



Vérification interne - Gestion de la réserve de rémunération (Archivé)

Publié : le 2002-01-01

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor 2002,

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT66-87/2002F-PDF
ISBN : 978-0-660-43992-1

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Internal Audit - Management of the Compensation Reserve
(Archived)

ARCHIVÉ - Vérification interne - Gestion de la réserve de rémunération

 Cette page a été archivée.

Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada. Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

Vérification interne Gestion de la réserve de rémunération

Table des matières

[Sommaire](#)

[Contexte](#)

[Objectifs de l'examen](#)

[Sommaire des résultats](#)

[Réponse de la direction](#)

[1.0 Contexte](#)

[2.0 Objectifs et portée de l'examen](#)

[Démarche](#)

[3.0 Aperçu des procédures](#)

[Établissement de la réserve de rémunération](#)

[Contrôle de la réserve de rémunération](#)

[Établissement des coûts et affectation de la réserve de rémunération aux ministères](#)

[4.0 Résultats de la vérification](#)

[i\) Absence de lignes directrices au sujet de la réserve de rémunération](#)

[ii\) Documentation concernant les procédures concernant la réserve de rémunération](#)

[iii\) La base de calcul des salaires et le total des effectifs dont on se sert pour établir la réserve de rémunération ne sont pas révisés chaque année](#)

[iv\) Ressources allouées pour le contrôle et l'affectation de la réserve de rémunération](#)

[v\) Base de données interne](#)

[vi\) Modèles d'établissement des coûts pour le ministère de la Défense nationale \(MDN\) et la Gendarmerie royale du Canada \(GRC\)](#)

[vii\) Disponibilité de l'information et de la documentation concernant les employeurs distincts et les sociétés d'État](#)

[viii\) Information au sujet des affectations transmise aux analystes des programmes du SCT et aux ministères](#)

Annexe A - Établissement des procédures

[1\) Établissement de la réserve de rémunération](#)

[2\) Contrôle de la réserve de rémunération](#)

[3\) Affectation de la réserve de rémunération](#)

Sommaire

Contexte

La réserve de rémunération est une provision du cadre financier fédéral, approuvée par le SCT et le ministère des Finances, qui établit une enveloppe permettant de couvrir l'augmentation des coûts résultant des augmentations salariales pour les organismes fédéraux qui dépendent des crédits parlementaires. Ces augmentations peuvent résulter des négociations collectives ou d'autres mécanismes et, en général, elles se présentent sous forme d'augmentations économiques, de restructures des courbes salariales, de primes de recrutement et de maintien en poste et d'autres catégories de paiements ou de prestations.

Le Secteur des dépenses et des stratégies de gestion (SDSG) et la Division de l'analyse financière de la Direction de la fonction de contrôleur assuraient la gestion de la réserve de rémunération jusqu'à ce que celle-ci soit transférée à la Direction des ressources humaines (DRH). Le transfert de la réserve à la DRH a été effectué sans fournir de documentation précise au sujet des procédures ou sans information pour appuyer les décisions antérieures. Cette situation a compliqué le processus de transition. En raison du manque de documentation au sujet du transfert de la réserve de rémunération et de l'importance accrue de la fonction elle-même, l'équipe de gestion actuelle établit lentement des politiques, des procédures et une infrastructure. Ces mesures sont nécessaires afin de s'assurer que les décisions concernant l'établissement, le contrôle et l'affectation de la réserve de rémunération seront appuyées et bien documentées à l'avenir.

Objectifs de l'examen

Notre vérification avait pour objet d'évaluer si les procédures concernant la réserve de rémunération offrent à la direction des renseignements exacts et, en temps opportun, en vue de la planification, de l'établissement, du contrôle et de l'affectation des fonds de la réserve de rémunération.

Sommaire des résultats

L'administration de la réserve de rémunération est encore en transition. Bien que les procédures permettant l'administration de la réserve de rémunération doivent encore être renforcées, le groupe a accompli des progrès importants au cours des derniers mois. Nous avons toutefois cerné plusieurs lacunes qui devraient être corrigées. En bref, il s'agit des lacunes suivantes :

Absence de lignes directrices officielles concernant la réserve de rémunération - Au cours de la vérification, on n'a trouvé aucune documentation officielle concernant les lignes directrices, les principes ou les procédures disponibles pour la Division de la planification et de l'analyse stratégique (DPAS) lorsque la fonction a été transférée à la DRH. Le transfert de la fonction a été difficile en raison de l'absence de cette documentation puisque la DPAS ne disposait pas d'une information complète au sujet de la procédure. Il faut élaborer des lignes directrices complètes au sujet de la réserve de rémunération afin de répondre aux incertitudes et d'établir des politiques et des procédures précises.

Ressources limitées pour la gestion de la réserve de rémunération - Étant donné que les ressources affectées à la gestion de la réserve de rémunération sont limitées, le SCT risque de commettre des erreurs. La réserve de rémunération inclut des montants d'argent élevés et des décisions sont prises dans un contexte très dynamique et dans des délais très serrés où la marge d'erreur est limitée. Nous recommandons que le SCT envisage la possibilité d'accroître les ressources de la DPAS afin de réduire la possibilité d'erreur pour le SCT.

Une base de données élaborée à l'interne assure la gestion de la réserve de rémunération - La fiabilité et la souplesse de la base de données élaborée à l'interne sont compromises en raison de la taille de la base de données et des demandes à l'endroit du logiciel. Le programme pourrait atteindre sa capacité maximale si la base de données devient plus importante. Le rendement du système pourrait également être compromis si le système prend de l'ampleur.

Contrôle de l'accès à la base de données - À part l'accès limité, il n'y a aucun contrôle formel de l'accès à la base de données ou des modifications apportées à l'information versée dans la base de données. Nous recommandons que des contrôles plus stricts soient mis en oeuvre afin d'assurer l'exactitude et la confidentialité de la base de données.

Niveaux de référence de la réserve de rémunération établis au début d'un mandat de négociation - Actuellement, le financement de la réserve de rémunération est établi au début d'un mandat de négociation et il n'est pas mis à jour par la suite pour tenir compte des changements dans les effectifs de la fonction publique et des répercussions de ces changements dans la conjoncture économique. Par conséquent, il se peut que la réserve ne reflète pas les besoins actuels des ministères du gouvernement. Il faudrait examiner, chaque année, le niveau de financement de la réserve de rémunération afin de s'assurer qu'il correspond aux coûts réels associés à la signature des conventions collectives. La DPAS devrait également explorer la possibilité que la base de calcul des salaires utilisée pour établir la réserve de rémunération soit examinée chaque année pour tenir compte des répercussions des changements importants dans les effectifs au sein des ministères. Cette mesure permettrait de réduire les besoins de financement des ministères.

Réponse de la direction

Les résultats de la vérification ont fait l'objet de discussions avec les gestionnaires et ceux-ci sont d'accord avec les résultats. Afin d'être mieux en mesure de relever les défis auxquels la Direction des ressources humaines (DRH) fait face, elle procède actuellement à une restructuration à partir de trois grands thèmes : la rémunération, la gestion des ressources humaines et le leadership. Le Groupe de l'analyse, de la recherche et de la rémunération, qui assurait la gestion de la réserve de rémunération en tant que composante de la Division de la planification et de l'analyse stratégique, assure maintenant la gestion de la réserve en tant que division distincte (la Division de la planification de la rémunération (DPR)). La réorganisation n'est pas terminée et les rôles et les responsabilités n'ont pas été précisés. Les réponses détaillées aux recommandations sont présentées à la section 4.

1.0 Contexte

Le Comité de vérification du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a demandé la tenue d'une vérification interne de la gestion de la réserve de rémunération pour l'exercice 2001-2002.

La réserve de rémunération est une provision du cadre financier fédéral, approuvée par le SCT et le ministère des Finances, qui établit une enveloppe permettant de couvrir l'augmentation des coûts résultant des augmentations salariales pour les organismes fédéraux qui dépendent des crédits parlementaires. Ces augmentations peuvent résulter des négociations collectives ou d'autres mécanismes et, en général, elles se présentent sous forme d'augmentations économiques, de restructures des courbes salariales, de primes de recrutement et de maintien en poste et d'autres catégories de paiements ou de prestations.

