



Au service du
GOUVERNEMENT,
au service des
CANADIENS.

Rapport final (sous format de présentation)

2008-720: Vérification de la rémunération

Bureau de la vérification et de l'évaluation

11 juillet 2013

Tables des matières

- 1) Points saillants
- 2) Recommandations
- 3) Réponse de la gestion
- 4) Plan d'action de gestion
- 5) Contexte
- 6) À propos de la vérification
- 7) Énoncé de conformité
- 8) Observations concernant les Services de rémunération à TPSGC
- 9) Conclusions
- 10) Annexe A - Échantillon sélectionné
- 11) Annexe B – Détail des erreurs observées par région



Points saillants

- Le projet a été effectué dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation pluriannuel axé sur les risques 2011-2016. La vérification avait les deux objectifs suivants:
 - 1) Déterminer si les processus et les pratiques en place permettent d'assurer des transactions financières liées à la paie exactes, effectuées en temps opportun et conformes aux politiques sélectionnées et aux règlements ministériels et gouvernementaux pertinents (2009-2010 et 2011-2012);
 - 2) Déterminer si les éléments sélectionnés du Cadre de contrôle de gestion touchant les composantes à risque élevé des processus de rémunération appuient efficacement la gestion de la rémunération (2009-2010 à 2012-2013).
- La vérification a été approuvée en mai 2013
- Les lacunes suivantes ont été observées au niveau des processus et pratiques mis en place pour assurer la prestation de Services de rémunération aux employés de TPSGC, soit:
 - Le manque d'intégrité des rapports
 - La séparation inadéquate des tâches
 - Les normes de service utilisées à TPSGC: non-conformité aux normes du SCT, absence de standardisation à TPSGC, absence de mécanisme de surveillance et reddition de comptes pour l'ensemble des transactions de paie traitées au Ministère
 - La non-conformité à la LGFP, aux principes de délégation de TPSGC et la non-conformité aux politiques afférentes du SCT (articles 33 et 34 de la LGFP)
- Un taux d'erreur global de 10% a été noté pour les transactions de paie sélectionnées.



Points saillants (suite)

- Les processus et pratiques existants semblent donc insuffisants pour assurer que les transactions financières liées à la paie sont exactes, traitées en temps opportun et conformes aux politiques afférentes.
- Des lacunes importantes ont également été observées relativement au cadre de responsabilisation de gestion:
 - Coordination limitée entre les Services de rémunération à TPSGC et un manque de clarté au niveau du cadre de responsabilisation entre les bureaux régionaux et la RCN
 - Aucun plan stratégique formel n'est en place pour les Services de rémunération et la centralisation éminente de ces Services à Miramichi
 - Aucun processus structuré et formel de gestion des risques n'existe pour les Services de rémunération.
- Par conséquent, les pratiques de gestion du rendement organisationnel ne semblent pas appuyer efficacement la gestion de la rémunération.
- La gestion est immédiatement intervenue au niveau de certaines constatations faites sur les paiements et a élaboré un plan d'action (voir la section *Contexte*).

Recommandations

Conformité (objectif 1)

- La sous-ministre adjointe de la DGRH, en collaboration avec les bureaux régionaux et les tierces parties concernées devrait :
 1. Corriger les problèmes d'intégrité de données dans les rapports utilisés (par ex. SRP, SGRH, CTS, listes d'utilisateurs, etc.) et mettre en place des mécanismes d'assurance qualité pour s'assurer que l'information de gestion utilisée est complète et exacte.
 2. Mettre en place des mécanismes appropriés permettant d'assurer une séparation des tâches adéquate au niveau de la gestion des droits d'accès au SRP et lors du traitement des transactions de paie dans ce système.
 3. Revoir l'ensemble des normes de service utilisées à TPSGC, pour s'assurer de leur conformité aux normes prescrites par la *Directive sur les conditions d'emploi* du SCT et leur application uniforme dans tout le Ministère.
 4. Développer et mettre en œuvre des mécanismes de surveillance et de reddition de comptes pour s'assurer du traitement en temps opportun des transactions de paie au Ministère.



Recommandations (suite)

Conformité (objectif 1) – suite

- La sous-ministre adjointe de la DGRH, en collaboration avec le dirigeant principal des finances devrait :
 5. S'assurer que tous les individus travaillant au sein des Services de rémunération et exerçant des pouvoirs financiers en vertu de la LGFP (c.-à-d. articles 34 et 33) dans le SRP disposent de délégation financières écrites, valides et conformes au *Guide de délégation des pouvoirs financiers de TPSGC*. Ces délégations devraient également faire l'objet d'un examen périodique pour s'assurer que les pouvoirs de signature délégués continuent d'être valides.
 6. Développer et mettre en œuvre un mécanisme « d'assurance de la qualité de la justesse du processus de vérification des comptes » pour les transactions de paie à TPSGC, tel que prescrit par la *Directive sur la vérification des comptes* du SCT.



Recommandations (suite)

Cadre de responsabilisation de gestion (objectif 2)

- La sous-ministre adjointe de la DGRH, en collaboration avec les bureaux régionaux devrait :
 7. Élaborer et mettre en œuvre un cadre de responsabilisation formel définissant clairement les rôles, responsabilités et autorités en matière de coordination des efforts, surveillance et reddition de comptes pour les Services de rémunération à TPSGC.
 8. Développer et mettre en œuvre un processus formel et intégré de planification stratégique pluriannuel axé sur les risques pour la prestation de Services de rémunération aux employés de TPSGC. Le plan stratégique qui en découle devrait être revu annuellement pour en assurer la pertinence ainsi que la mise en œuvre. Ce plan devrait également traiter des implications de la centralisation imminente des Services de rémunération à Miramichi.

Réponse de la gestion – DGRH

- La Direction générale des ressources humaines a examiné le rapport de vérification des Services de rémunération. Nous acceptons les constatations de ce rapport et nous sommes d'accord avec l'ensemble des recommandations.
- La gestion de la Direction générale des ressources humaines a déjà débuté la mise en œuvre du plan d'action ci-joint et est heureuse de confirmer que plusieurs changements importants visant à améliorer nos processus et procédures sont déjà en place. Le plan d'action ci-joint expose l'état d'avancement de la mise en œuvre en date du 30 septembre 2013. La gestion poursuit rigoureusement la mise en œuvre des mesures correctives restantes.



