



Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Public Works and  
Government Services  
Canada

Direction générale de la  
vérification et de l'éthique

Audit and Ethics  
Branch

Canada

## **2001-711 Rapport final**

### **Vérification de la prestation des services relatifs à un produit de rémunération (paye)**

**2002-07-17**



## Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	1
<b>1 Introduction</b> .....	6
<b>1.1 Autorisation du projet</b> .....	6
<b>1.2 Objectifs</b> .....	6
<b>1.3 Portée</b> .....	6
<b>1.4 Contexte</b> .....	6
<b>2 Questions examinées</b> .....	8
<b>2.1 Question n° 1 : contrôle de gestion exercé sur les opérations</b> .....	8
<b>2.2 Question n° 2 : gestion des risques</b> .....	8
<b>2.3 Question n° 3 : gestion des résultats du rendement</b> .....	8
<b>2.4 Question n° 4 : situation de l'application des recommandations de la     vérification précédente</b> .....	8
<b>3 Constatations, conclusions et recommandations</b> .....	9
<b>3.1 Contrôle de gestion exercé sur les opérations</b> .....	9
3.1.1 Contrôles exercés dans le SR AC et dans les régions .....	9
3.1.2 Contrôles exercés par les BRP .....	9
3.1.2.1 Recrutement, formation et planification de la relève des APP .....	10
<b>3.2 Gestion des risques</b> .....	10
<b>3.3 Gestion des résultats du rendement</b> .....	11
3.3.1 Opérations .....	12
3.3.1.1 Mesure du coût-efficacité des BRP .....	12
3.3.1.2 Travaux en cours (TEC) .....	13
3.3.1.3 Qualité du traitement des interventions .....	14
3.3.1.4 Diffusion des directives et des renseignements se rapportant à la paye ...	15
<b>3.4 Situation de l'application des recommandations de la vérification précédente</b> ...	15
<b>1 Appendice A - Principaux critères de la vérification</b> .....	16
<b>2 Appendice B - Suivi de la situation des recommandations de la vérification précédente (2000-711)</b> .....	19
<b>3 Appendice C - Liste des clients interviewés</b> .....	21

## Sommaire

### Autorisation du projet

Cette vérification a été approuvée par le Comité de vérification et d'examen (CVE) le 15 février 2001 dans le cadre du plan 2001-2002 de la Direction générale de la vérification et de l'éthique.

### Objectifs

Évaluer le bien-fondé de la conception et de l'application des principaux contrôles de gestion permettant d'assurer un processus de paiement économique, opportun et exact, d'identifier, de gérer et d'atténuer les risques et de produire des résultats fiables quant au rendement de ce secteur d'activité.

### Portée

Cette vérification a été effectuée dans le Secteur de la rémunération à l'Administration centrale (SR AC) et a examiné la prestation et le traitement des produits de paye dans trois bureaux régionaux de paye (BRP), à savoir ceux de l'Atlantique (Dartmouth), du Québec (Montréal) et du secteur de la capitale nationale (pré Tunney, Ottawa).

La portée de la vérification mettait l'accent sur les principales responsabilités, sur les grandes stratégies (dont la gestion des risques), de même que sur les objectifs, les activités, les processus et les résultats du rendement clés. En outre, un suivi a été effectué quant à la mise en oeuvre des recommandations antérieures formulées dans le cadre de la Vérification de la prestation des services relatifs à un produit de rémunération (paye) 2000-711.

En raison des résultats de la vérification précédente 2000-711 et avec l'accord du client, les unités régionales des Services consultatifs et de la Formation ont été exclues de la portée de cette vérification, étant donné le faible risque qu'elles comportent. Les interventions de paye nécessitant une interface avec la Direction des pensions de retraite ont également été exclues.

### Contexte

Le Secteur d'activité de la rémunération de la fonction publique (SARFP) du Service opérationnel au gouvernement (SOG) administre les processus de traitement de la paye et des pensions du gouvernement, développe et entretient des systèmes informatiques et offre d'autres services de soutien à la clientèle. Le SARFP est géré dans le cadre d'une infrastructure nationale de bureau de service permettant aux différents ministères d'administrer la paye et les avantages sociaux selon leurs conventions collectives et les politiques de rémunération établies par le

**Vérification de la prestation des services relatifs à un produit de rémunération (paye)**  
**Rapport final**

---

Conseil du Trésor et les employeurs distincts. Le volet de la paye représente approximativement 266 000 comptes et 11,5 millions d'opérations manuelles et automatisées, qui donnent lieu à 9,3 millions de paiements annuels. En 1999-2000, les BRP ont traité environ 560 000 opérations, soit approximativement 5 % du volume total des opérations annuelles.

