



Industrie
Canada

Industry
Canada

Rapport de vérification de suivi Rémunération et avantages sociaux

Mars 2007

Recommandé au sous-ministre pour approbation
le 5 décembre 2007 par le CMV
Approuvé par le sous-ministre le 12 décembre 2007

Canada

On peut obtenir cette publication sur supports accessibles, sur demande. Communiquer avec la :

Section des services du multimédia
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada
Bureau 264D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : 613-948-1554

Télééc. : 613-947-7155

Courriel : production.multimedia@ic.gc.ca

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à copyright.droitdauteur@tpsgc.gc.ca.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue Iu4-123/2007F-PDF

ISBN 978-0-662-07821-0

60401

Also available in English under the title *Follow-up Audit Report Pay and Benefits*

Version traduite. La version anglaise de ce rapport doit prévaloir en cas d'incohérence.

Table des matières

	<u>Page</u>
RÉSUMÉ	1
1. CONTEXTE	3
2. OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION DE SUIVI	5
3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE	5
4. CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION DE SUIVI	7
4.1 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX	7
4.1.1 <i>Salaires de base et avantages sociaux</i>	7
4.1.2 <i>Rémunération de suppléance</i>	9
4.1.3 <i>Rémunération pour services supplémentaires</i>	10
4.2 CONGÉS.....	12
4.2.1 <i>Congés non payés</i>	12
4.2.2 <i>Cessations d'emploi</i>	14
4.2.3 <i>Gestion des congés de maladie</i>	15
4.3 COMMUNICATION DE L'INFORMATION.....	16
4.4 ÉQUITÉ SALARIALE.....	17

Résumé

La vérification de suivi de la rémunération et des avantages sociaux a été réalisée conformément au Plan approuvé de vérification et d'évaluation pour 2006-2007. Elle a permis de déterminer la mesure dans laquelle la section des services de rémunération de la région de la capitale nationale (RCN) de la Direction générale des RH et de la Direction des ressources humaines (bureau régional de l'Ontario) a mis à exécution les mesures adoptées dans la foulée du rapport de vérification interne du 31 mars 2003 en ce qui touche quatre grandes activités : la rémunération et les avantages sociaux, les congés, la communication de l'information et l'équité salariale. Les vérificateurs ont visité les locaux de la section des services de rémunération de la Direction générale des RH dans la RCN. Ils ne se sont pas rendus dans la région de l'Ontario.

La vérification de 2003 a permis de relever des faiblesses des points de vue de la normalisation et de l'uniformisation des modes de fonctionnement qui expliquent les erreurs de calcul et les anomalies concernant les documents versés aux dossiers. La vérification a permis de relever des erreurs dans le calcul de la rémunération pour services supplémentaires et de la rémunération de suppléance. De plus, elle a permis de relever plusieurs cas où les crédits de congé de maladie étaient comptabilisés là où l'employé n'y avait pas droit, d'où une surévaluation du solde à cet égard.

En réaction à ce fait, la direction a mis sur pied un programme de surveillance de la rémunération dont la responsabilité a été confiée au gestionnaire de la politique et de la surveillance de la rémunération à la Direction générale des ressources humaines, dans la RCN. La vérification de suivi a consisté notamment à analyser un échantillon de calculs de la rémunération. Constatation : les résultats étaient exacts. De même, la mise en place d'un procédé d'examen par les pairs a permis de renforcer la surveillance et de réduire davantage les erreurs.

En guise de conclusion, les recommandations de la vérification de 2003 ont été prises en considération pour l'essentiel. Nous formulons les recommandations suivantes :

1. La DGRH devrait continuer à jouer un rôle consultatif plus actif et à appliquer officiellement une approche de normalisation des modes de fonctionnement dans l'ensemble des bureaux régionaux et des bureaux de l'administration centrale dans la RCN;
2. La DGRH devrait se pencher de nouveau sur le critère non obligatoire relatif aux divers outils de calcul;
3. Il faudrait rappeler à tous les conseillers en matière de rémunération que les dossiers des employés doivent renfermer les documents voulus, notamment les feuilles de calcul et les listes de contrôle pour chacune des activités liées à la rémunération et aux avantages sociaux;

4. Les responsables du Programme de surveillance de la rémunération devraient s'assurer que les unités de la rémunération et des avantages sociaux à l'administration centrale et dans les régions font la preuve du fait que les opérations sont traitées en temps utile, de manière exacte et conformément aux ententes, aux lignes directrices et aux politiques applicables.

1. Contexte

Pendant l'exercice 2002-2003, une vérification a été effectuée dans deux unités de la rémunération et des avantages sociaux d'Industrie Canada – l'unité de la rémunération, de la formation et des services de gestion, dans la région de la capitale nationale (RCN), et la Direction des ressources humaines, au bureau régional de l'Ontario. Le travail sur le terrain s'est fait pendant les mois d'octobre et de novembre 2002. Le rapport final a été publié le 31 mars 2003.