Plan d'action de la gestion

1. La sous-ministre adjointe de la DGRH, en collaboration avec les bureaux régionaux et les tierces parties concernées, devrait corriger les problèmes d'intégrité de données dans les rapports utilisés (par ex. SRP, SGRH, CTS, listes d'utilisateurs, etc.) et mettre en place des mécanismes d'assurance qualité pour s'assurer que l'information de gestion utilisée est complète et exacte.

a) Système régional de paye (SRP) :

- i. Rencontrer un représentant de la Direction générale de la comptabilité, gestion bancaire et rémunération (DGCGBR) afin de présenter les lacunes du rapport de séparation des tâches qui est produit par la DGCGBR et identifier conjointement les modifications nécessaires à la programmation pour faire en sorte que toutes les transactions soient présentes et que les données nécessaires à l'analyse soient complètes. Comme par exemple, utiliser dorénavant la date d'autorisation plutôt que la date de création des transactions dans l'extraction des données du SRP afin d'identifier qui a complété chacune des trois étapes nécessaires à l'exécution d'une transaction de paie.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

- ii. Effectuer sur une base trimestrielle le recoupement d'un échantillon des activités de paie enregistrées dans le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) et dans le système de suivi avec les données du rapport de séparation des tâches qui aura été modifié.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

Plan d'action de la gestion (suite)

b) Système de suivi de la rémunération (Compensation Tracking System (CTS)):

- i. Modifier la procédure de gestion des billets afin de définir clairement l'utilité et les exigences de chacun des champs qui sont complétés manuellement. Modifier également les catégories des billets dans le CTS afin de faciliter l'identification exacte des demandes qui y sont enregistrées et qui servent à la création des rapports sur les normes de service.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Pas encore commencé

- ii. Donner une formation aux personnes qui ont la responsabilité des entrées de données dans le CTS concernant les modifications à la procédure de gestion des billets.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Pas encore commencé

- iii. Modifier les listes de vérifications utilisées par les conseillers en rémunération afin d'ajouter la tâche de vérifier les informations contenues dans les billets et s'assurer que les corrections sont complétées.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

c) Liste des utilisateurs du Système régional de paye (SRP):

- i. Créer une nouvelle liste des utilisateurs du SRP qui intègre les informations des utilisateurs de la RCN et des régions dans une version électronique permettant le recoupement des données afin de répondre aux exigences définies dans le Guide de gestion de l'accès et de la sécurité en direct.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

Plan d'action de la gestion (suite)

c) Liste des utilisateurs du Système régional de paye (SRP) - suite:

- ii. Mettre à jour la nouvelle liste des utilisateurs du SRP en comparant les données de cette liste au rapport des droits d'accès au SRP fourni par Services Partagé Canada (SPC) sur une base trimestrielle.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

- iii. Envoyer une copie de la liste des utilisateurs aux chefs d'équipe et aux gestionnaires sur une base trimestrielle afin de confirmer que la liste est à jour et compléter immédiatement les modifications requises.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

Plan d'action de la gestion (suite)

2. La sous-ministre adjointe de la DGRH, en collaboration avec les bureaux régionaux et les tierces parties concernées, devrait mettre en place des mécanismes appropriés permettant d'assurer une séparation des tâches adéquate au niveau de la gestion des droits d'accès au SRP et lors du traitement des transactions de paie dans ce système.

a) Séparation des tâches liées à la gestion des droits d'accès au SRP :

- i. Confier la responsabilité de la mise à jour de la liste des utilisateurs à une personne différente que celle qui donne les accès au SRP.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

- ii. Centraliser la fonction d'agent de contrôle de l'accès pour la sécurité (ACAS) dans la RCN afin de permettre une gestion efficace des droits d'accès en respectant les rôles et responsabilités des ACAS, soit : assurer qu'il n'y a qu'un code d'accès par utilisateur, que les droits d'accès sont appropriés à la fonction de la personne et que les codes d'utilisateurs ne soient pas assignés à une autre personne (recyclés).

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

- iii. Confier à un agent des services ministériels (différent de l'ACAS) la responsabilité d'analyser les rapports fournis par SPC sur une base trimestrielle concernant les codes d'utilisateur, les droits d'accès et la séparation des tâches des ACAS.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

Plan d'action de la gestion (suite)

b) Séparation des tâches des transactions de paie dans le SRP :

- i. Obtenir un rapport de séparation des tâches de la part de la DGCGBR complet (voir mesure de suivi 1.a) afin de renforcer l'efficacité de la surveillance qui est effectuée sur une base trimestrielle. De plus, la centralisation et le renforcement des responsabilités de la fonction d'ACAS dans la RCN permettront de contrôler étroitement la gestion des droits d'accès des utilisateurs dans le SRP et ainsi s'assurer que les données liées aux utilisateurs sur le rapport de séparation des tâches sont fiables. Les transactions à risque non conformes font l'objet d'une analyse et les résultats sont rapportés aux gestionnaires.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

Plan d'action de la gestion (suite)

3. La sous-ministre adjointe de la DGRH, en collaboration avec les bureaux régionaux et les tierces parties concernées, devrait revoir l'ensemble des normes de service utilisées à TPSGC, pour s'assurer de leur conformité aux normes prescrites par la *Directive sur les conditions d'emploi* du SCT et leur application uniforme dans tout le Ministère.
 - a) Conformité aux normes de service :
 - i. Nominations initiales : Les normes de service de TPSGC furent élaborées dans l'esprit des obligations de la *Directive sur les conditions d'emploi* qui stipule que les employés ont dix jours pour recevoir une première paie à la suite d'une nomination initiale. Les services de rémunération ont développé ces normes de service à partir d'analyses exhaustives et en fonction des limites imposées par les processus antérieures et postérieurs à la paie.
 - Processus antérieurs à la paie : Une analyse de toutes les transactions d'entrées d'employés au Ministère depuis le 1^{er} avril 2012 a permis de constater que dans 77% des cas, les services de rémunération reçoivent les lettres d'offre pour les nominations initiales après la date effective de la nomination.
 - Processus postérieurs à la paie : La DGCGBR, qui gère le SRP, impose un délai de 7 jours ouvrables pour l'émission du paiement après le traitement complet par les services de rémunération. Ces délais imposés par des intervenants extérieurs aux services de rémunération restreignent de façon significative notre capacité à respecter les normes de service telles qu'elles sont prescrites par la *Directive sur les conditions d'emploi*, à savoir un premier chèque de paie disponible dans les 10 jours ouvrables qui suivent l'entrée en fonction de l'employé.