Le Secteur des dépenses et des stratégies de gestion (SDSG) et la Division de l'analyse financière de la Direction de la fonction de contrôleur assuraient la gestion de la réserve de rémunération jusqu'à ce que celle-ci soit transférée à la Direction des ressources humaines (DRH). Le transfert de la réserve à la DRH a été effectué sans fournir de documentation précise au sujet des procédures ou sans information pour appuyer les décisions antérieures. Cette situation a compliqué le processus de transition entre les deux divisions. En raison du manque d'information concernant le transfert de la réserve de rémunération et de l'importance accrue de la

fonction elle-même, l'équipe de gestion actuelle établit lentement des politiques, des procédures et une infrastructure afin de s'assurer que les décisions concernant l'établissement, le contrôle et l'affectation de la réserve de rémunération seront appuyées et bien documentées à l'avenir. Ce processus exige beaucoup de temps et de ressources de la part de la DRH.

La réserve de rémunération comporte essentiellement trois procédures : l'établissement des niveaux de financement dans la réserve de rémunération, l'affectation des fonds de la réserve aux niveaux de référence des ministères et le contrôle de la réserve de rémunération dans son ensemble. La DRH n'a pas encore géré tout le cycle de la réserve de rémunération et, par conséquent, les gestionnaires acquièrent encore des connaissances au sujet des procédures.

La gestion de la réserve de rémunération est complexe pour les raisons suivantes :

- La valeur monétaire de la réserve de rémunération est importante puisqu'elle permet de financer les augmentations de salaires et des prestations résultant des négociations collectives pour environ 380 000 fonctionnaires fédéraux, employés des organismes fédéraux et de certaines sociétés d'État. L'administration générale d'une telle réserve est en soi complexe et fastidieuse.
- Bien que la réserve de rémunération soit gérée par la DRH, elle nécessite la participation de nombreux autres groupes tels que le SDSG, les analystes du Secteur des programmes, le ministère des Finances et d'autres ministères du gouvernement.
- La réserve de rémunération pourvoit aux besoins de nombreux groupes différents tels que : les groupes assujettis à la négociation collective, les employeurs distincts, la GRC, le MDN et d'autres groupes. Chaque entité dispose de systèmes de rémunération, de structures salariales, de règles et de processus différents dont la Division de la planification et de l'analyse stratégique doit tenir compte afin de s'assurer que toutes les situations particulières sont réglées de manière uniforme. De plus, il se peut que certains avantages assujettis à la négociation collective s'appliquent également aux employeurs distincts. Par conséquent, la DPAS doit tenir compte de l'effet de vague de ses décisions de financement pour le gouvernement dans son ensemble. Par ailleurs, étant donné que les syndicats du secteur public ont tendance à recourir à une négociation type, l'une des principales préoccupations est de déterminer les répercussions à long terme sur les coûts des conventions précédentes.
- La situation est également complexe du fait que les conventions ne coïncident pas toujours avec la fin d'un exercice financier ou d'une année civile. Il est, par conséquent, plus difficile d'affecter les fonds aux ministères et d'assurer le suivi des dépenses.
- Le plus récent mandat de la réserve de rémunération prévoyait le financement de l'ensemble du gouvernement pendant trois ans, mais l'échéancier visé par les négociations collectives pour chaque groupe peut varier et ne pas correspondre à l'échéancier établi pour la réserve. Par conséquent, lorsque de nouvelles négociations sont entamées, il peut être difficile de déterminer s'il faut financer un groupe à partir du mandat actuel ou si ce financement devrait être inclus dans le prochain cycle de la réserve de rémunération.
- L'établissement des coûts et le processus d'affectation des fonds sont détaillés et fastidieux et comportent de nombreuses variables dont il faut tenir compte, ce qui rend la tâche encore plus complexe. Les conventions collectives sont plus complexes et les ententes incluent des éléments qui peuvent ne pas figurer dans des conventions précédentes. Il est alors difficile de déterminer les coûts de ces éléments et d'affecter des fonds en conséquence afin que les ministères soient traités de manière équitable.
- L'établissement de la réserve de rémunération exige de recourir à plusieurs hypothèses concernant la conjoncture économique éventuelle et les tendances du marché afin de prévoir le mandat de négociation. Étant donné qu'un mandat de négociation peut durer plusieurs années, les hypothèses doivent être aussi exactes et réalistes que possible.

La réserve de rémunération, administrée par la DRH, fait continuellement l'objet d'un examen et d'une restructuration lorsqu'on le juge nécessaire. Étant donné que la DPAS assure la gestion des trois étapes du cycle, les processus et les procédures sont étayés de manière formelle.

2.0 Objectifs et portée de l'examen

Notre vérification avait pour objet d'évaluer si les procédures concernant la réserve de rémunération offrent à la direction des renseignements exacts et, en temps opportun, en vue de la planification, de l'établissement, du contrôle et de l'affectation des fonds de la réserve de rémunération.

La vérification interne visait les objectifs suivants :

- Examen des objectifs généraux et de l'objet de la réserve de rémunération.
- Établissement et description des procédures utilisées par la DRH aux fins suivantes :
 - Établissement de la réserve de rémunération
 - Affectation des fonds de la réserve de rémunération
 - Contrôle de la réserve de rémunération
- Détermination des risques inhérents des procédures concernant la réserve de rémunération.
- Établissement des contrôles internes.
- Détermination des lacunes dans la procédure et les répercussions.
- Élaboration de recommandations en vue de renforcer les procédures de gestion de la réserve de rémunération.

Démarche

La démarche suivie comporte les éléments suivants :

- Entrevues avec le personnel de la Division de la planification et de l'analyse stratégique (« DPAS ») responsable de la gestion et de l'affectation des fonds de la réserve de rémunération au sein de la DRH
- Entrevues avec le personnel des autres secteurs fonctionnels du SCT participant, en collaboration avec la DPAS, à l'établissement, à l'affectation et au contrôle de la réserve de rémunération (tels que le Secteur des dépenses et des stratégies de gestion (SDSG) et le groupe responsable des conventions collectives).
- Examen des documents appuyant la procédure actuelle.

Notre vérification interne portait sur la présentation d'observations et de recommandations au sujet de la procédure concernant gestion de la réserve de rémunération.

3.0 Aperçu des procédures

La gestion de la réserve de rémunération comporte trois principales procédures. La description de ces procédures est présentée ci-après et l'annexe A renferme un schéma. La description et le schéma illustrent la procédure suivie en vue de la négociation collective. Il est à noter que la réserve de rémunération répond également aux besoins de financement d'autres groupes non assujettis à la négociation collective ; par conséquent, les procédures concernant la réserve de rémunération sont modifiées afin de répondre aux besoins particuliers des différents groupes. La description de la procédure et les schémas présentés à l'annexe A portent uniquement sur la procédure générale suivie pour la négociation collective et ne traitent pas des changements requis lorsqu'il s'agit de groupes non assujettis à la négociation collective. Par conséquent, il peut y avoir de légers écarts dans la procédure suivie pour les groupes non assujettis à la négociation collective qui ne sont pas indiqués dans les schémas d'application de la procédure.