Une stratégie clé à long terme du SARFP consiste à se positionner adéquatement pour relever les défis de l'utilisation de la technologie Internet afin de rendre plus accessibles l'information et les services, grâce à la création d'une architecture de systèmes durable, conçue pour accroître au maximum la ponctualité et l'efficacité des services fournis, tout en mettant en oeuvre parallèlement des initiatives de rémunération essentielles du Conseil du Trésor et des employeurs distincts.

## **Principales constatations**

### **Contrôles de gestion exercés sur les opérations**

Les contrôles de gestion exercés par le SR AC sur les services d'intervention de paye fournis aux clients par les trois BRP étaient adéquats.

Le directeur général, Secteur de la rémunération et le directeur, Opérations de la paye et gestion des services (OPGS), exercent des contrôles de gestion adéquats sur la Division du traitement de la rémunération (DTR) du secteur de la capitale nationale (SCN).

La direction examine présentement un certain nombre de questions opérationnelles clés au sein de la Division du traitement de la rémunération (DTR) dans le SCN, questions se rapportant aux contrôles exercés sur la répartition de la charge de travail et les niveaux de productivité des agents de paye et de pension (APP). La direction était bien familiarisée avec cette situation, et nous avons constaté que des améliorations étaient déjà en cours lors de la vérification. Il faudra un certain temps avant qu'on puisse bénéficier de tous les avantages de ces améliorations, en particulier le changement de culture.

Dans les régions de l'Atlantique et du Québec, les contrôles régionaux de gestion portant sur la prestation des services de paye sont efficaces: à chaque échelon de l'organisme, la communication est saine et des objectifs communs sont en place. Nous avons constaté que les APP sont très motivés et que la charge de travail est bien répartie et surveillée à intervalles réguliers.

Le BRP du Québec et à la DTR dans le SCN utilisent des méthodes efficaces permettant aux nouveaux APP de bien s'intégrer et de devenir compétents. Au BRP de l'Atlantique, cette question particulière ne s'est pas avérée importante, puisque selon les prévisions, le roulement du personnel au cours des trois prochaines années sera minime.

Dans tous les BRP, il n'existe pas de méthode et de contrôle efficaces et uniformes qui permettent de définir les besoins en apprentissage et en perfectionnement professionnels des APP.

Le BRP de l'Atlantique et la DTR du SCN disposent de renseignements à jour et suffisants sur la planification de la relève en ce qui concerne les plans de départ à la retraite de chaque employé, permettant d'assurer la continuité des opérations. La direction du BRP du Québec était sur le point de mettre à jour cette information afin de s'assurer qu'elle soit fiable.

## **Gestion des risques**

Au SR AC, de même que dans le SCN et dans les régions de l'Atlantique et du Québec, les gestionnaires ont réussi à identifier et à gérer les principaux risques relatifs à la stratégie, aux opérations et aux projets pour le volet de la paye du SARFP.

Le SR AC applique actuellement des stratégies et des plans pour moderniser la prestation des services de paye afin de les adapter aux besoins des utilisateurs. Toutefois, dans l'intervalle, une évaluation récente des menaces et des risques pour le Système régional de paye (SRP) existant n'a pas été effectuée (Référence : SCT, Politique du gouvernement sur la sécurité, 1er février 2002, section 10.7 Gestion des risques pour la sécurité). Cette évaluation apporterait, à la direction du SR AC, des renseignements importants grâce auxquels elle pourrait gérer efficacement ces risques, tout en assurant en permanence la continuité des opérations du SRP.

## **Gestion des résultats du rendement**

Les indicateurs actuels du rendement mettent l'accent sur la ponctualité des services et leur sensibilité aux besoins. Dans l'ensemble du pays, les principaux indicateurs et renseignements relatifs aux résultats de la paye du SARFP ne sont pas suffisants pour permettre d'évaluer l'efficacité de chaque bureau régional de paye (BRP) dans la prestation des services aux clients.

Au SR AC et dans les régions, l'information de gestion accuse des lacunes dans les secteurs suivants :

- analyse des besoins, stratégie et plans de formation et de perfectionnement professionnels pour les APP;
- qualité du travail exécuté par les APP dans le traitement des interventions de paye.