Plan d'action de la gestion (suite)

a) Conformité aux normes de service - suite :

Ceci étant dit, la gestion de la Direction générale des ressources humaines travaille déjà de pair avec les principaux intervenants, soit le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et la DGCGBR afin de revoir les normes de service de la *Directive sur les conditions d'emploi* afin que soient mieux prises en considération les restrictions liées aux limitations des processus et systèmes présentement en place. De plus, la Direction générale des ressources humaines a déjà débuté la mise en œuvre du Processus opérationnel commun des ressources humaines afin de normaliser les processus administratifs antérieurs à la paie qui ont une incidence directe sur la capacité à respecter les normes de service. Nous allons également passer en revue nos processus d'affaires afin de simplifier la communication des documents entre les Services de la dotation et les Services de rémunération.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor, dans sa clarification écrite des obligations du Ministère, reconnaît que la conformité à la règle des dix jours n'est pas raisonnable : « Le respect des normes de rapidité de traitement de la paye pour les paiements liés aux PE et aux RE peut ne pas être réaliste ou raisonnable, en particulier lorsque le document d'autorisation n'est pas fourni en temps opportun; une avance de traitement en cas d'urgence devrait donc être offerte à l'employé [traduction]. » Ainsi, le seul mécanisme disponible pour assurer une certaine conformité est l'émission d'une avance de salaire d'urgence pour toutes les situations pouvant dépasser dix jours. Toutefois, procéder systématiquement avec l'offre d'avance de salaire augmenterait de façon disproportionnée le fardeau de recouvrement ainsi que les risques de dettes envers la Couronne.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre partielle

- ii. Cessations d'emploi : Analyser les processus en fonction des critères établis pour les processus antérieurs et postérieurs à la paie. Selon les résultats obtenus, changer les normes de service de la rémunération de TPSGC.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

Plan d'action de la gestion (suite)

a) Conformité aux normes de service (suite) :

- iii. Changements sur la paie : Analyser les processus internes et postérieurs à la paie. Selon les résultats obtenus, changer les normes de service de la rémunération de TPSGC.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

b) Application uniforme des normes de service à travers le Ministère:

- i. Envoyer un message de la part du directeur de la rémunération à l'ensemble des bureaux de rémunération de TPSGC afin de leur rappeler que les normes de service qui doivent être suivies sont celles qui sont publiées sur le site intranet de la DGRH.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

- ii. Ajouter un lien direct à la page intranet des normes de service sur chacun des sites intranet régionaux.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

- iii. Mesurer l'application uniforme des normes de service par le biais d'activités prévues par le Cadre de surveillance de la rémunération.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète. Processus continu depuis la mise en œuvre complète.

Plan d'action de la gestion (suite)

4. La sous-ministre adjointe de la DGRH, en collaboration avec les bureaux régionaux et les tierces parties concernées, devrait développer et mettre en œuvre des mécanismes de surveillance et reddition de comptes pour s'assurer du traitement en temps opportun des transactions de paie au Ministère.

a) Cadre de surveillance de la rémunération:

- i. Mettre en place les outils nécessaires liées à la mise en œuvre du Cadre de surveillance de la rémunération qui a été développé par les Services de rémunération en consultation avec la Direction générale des finances (DGF). Ce cadre de surveillance permet d'évaluer si les processus, les procédures, les pratiques et les contrôles qui sont en place sont efficaces par le biais de la vérification par échantillonnage d'activités de rémunération. Le choix des activités surveillées repose sur la gestion des risques et les résultats seront rapportés sur une base annuelle au DG, Relations de travail, SST, Rémunération, Éthique et mieux-être et les Directeurs régionaux seront également tenus au courant.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

- ii. Fournir aux services de rémunération régionaux des outils leur permettant de mesurer leur niveau de conformité aux normes de services de la rémunération.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

- iii. Effectuer la vérification des délais de traitement des transactions de paie conformément aux normes de services applicables par le biais des activités prévues dans le Cadre de surveillance de la rémunération auprès de la RCN et des régions.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre en grande partie complète

Plan d'action de la gestion (suite)

a) Cadre de surveillance de la rémunération - suite:

- iv. Mettre en œuvre le cadre de surveillance de la rémunération approuvé par la SMA, DGRH et par le dirigeant principal des finances.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète



Plan d'action de la gestion (suite)

5. La sous-ministre adjointe de la DGRH, en collaboration avec le dirigeant principal des finances devrait s'assurer que tous les individus travaillant au sein des Services de rémunération et exerçant des pouvoirs financiers en vertu de la LGFP (c.-à-d. articles 34 et 33) dans le SRP disposent de délégations financières écrites, valides et conformes au Guide de délégation des pouvoirs financiers de TPSGC. Ces délégations devraient également faire l'objet d'un examen périodique pour s'assurer que les pouvoirs de signature délégués continuent d'être valides.

a) Formulaires de délégation dans la RCN et les régions (TPSGC 451) :

- i. S'assurer que le formulaire de délégation des pouvoir (TPSGC 451) est complété par chaque individu qui exerce présentement la S. 33 au sein de la rémunération et les faire approuver par le directeur de la rémunération pour la RCN et par les directeurs régionaux pour les régions. La DGF ajoutera les services de rémunération dans son exercice d'examen périodique déjà en place.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

- ii. S'assurer que le formulaire de délégation des pouvoir (TPSGC 451) est complété par chaque individu qui exerce la S. 34 au sein de la rémunération et les faire approuver par le directeur de la rémunération pour la RCN et par les directeurs régionaux pour les régions. La DGF ajoutera les services de rémunération dans son exercice d'examen périodique déjà en place.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

Plan d'action de la gestion (suite)

b) Formation :

- i. Développer et donner une formation aux conseillers en rémunération de la RCN et des régions qui ont reçu la délégation des pouvoirs de signature en vertu de l'article 34 de la LGFP.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète



Plan d'action de la gestion (suite)

6. La sous-ministre adjointe de la DGRH, en collaboration avec le dirigeant principal des finances devrait développer et mettre en œuvre un mécanisme « d'assurance de la qualité de la justesse du processus de vérification des comptes » pour les transactions de paie à TPSGC tel que prescrit par la *Directive sur la vérification des comptes* du SCT.

a. Cadre de surveillance de la rémunération:

i. Finaliser l'élaboration du Cadre de surveillance de la rémunération.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

ii. Faire approuver le Cadre de surveillance de la rémunération par la SMA, DGRH et le dirigeant principal des finances (DPF) .