Établissement de la réserve de rémunération

Les niveaux de financement de la réserve de rémunération sont établis au début de chaque cycle de négociation collective. La durée du cycle est, en général, fondée sur la conjoncture économique. Le mandat actuel de négociation a permis d'établir les niveaux de référence de la réserve pendant environ trois ans, à compter de mars 2000. Le niveau de la réserve est établi en fonction d'une analyse de rentabilisation effectuée par divers intervenants de la DRH, y compris la Division de la planification et de l'analyse stratégique, la Division des relations de travail et la Division de la gestion des ressources humaines. L'analyse de rentabilisation représente une évaluation des coûts éventuels qui seront engagés par suite des négociations collectives entreprises par le SCT durant le cycle du cadre général de rémunération (y compris, la LRTFP 1-1, les employeurs distincts - LRTFP 1-2, certaines sociétés d'État, les Forces canadiennes et la GRC). L'analyse de rentabilisation renferme plusieurs hypothèses telles que les prochaines augmentations économiques, les tendances du marché du travail et le taux d'inflation. La réserve de rémunération est composée de trois principaux éléments :

- Élément économique - afin d'appliquer les augmentations salariales de base
- Élément relié à un groupe en particulier - pour régler les questions particulières de rémunération
- Indice différentiel du marché du travail - pour régler les problèmes de recrutement et de maintien en poste

Lorsque la DRH prépare une analyse de rentabilisation, elle doit traiter chacun de ces éléments afin de déterminer les fonds nécessaires pour la durée du mandat. Chaque élément est géré et contrôlé séparément. Cependant, les fonds réservés pour les deux premiers éléments, élément économique et élément relié à un groupe en particulier, peuvent être transférés au besoin d'une catégorie à une autre sans l'approbation du ministère des Finances. Bien qu'il n'y ait aucun contrôle particulier sur ces transferts entre les groupes, ceux-ci permettent à la direction de répondre aux différents besoins entre ces éléments et de gérer plus efficacement les risques liés à la réserve de rémunération dans son ensemble. Les fonds réservés pour l'indice différentiel du marché du travail serviront uniquement dans des circonstances spéciales et il faut justifier leur utilisation selon les clauses d'une convention. Par conséquent, les fonds alloués à cet élément ne peuvent être transférés aux deux autres éléments.

Une fois que la DRH a terminé l'analyse de rentabilisation, celle-ci est présentée au SDSG aux fins de discussion. Le SDSG assume le rôle de soutien auprès de la DRH en remettant en question les hypothèses utilisées par celle-ci dans l'analyse de rentabilisation afin de s'assurer que toutes les hypothèses et tous les facteurs régissant le marché sont traités de manière adéquate dans l'analyse.

La DRH et le SDSG présentent, par la suite, l'analyse de rentabilisation au ministère des Finances afin d'obtenir une approbation définitive. Une fois que le ministère des Finances a approuvé l'analyse, le niveau de financement de la réserve de rémunération est établi et il demeurera en vigueur pour la durée de la période de planification. Il sera l'élément de base pour toutes les négociations à venir. Très peu de personnes connaissent le montant total de la réserve de rémunération.

On demande des rajustements subséquents à la réserve de rémunération établie seulement lorsque des changements importants sont apportés aux paramètres du mandat. Par exemple, la réserve actuelle de rémunération a été initialement approuvée pour un mandat d'un an, puis révisée pour un mandat de deux ans et encore une fois révisée pour un mandat de trois ans. Parallèlement, le niveau des augmentations économiques a été lui aussi révisé à maintes reprises puisque le contexte de la négociation a évolué. Il faut alors préparer une nouvelle analyse de rentabilisation et une procédure en vue de l'établissement d'une réserve intégrale de rémunération doit être suivie pour obtenir des fonds supplémentaires. Si certaines négociations à l'égard de groupes professionnels ne peuvent être réglées selon les modalités établies dans le mandat initial, mais que la réserve globale peut absorber les coûts, il n'est pas nécessaire habituellement de demander aux Finances des fonds supplémentaires. Les risques sont gérés dans le cadre de ces changements et la réserve établie absorbe les demandes de fonds additionnels. Cependant, il arrive que le montant de financement requis pour parvenir à une entente dépasse la capacité de la réserve de rémunération de gérer les risques. Il faut alors demander aux Finances l'approbation du financement additionnel avant d'approuver le mandat plus élevé.

Les principaux risques et contrôles associés à l'établissement de la réserve de rémunération sont les suivants :

Risque principal	Contrôle	Lacune
La réserve de rémunération n'a pas été établie pour une durée appropriée.	<p>La Division de la négociation collective et d'autres divisions de la DRH sont consultées au début du processus afin de s'assurer que des hypothèses appropriées sont utilisées.</p> <p>Le SDSG examine l'analyse de rentabilisation préparée par la DPAS et remet en question les hypothèses utilisées.</p> <p>Le SCT peut s'adresser aux Finances pour demander l'autorisation de prolonger le mandat et obtenir le financement nécessaire.</p>	Aucune
Les hypothèses au plan économique présentées dans l'analyse de	Un sondage est mené avant l'élaboration de l'analyse de rentabilisation afin d'analyser les conditions du marché. Le	Aucune

<p>rentabilisation sont incorrectes ou irréalistes étant donné les conditions actuelles du marché.</p>	<p>sondage s'adressera particulièrement au groupe qui entreprend des négociations (par exemple, les agents correctionnels, les économistes).</p> <p>La Division des relations de travail, en collaboration avec le Groupe de l'analyse, de la recherche et de la rémunération au sein de la DRH, examine le marché du travail externe, la conjoncture économique actuelle et prévue et les attentes des syndicats.</p> <p>Le SDSG remet en question la vraisemblance des hypothèses fondées sur la connaissance de la conjoncture économique afin de s'assurer qu'elles sont réalistes.</p> <p>Le ministère des Finances remettra éventuellement en question toutes les hypothèses présentées.</p>	
<p>La réserve de rémunération a été établie en utilisant la base de calcul incorrecte des salaires.</p>	<p>La base de calcul utilisée est établie à partir des dossiers de paie du système régional de rémunération de TPSGC et provient directement des organismes qui n'utilisent pas le système de rémunération de TPSGC. La base de calcul est fondée sur les effectifs actuels au moment où la réserve est établie.</p>	<p>Si la base de calcul fournie par un organisme est incorrecte, il se peut que les organismes ne reçoivent pas le montant approprié de financement. Cela s'applique tout particulièrement aux organismes tels que le MDN, la GRC et certaines sociétés d'État.</p>
<p>La base de calcul de la réserve de rémunération ne renferme pas une liste complète des ministères, des organismes et des sociétés d'État assujettis à la réserve.</p>	<p>Aucun</p>	<p>Le SDSG a transféré la réserve de rémunération à la DPAS sans fournir de documentation complète au sujet des organismes inclus et exclus.</p>

Contrôle de la réserve de rémunération

La DPAS surveille régulièrement le solde de la réserve de rémunération lorsque de nouvelles conventions sont signées ou lorsque des affectations sont allouées à partir de la réserve. L'équipe chargée de surveiller le niveau de la réserve de rémunération est principalement composée de trois membres de la DPAS. Une importante base de données élaborée à l'interne permet à l'équipe de surveiller les fonds de la réserve de rémunération disponibles ou utilisés à n'importe lequel moment et d'en assurer le suivi.

La DPAS surveille le niveau des trois principales composantes de la réserve. Cette activité représente un défi pour la DPAS puisqu'il n'y a pas suffisamment de ressources pour développer et maintenir la base de données.

La DPAS rencontre régulièrement les intervenants participant aux négociations collectives afin de se tenir au courant de l'avancement des négociations, des développements, des contraintes éventuelles et de l'impact sur la réserve de rémunération. Ces rencontres permettent à la DPAS de fournir à la direction de l'information actuelle permettant d'établir si la réserve de rémunération est adéquate, d'évaluer les besoins éventuels et l'effet possible de vague.

Lorsqu'une entente provisoire est conclue avec un syndicat, la DPAS examine les coûts résultant de l'entente afin de s'assurer que les modalités respectent le cadre de la réserve de rémunération. La DPAS doit donner son approbation avant que la direction du SCT n'approuve l'entente.

Cette procédure s'applique également à d'autres secteurs que celui des groupes assujettis à la négociation collective. Dans ces situations, les groupes ou les organismes ont également des mandats approuvés et la DPAS assure le suivi afin de s'assurer qu'ils respectent leurs mandats.