L'objectif de la vérification consistait à contrôler les opérations de paie pour chacune des activités principales des deux unités de la rémunération et des avantages sociaux en question, de manière à déterminer si les opérations ont été traitées avec exactitude, à temps et conformément aux ententes, aux lignes directrices et aux politiques applicables. La vérification a porté sur cinq grands éléments : la rémunération et les avantages sociaux; les congés; la communication de l'information; l'équité salariale et la gestion de la rémunération.

La vérification initiale a abouti aux conclusions suivantes en rapport avec chaque activité/élément examiné :

- (i) Rémunération et avantages sociaux – dans la RCN, il y avait des preuves que les documents d'entrée de la paie faisaient l'objet d'une vérification et d'une attestation indépendantes, mais l'efficacité du processus était discutable, étant donné la fréquence élevée d'erreurs constatées (un calcul inexact a été relevé dans trois des 20 opérations analysées). Cela avait donné des paiements insuffisants ou excédentaires dans le cas de la rémunération pour services supplémentaires. Par ailleurs, il n'y avait aucune preuve de l'approbation de deux des 20 opérations de paie relatives à la suppléance. Dans la région de l'Ontario, les opérations d'entrée de la paie ne faisaient pas l'objet d'une vérification et d'une attestation indépendantes, et des erreurs de calcul ont été décelées. De plus, deux calculs n'avaient pas été approuvés dans le cas de la rémunération pour services supplémentaires. Dans les deux régions, de façon générale, les dossiers de paie ne renfermaient ni modèle de calcul ni procédure documentée sur la façon d'effectuer ces calculs. Plusieurs dossiers ne renfermaient pas de renseignements sur la façon dont les calculs avaient été effectués ou contenaient des notes manuscrites dans la marge.
- (ii) Congés – dans la RCN, l'examen des opérations relatives aux congés non payés a permis de relever un cas de paiement insuffisant du supplément de l'assurance-emploi et deux cas de crédit de congé de maladie comptabilisés là où l'employé n'y avait pas droit. Dans la région de l'Ontario, souvent, les opérations relatives aux congés non payés n'étaient pas traitées à temps; les responsables ont mis 11 mois à recouvrer un trop-payé dans un cas particulier, et la preuve d'approbation des congés de maladie faisait souvent défaut. Des crédits de congés de maladie étaient comptabilisés automatiquement même si les employés n'y avaient pas droit;

- (iii) Communication de l'information – dans la RCN, des renseignements exacts étaient fournis à temps aux clients. Dans la région de l'Ontario, toutefois, la transmission de documents (lettres, indemnités de départ, rentes et paies de vacance) aux destinataires des rentes de retraite faisaient l'objet d'importants retards;
- (iv) Équité salariale – dans la RCN, le rapprochement des montants inscrits dans les documents de TPSGC et d'Industrie Canada était incomplet et faisait voir des écarts non résolus. Les montants établis par le système de rémunération de TPSGC ont été jugés exacts. Il en va de même des paiements effectués. La région de l'Ontario connaissait un retard important pour les paiements au titre de l'équité salariale; 10 p. 100 d'entre eux n'avaient pas encore été traités. Les calculs effectués n'étaient pas assujettis à un examen par les pairs avant que les chèques soient émis.
- (v) gestion de la rémunération – les opérations de paie dans les deux régions ont été jugées conformes aux exigences des articles 33 (autorisation de paiement) et 34 (autorisation de dépense) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les vérificateurs ont conclu que le cadre de gestion de la rémunération répondait généralement au besoin de l'organisation et qu'il était généralement efficace, efficient et économique.

Les deux bureaux ont accepté les constatations, les conclusions et les recommandations des vérificateurs.

2. Objectif de la vérification de suivi

L'objectif de la vérification de suivi de la rémunération et des avantages sociaux consiste à déterminer à quel point la direction est parvenue à mettre en oeuvre les mesures qu'elle s'est fixées à la suite de la publication des recommandations tirées de la vérification du 31 mars 2003. La vérification a permis d'évaluer l'efficacité des mesures mises en oeuvre par les unités de la paie et de la rémunération dans la RCN et dans la région de l'Ontario en tenant compte des questions soulevées dans le rapport des vérificateurs.