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

iii. Débuter les activités d'assurance de la qualité de la justesse du processus de vérification des comptes pour les transactions de paie telles que définies dans le Cadre de surveillance de la rémunération.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

iv. Rapporter sur une base trimestrielle au DPF les résultats des activités d'assurance qualité de la justesse du processus de vérification des comptes pour les transactions de paie.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre en grande partie complète

Plan d'action de la gestion (suite)

a. Cadre de surveillance de la rémunération – suite :

- v. Rapporter sur une base mensuelle à la SMA-Ressources humaines les points saillants, les tendances et les résultats des activités de vérification liées à la mise en œuvre du Cadre de surveillance de la rémunération.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

- vi. Rapporter aux gestionnaires de la rémunération les erreurs identifiées lors des activités de surveillance afin d'en assurer la correction immédiate. Une équipe a été formée afin d'assurer une surveillance des activités sur une base quotidienne. Un suivi des erreurs ayant un impact financier identifiées lors de la vérification interne a permis de valider que 100% des sous-payés ont été corrigés et que les processus de recouvrement des trop-payés sont amorcés pour tous les cas. Les pièces justificatives ont été fournies aux vérificateurs internes.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

Plan d'action de la gestion (suite)

7. La sous-ministre adjointe de la DGRH, en collaboration avec les bureaux régionaux devrait élaborer et mettre en œuvre un cadre de responsabilisation formel définissant clairement les rôles, responsabilités et autorités en matière de coordination, surveillance et reddition de comptes pour les Services de rémunération à TPSGC.
 - a) Cadre de responsabilisation:
 - i. Modifier le cadre de gestion des ressources humaines afin de définir clairement les rôles et responsabilités des services de rémunération ainsi que l'autorité fonctionnelle de la DGRH par rapport aux bureaux de rémunération régionaux. Cette mesure permettra de renforcer les mécanismes et processus déjà en place, tels que :
 - la formation dispensée à l'ensemble des bureaux de service de rémunération;
 - les communications régulières envoyées de la part des l'équipe de rémunération ministérielle concernant les changements aux politiques, directives et conditions d'emploi;
 - les réunions mensuelles par téléconférence avec les gestionnaires en rémunération régionaux;
 - la collaboration des régions et de la RCN pour la mise en œuvre du projet « Processus opérationnel communs en ressources humaines »;
 - le développement et le partage des outils de travail tels que les feuilles de vérification, les lettres-types, etc.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

Plan d'action de la gestion (suite)

a) Cadre de responsabilisation – suite :

- ii. Obtenir l'approbation de la SMA, RH pour le cadre de gestion des ressources humaines modifié et le distribuer à tous les membres de l'équipe de gestion des RH, incluant les directeurs RH régionaux.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

- iii. Les modifications de ce cadre seront présentées lors d'une des téléconférences régulières avec les gestionnaires des services de rémunération régionaux.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète



Plan d'action de la gestion (suite)

8. La sous-ministre adjointe de la DGRH, en collaboration avec les bureaux régionaux devrait développer et mettre en œuvre un processus formel et intégré de planification stratégique pluriannuel axé sur les risques pour la prestation de Services de rémunération aux employés de TPSGC. Le plan stratégique qui en découle devrait être revu annuellement pour en assurer la pertinence ainsi que la mise en œuvre. Ce plan devrait également traiter des implications de la centralisation éminente des Services de rémunération à Miramichi.

a) Planification stratégique:

- i. Développer un plan stratégique des Services de la rémunération 2012-2015 basé sur la gestion des risques. Un rapport de suivi sera soumis à la SMA, DGRH sur une base semestrielle pour rapporter sur les progrès selon les indicateurs de rendement.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

- i. Développer un plan stratégique spécifique à la transition des services de rémunération vers le centre des services de paie à Miramichi (incluant les composantes de ressources humaines, processus d'affaires et technologie de l'information). Un rapport de suivi sera soumis à la SMA, DGRH sur une base semestrielle pour rapporter sur les progrès selon les indicateurs de rendement.

État d'avancement déclaré par la DGRH: Mise en œuvre complète

Le Plan d'action de la gestion a été approuvé par:

Marielle Doyon, sous-ministre adjointe par intérim, Direction générale des ressources humaines, 21 décembre 2012

Alex Lakroni, dirigeant principal des finances, 10 janvier 2013

Contexte

- Au 31 mars 2011, l'effectif total de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) atteignait 15 651 employés, soit une hausse nette de 610 employés (4,1 %) par rapport à l'exercice précédent. Les employés nommés pour une période indéterminée représentaient 90 % (14 073) de l'effectif au 31 mars 2011.
- L'effectif total de TPSGC a diminué de 1 931 employés (12,3%) au cours de 2011-2012 et se chiffrait à 13 720 employés au 31 mars 2012. Cette diminution est principalement attribuable au transfert d'employés à Services partagés Canada. Les employés nommés pour une période indéterminée représentaient 92 % (12 670) de l'effectif au 31 mars 2012.
- D'après les *Comptes publics du Canada*, les dépenses salariales totales de TPSGC, s'élevaient à 1,2 milliards de dollars en 2009-2010 ainsi qu'en 2010-2011. Ce montant représentait 19% des dépenses totales du Ministère en 2009-2010 et 18% en 2010-11.
- D'après les chiffres préliminaires provenant des comptes publics 2011-2012 du Ministère, les dépenses salariales totales de TPSGC s'élevaient à 1,2 milliards de dollars (20% des dépenses totales du Ministère au cours de cette année). Les *Comptes publics du Canada* pour l'exercice 2011-2012 seront officiellement publiés aux alentours d'octobre 2012.