Les principaux risques et contrôles associés au suivi de la réserve de la rémunération sont les suivants :

Risque principal	Contrôle	Lacune
Ce ne sont pas toutes les conventions signées qui sont inscrites dans la base de données permettant de surveiller le niveau de la réserve de rémunération.	Des contre-vérifications sont effectuées entre les affectations aux ministères pendant les diverses périodes d'octroi et le tableau de suivi qui permet de consigner la constitution d'une provision et les dépenses de la réserve et la base de données servant à surveiller le niveau de la réserve de rémunération.	Aucune
Il n'y a pas suffisamment de fonds dans la réserve de rémunération pour les négociations actuelles.	La base de données indique le total du solde de la réserve de rémunération. Lorsque des négociations sont en cours, la DPAS consigne l'information dans le calendrier établi à partir du mandat approuvé.	Aucune
La DPAS ne sait pas si les fonds dans la réserve de rémunération seront suffisants pour tous les autres groupes visés par le mandat (les groupes pour lesquels des négociations n'ont pas été entreprises).	La base de données indique le total du passif pour les conventions non signées et la DPAS peut alors s'assurer que des fonds sont réservés pour les autres conventions. De plus, pour les conventions qui n'ont pas été officiellement signées ou approuvées, mais que la DPAS a approuvées de manière informelle, on assure le suivi de tous les montants additionnels pendant le mandat afin de s'assurer que l'enveloppe n'excède pas les limites budgétaires.	Ce risque n'est pas entièrement atténué jusqu'à ce que les procédures soient entièrement documentées et que la DRH ait suivi le cycle complet de la réserve de rémunération.
Des fonds seront versés ou engagés alors qu'ils ne sont pas disponibles.	La base de données permet d'assurer le suivi du montant des fonds de la réserve de rémunération qui ont été dépensés ainsi que des négociations en cours. Les mandats ne seront pas approuvés si les fonds ne sont pas disponibles. Lorsqu'une entente provisoire est conclue, la DPAS doit examiner les	Aucune

	coûts de l'entente afin de s'assurer que les clauses respectent les niveaux de référence de la réserve de rémunération et elle doit donner son approbation.	
On risque qu'une convention soit signée sans que les répercussions générales de l'entente sur d'autres négociations soient prises en compte (effet de vague).	Le personnel de la DPAS se familiarise avec les coûts éventuels pour les autres groupes et donne, au besoin, des conseils et des avertissements aux cadres supérieurs.	<p>Bien que la DPAS essaie de tenir compte des effets de vague de toutes les conventions négociées, il n'y a aucun mécanisme formel en place en vue d'assurer l'uniformité et l'exactitude.</p> <p>La DPAS, conjointement avec la Division des relations de travail et la Gestion des ressources humaines, prépare actuellement un document soulignant l'effet éventuel de vague que chaque groupe peut avoir sur les autres. La prochaine étape consistera à déterminer et, dans la mesure du possible, à quantifier la nature et l'envergure de l'effet de vague.</p>

Établissement des coûts et affectation de la réserve de rémunération aux ministères

Approbation des mandats de négociation pour les groupes professionnels

Le négociateur travaillant au sein de la Division des relations de travail discute avec la DPAS du mandat visant un groupe en particulier afin de s'assurer qu'il respecte les paramètres de financement de la réserve de rémunération. De plus, les analyses de rentabilisation sont présentées à la DPAS. Ces analyses appuient les demandes d'indemnités provisoires. La DPAS soumet, par la suite, une recommandation au dirigeant principal des ressources humaines concernant le coût total de ces demandes au titre de la réserve de rémunération, y compris l'effet de vague ainsi que les points forts et les lacunes de l'analyse de rentabilisation à l'égard des indemnités provisoires. Le négociateur ne peut dépasser ce mandat sans une approbation préalable.

Établissement des coûts

Une fois qu'une entente provisoire est conclue avec un syndicat, la DPAS examine la prévision des coûts des différents éléments de l'entente conclue pendant les négociations. La DPAS établit ces prévisions en collaboration avec des membres de l'équipe chargée de la négociation collective et ces prévisions sont également transmises au syndicat. Les prévisions servent, par la suite, à établir les coûts de l'entente à l'échelle du gouvernement en vue de s'assurer que ces coûts respectent les modalités du cadre général de la réserve de rémunération. La DPAS établit les coûts de l'entente à l'aide d'un tableau de ventilation préparé à l'interne. Ce tableau renferme la base de calcul des salaires pour chaque ministère et chaque groupe, la date des conventions, les augmentations économiques pour chaque exercice financier et toutes les autres conditions négociées dans le cadre de la nouvelle convention collective. Une fois que les coûts ont été établis, la DPAS fera une comparaison de ces coûts avec la prévision des coûts préparée par la Division des relations de travail de la DRH afin d'en assurer l'exactitude. Le gestionnaire de la DPAS vérifiera l'analyse pour s'assurer que les chiffres figurant dans le tableau de ventilation sont raisonnables et qu'il n'y a aucun risque d'erreur importante.

Calcul des affectations

Une fois que les coûts ont été approuvés et que la convention a été ratifiée, la DPAS prépare l'affectation des fonds aux différents ministères en utilisant le même tableau de ventilation que celui qui a servi à établir les coûts. Une fois que l'affectation détaillée est terminée, la DPAS effectue une vérification en vue d'assurer

l'exactitude des affectations. Celle-ci est chargée d'établir l'affectation générale des fonds pour chaque ministère et chaque organisme.

L'affectation allouée par la DPAS aux ministères et aux organismes représente la meilleure estimation des besoins en financement puisque cette affectation est fondée sur la base de calcul des salaires en vigueur lorsque la réserve de rémunération a été établie la dernière fois. L'affectation ne tient pas compte des changements dans la composition des groupes au sein des ministères, de l'augmentation du nombre d'employés et de la mise en oeuvre de nouveaux programmes. Les ministères doivent financer à l'interne les augmentations des salaires et des prestations résultant des nouvelles conventions collectives des employés qui n'étaient pas incluses dans la base de calcul des salaires des ministères au moment où le dernier mandat a été établi. Les ministères et les organismes ont formulé de nombreuses plaintes à ce sujet et on consacre beaucoup de temps à la justification de cette position.

Transmission de l'information concernant les affectations

Une fois que la DPAS est satisfaite de l'établissement des coûts et de l'affectation des fonds, l'information concernant les affectations pour la base de calcul des salaires est transmise par courrier électronique au SDSG et aux analystes des programmes du SCT. Les analystes des programmes du SCT servent de lien entre les ministères et la DPAS. Ils sont chargés de transmettre l'information aux ministères. Les analyses répondent à certaines questions fondamentales des ministères concernant les affectations et transmettent les questions plus techniques à la DPAS.

La DPAS transmettait, jusqu'en mars 2001, beaucoup d'information aux ministères concernant les affectations. L'information était présentée dans de nombreux tableaux de ventilation dont plusieurs étaient assez techniques et difficiles à comprendre pour les analystes. La DPAS devait donc répondre à plusieurs questions. En mars 2001, l'information transmise aux ministères a été rationalisée et condensée en deux tableaux qui soulignent l'information clé pour les usagers. Il est donc plus simple pour les analystes des programmes de les utiliser. Les opinions divergent pour ce qui est du niveau d'information que la DPAS devrait transmettre aux analystes des programmes au sujet de leurs ministères.