3. Approche et méthode

Pour exécuter la vérification de suivi, l'équipe de vérificateurs a rempli les tâches suivantes :

- transmettre une lettre annonçant la vérification de suivi au gestionnaire de la section de la politique et de la surveillance de la rémunération, à la Direction générale des ressources humaines (RCN), et au directeur des Ressources humaines de la région de l'Ontario;
- s'assurer du fait que les mesures proposées dans le rapport de vérification du 31 mars 2003 demeuraient pertinentes;
- concevoir un questionnaire de suivi jumelant pour les deux régions les mesures proposées et les réponses données par la direction de la section de la rémunération et des avantages sociaux;
- distribuer les questionnaires de suivi aux membres de la direction de la section de la rémunération et des avantages sociaux dans les deux régions;
- obtenir et examiner des documents clés pour déterminer jusqu'à quel point les mesures proposées ont été mises en oeuvre;
- interroger le gestionnaire de la section de la politique et de la surveillance de la rémunération (administration centrale) et le gestionnaire des services de rémunération pour la RCN, et tenir des conversations téléphoniques avec le directeur des Ressources humaines et le gestionnaire de la rémunération et des avantages sociaux de la région de l'Ontario;
- obtenir une liste des employés travaillant dans la RCN afin d'analyser l'effectif destinataire de la rémunération et des avantages sociaux, et constituer un échantillon de dossiers d'employés;
- choisir au hasard trois ou quatre dossiers pour chacune des activités relatives à la rémunération et aux avantages sociaux dans la RCN afin de vérifier si les recommandations ont été mises en oeuvre dans leur intégralité – l'échantillon se constituait de dossiers portant sur la période allant de janvier 2006 à mars 2007;

- communiquer les constatations établies à propos des résultats de la vérification de suivi au gestionnaire de la section de la politique et de la surveillance de la rémunération (DGRH), au gestionnaire des services de rémunération pour la RCN et, dans le cas de la région de l'Ontario, au directeur des Ressources humaines et au gestionnaire de la rémunération et des avantages sociaux.

4. Constatations détaillées de la vérification de suivi

Voici, sous forme résumée, les mesures conçues par la section des services de rémunération de la région de la capitale nationale (RCN) et par la Direction des ressources humaines de la région de l'Ontario pour donner suite aux recommandations formulées dans le rapport du 31 mars 2003. Nous faisons également état du degré d'avancement du travail de mise en œuvre en question.

4.1 Rémunération et avantages sociaux

4.1.1 Rémunération de base et avantages sociaux

Recommandations initiales et réponse de la direction en 2003

- A) *Nous recommandons que la directrice de la Rémunération, de la Formation et des Services de gestion mette en œuvre des modes de fonctionnement plus normalisés. Des modèles ou des feuilles de travail pourraient encourager l'application uniforme des calculs nécessaires. Cela permettrait d'obtenir une piste de vérification nécessaire sur la façon dont les paiements seront déterminés en plus de prévenir les calculs inexacts.*
- B) *De plus, l'exhaustivité des documents classés serait améliorée grâce à une liste de contrôle des documents requis dans un dossier annexé.*
- C) *L'administration centrale devrait jouer un rôle consultatif plus actif et s'assurer que ces modes de fonctionnement normalisés sont appliqués de manière uniforme dans toutes les régions.*

Réponse de la direction : *La Direction générale des ressources humaines établira des normes pour la conciliation d'éléments aux dossiers, et ce point est inclus dans le nouveau Programme de surveillance de la rémunération d'IC qui sera lancé à l'automne 2003. La région de l'Ontario a conçu quelques modèles manuels dans l'intervalle et ceux-ci sont actuellement utilisés.*

Nous sommes favorables à l'implantation de modèles de calcul automatisé mais, comme nous ne disposons pas de fonds pour les mettre au point à l'interne, nous recueillerons les modèles existants à IC et nous en favoriserons l'utilisation; nous consulterons aussi le SCT, TPSGC et d'autres ministères afin d'obtenir d'autres modèles existants.

Constatations pour la région de la capitale nationale

- A) *La recommandation a été mise en œuvre pour une grande part.*
Plusieurs outils de calcul ont été adoptés. L'un d'entre eux a été conçu par les responsables de la RCN pour le cas des vacances, et d'autres ont été mis au point par le Conseil du Trésor (voir le site Web de la paie virtuelle) à l'égard des congés, par exemple les congés avec étalement du revenu et les congés de transition à la retraite. Le recours à

ces outils favorise l'uniformité des calculs requis. Il n'est toutefois pas obligatoire; il est plutôt laissé à la discrétion de l'employé. Nous observons que ces outils ne sont pas toujours utilisés.

La mise en place d'une formule d'examen par les pairs a permis de s'assurer que le calcul du salaire de base et des avantages sociaux se fait correctement. Un nouveau timbre permet de voir la signature des deux conseillers en matière de rémunération qui mettent la main au dossier, la date de traitement de l'opération, le montant du chèque émis et la date où les renseignements ont été inscrits dans le système PeopleSoft. Nous avons vérifié : chacun des quatre dossiers était estampillé. Nous n'avons décelé aucune erreur dans le calcul de la rémunération et des avantages sociaux dans les dossiers étudiés.

