

CONTEXTE DES SERVICES DE RÉMUNÉRATION (2007–2012)

Novembre 2013

Depuis 2010, les activités des services de rémunération menées par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) font l'objet d'une vérification interne. Plus précisément, la vérification interne vise à déterminer la conformité des opérations de la paye aux lois, règlements et politiques qui régissent la rémunération, pour la période allant du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2011, ainsi que la robustesse du cadre de responsabilisation de gestion, pour la période allant du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2013.

Les observations préliminaires de cette vérification ont été soumises au mois d'août 2012 à la Direction générale des ressources humaines (DGRH) en vue de l'élaboration d'un Plan d'action de gestion pour répondre adéquatement aux recommandations des vérificateurs internes. Des renseignements sur les erreurs portant sur des paiements spécifiques versés aux employés ont été communiqués tout au long du processus de vérification pour assurer la prise de mesures correctives appropriées.

Depuis la comparution en 2007 devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et prévisions budgétaires de la Chambre des Communes, pour rendre compte de la situation de la prestation de services de rémunération aux employés de TPSGC, le Secteur de la rémunération de TPSGC a pris un nombre important de mesures pour régler les problèmes liés à la rapidité d'exécution et aux normes de service.

Traitement plus efficace du volume de travail 2007-2009

Une des principales causes de l'accumulation de dossiers non traités pendant la période de 2007 à 2009 était le mouvement très élevé de personnel. Afin de pallier cette carence, un bureau satellite de rémunération a été créé en 2007 à Matane, au Québec, ce qui a permis de maintenir un effectif stable. De plus, un programme de perfectionnement professionnel a été mis en place à compter de 2009 pour former en deux ans des conseillers en rémunération. Ce faisant, TPSGC s'assurait un accès à des employés compétents, nonobstant la compétition entre ministères pour cette expertise.

L'arréage dans le traitement des dossiers découlait de la lourdeur administrative des activités de rémunération à TPSGC. En effet, le vieillissement des systèmes faisait en sorte qu'une part importante des activités de rémunération nécessitait une intervention humaine. Pour alléger le fardeau, TPSGC a investi des sommes importantes pour assurer une plus grande automatisation des transactions. Ainsi, les transactions liées aux paiements des demandes de congé et de temps supplémentaire, aux paiements des crédits de congé excédant le solde permis, et surtout, aux augmentations annuelles de salaires, se font automatiquement, ce qui a permis de réduire le volume de

CONTEXTE DES SERVICES DE RÉMUNÉRATION (2007–2012) Novembre 2013

traitement par les conseillers en rémunération ainsi que les risques d'erreurs. De plus, un système de suivi du travail acheminé, traité et complété par le personnel des services de rémunération a été mis en place, ce qui a favorisé une meilleure gestion du volume de travail.

À la fin de 2009, toutes les mesures mises en place pendant cette période ont permis à TPSGC d'améliorer sa gestion du rendement, laquelle est soumise à l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor par le biais du Cadre de responsabilisation de gestion, et la cote du Ministère est passée de « attention requise » à « fort ».

Amélioration continue des services de rémunération

Les mesures initiales mises en œuvre entre 2007 et 2009 visaient principalement à traiter des enjeux quantitatifs découlant de la charge de travail en rémunération, afin d'améliorer la rapidité d'exécution et la prestation des services. À partir de 2009-2010, les services de rémunération de TPSGC se sont concentrés à devenir plus efficaces et plus efficaces.

- Des procédures de bureau communes pour tous les conseillers en rémunération (Matane et Gatineau) ont été mises en œuvre à la fin 2009 et au début 2010. Ces procédures, qui sont mises à jour sur une base continue, assurent une cohérence dans le traitement des dossiers et surtout dans la vérification des transactions.
- Depuis 2010, des normes de service ont été élaborées, communiquées aux employés et appliquées, et un système de suivi a été mis en place pour mesurer la conformité des activités de rémunération aux normes publiées. Les activités de rémunération ont rencontré les normes de TPSGC à un taux dépassant 85 % pour les années civiles 2011 et 2012.
- Depuis la fin de 2010, les opérations de la paye sont conformes au *Processus opérationnel commun des ressources humaines*, une initiative obligatoire du Secrétariat du Conseil du Trésor (à l'exception de quelques éléments qui s'appuient sur le système PeopleSoft).
- Depuis 2010, le directeur des services de rémunération a tenu des téléconférences mensuelles et assuré la mise en œuvre de procédures de bureau communes.