Les principaux risques et les contrôles associés à l'établissement des coûts et à l'affectation de la réserve de rémunération sont les suivants :

Risque principal	Contrôle	Lacune
<p>Les coûts établis par la DPAS ne reflètent pas les modalités de l'entente provisoire conclue avec le syndicat.</p> <p>Il y a une erreur dans une formule utilisée dans le tableau de ventilation servant à l'établissement des coûts et des affectations.</p>	<p>L'établissement des coûts préparé par la DPAS est comparé à l'information concernant l'établissement des coûts qui est transmise par d'autres employés de la DPAS travaillant en collaboration avec la Division des relations de travail.</p> <p>Deux employés de la DPAS effectuent une vérification générale de l'établissement des coûts en utilisant deux programmes distincts d'établissement des coûts et les résultats des calculs font l'objet d'une contre-vérification.</p>	<p>Aucune</p>
<p>L'établissement des coûts n'est pas fait correctement pour chaque année.</p>	<p>Deux employés de la DPAS examinent l'établissement des coûts par année à l'aide de la méthode décrite précédemment.</p> <p>Les ministères du gouvernement examinent en profondeur les affectations et cernent les erreurs</p>	<p>Aucune</p>

	importantes dans les affectations annuelles puisque ces erreurs ont des répercussions sur leur budget.	
L'affectation des fonds à l'égard de certains ministères n'est pas effectuée correctement.	Les ministères du gouvernement feraient des commentaires s'ils obtenaient un financement insuffisant à l'égard d'une nouvelle convention collective puisque cela aurait des répercussions sur leur budget. Deux employés de la DPAS examinent, de façon indépendante, l'affectation des fonds aux ministères afin d'en assurer l'exactitude.	Il y a un risque qu'un ministère du gouvernement obtienne un financement excédentaire et qu'il puisse ne pas remettre l'excédent. Le risque est atténué du fait que l'affectation générale doit correspondre à la base de calcul des salaires qui a été approuvée. Si un organisme obtient une affectation excédentaire, cette affectation serait compensée par un manque de fonds d'une autre entité qui serait signalée, ce qui exigerait la tenue d'un examen.
Les affectations ne sont pas suffisantes pour financer les augmentations salariales qui ont été négociées au niveau ministériel.	Les affectations sont établies à partir de la base de calcul approuvée qui a été établie dans le mandat initial, mais elles ne tiennent pas compte des changements dans les effectifs résultant du mouvement du personnel, de nouveaux programmes et de la réduction des effectifs. Cela est conforme à la base actuelle pour la réserve de rémunération.	Les ministères du gouvernement doivent financer les coûts associés aux changements dans les effectifs en utilisant les montants approuvés par le CT en vue de nouveaux programmes ou à même leurs propres budgets. Il faudrait apporter des changements fondamentaux au fondement et à l'objet de l'établissement de la réserve de rémunération pour pouvoir corriger cette lacune.

4.0 Résultats de la vérification

Les procédures décrites à la section 3.0 indiquent les principaux risques et les contrôles connexes de chaque élément du cycle de la réserve de rémunération. Lorsque des lacunes ont été cernées au niveau du contrôle, elles ont fait l'objet de recommandations. La section 4.0 de ce rapport porte sur quelques-unes des plus importantes lacunes indiquées à la section 3.0 et présente des observations et des recommandations concernant le cadre général de la réserve de rémunération.

i) Absence de lignes directrices au sujet de la réserve de rémunération

Le SCT ne dispose pas de lignes directrices officielles au sujet de la réserve de rémunération et traitant de l'établissement, de la gestion et de l'affectation de la réserve de rémunération. Il est, par conséquent, difficile d'assurer l'équité et l'uniformité puisqu'il n'y a aucun principe ni aucune procédure à suivre.

Recommandation

Nous recommandons que le SCT poursuive ses efforts en vue d'élaborer des lignes directrices au sujet de la réserve de rémunération. Ces lignes directrices énonceraient clairement les principes et les attentes concernant l'établissement de la réserve de rémunération ainsi que l'établissement des coûts, l'affectation et le contrôle des fonds. Les lignes directrices au sujet de la réserve de rémunération devraient inclure les points suivants :

- les principes fondamentaux concernant l'administration de la réserve de rémunération ;
- les rôles et les responsabilités des personnes participant à l'établissement de la réserve de rémunération ;
- la définition de l'utilisation prévue des fonds de la réserve de rémunération ;

- un énoncé clair des éléments qui sont visés par la réserve de rémunération et de ceux qui ne le sont pas ;
- la détermination des entités et des organismes assujettis à la réserve de rémunération ;
- la définition de la base de calcul des salaires qu'il faut utiliser pour l'octroi du financement ;
- les principes régissant l'affectation des fonds ;
- les procédures à suivre en vue de l'établissement des niveaux de référence de la réserve de rémunération ;
- l'établissement des activités de contrôle ;
- la procédure à suivre en vue de l'établissement des coûts et de l'affectation des fonds.

Réponse de la direction

Actuellement, la DRH élabore et officialise la philosophie entourant la rémunération et les politiques connexes pour la fonction publique fédérale. Dans le cadre de ce projet, il faut étayer les rapports en matière de financement et la justification du financement pour les organismes qui ont accès aux fonds de la réserve de rémunération. C'est tout particulièrement le cas pour les employeurs distincts, les sociétés d'État qui dépendent des crédits parlementaires, le personnel en uniforme de la GRC et les militaires. La Division de la planification et de la rémunération, en collaboration avec les analystes des programmes et d'autres employés de la Direction des ressources humaines, a amorcé le travail à cet égard et une ébauche devrait être terminée d'ici décembre 2002.

ii) Documentation concernant les procédures concernant la réserve de rémunération

Nous avons observé, au cours de notre vérification, que les processus et les procédures concernant la réserve de rémunération n'étaient pas documentés ou l'étaient partiellement. Un grand nombre d'employés du SCT qui ont participé à l'établissement de la dernière réserve de rémunération ont quitté le ministère ou occupent d'autres postes. Par conséquent, une grande partie de la connaissance organisationnelle a été perdue. La procédure concernant la réserve de rémunération, qui est administrée par la DRH, est encore en transition depuis son transfert du SDSG et de la Division de l'analyse financière de la Direction de la fonction de contrôleur. La documentation est plus rigoureuse à mesure que la DRH se familiarise avec tous les cycles de la procédure.

Recommandations

Nous recommandons que la DRH, en collaboration avec d'autres secteurs participant aux procédures concernant la réserve de rémunération, complète la documentation portant sur les processus et les procédures à suivre pour la gestion de la réserve de rémunération, tout particulièrement les procédures relatives à l'établissement, au contrôle et à l'affectation de la réserve. Il est essentiel que toutes les parties concernées participent à la préparation de la documentation en vue de s'assurer que les processus et les procédures soient étayés correctement. La documentation permettra d'assurer la normalisation des procédures pour différentes situations, facilitera la formation des nouveaux employés et permettra également de maintenir un niveau approprié de connaissance organisationnelle au sein de la division si des employés clés quittent l'organisme ou la division.

Nous recommandons également que la documentation fasse l'objet régulièrement d'un examen et qu'elle soit mise à jour, au besoin, afin de s'assurer que la nouvelle information est recueillie et que les procédures sont tenues à jour.

Réponse de la direction

La Division de la planification de la rémunération continue de préparer la documentation au sujet des lignes directrices et des procédures concernant la réserve de rémunération et la première ébauche devrait être terminée d'ici la fin de l'exercice 2002-2003. La documentation présentera une approche plus systématique en vue de recueillir les renseignements nécessaires concernant les employeurs distincts et les sociétés d'État qui dépendent des crédits parlementaires.

iii) La base de calcul des salaires et le total des effectifs dont on se sert pour établir la réserve de rémunération ne sont pas révisés chaque année

La base de calcul des salaires en vigueur au début d'un mandat de négociation est utilisée pendant tout le mandat de la réserve de rémunération qui peut passer d'une année à plusieurs années. Actuellement, les ententes négociées sont fondées sur la base de calcul des salaires établies en mars 2000. Lorsqu'une convention collective est conclue avec un syndicat, l'établissement des coûts et l'affectation des fonds aux ministères sont fondés sur les effectifs et sur la base de calcul des salaires établis au début du mandat et ils ne tiennent pas compte du mouvement du personnel, de la croissance des ministères ou de l'élaboration de nouveaux programmes. Lorsque les effectifs d'un ministère augmentent par suite d'une présentation au SCT, on a conseillé aux analystes des programmes de tenir compte de l'inflation des salaires lorsqu'ils établissent les coûts du personnel supplémentaire. Pour toute autre augmentation (par exemple, la création de nouveaux postes ou la dotation de postes vacants), les ministères doivent financer, à l'interne, les augmentations salariales ou les changements dans leurs niveaux d'emploi depuis l'établissement des niveaux de référence de la réserve de rémunération. Cette situation peut entraîner, à court terme, des contraintes importantes en matière de financement pour les ministères et peut susciter également un manque d'uniformité dans les méthodes utilisées pour les présentations ministérielles au CT lorsqu'il faut faire face à un mouvement prévu de la main-d'oeuvre, à la croissance des ministères ou au développement d'un programme. Le fait que la base de calcul des salaires n'est pas mise à jour pour tenir compte du nombre réel d'employés suscite des préoccupations au sein des ministères en ce qui a trait au financement et à la procédure d'affectation et aux contraintes financières qui en résultent.