Contexte (suite)

- D'après les rapports fournis par les Services de rémunération, le nombre total de transactions liées à la paie des employés de TPSGC s'élevait à 398 892 en 2009-2010 et à 161 465 en 2010-2011. D'après la Direction générale des ressources humaines (DGRH) de TPSGC, le volume d'affaires accru en 2009-2010 est en grande partie attribuable à la renégociation des conventions collectives.
- La rémunération globale est régie par plusieurs lois, règlements, conventions collectives, politiques, directives et conditions d'emploi qui relèvent de l'employeur.
- À TPSGC, la Région de la Capitale Nationale (RCN) et chacun des bureaux régionaux disposent de leurs propres Services de rémunération. Les Services de rémunération dans la RCN relèvent de la sous-ministre adjointe de la DGRH tandis que les Services de rémunération dans les bureaux régionaux relèvent de leur Directeur général régional respectif. Les Services de rémunération de la RCN jouent également un rôle de coordination entre ces différents bureaux de paie (par ex. développement d'outils de travail communs).
- Le 19 août 2010, le Premier ministre a annoncé que le gouvernement du Canada consolidait ses Services de rémunération dans un nouveau centre d'expertise à Miramichi, au Nouveau-Brunswick. À TPSGC, le transfert est prévu pour 2015 et s'effectuera en deux phases:
 - Phase 1: janvier 2015
 - Phase 2: avril 2015

Contexte (suite)

- Étant donné l'importance relative et la complexité de la rémunération, il est essentiel que TPSGC dispose d'un cadre de gestion efficace ainsi que de mécanismes de contrôle adéquats pour assurer l'exactitude, la conformité et le traitement en temps opportun des transactions de rémunération.
- Afin d'obtenir une assurance raisonnable à ce niveau, une vérification interne des Services de rémunération a été entreprise pour la première fois en juillet 2008. Les échéanciers pour cette vérification ont toutefois dû être révisés à trois occasions pour les raisons suivantes:
 - Le 26 février 2009, à la demande de la DGRH, la vérification a été reportée à l'automne 2009 pour permettre aux Services de rémunération de traiter un volume d'affaires accru suite aux renégociations de conventions collectives.
 - À l'automne 2009, le Bureau de la vérification et de l'évaluation a reporté la reprise de cette vérification au 18 octobre 2010 pour prioriser les projets liés au Programme accéléré d'infrastructures.
 - Au cours de la phase d'examen, la présentation du rapport final pour cette vérification a dû être reportée en raison de délais imprévus occasionnés par :
 - Des changements imprévus de personnel dans l'équipe de vérification;
 - Des problèmes de fiabilité des données fournies par les Services de rémunération aux fins d'échantillonnage et de vérification des transactions de paie.

Contexte (suite)

- Les erreurs ayant un impact monétaire (c.-à-d. trop-perçus et moins-perçus) ont été observées dans 28 dossiers sélectionnés par le BVE entre 2011 et 2012. Le BVE a communiqué les erreurs trouvées aux Services de rémunération en temps opportun, dès qu'on les constatait, entre juin 2011 et juin 2012. Les Services de rémunération ont reconnu les erreurs et ont apporté les corrections nécessaires, en temps opportun, habituellement dans un délai d'une semaine à partir du moment où l'on constatait l'erreur. Les corrections effectuées par le BPR comprenaient le recouvrement de fonds dans le cas des trop-perçus et le paiement dans le cas des moins-perçus.
- En juin 2012, le BVE a souligné au BPR l'opportunité de réviser chaque dossier de rémunération et d'y apporter les corrections nécessaires avant le transfert des Services de rémunération à Miramichi. Le BPR s'est engagé à le faire.
- Les travaux de vérification ont été terminés en juillet 2012.
- Les observations pour l'ensemble de la vérification ont été formellement présentées au BPR en juillet 2012 et une ébauche du plan d'action de la gestion a été rédigée en temps opportun.



À propos de la vérification

Objectifs et critères

Cette vérification visait à déterminer si :

Conformité:

1. Les processus et les pratiques en place permettent d'assurer des transactions financières liées à la paie exactes, en temps opportun et conformes aux politiques sélectionnées et aux règlements ministériels et gouvernementaux pertinents.

Critère 1.1: Les Services de rémunération disposent de mécanismes adéquats permettant d'assurer l'exactitude, le traitement en temps opportun et la conformité des transactions de paie aux politiques.

Cadre de responsabilisation de gestion:

2. Les éléments sélectionnés du Cadre de responsabilisation de gestion touchant les composantes à risque élevé des processus de rémunération appuient efficacement la gestion de la rémunération.

Critère 2.1: Les Services de rémunération ont des mécanismes adéquats pour attirer, recruter, former et maintenir en poste les personnes appropriées.

Critère 2.2: Les Services de rémunération ont des mécanismes adéquats en matière de gestion du rendement (organisationnel et individuel) et de gestion des risques.

À propos de la vérification (suite)

Portée

- Exercices:
 - Objectif 1 (Conformité): 2009-2010 et 2010-2011
 - Objectif 2 (Cadre de responsabilisation de gestion): 2009-2010 à 2012-2013
- Région de la capitale nationale (RCN)
- Bureaux régionaux: Atlantique, Ouest et Québec (sélectionnés suite à une analyse des risques)
- Employés à temps plein nommés pour une période indéterminée
- Transactions vérifiées (sélectionnées suite à une analyse des risques):
 - MUE: entrées au service du Ministère à la suite d'une mutation à partir d'un autre ministère au sein de l'administration publique centrale de la fonction publique.
 - PE: entrées au service du Ministère à la suite d'un recrutement à l'extérieur de l'administration publique centrale de la fonction publique.
 - RE-Retraite: Départs à la retraite.

À propos de la vérification (suite)

Portée de la vérification des transactions de paie

- Aux fins de la présente vérification, une « transaction » correspond à une « intervention de paie » au sens du *Guide d'entrée personnel-paye* de TPSGC.
- Intervention de paie - définition: « toute donnée entrée au Système régional de paie (SRP) aux fins d'administration personnel de paie ».
- Une intervention de paie donnée peut comporter plusieurs types de paiements. Suite à une analyse des risques, les paiements suivants ont été sélectionnés en lien avec les transactions ciblées :
 - MUE et PE:
 - Entrée de la première paie dans le SRP
 - RE-retraite:
 - Dernière paie régulière
 - Indemnité de départ
 - Paiement de congés inutilisés

À propos de la vérification (suite)

Étude préliminaire

- Une étude préliminaire a été menée afin de déterminer la pertinence d'une vérification ainsi que pour identifier les enjeux clés et les risques. Les résultats de cette étude ont démontré qu'une vérification était nécessaire.