B) *La recommandation a été mise en œuvre pour une grande part.*

Le conseiller principal en matière de rémunération a dressé plusieurs listes de contrôle qui permettent de s'assurer que certaines marches à suivre sont respectées pour chaque opération liée à la rémunération et aux avantages sociaux, et que les documents voulus sont versés au dossier. Les listes de contrôle en question sont conçues pour assurer l'uniformité et le contrôle des éléments en question et pour vérifier que les dossiers sont complets; cependant, ce ne sont pas tous les employés qui s'en servent. De même, comme pour les constatations décrites ci-dessus, nous avons déterminé qu'un des dossiers d'employé choisis ne renfermait pas de document signé sur le choix de l'employé concernant la protection du RSSFP.

C) *La recommandation a été mise en œuvre en partie.*

Les procédures normalisées sont encouragées, mais pas de façon officielle. À la suite des examens entrepris dans le cadre du Programme de surveillance de la rémunération, le gestionnaire de la section de la politique et de la surveillance de la rémunération traite des constatations établies à l'occasion d'une réunion mensuelle tenue avec les superviseurs de la paie dans la RCN. De même, une conférence téléphonique mensuelle à laquelle participent les bureaux régionaux permet de traiter de telles questions. Le gestionnaire fait savoir que les procédures dans la région ne sont pas toujours normalisées et que, parfois, elles diffèrent d'une région à l'autre. La Direction générale des ressources humaines ne publie pas de bulletins à l'intention des régions.

Constatations pour la région de l'Ontario

A) *La recommandation a été mise en œuvre en partie.*

Dans la région, on n'utilise pas de modèle pour calculer le montant des paiements à verser pour la rémunération de base et les avantages sociaux. On demande de vive voix aux conseillers en rémunération et en avantages sociaux d'exposer le calcul manuel qu'ils font des opérations de rémunération de base. Dans le cas des employés en congé avec étalement du revenu, l'outil de calcul employé est celui qui s'utilise dans la RCN.

Le calcul des opérations de paie effectué par les conseillers en rémunération fait l'objet d'un examen par les pairs. Un timbre sert à indiquer que l'examen par les pairs a été réalisé.

Tous les dossiers des RH ont été reclassés dans des chemises. Un nouveau système d'étiquetage a été adopté pour améliorer l'organisation des dossiers. La direction se sert du courriel pour communiquer avec les conseillers en rémunération et leur signaler toute modification des procédures de fonctionnement.

B) *La recommandation a été mise en œuvre dans son intégralité*

Les responsables de la région de l'Ontario signalent que le dossier des employés renferme une liste de contrôle des éléments touchant la rémunération de base et les avantages sociaux. L'idée est de s'assurer que tous les documents voulus sont versés au dossier.

4.1.2 Rémunération de suppléance

Recommandations initiales et réponse de la direction en 2003

La directrice de la Rémunération, de la Formation et des Services de gestion devrait s'assurer que les dossiers des employés contiennent des justifications des calculs de la rémunération de suppléance et des autorisations des opérations de rémunération de suppléance.

Réponse de la direction : *La question de la consignation d'éléments aux dossiers pour tous les types d'opérations est un élément clé de notre nouveau Programme de surveillance de la rémunération d'IC (automne 2003). Des directives et des procédures s'inspirant de nos constatations seront publiées.*

Constatations pour la région de la capitale nationale

La recommandation a été mise en œuvre en grande partie.

L'approbation de la rémunération de suppléance fait l'objet d'une procédure particulière. Pour les périodes de moins de quatre mois, la section de la dotation transmet un message par courriel au conseiller en rémunération après avoir reçu la confirmation de la part du supérieur de l'employé. Pour l'approbation de la rémunération dans le cas d'une période dépassant quatre mois, la section de la dotation transmet une lettre au conseiller en rémunération. Dans tous les dossiers faisant partie de l'échantillon, la rémunération de suppléance était autorisée comme il se doit. Dans un cas particulier, toutefois, là où la rémunération avait été approuvée pour plus de quatre mois, c'est un courriel plutôt qu'une lettre qui a été envoyé par la section de la dotation.

Il n'existe pas actuellement d'outil de calcul automatisé pour la rémunération de suppléance. On prévoit qu'un outil sera conçu de concert avec plusieurs autres ministères en 2007-2008. Le calcul de la rémunération de suppléance est assez simple et, compte tenu des trois niveaux d'examen par les pairs, les contrôles internes visant à éviter les erreurs sont jugés adéquats. Nous n'avons relevé aucune erreur en examinant les dossiers, mais les calculs détaillés n'étaient pas consignés.

Constatations pour la région de l'Ontario

La recommandation a été mise en œuvre en partie.

La région de l'Ontario n'a pas mis au point de modèle pour le calcul de la rémunération de suppléance. La région compte sur la Direction générale des ressources humaines pour qu'elle prenne la situation en main et crée des modèles. Les conseillers en rémunération ont pour consigne d'inclure dans le dossier le calcul manuel de l'opération. Les responsables de la région croient que les mesures de contrôle inhérentes au processus de vérification déjà en place permettent bien de détecter les erreurs.