Recommandations

Nous recommandons que la DPAS envisage la possibilité de rajuster chaque année la base de calcul des salaires afin de refléter le nombre réel d'employés. Les changements dans la taille des ministères ou les mouvements importants du personnel pourraient éventuellement être pris en considération lorsque l'affectation des fonds de la réserve de rémunération est octroyée. Un rajustement annuel réduirait les pressions en matière de financement pour les ministères et refléterait plus adéquatement les coûts salariaux réels.

Nous recommandons également que le SCT détermine, chaque année, si la réserve de rémunération tient compte adéquatement des changements de la conjoncture économique, de l'inflation, des fluctuations dans le marché du travail et d'autres facteurs qui peuvent avoir des répercussions sur les négociations et les conventions collectives.

Réponse de la direction

La Division de la planification de la rémunération (qui assure la gestion de la réserve) mène actuellement un projet en vue d'élaborer et d'officialiser un plan annuel de rémunération pour la fonction publique. Ce plan établirait un processus plus systématique à l'égard de l'établissement des besoins de financement. Au cours de ce projet, la division explorera, de concert avec le ministère des Finances, la possibilité d'examiner chaque année la conjoncture économique et l'envergure de la base fédérale de calcul des salaires à partir desquelles le financement de la réserve de rémunération est fondé en vue d'apporter des rajustements si les conditions le justifient. Une première ébauche du plan devrait être terminée d'ici la mi-décembre 2002.

iv) Ressources allouées pour le contrôle et l'affectation de la réserve de rémunération

Jusqu'à tout récemment, il n'y avait que deux employés qui travaillaient sur ce dossier. L'élaboration du système de contrôle et de la documentation a donc été considérablement ralentie. Il y a maintenant trois employés à temps plein à la DPAS qui sont chargés d'assumer le travail complexe de contrôle et d'affectation de la réserve de rémunération et d'aider à la préparation des analyses de rentabilisation pour les négociations collectives. Ils sont responsables de la tenue de la base de données qui assure le suivi du niveau de la réserve de rémunération, de l'établissement des coûts des conventions, de l'affectation des fonds aux ministères résultant de la signature des conventions collectives, de la liaison avec d'autres divisions de la DRH afin de discuter de l'état d'avancement des négociations et de leurs répercussions sur la réserve de la rémunération et

de la liaison avec les ministères et les analystes des programmes. Ils doivent également analyser l'effet de vague éventuel qu'une convention pourrait avoir sur d'autres conventions ou négociations en cours et à venir et tenir compte de cet effet de vague. Les conventions collectives sont devenues de plus en plus complexes, ce qui rend l'établissement des coûts pour les conventions et l'affectation des fonds provenant de la réserve de la rémunération encore plus difficiles. Le nombre limité de ressources retarde le travail d'élaboration et accroît le risque d'erreurs.

Le fait qu'il y ait un nombre restreint d'employés participant à l'établissement de la réserve de rémunération soulève un problème de planification de la relève au sein de la DPAS. Actuellement, le gestionnaire participe activement à tous les aspects des procédures concernant la réserve de rémunération et s'il devait s'absenter pendant une période prolongée ou s'il devait quitter l'organisme, cela aurait des répercussions importantes sur les procédures concernant la réserve de rémunération puisque seulement cette personne comprend toutes les procédures en question. Les autres membres de la DPAS n'ont qu'une connaissance générale ou partielle des procédures.

Recommandations

Étant donné la complexité des procédures concernant la réserve de rémunération et l'augmentation de la charge de travail, nous recommandons que le SCT procède à un examen des ressources humaines affectées à cette tâche. Si la DPAS disposait de ressources additionnelles pour cette fonction si importante, elle pourrait établir et mettre en oeuvre de meilleures procédures permettant de réduire le risque d'erreurs et d'accroître le niveau, la qualité et l'opportunité de l'aide et des conseils offerts aux autres intervenants au sujet de la réserve de rémunération. Cela permettrait également d'atténuer l'accroissement des risques associés à la complexité des conventions collectives signées par le SCT et de s'assurer que les répercussions des conventions sont établies et quantifiées avant de mettre la dernière main aux conventions. Il peut y avoir des situations où les décisions ne sont pas aussi documentées qu'elles le devraient et que les contrôles ne sont pas uniformément appliqués en raison de la charge de travail actuelle que le groupe doit accomplir.

Nous recommandons également que le SCT élabore un plan de relève en vue d'atténuer les risques de départ et d'absence prolongée des employés clés de la DPAS. Un plan de relève permettra au SCT d'examiner les ressources affectées à la DPAS et de s'assurer qu'elles sont adéquates et qu'elles correspondent au niveau de responsabilité des employés clés de la DPAS.

Étant donné le nombre restreint d'employés participant à la gestion de la réserve de rémunération, il y a un risque plus élevé de perdre la connaissance organisationnelle si un employé quitte son poste. Nous recommandons que le SCT mette en oeuvre un processus officiel de partage de l'information afin d'éviter toute perte de connaissance s'il y a des changements de personnel. Le partage de l'information concernant les différentes procédures associées aux groupes assujettis à la convention collective, aux employeurs distincts et aux sociétés d'État, aiderait à atténuer le risque concernant la procédure de gestion de la réserve de rémunération.

Réponse de la direction

La Division de la planification de la rémunération (DPR) est en voie de recruter un autre employé pour travailler sur ce dossier et le candidat qualifié devrait faire partie de l'effectif en septembre 2002. Par suite de l'ajout d'un autre employé, il y aura une nouvelle répartition des tâches actuelles parmi les employés du groupe en vue d'assurer le transfert des connaissances et la capacité de remplacement pour chacune des principales tâches associées à la gestion de la réserve. Cette mesure permettra d'assurer une meilleure planification de la relève et réduira les conséquences négatives du départ non prévu des membres de l'équipe.

La DPR envisage également la possibilité de réduire les besoins de ressources en ayant recours davantage à des outils automatisés et à des interfaces avec d'autres systèmes du Conseil du Trésor.

Par ailleurs, le « regroupement de la rémunération » au sein de la DRH a permis à la DPR de tirer profit des ressources et de l'expertise des autres organismes faisant partie du regroupement.

Une fois que la réorganisation de la DRH sera terminée et que les rôles et les responsabilités de chaque organisme au sein du regroupement de la rémunération auront été établis, il se peut que les besoins de ressources soient réévalués.

v) Base de données interne

La DPAS a créé une base de données interne qui renferme de l'information sur les fonds de la réserve de rémunération qui ont été versés, le solde des fonds et l'état d'avancement des négociations en cours. Cette base de données utilise le tableur Excel et est très volumineuse. Il se peut que la capacité du tableur Excel ne puisse appuyer une base de données de cette ampleur et il en résulterait une perte importante d'information. La base de données n'est pas très flexible ni conviviale et exige beaucoup de temps pour la mettre à jour.

De plus, les contrôles de la base de données sont limités. Bien qu'il y ait des mécanismes informels de suivi, il faut davantage de mécanismes officiels de contrôle tels que l'identification du dernier usager ou des modifications apportées à la base de données. L'accès à l'unité de disque qui soutient la base de données est restreint aux trois employés qui assurent la tenue de la réserve de rémunération et au directeur. Cependant, l'accès à la base de données elle-même n'est pas restreint par l'utilisation d'un mot de passe. Un accès aussi facile à la base de données la rend vulnérable au niveau de la manipulation et des changements non autorisés.