Méthodologie

- Afin de recueillir les éléments probants requis, l'équipe de vérification a adopté les méthodes suivantes:
 - Conduit d'entrevues auprès des représentants des Services de rémunération dans la RCN et dans les bureaux régionaux sélectionnés
 - Modélisation des processus d'affaires en place pour le traitement des transactions sélectionnées
 - Examen de la documentation pertinente fournie par les Services de rémunération sélectionnés
 - Examen des résultats de vérifications antérieures ciblés
 - Vérification d'un échantillon discrétionnaire de transactions (seulement pour l'objectif 1)
- Pour l'objectif 1 (conformité), la taille de l'échantillon discrétionnaire sélectionné est de 295 transactions (176 transactions en 2009-2010 et 119 transactions en 2010-2011) - voir annexe A. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un échantillon statistique, l'échantillon sélectionné repose sur le jugement professionnel; le BVE est d'avis que la taille de l'échantillon était opportun pour identifier tous les enjeux systémiques.

À propos de la vérification (suite)

Mode de communication des résultats de la vérification

- Compte tenu de la durée de cette vérification et de l'importance des observations, le Bureau de la vérification et de l'évaluation juge essentiel d'émettre un rapport sous format de présentation afin de communiquer ses observations en temps opportun. Ainsi, les Services de rémunération auront l'information nécessaire pour apporter des mesures correctives plus rapidement.



Énoncé de conformité

- La vérification est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Des procédures de vérification suffisantes et pertinentes ont été suivies, et des éléments probants ont été recueillis pour étayer l'exactitude des constatations et des conclusions présentées dans ce rapport et fournir une assurance de niveau de vérification. Les constatations et les conclusions reposent sur une comparaison entre les conditions qui prévalaient au moment de la vérification et les critères de vérification préétablis et acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions ne s'appliquent qu'aux entités examinées, pour l'étendue et la période visées par la vérification.



Observations concernant les Services de rémunération à TPSGC



Gestion du rendement organisationnel des Services de rémunération

Aucun cadre de responsabilisation formel n'est en place pour assurer une coordination efficace des Services de rémunération à TPSGC.

- D'après l'information recueillie, les Services de rémunération de la RCN assurent une coordination limitée entre les différents bureaux régionaux de TPSGC. Cette coordination comprend essentiellement au développement d'outils de travail communs et à l'organisation de rencontres ponctuelles. Ce rôle est documenté dans la description de tâches du gestionnaire de la rémunération ministérielle (RCN).
- La RCN ne dispose cependant d'aucune autorité formelle en matière de coordination des Services de rémunération à TPSGC. Une certaine ambiguïté a été notée en ce qui a trait à la description des rôles et responsabilités des différents intervenants à ce niveau. Sans documents formels (par ex. charte) décrivant clairement les rôles et responsabilités de chacun, il est difficile d'assurer une coordination efficace des Services de rémunération à TPSGC.

Gestion du rendement organisationnel des Services de rémunération (suite)

Une planification des besoins en matière de personnel est réalisée par les Services de rémunération. Cependant, aucun plan stratégique formel intégré et axé sur les risques n'est disponible pour la prestation de ces Services à TPSGC.

- Les Services de rémunération disposent d'un plan formel annuel couvrant les besoins en personnel, mais ne disposent d'aucun plan stratégique formel.
- Un comité de transition a été créé en avril 2012 en vue de la centralisation des Services de rémunération à Miramichi. Cependant, aucun plan clairement documenté, complet et intégré n'est actuellement disponible pour gérer les changements qui surviendront (par ex. gestion de carrière des conseillers en rémunération, processus d'affaires, etc.).
- Les Services de rémunération effectuent une gestion ponctuelle des risques de manière informelle (par ex. lors de réunions). Il n'existe toutefois aucun processus structuré et formel de gestion des risques, tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel.

Fiabilité des rapports

La majorité des rapports fournis par les Services de rémunération au cours de la vérification contenaient des problèmes d'intégrité de données.

- La majorité des listes obtenues du *Système de gestion des ressources humaines (SGRH)*, du *Système régional de paye (SRP)* et du *Système de suivi de la rémunération (CTS)* présentaient une catégorisation erronée des transactions ainsi que des transactions manquantes. Des listes complètes et exactes pour les transactions ciblées n'ont donc pu être obtenues aux fins de la sélection de l'échantillon.
- Certains de ces rapports sont produits par des tiers selon les spécifications fournies par les Services de rémunération (par ex. la Direction générale de la comptabilité, gestion bancaire et rémunération (DGCGB) et la Direction des systèmes d'affaires et nouvelles initiatives (DSANI)).
- En l'absence d'information fiable, les Services de rémunération risquent de prendre des décisions basées sur des informations erronées ou incomplètes.

Séparation des tâches

Les contrôles mis en place par les Services de rémunération sont insuffisants pour assurer une séparation adéquate des tâches au niveau de la gestion des droits d'accès au SRP et lors du traitement des transactions de paie.

- Insuffisance de séparation des tâches au niveau des Agents de contrôle de l'accès pour la sécurité (ACAS) responsables de la gestion des droits d'accès au SRP et travaillant au sein des Services de rémunération sélectionnés. Les ACAS reçoivent les demandes d'accès, autorisent des demandes, donnent des accès, mettent à jour ces accès, compilent et maintiennent les listes d'utilisateurs ayant accès à ce système, en plus d'assurer la vérification de ces listes. Certains ACAS disposent également d'autres types d'accès au SRP leur permettant de traiter des transactions de paie. L'insuffisance de séparation des tâches a comme conséquence d'accroître le risque de transactions erronées ou irrégulières.
- Insuffisance de séparation des tâches au niveau de plusieurs individus responsables de traiter des transactions de paie dans le SRP et travaillant au sein des Services de rémunération sélectionnés. Certains disposent d'accès leur permettant à la fois de créer et vérifier une même transaction de paie, tandis que d'autres peuvent également autoriser celle-ci sous un ou plusieurs codes d'utilisateurs.
- Le mécanisme de surveillance mis en place par les Services de rémunération de la RCN pour assurer une séparation des tâches efficace lors du traitement des transactions de paie dans le SRP est inadéquat. Cette activité s'effectue en se fiant à des rapports incomplets qui identifient seulement les codes d'utilisateurs ayant traité des transactions de paie dans le SRP. Or, plus d'un code d'utilisateur peut être assigné à une même personne et un même code d'utilisateur peut être assigné à plus d'une personne au cours d'une période donnée. De plus, les listes d'utilisateurs utilisées afin d'identifier les individus associés aux différents codes d'utilisateurs à une date donnée sont également incomplètes et comportent des données inexacts.