4.1.3 Rémunération pour services supplémentaires

Recommandations initiales et réponse de la direction en 2003

- A) *La directrice de la Rémunération, de la Formation et des Services de gestion devrait concevoir et utiliser des formulaires de demande de temps supplémentaire qui réduisent au minimum le nombre de calculs manuels.*
- B) *Elle devrait également encourager l'utilisation de ces outils dans toutes les régions.*
- C) *De plus, la directrice de la Rémunération, de la Formation et des Services de gestion et les directeurs régionaux des Ressources humaines devraient réitérer aux conseillers en rémunération l'importance de procéder à un examen approfondi par les pairs, surtout dans le cas des opérations relatives aux heures supplémentaires.*

Réponse de la direction : *Nous sommes favorables à l'implantation de modèles de calculs automatisés mais, comme nous ne disposons pas de fonds pour les mettre au point à l'interne, nous recueillerons les modèles existants à IC et nous en favoriserons l'utilisation; nous consulterons aussi le SCT, TPSGC et d'autres ministères afin d'obtenir d'autres modèles existants. L'exécution de contrôles par les pairs est une exigence obligatoire depuis des années; la vérification de la conformité à ce processus fait partie du nouveau Programme de surveillance de la rémunération d'IC (automne 2003).*

Constatations pour la région de la capitale nationale

A et C) *Les recommandations ont été mises en œuvre dans leur intégralité.*

Dans la région de la capitale nationale, le calcul de la rémunération pour services supplémentaires se fait d'après un procédé normalisé. Le Rapport sur les indemnités pour temps supplémentaire/travail par équipe et autorisation est conçu pour réduire au

minimum les calculs manuels. L'employé remplit le formulaire, et le gestionnaire responsable autorise le paiement des heures indiquées.

Le conseiller en rémunération inscrit dans le système de la paie de TPSGC les renseignements tirés du Rapport sur les indemnités pour temps supplémentaire/travail par équipe et autorisation. Pour garantir que les renseignements sont bien consignés, le nombre d'heures indiqué par l'employé et le taux de salaire applicable sont vérifiés deux fois. Le conseiller en rémunération vérifie la somme et les calculs effectués, et un autre conseiller procède à une vérification (c'est l'examen par un pair). Nous avons noté dans notre échantillon de dossiers que des marques et un timbre sont utilisés pour confirmer l'examen par les pairs. L'analyse a montré que les heures supplémentaires sont bien calculées et que le formulaire voulu est bien versé au dossier.

B) *La recommandation n'a pas été mise en œuvre.*

Aucune mesure précise n'a été adoptée pour encourager l'application de ces outils dans les régions. L'application des procédures normalisées est encouragée, mais pas de façon officielle. À la suite des examens entrepris dans le cadre du Programme de surveillance de la rémunération, le gestionnaire de la section de la politique et de la surveillance de la rémunération examine les constatations établies avec les bureaux régionaux en vue de régler les problèmes d'une manière uniforme. Il est admis que les procédures peuvent varier d'une région à l'autre. La Direction générale des ressources humaines ne publie pas de bulletin à l'intention des régions.

Constatations pour la région de l'Ontario

A et C) *Les recommandations ont été mises en œuvre dans leur intégralité.*

La région de l'Ontario emploie une procédure semblable à celle de la RCN pour gérer la rémunération pour services supplémentaires. Au moment de la vérification, la consultation du Rapport sur les indemnités pour temps supplémentaire/travail par équipe et autorisation et les fiches personnelles des employés servent à confirmer que le bon salaire et le bon total d'heures ont été payés. Les opérations relatives aux heures supplémentaires ne sont traitées que si la direction donne son autorisation en bonne et due forme. Une procédure de vérification claire est établie et transmise par courriel à tous les conseillers en rémunération. De même, un examen par les pairs permet de s'assurer que toutes les heures supplémentaires payées sont justifiées par un rapport sur les indemnités pour temps supplémentaire/travail par équipe et autorisation, que le calcul du montant s'est fait correctement et que le nombre d'heures indiqué est confirmé.

4.2 Congés

4.2.1 Congés non payés

Recommandations initiales et réponse de la direction en 2003

- A) *La directrice de la Rémunération, de la Formation et des Services de gestion devrait procéder à une analyse coût-efficacité de la modification du système PeopleSoft pour qu'il ne comptabilise pas les crédits de congés de maladie pendant qu'une personne est en congé non payé.*
- B) *La directrice de la Rémunération, de la Formation et des Services de gestion et les directeurs régionaux des Ressources humaines devraient également réitérer aux conseillers en rémunération l'importance d'informer rapidement le conseiller en rémunération lorsqu'un employé prend un congé non payé.*
- C) *Les opérations de congé non payé comportant des calculs complexes, comme le supplément à l'assurance-emploi, devraient être examinées par un gestionnaire pour qu'il s'assure qu'elles sont exactes.*