Recommandation

Nous recommandons que le SCT évalue la nécessité de mettre en oeuvre une nouvelle base de données qui facilitera le contrôle de la réserve de rémunération assuré par la DPAS. Nous savons que le SCT analyse actuellement la nécessité d'un système d'information plus fonctionnel et fiable au sujet de la gestion des dépenses, ce qui faciliterait le contrôle de la réserve de rémunération. Nous appuyons l'évaluation de l'intégration possible de la fonctionnalité de la réserve de rémunération à ce nouveau système de suivi des dépenses. Si le SCT n'y parvient pas, il devrait envisager d'acquérir une base de données plus robuste qui permettra de répondre aux besoins d'information associés à la gestion efficace de la réserve de rémunération.

Nous recommandons la mise en oeuvre de contrôles plus stricts en vue d'assurer l'exactitude et la confidentialité de la base de données. Il faudrait mettre en oeuvre et contrôler d'autres éléments de sécurité à l'égard de la base de données, notamment la surveillance et les contrôles d'accès, afin de protéger adéquatement l'intégrité de l'information consignée dans la base de données.

Réponse de la direction

La base de données inclut la fonction d'information en double puisqu'elle sauvegarde des copies à chaque fois que des modifications sont apportées. Cela permet de réduire le risque de perdre des données ou de créer un dossier altéré. Cependant, ce sont des mesures à court terme puisque des consultants sont recrutés pour évaluer la possibilité d'utiliser un logiciel commercial (logiciels de comptabilité) ou de développer un logiciel en particulier. Un consultant sera recruté d'ici octobre 2002 et des recommandations sont prévues d'ici janvier 2003.

Le système proposé de gestion de la réserve de rémunération pourra assurer le suivi de la provenance des fonds, des listes de paye des organismes, établir les coûts des conventions collectives, calculer les affectations aux ministères, valider les données, assurer le suivi des modifications de la base de données, des transactions et des auteurs, permettre la production automatique de rapports sur les dépenses, les bilans, le passif et, dans la mesure du possible, établir un lien avec d'autres systèmes du SCT tels que le Système d'information sur la gestion des dépenses, mais il ne sera pas limité à ces capacités.

Contrôle de l'accès à la base de données : En plus du contrôle déjà en place, c'est-à-dire, l'accès restreint à l'unité de disque de la base de données, on protège maintenant la base de données elle-même en exigeant un mot de passe. Seules les personnes travaillant sur la base de données connaissent le mot de passe.

De plus, des modèles individuels plus récents pour l'établissement des coûts sont protégés au moyen d'un mot de passe afin de limiter l'accès et ils sont protégés en écriture afin de réduire la possibilité que les documents soient modifiés par inadvertance. La DPR évalue la possibilité d'assurer une protection en écriture à tous les champs d'écriture, à l'exception de ceux qui sont nécessaires pour modifier le gabarit du modèle d'établissement des coûts. Cette mesure permettra de réduire la possibilité que les formules soient modifiées par inadvertance.

L'une des exigences prévues du système de gestion de la réserve de rémunération est la vérification rétrospective capable de repérer les modifications apportées à la base de données. Le système inclura différents niveaux d'accès selon la responsabilité des employés travaillant sur la base de données.

vi) Modèles d'établissement des coûts pour le ministère de la Défense nationale (MDN) et la Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Pour le MDN et la GRC, tout comme pour les autres ministères fédéraux, lorsque des conventions collectives sont signées entre le CT et les syndicats, la réserve de rémunération finance les changements résultant de ces conventions. Cependant, dans le cas du personnel en uniforme et du personnel militaire de la GRC et du MDN, ces deux ministères calculent eux-mêmes le coût des conventions et la DPAS participe très peu à cette tâche. La DPAS est chargée de surveiller le niveau de la réserve de rémunération, ce qui est plus difficile lorsqu'elle ne peut contrôler l'établissement des coûts et, par conséquent, les dépenses. Même si les organismes ont indiqué à la DPAS la base de calcul des salaires pour ces deux entités, il lui a fallu plusieurs instructions itératives avant qu'elle ne soit satisfaite de l'information transmise. Dans ce contexte, il est difficile de valider l'information fournie pour s'assurer que la base de calcul est exacte et qu'elle représente le niveau actuel d'emploi. Le niveau de contrôle est restreint étant donné qu'il est difficile d'assurer, de façon indépendante, l'exactitude et la pertinence des calculs des ministères. La DPAS a accompli des progrès et elle consolide l'information nécessaire au sujet de la base de calcul des salaires. Elle simplifie actuellement les fonctions relatives à l'établissement des coûts à l'égard de ces deux organismes.

Recommandation

Nous recommandons que le SCT poursuive l'examen des procédures concernant l'établissement des coûts qui sont en place, relativement à la rémunération du personnel en uniforme du MDN et de la GRC, afin de s'assurer qu'elles sont conformes à la démarche suivie pour d'autres ministères. Cette mesure permettra de s'assurer que les calculs sont exacts et exhaustifs. La DPAS devrait poursuivre ses efforts en vue de s'assurer que la procédure d'établissement des coûts des conventions collectives de ces organismes soit une entreprise conjointe où la DPAS aurait un rôle plus actif à jouer dans le cadre de ce processus en vue de mieux contrôler l'établissement des coûts des conventions.

Réponse de la direction

La DPR a également joué un rôle plus actif en établissant les coûts des conventions au niveau organisationnel pour les militaires et le personnel en uniforme de la GRC. La division continuera d'examiner les modèles d'établissement des coûts utilisés par ces organismes afin de mieux comprendre la manière dont ils assurent l'exactitude, l'exhaustivité et l'uniformité de leurs calculs.

vii) Disponibilité de l'information et de la documentation concernant les employeurs distincts et les sociétés d'État

Employeurs distincts

Jusqu'à tout récemment, il n'y avait pas de partage efficace de l'information entre la DPAS et la section de la DRH chargée des employeurs distincts. Des discussions tenues avec les deux parties pendant la vérification ont indiqué que des mesures sont prises en vue d'améliorer le partage de l'information entre ces deux groupes. Cette mesure devrait permettre d'améliorer la qualité des analyses de rentabilisation ainsi que l'établissement des coûts et l'affectation des fonds pour les conventions signées par ces organismes au cours du prochain mandat.

Sociétés d'État

La DRH n'a aucun rapport direct avec les sociétés d'État elles-mêmes. L'information est recueillie par l'entremise des analystes des programmes. Toutefois, une grande partie de l'information nécessaire pour préparer l'analyse de rentabilisation concernant les sociétés d'État n'est pas facilement accessible pour la DPAS en ce moment. Dans le cadre du processus actuel, la DPAS ne peut avoir l'assurance absolue quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité de l'information au sujet de la base de calcul des salaires, des effectifs ou de toute autre information servant à l'analyse de rentabilisation qui lui est transmise. La division utilise cependant d'autres sources d'information (par exemple, le Budget principal des dépenses, les rapports sur la paye, l'information sur les sites Web des organismes) afin d'évaluer la crédibilité de la base de calcul des salaires.

Il y a un manque de documentation officielle concernant le processus de financement à même la réserve de rémunération de certaines sociétés d'État qui dépendent des crédits parlementaires. Il y a également un

manque de documentation indiquant les sociétés d'État qui devraient être financées à même la réserve de rémunération et celles qui ne le devraient pas.

Recommandations

Nous recommandons que le SCT examine le niveau d'information accessible à la DPAS pour les employeurs distincts et qu'il détermine les autres données nécessaires. La DRH devrait s'assurer que la base de données est exacte et qu'elle renferme l'information la plus récente.

Nous recommandons que la DPAS coordonne son travail en vue de s'assurer que l'information recueillie auprès des sociétés d'État concernant la base de calcul des salaires soit exacte et transmise au moment opportun. Nous recommandons que la procédure à suivre pour l'affectation des fonds aux sociétés d'État soit étayée formellement et qu'elle traite des points suivants :

- les responsabilités des sociétés d'État et du SCT lorsque les clauses des conventions excèdent le mandat actuel de négociation ;
- les procédures relatives à l'établissement des coûts des conventions ;
- l'établissement de la liste complète des sociétés d'État admissibles au financement à même la réserve de rémunération.

Nous avons été informés que la DRH planifie actuellement la tenue d'un examen de la procédure et de la documentation concernant le financement des sociétés d'État qui dépendent des crédits parlementaires à même la réserve de rémunération. Nous appuyons fortement la tenue d'un tel examen.

