsi que les mesures correctives à toutes les régions et à tous les établissements. • Mettre la norme en application (pour les documents justificatifs). • Effectuer des vérifications postérieures à la mise en oeuvre des demandes de remboursement des heures supplémentaires dans les régions. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 31 octobre 2006 ▪ 31 décembre 2006 ▪ 31 décembre 2006 ▪ 31 janvier 2007 ▪ 31 mars 2007 ▪ En cours

Recommandations	Principaux responsables	Plan d'action	Coût prévu et ressources requises	Date d'achèvement prévue
11. Établir et mettre en œuvre un régime de surveillance afin d'assurer la coordination de la vérification des opérations à risque élevé comme les RE et les CNP, ainsi que la cessation du paiement de l'IFP et de la prime au bilinguisme.	CAGR / CAER	<ul style="list-style-type: none">• Élaborer et mettre en place un régime de surveillance relativement aux opérations touchant les RE, les CNP, l'IFP et la prime au bilinguisme.• Faire connaître le régime de surveillance aux régions.		<ul style="list-style-type: none">▪ 31 mars 2007▪ 31 mars 2007