Réponse de la direction : *C'est au gestionnaire de l'employé qu'il incombe d'approuver les congés de maladie; les modalités en sont exposées clairement dans toutes les conventions collectives qui sont affichées sur le site intranet de la DGRH. Environ 85 à 90 p. 100 des opérations relatives aux congés « payés » sont désormais traitées par l'intermédiaire de la fonctionnalité Congés, en libre-service; c'est pourquoi il n'y a pas de document papier au dossier de l'employé. Comme les opérations relatives aux congés non payés ne peuvent pas être traitées en ligne, on place un formulaire de demande de congé signé dans le dossier de l'employé. Le processus de fin d'année relatif au congé étant complètement automatisé, on place une copie de l'état au dossier de chaque employé.*

Au moment de la vérification, IC utilisait la version 7.13 du SGRH; or, il y avait un bogue associé au total cumulatif des congés. Ce problème a été réglé puisque IC utilise la version 7.5 du SGRH depuis le 2 décembre 2002. Un projet d'amélioration des congés actuellement géré par le Groupe des systèmes partagés du SGRH du gouvernement du Canada (GC) renforcera davantage la fonctionnalité de la version 8 fournie, et la date cible d'IC pour le passage à la version 8 est avril 2004. Néanmoins, l'équipe du SGRH d'IC surveille l'intégrité des données et fournit continuellement des rapports d'exception aux conseillers en RH et aux conseillers en matière de rémunération.

La directrice de la Rémunération, de la Formation et des Services de gestion, le gestionnaire de la rémunération et des avantages sociaux, les directeurs régionaux des Ressources humaines ainsi que les conseillers en matière de rémunération continuent de faire tout en leur pouvoir pour informer les superviseurs et les employés de l'importance d'aviser promptement la DGRH lorsqu'un employé prend un congé non payé (CNP). Les opérations relatives aux CNP comportant des calculs complexes, comme le supplément à l'assurance-emploi, font l'objet d'un premier niveau de révision grâce à la vérification par les pairs; les questions et les sujets de préoccupation sont soulevés auprès du superviseur/gestionnaire de la rémunération.

Constatation pour la région de la capitale nationale

A) *La recommandation a été mise en œuvre dans son intégralité.*

La version à jour du système PeopleSoft (version 8.0 du SGRH) qui a été installée permet de s'assurer que les crédits de congé ne seront pas comptabilisés dans les cas où l'employé prend un CNP. On utilise un code unique pour le CNP en précisant la période pendant laquelle aucun crédit de congé n'est comptabilisé.

B) *La recommandation ne s'applique pas à la RCN.*

La recommandation s'applique uniquement à la région de l'Ontario.

C) *La recommandation a été mise en œuvre en partie.*

De manière générale, les conseillers en rémunération emploient une des deux feuilles de travail existantes pour calculer le montant des allocations pour congé de maternité, et une des trois feuilles de travail existantes pour calculer le supplément à l'assurance-emploi. Ce sont des outils qui sont utilisés par la majorité des employés; cependant, dans certains cas, les calculs se font encore à la main. Tous les calculs sont soumis à un examen par les pairs, et les notes versées à chacun des dossiers en témoignent. Étant donné les contraintes liées au temps et à la charge de travail, l'examen par les pairs du calcul du supplément à l'assurance-emploi est confié non pas au gestionnaire, mais plutôt à un autre conseiller en rémunération. Pour ce qui est des deux cas examinés, dans l'un d'entre eux, le supplément à l'assurance-emploi a été calculé correctement mais, dans l'autre, il n'était pas possible de le valider, faute de documents pertinents dans le dossier.

Constatations pour la région de l'Ontario

A) *La recommandation a été mise en œuvre dans son intégralité.*

La même version nouvelle du système PeopleSoft a été installée dans la région de l'Ontario, pour que les crédits de congé ne puissent être comptabilisés dans les cas où l'employé est en CNP.

B) *La recommandation a été mise en œuvre dans son intégralité.*

À l'occasion de réunions avec l'équipe de la direction régionale, le directeur des Ressources humaines a soulevé la question des congés non payés pour rappeler à la direction d'aviser rapidement le personnel responsable de la rémunération et des avantages sociaux des cas où quelqu'un prend congé. Un certain nombre de procédures ont été mises en œuvre pour garantir que le personnel en question est avisé rapidement des situations du genre. Par exemple, on a conçu un rapport mensuel sur les congés non payés pour aider à gérer les situations compliquées de CNP. Le rapport en question contient le nom de l'employé, la raison du congé, la période pendant laquelle il est absent, le formulaire de demande de congé et des notes. Il aide à mieux prendre en charge les situations compliquées de CNP en établissant un historique de la situation. De même,

de concert avec le gestionnaire, on assure un suivi tous les trois mois pour attester les congés de durée indéfinie.