Réponse de la direction

Les employés de la DPR rencontrent périodiquement les membres de la section de la DRH qui est chargée des employeurs distincts afin de partager l'information et de discuter des questions concernant les négociations collectives et des préoccupations en matière de financement. De plus, les employés de la DPR assistent maintenant habituellement aux discussions lorsque des représentants des employeurs distincts rencontrent des représentants du SCT pour discuter des questions concernant les négociations collectives.

Dans le cadre d'un projet visant à assurer le traitement équitable et uniforme des différents organismes qui ont accès à la réserve de rémunération, la DPR a amorcé une série de rencontres avec les analystes des programmes du SCT responsables des différentes sociétés d'État qui dépendent des crédits parlementaires. Par suite de ces rencontres, on élaborera, d'ici la fin de 2002, un document de travail qui non seulement indiquera les sociétés d'État dépendant des crédits parlementaires qui ont accès à la réserve, mais justifiera la décision de leur accorder un tel accès. En outre, le document fera état de l'importance de l'accès et confirmera la base appropriée de calcul des salaires pour chaque société.

viii) Information au sujet des affectations transmise aux analystes des programmes du SCT et aux ministères

Une fois que la DPAS a terminé l'établissement des coûts et les affectations pour une convention en particulier, l'information au sujet de l'affectation des fonds est transmise aux analystes des programmes du SCT et diffusée par la suite aux différents ministères. Le niveau et le volume de l'information que la DPAS transmet aux analystes et aux ministères ont été contestés depuis un certain temps et il en résulte que la DPAS doit répondre à plusieurs questions de la part des ministères et des analystes. En mars 2001, la DPAS a rationalisé considérablement l'information transmise aux utilisateurs, mais la question demeure en suspens.

Recommandation

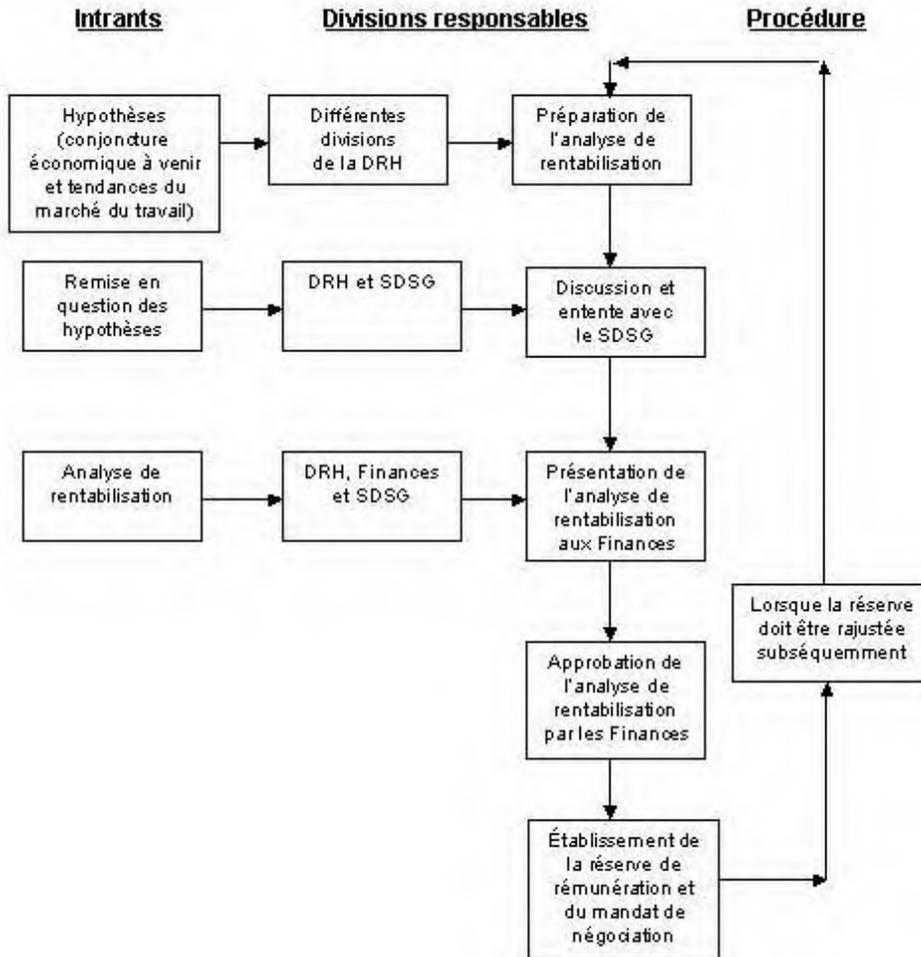
Nous recommandons que les divers intervenants participant au processus communiquent clairement entre eux leurs besoins d'information et établissent un niveau d'information acceptable et adéquat, tenant compte des efforts et des ressources que la DPAS doit consacrer pour préparer l'information. Cette initiative permettra de préciser les besoins et les contraintes de chaque intervenant et contribuera à réduire le nombre de questions adressées à la DPAS concernant l'affectation des fonds.

Réponse de la direction

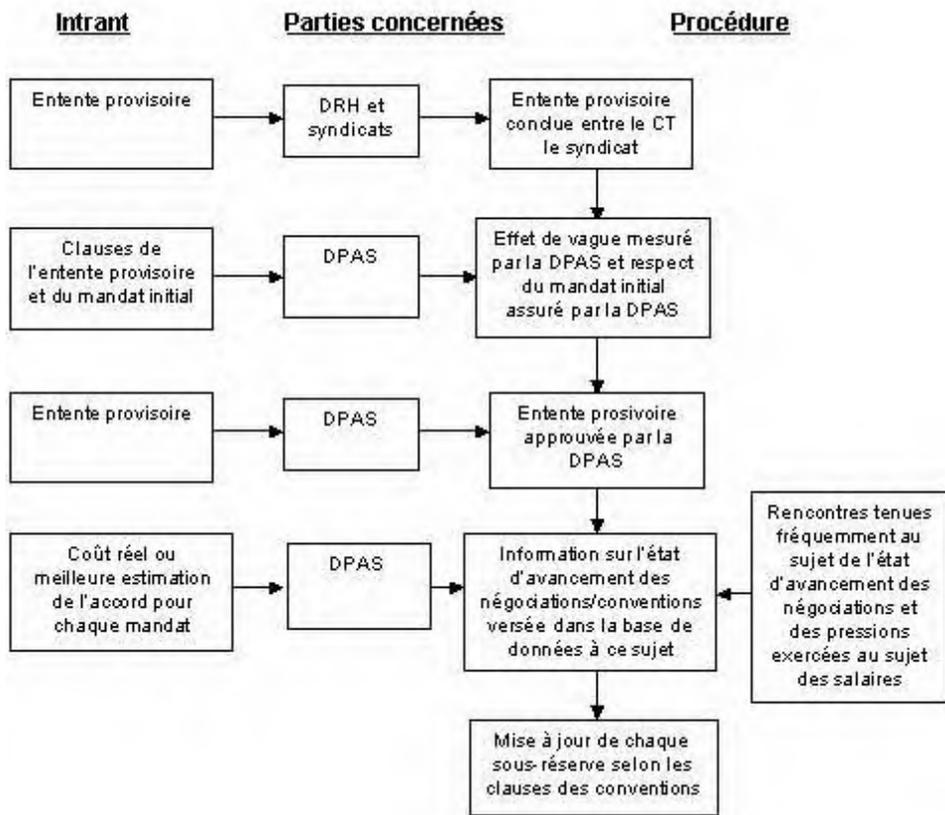
La DPR a regroupé en deux documents l'information concernant l'affectation des fonds qui est transmise aux analystes des programmes du SCT. Ces documents sont faciles à comprendre, à utiliser et à transmettre aux ministères. La DPR continuera de surveiller les besoins d'information de ses clients et d'y répondre.

Annexe A - Établissement des procédures

1) Établissement de la réserve de rémunération



2) Contrôle de la réserve de rémunération



3) Affectation de la réserve de rémunération