CONTEXTE DES SERVICES DE RÉMUNÉRATION (2007–2012) Novembre 2013

- Une procédure administrative supplémentaire (formulaire devant être signé par le SMA de l'employé et le SM) a été mise en œuvre en 2011 afin de surveiller la conformité à la *Directive sur la rémunération des cadres supérieurs* du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui a trait au report à l'année financière suivante des crédits de congé annuel en trop des cadres supérieurs.
- Des mesures de surveillance accrues ont été mises en place pour permettre au Ministère de se conformer à la Directive sur les cotisations syndicales du Secrétariat du Conseil du Trésor. De telles mesures, conjuguées à l'offre d'une formation supplémentaire aux conseillers en rémunération, ont permis de réduire les arrérages pour les membres de l'IPFPC de 15 000 \$ en juin 2011 à moins de 2 000 \$ en juillet 2012.
- Les frais de gestion pour un compte client sont passés de 942\$ en 2008-2009 à 826\$ en 2011-2012. De plus, le coût annuel moyen par transaction est passé de 108 \$ en 2008-2009 à 75 \$ en 2011-2012, bien que le nombre de transactions ait augmenté, passant de 75 859 à 99 935 pour la même période.
- Le nombre de conseillers en rémunération a été réduit depuis 2009, passant de 44 à 37 en date du 31 octobre 2012, tandis que le nombre de clients est demeuré relativement stable, soit 8 694 en 2009 contre 8 713 au 31 octobre 2012.
- Vérification approfondie des dossiers des employés et assurance de la qualité – Au moment d'émettre les paiements tenant lieu d'indemnité de départ, plus de 5 800 dossiers ont été rigoureusement examinés afin de valider tous les renseignements liés à la paye. Cette validation était nécessaire afin d'accorder aux employés les montants exacts auxquels ils avaient droit. De plus, au cours des douze prochains mois, soit jusqu'à la fin de 2013, nous nous attendons à ce que de nouvelles conventions collectives soient signées, ce qui nous amènera à procéder d'une manière semblable pour plus de 4 000 dossiers.
- Pendant au moins deux ans (2009 à 2011), les vérifications menées par le Bureau du vérificateur général concernant le paiement des indemnités de départ et la rémunération des personnes nommées par décret, de même que les vérifications effectuées par des firmes externes (Ernst & Young et PriceWaterhouseCoopers) concernant les paiements salariaux versés à même les fonds renouvelables, n'ont révélé aucun problème.

CONTEXTE DES SERVICES DE RÉMUNÉRATION (2007–2012) Novembre 2013

- En juin 2012, l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada a reconnu l'excellence du service offert à ses membres par le groupe des services de rémunération de TPSGC.

Ce qui s'en vient en 2012-2015

Au cours de la période de 2012 à 2015, le Ministère subira deux transformations fondamentales, soit la façon dont il assurera la prestation des services en ressources humaines en général et la façon dont il assurera la prestation des services de rémunération en particulier.

La première transformation porte sur la mise en œuvre d'ici l'automne 2014 de la version du GC de PeopleSoft en tant qu'application commune de la gestion de l'information. Cette nouvelle application remplacera le Système de gestion des ressources humaines de TPSGC et rendra inutiles les systèmes de demande de congé et de suivi de la rémunération. La mise en œuvre de PeopleSoft permettra au Ministère d'aligner complètement ses services en ressources humaines sur les processus décrits dans le *Processus opérationnel commun des ressources humaines* du GC et de normaliser la gestion des données et l'extraction de rapports.

La seconde transformation changera complètement les services de rémunération fournis par TPSGC, qui seront transférés progressivement au Centre d'expertise des services de paye, à Miramichi, en janvier 2015. À compter de décembre 2015, les services de rémunération de TPSGC seront entièrement fournis par un centre de service de paye unique, comme ce sera le cas de tous les services offerts aux employés de l'administration publique centrale. Un changement aussi fondamental nécessitera une longue période de préparation, sans compter que certains aspects de la rémunération devront être formellement modifiés dès le printemps 2013.

Conclusion

Depuis 2007, des changements importants ont été apportés aux services de rémunération fournis par TPSGC, notamment sur le plan des pratiques de travail, de l'établissement de rapports et de la surveillance. La mise en œuvre des recommandations formulées par les vérificateurs internes en 2012 permettra certainement d'améliorer la capacité de répondre aux attentes des employés et de la direction, tout en améliorant les pratiques de gestion et la conformité.