C) *La recommandation a été mise en œuvre dans son intégralité.*

Le gestionnaire de la rémunération et des avantages sociaux est souvent appelé à prendre en charge des situations complexes de CNP, où il aide à conseiller l'employé et est amené à conseiller et à orienter les conseillers en rémunération eux-mêmes. Un rapport mensuel sur les congés non payés a été adopté pour consigner les renseignements sur de telles situations.

4.2.2 Cessations d'emploi

Recommandations initiales et réponse de la direction en 2003

- A) *Nous recommandons que la directrice de la Rémunération, de la Formation et des Services de gestion mette en œuvre, s'il y a lieu, un processus d'examen assorti de l'utilisation de modèles et de listes de contrôle. On pourrait ainsi mieux corroborer et appuyer les calculs et les documents de l'employeur. En plus d'améliorer l'exactitude et l'exhaustivité, cela accroîtrait l'efficacité et l'efficience des opérations. Les listes de contrôle des documents au dossier devraient inclure les documents importants comme les relevés d'emploi.*
- B) *La directrice devrait aussi encourager l'utilisation uniforme de ces outils dans toutes les régions.*
- C) *En outre, nous recommandons que la directrice de la Rémunération, de la Formation et des Services de gestion procède à un examen du calcul automatisé des crédits de congé de maladie pour faire en sorte qu'ils ne soient comptabilisés qu'après avoir été acquis. Si une formule erronée est découverte, un ajustement au solde des congés des employés doit être envisagé.*

Réponse de la direction : *La mise en œuvre du nouveau Programme de surveillance de la rémunération d'IC (automne 2003) permettra d'aborder les questions relatives à l'utilisation systématique des modèles et des listes de contrôle – les nouveaux aussi bien que ceux qui existent.*

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la mise en service de la version 7.5 du SGRH a permis de rectifier la question du total cumulatif des congés, et l'équipe du SGRH d'IC surveille l'intégrité des données et fournit continuellement des rapports d'exception aux conseillers en RH ainsi qu'aux conseillers en matière de rémunération.

Constatation pour la région de la capitale nationale

A) *La recommandation a été mise en œuvre en partie.*

Le conseiller principal en rémunération a créé de nombreuses listes de contrôle à employer en cas de cessation d'emploi, notamment pour ce qui touche les retraites, les démissions et les départs d'étudiants. Les listes de contrôle en question présentent une

marche à suivre. On y trouve des précisions sur les documents qui doivent être remplis, les renseignements sur la paie en direct qu'il faut et les renseignements à consigner dans PeopleSoft. Même si ces outils sont efficaces, les conseillers en rémunération d'expérience ne les emploient pas toujours dans les cas en question. On nous a dit que le relevé d'emploi figure bien au dossier, sauf dans le cas des étudiants, mais il n'y avait aucun relevé d'emploi dans les quatre dossiers que nous avons examinés nous-mêmes.

B) *La recommandation n'a pas été mise en œuvre.*

Aucune mesure officielle n'a été adoptée pour encourager le recours aux outils disponibles dans les régions, mais on en discute avec les régions après l'examen fait par le gestionnaire de la politique et de la surveillance de la rémunération dans le cadre du Programme de surveillance de la rémunération. Le gestionnaire a indiqué que les responsables n'utilisent pas les outils en question aussi souvent qu'il le faudrait, et que c'est particulièrement le cas des conseillers en rémunération d'expérience.

C) *La recommandation a été mise en œuvre dans son intégralité.*

Dans le cas d'une cessation d'emploi (l'employé est rayé de l'effectif), on met à jour l'information dans PeopleSoft en utilisant le code de la raison du départ, ce qui a pour effet de faire cesser la comptabilisation des crédits de congé.

Constatations pour la région de l'Ontario

A) *La recommandation a été mise en œuvre dans son intégralité.*

Au moment de la cessation d'emploi, la liste de contrôle du site de la paie virtuelle sert à confirmer que tous les documents, y compris le relevé d'emploi, figurent dans le dossier.

C) *La recommandation a été mise en œuvre dans son intégralité.*

Dans le cas d'une cessation d'emploi (la personne est rayée de l'effectif), on met à jour l'information dans PeopleSoft en y consignait le code de raison du départ, ce qui a pour effet de faire cesser la comptabilisation des crédits de congé.

4.2.3 Gestion des congés de maladie

Recommandation initiale et réponse de la direction en 2003

Nous recommandons la mise en œuvre de contrôles pour que les agents autorisés envoient les documents à l'appui aux responsables de la tenue des dossiers des employés. Il faut assurer le suivi des retards inutiles et régler de manière proactive les cas chroniques de non-conformité.

Réponse de la direction : *La réception de documents ou les approbations par l'agent autorisé compétent avant l'exécution d'une opération relative à la rémunération est une exigence établie. Le Programme de surveillance de la rémunération d'IC permettra d'examiner les documents consignés dans les dossiers et de procéder à des mesures correctrices, au besoin.*

Constatations pour la région de la capitale nationale

La recommandation n'est plus pertinente.