Délais de traitement

La majorité des transactions sélectionnées et vérifiées par l'équipe de vérification ont été traitées en temps opportun. Cependant, des lacunes jugées importantes ont été constatées au niveau des normes de service utilisées à TPSGC ainsi que des mécanismes de surveillance et reddition de comptes connexes.

- **Normes de service utilisées à TPSGC**

- Les normes de service utilisées varient d'une région à l'autre.
- Plusieurs écarts ont été constatés avec les normes du SCT; 43% de l'ensemble des normes de service figurant sur le site Intranet de TPSGC sont différentes de celles prescrites par le SCT.
- Les normes de service utilisées sont sujettes à différentes interprétations par les employés responsables d'en mesurer l'atteinte.
- La dernière mise à jour des normes de service en vigueur dans la région de l'Ouest remonte à plus de 20 ans et certains termes utilisés sont désuets.
- Pour les bureaux régionaux de l'Atlantique et de l'Ouest, les normes de service utilisées ne sont pas formellement communiquées à leurs employés.

- **Délais de traitement pour les transactions vérifiées**

- 91% sont conformes aux délais d'exécution énoncés dans les normes de service de TPSGC.*
- 63% sont conformes aux délais prescrits en vertu des normes de rapidité du SCT.*

* Dans plusieurs cas, les Services de rémunération ont atteint les délais ciblés en contournant l'exigence de traiter les transactions de paie seulement après la réception de tous les documents requis. Cette pratique est incompatible avec les normes de services utilisées à TPSGC ainsi que les normes de rapidité du SCT. Elle accroît également le risque d'erreur et de non-conformité des transactions de paie.

Délais de traitement (suite)

- **Mécanismes de surveillance et d'établissement de rapports**

- Au cours de la période de vérification, aucun mécanisme n'a été mis en place pour mesurer et faire rapport à la gestion sur l'atteinte des normes de service utilisées dans les bureaux régionaux de l'Atlantique, de l'Ouest et du Québec. La région du Québec a cependant mis en place son propre mécanisme de surveillance et d'établissement de rapports après la période ciblée par la vérification (en novembre 2011).
- Au cours de la période de vérification, ces mécanismes ont été mis en place pour les transactions de paie traitées par le personnel des Services de rémunération dans la RCN. Cependant, les enjeux suivants ont été constatés relativement à la mesure de l'atteinte des normes de service utilisées:
 - L'unité de mesure utilisée pour la plupart des transactions sélectionnées ne s'harmonise pas avec les normes de service correspondantes publiées dans le site Intranet de TPSGC;
 - Mesure non-uniforme de l'atteinte des normes de service pour les transactions sélectionnées;
 - Présence de données inexactes dans les rapports de gestion utilisés pour mesurer l'atteinte des normes;
 - Transactions pour lesquelles l'atteinte des normes de service n'a jamais été mesurée.

Pouvoir de payer les dépenses de salaires (article 33 de la LGFP)

Les demandes de paiements liées aux salaires des employés ne sont pas conformes à l'article 33 de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP).

- Les écarts identifiés concernent les sections suivantes de l'article 33 de la LGFP:
 - «(1) Il ne peut être effectué de paiement imputable sur un crédit affecté à un ministère qu'à la demande du ministre compétent ou de la personne à qui il a donné délégation écrite ».
 - «(2) Les demandes de paiement sur le Trésor sont à présenter en la forme, avec les documents d'accompagnement et selon les modalités de certification prévus par règlement du Conseil du Trésor».
- Dans les régions de l'Atlantique, du Québec ainsi que de la RCN, les demandes de paiements liées aux transactions de paie sont effectuées par des individus travaillant au sein des Services de rémunération qui ne disposent pas d'une délégation écrite à cet effet. Dans la région de l'Ouest, la majorité de ces individus disposent d'une délégation écrite, mais celle-ci n'est pas documentée à l'aide du formulaire de délégation prescrit par TPSGC.
- En vertu de la *Directive sur la vérification des comptes* du SCT, TPSGC doit disposer de mécanismes « en matière d'assurance de la qualité de la justesse du processus de vérification des comptes ». « En exerçant l'autorité de payer conformément à l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* », les agents financiers doivent s'assurer qu'un tel mécanisme est en place. À l'heure actuelle, TPSGC ne dispose pas de ce type de mécanisme pour les transactions de paie.

Pouvoir de confirmer et de certifier des dépenses (article 34 de la LGFP)

Les individus responsables de vérifier les entrées de paie dans le SRP ne disposent pas de délégation de pouvoirs en vertu de l'article 34 de la LGFP. De plus, la piste de vérification supportant l'acquittement de cette responsabilité était incomplète pour plusieurs transactions faisant partie de l'échantillon.

- La *Ligne directrice sur le processus opérationnel commun en gestion financière pour l'administration de la paye* du SCT stipule que « des pouvoirs en vertu de l'art. 34 de la LGFP devraient être délégués aux conseillers en rémunération pour qu'ils puissent vérifier les entrées de paye ». À TPSGC, la vérification des paiements de salaire s'effectue dans le SRP par des individus qui ne disposent pas d'une telle délégation de pouvoirs.
- D'après la *Directive sur la vérification des comptes* du SCT, « les personnes qui ont reçu le pouvoir de confirmer et de certifier ont la responsabilité des mesures suivantes: ils doivent vérifier que la documentation à l'appui est complète, c.-à-d. qu'elle assure une piste de vérification, elle montre le prix convenu et les autres exigences, et elle montre que les biens ou services et l'autorisation conformément à la délégation des pouvoirs de signature en matière de finances ont été reçus ». Pour plusieurs transactions vérifiées, la piste de vérification disponible dans les dossiers de paie était incomplète. Ceci semble en grande partie attribuable au manque de normalisation du contenu des dossiers de paie.