De nouvelles procédures d'approbation des congés de maladie chez les employés ont été intégrées au module de libre-service de PeopleSoft. Le système PeopleSoft permet maintenant de demander un congé de maladie en ligne. Le gestionnaire reçoit un message par courriel et autorise la demande de congé directement, en ligne, dans le système PeopleSoft. Les organismes affiliés à Industrie Canada n'ont pas accès au système PeopleSoft. Pour demander un congé, leurs employés remplissent le formulaire papier. Une fois que le gestionnaire a donné son autorisation, le formulaire est transmis aux conseillers en rémunération à Industrie Canada, qui inscrivent les renseignements dans le système PeopleSoft.

Étant donné les changements qui figurent dans les nouvelles conventions collectives, les employés ne sont plus tenus de fournir un certificat médical pour justifier un congé de maladie. Il appartient maintenant au gestionnaire de déterminer s'il veut demander un certificat médical. Un des trois dossiers examinés comportait un certificat médical.

Constatations pour la région de l'Ontario

La recommandation n'est plus pertinente.

Une version à jour du système PeopleSoft sert actuellement à enregistrer les congés. Les conseillers en rémunération sont associés à des dossiers d'employés particuliers, si bien qu'ils reçoivent d'office tous les renseignements destinés aux dossiers des employés qui leur sont attribués.

La région de l'Ontario recommande que les congés de maladie fassent l'objet d'une attestation, mais la question demeure à la discrétion du gestionnaire. De fait, la région procède actuellement à des vérifications au hasard pour déterminer si un certificat médical est remis dans les cas où un congé de maladie avec certificat est approuvé. Une liste de contrôle provenant du site de la paie virtuelle permet de s'assurer que tous les documents se trouvent dans le dossier. De même, la région a introduit un rapport mensuel sur les congés non payés afin de prendre en charge les cas compliqués du genre et établir les renseignements voulus sur les congés de maladie.

4.3 Communication de l'information

Recommandation initiale et réponse de la direction en 2003 (région de l'Ontario seulement)

Nous recommandons que la directrice de la Rémunération, de la Formation et des Services de gestion et les directeurs régionaux des Ressources humaines envisagent la mise en œuvre d'un processus de consignation ou d'examen pour que les retards dans la prestation des renseignements ne se produisent plus dans l'avenir.

Réponse de la direction : *La présentation rapide de l'information a toujours été l'un des principaux éléments de la norme de service dans la gestion de la fonction de rémunération partout à IC. La région de l'Ontario a effectivement eu certains problèmes à surmonter; des mesures correctrices ont été prises*

par le nouveau directeur des RH pour stabiliser l'organisation et la prestation de ses services. Le nouveau Programme de surveillance de la rémunération d'IC sera le nouveau processus de révision officiel pour toutes les organisations de prestation de services de rémunération dans l'ensemble du Ministère.

Constatations pour la région de l'Ontario

La recommandation a été mise en œuvre dans son intégralité.

On demande aux employés de fournir un préavis d'au moins 45 jours avant la date prévue de leur retraite. Les documents fournis laissent voir que l'on n'attend plus maintenant jusqu'à six mois après la retraite pour transmettre la documentation voulue (lettres sur la pension), les rentes et les indemnités de départ. Une liste de contrôle permet de s'assurer que tous les documents sont versés au dossier, y compris une copie de la lettre sur la pension.

4.4 Équité salariale

Recommandations initiales et réponse de la direction en 2003

- A) *Nous recommandons que la directrice de la Rémunération, de la Formation et des Services de gestion établisse un programme d'examen des dossiers d'équité salariale achevés pour faire en sorte qu'ils contiennent des pièces justificatives adéquates des paiements d'équité salariale et que les rapprochements incomplets fassent l'objet d'un examen.*
- B) *Le directeur des Ressources humaines de la région de l'Ontario devrait continuer de s'assurer que les dossiers d'équité salariale qui restent sont traités en priorité. Il devrait aussi mettre en œuvre un processus d'examen pour que les calculs concordent d'un document à l'autre et qu'ils soient précis et complets. Cet examen devrait permettre d'« autoriser » l'achèvement du dossier et son envoi ultérieur par la poste.*

Réponse de la direction : *Le directeur des RH de la région de l'Ontario a confirmé que tous les paiements relatifs à l'équité salariale ont été examinés pour s'assurer qu'ils étaient conformes aux procédures, et des corrections ont été apportées, si nécessaire. L'archivage de ces dossiers est actuellement en cours.*

Constatations pour les deux régions

Le règlement des dossiers d'équité salariale dans les deux régions a abouti en 2004. La recommandation n'est plus pertinente, étant donné que l'activité en question n'est plus exercée.