Exactitude des transactions de paie

Taux d'erreurs observés pour l'échantillon de 295 transactions

Type de transactions vérifiées	Taux d'erreur global	Taux d'erreur par région sélectionnée			
		Atlantique	RCN	Québec	Ouest
MUE	8% (8/104)	12% (2/17)	7% (4/55)	7% (1/15)	6% (1/17)
PE	7% (6/83)	7% (1/15)	15% (5/34)	0% (0/16)	0% (0/18)
RE-Retraite	14% (15/108)	40% (8/20)	7% (4/56)	6% (1/16)	13% (2/16)
Total	10% (29/295)	21% (11/52)	9% (13/145)	4% (2/47)	6% (3/51)

- Seulement les erreurs ayant un impact financier figurent dans le tableau ci-dessus.
- Ces erreurs n'ont pas été détectées par les contrôles de gestion en place.
- Les transactions de paie ne sont pas assujetties au *Cadre National de vérification des comptes* de la Direction générale des finances de TPSGC.

Détail des erreurs observées par région

Régions	Somme des erreurs *valeur absolue	Erreur moyenne	Trop-perçu maximum	Trop-perçu minimum	Moins-perçu maximum	Moins-perçu Minimum
RCN	17 689,97 \$	1 360,77 \$	736,72 \$	29,48 \$	6 559,08 \$	13,80 \$
Atlantique	5 993,19 \$	544,84 \$	2 374,50 \$	42,31 \$	543,54 \$	9,71 \$
Québec	1 929,21 \$	964,61 \$	1 391,97 \$	Aucun	537,24 \$	Aucun
Ouest	9 877,01 \$	3 292,33 \$	4 626,69 \$	Aucun	5 237,98 \$	12,34 \$
Total	35 489,38 \$					

Pour obtenir plus de détails sur les erreurs observées par région, veuillez consulter l'annexe B

Conclusions

Conformité (objectif 1)

- Des lacunes ont été observées au niveau des processus et pratiques mis en place pour assurer la prestation de Services de rémunération aux employés de TPSGC, soit:
 - Le manque d'intégrité des rapports
 - La séparation inadéquate des tâches
 - Les normes de service utilisées à TPSGC: non-conformité aux normes du SCT, absence de normalisation à TPSGC, absence de mécanisme de surveillance et d'établissement de rapports pour l'ensemble des transactions de paie traitées au Ministère
 - La non-conformité à la LGFP, aux principes de délégation de TPSGC et la non-conformité aux politiques connexes du SCT (articles 33 et 34 de la LGFP)
- Un taux d'erreur global de 10% a été noté pour les transactions de paie sélectionnées.
- Par conséquent, les processus et pratiques existants semblent insuffisants pour assurer que les transactions financières liées à la paie sont exactes, traitées en temps opportun et conformes aux politiques applicables.

Conclusions (suite)

Cadre de responsabilisation de gestion (objectif 2)

- Des lacunes importantes ont également été observées relativement au cadre de responsabilisation de gestion, soit:
 - Coordination limitée entre les Services de rémunération à TPGSC et manque de clarté au niveau du cadre de responsabilisation entre les bureaux régionaux et la RCN
 - Aucun plan stratégique formel n'est en place pour les Services de rémunération et la centralisation imminente des ses Services à Miramichi
 - Aucun processus structuré et formel de gestion des risques n'existe pour les Services de rémunération.
- Par conséquent, les pratiques de gestion du rendement organisationnel ne semblent pas appuyer efficacement la gestion de la rémunération.



Annexe A – Échantillon sélectionné

Nombre de transactions sélectionnées pour l'exercice 2009-2010

Transactions	RCN	Atlantique	Ouest	Québec	Total
MUE	40	6	12	10	68
PE	18	6	12	7	43
RE-Retraite	41	8	6	10	65
Sous- total	99	20	30	27	176

Nombre de transactions sélectionnées pour l'exercice 2010-2011

Transactions	RCN	Atlantique	Ouest	Québec	Total
MUE	15	11	5	5	36
PE	16	9	6	9	40
RE-Retraite	15	12	10	6	43
Sous-total	46	32	21	20	119
Total	145	52	51	47	295

Annexe B – Détail des erreurs observées par région

Porté à l'effectif (PE)

Régions	Somme des erreurs <small>*valeur absolue</small>	Erreur moyenne	Trop-perçu maximum	Trop-perçu minimum	Moins-perçu maximum	Moins-perçu minimum
RCN	6 224,23 \$ (5 erreurs)	1 244,85 \$	209,64 \$	29,48 \$	3 066,95 \$	13,80 \$
Atlantique	873,54 \$ (1 erreur)	873,54 \$	873,54 \$	873,54 \$	Aucun	Aucun
Québec	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun
Ouest	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun
Total	7 097,77 \$					

Annexe B – Détail des erreurs observées par région (suite)

Mutation d'entrée (MUE)

Régions	Somme des erreurs <small>*valeur absolue</small>	Erreur moyenne	Trop-perçu maximum	Trop-perçu minimum	Moins-perçu maximum	Moins-perçu minimum
RCN	8 262,28 \$ (4 erreurs)	2065,57\$	463,50\$	463,50\$	6 559,08 \$	161,96 \$
Atlantique	68,53 \$ (2 erreurs)	34,27 \$	42,31 \$	42,31 \$	26,22 \$	26,22 \$
Québec	537,24 \$ (1 erreur)	537,24 \$	Aucun	Aucun	537,24 \$	537,24 \$
Ouest	4 626,69 \$ (1 erreur)	4 626,69 \$	4 626,69 \$	4 626,69 \$	Aucun	Aucun
Total	13 494,74 \$					

Annexe B – Détail des erreurs observées par région (suite)

Rayé de l'effectif – retraite (RE)

Régions	Somme des erreurs <small>*valeur absolue</small>	Erreur moyenne	Trop-perçu maximum	Trop-perçu minimum	Moins-perçu maximum	Moins-perçu minimum
RCN	3 203,46 \$ (4 erreurs)	800,87\$	736,72\$	736,72\$	894,21 \$	724,40 \$
Atlantique	5 051,12 \$ (8 erreurs)	631,39 \$	2 374,50 \$	498,51 \$	543,54 \$	9,71 \$
Québec	1 391,97 \$ (1 erreur)	1 391,97 \$	Aucun	Aucun	1 391,97 \$	1 391,97 \$
Ouest	5 250,32 \$ (2 erreurs)	12,34 \$	Aucun	Aucun	5 237,98 \$	12,34 \$
Total	14 896,87 \$					