Les entrevues que nous avons menées auprès de certains clients clés dans le SCN et dans les régions de l'Atlantique et du Québec ont révélé qu'ils étaient satisfaits des services fournis par les APP. Les clients étaient également satisfaits de l'information diffusée sur le site Web de la rémunération. Ils ont suggéré un certain nombre d'améliorations, qui ont été étudiées attentivement par le SR AC.

## **Suivi de la mise en oeuvre des recommandations de la vérification précédente : Vérification de la prestation des services relatifs à un produit de rémunération (paye) 2000-711**

Depuis la fin de la vérification précédente effectuée dans les BRP de l'Ontario, de l'Ouest et du Pacifique, nous avons fait le point sur l'application des recommandations, à savoir :

- 
- le SR AC a amélioré les rapports sur les résultats du rendement des BRP en émettant des directives pour la préparation des Rapports sur les interventions et les services consultatifs des bureaux de paye;
  - la direction ne considère plus l'élaboration et la mise en oeuvre de résultats de rendement précis dans la SRRR, pour évaluer le « coût-efficacité du traitement de la paye » et la « compétence des spécialistes de la rémunération », constituent des résultats clés du rendement pour le SARFP. La SRRR 2001-2002 du SARFP et les résultats du rendement qui s'appliquaient auparavant ont subi quelques révisions depuis cette vérification précédente;
  - la direction a fait savoir que tous les BRP auraient accès, peu après la réception des fichiers électroniques, aux procédures électroniques de formation et de bureau des APP de la région de l'Ouest;
  - il semble que la mise en oeuvre d'un système national de suivi automatisé des demandes de renseignements des clients, pour toutes les unités régionales des Services consultatifs, ne soit pas financée, dû à d'autres priorités du Secteur.

## Conclusions

Sauf dans quelques cas, nous avons constaté que la conception et l'application des contrôles de gestion exercés sur les opérations de paye des BRP étaient adéquats. Les exceptions relevées par l'équipe de vérification portent sur des contrôles relatifs à la répartition du travail, à la productivité et à la définition systématique des besoins des APP en apprentissage et en perfectionnement professionnels.

Dans de nombreux secteurs clés, les risques ont été identifiés et sont, en général, gérés et atténués efficacement. Toutefois, il est nécessaire de procéder à une évaluation des menaces et des risques actuels dans le cadre du Système régional de paye, pour assurer la continuité des opérations.

Bien que les gestionnaires du SR AC et des régions disposent de l'information sur les résultats du rendement pour évaluer la ponctualité du traitement de la paye, des efforts supplémentaires sont nécessaires dans les domaines suivants :

- définition et évaluation des résultats du rendement pour le coût-efficacité de chaque BRP;
- élaboration de plans détaillés faisant état des besoins en apprentissage et en perfectionnement professionnels des APP;
- mise en oeuvre des améliorations conçues pour permettre d'assurer uniformément la qualité et la compétence des APP dans le traitement des interventions, ce qui permettra d'accroître la productivité.

## Recommandation

Nous faisons la recommandation suivante :

1. *Pour améliorer l'efficacité des contrôles de gestion exercés sur les opérations de paye dans les BRP, le SMA du SOG devrait adopter les mesures suivantes :*
  - *Veiller à ce qu'une évaluation des menaces et des risques actuels touchant le Système régional de paye soit effectuée;*
  - *Perfectionner et mettre en oeuvre des indicateurs du rendement à l'échelle nationale pour évaluer le coût-efficacité des BRP;*
  - *Encourager les BRP à élaborer et à mettre en oeuvre des plans complets pour évaluer les besoins en apprentissage et en perfectionnement professionnels des APP;*
  - *Donner des directives aux BRP pour promouvoir l'uniformité de la qualité du travail et de la compétence des APP dans le traitement des interventions.*

## **1 Introduction**

### **1.1 Autorisation du projet**

Cette vérification a été approuvée par le Comité de vérification et d'examen (CVE) le 15 février 2001 dans le cadre du plan 2001-2002 de la Direction générale de la vérification et de l'éthique.

### **1.2 Objectifs**

Évaluer le bien-fondé de la conception et de l'application des principaux contrôles de gestion permettant d'assurer un processus de paiement économique, opportun et exact, d'identifier, de gérer et d'atténuer les risques et de produire des résultats fiables quant au rendement de ce secteur d'activité.

### **1.3 Portée**

Cette vérification a eu lieu dans le Secteur de la rémunération à l'Administration centrale (SR AC) et a examiné la prestation et le traitement des produits de la paye dans trois bureaux régionaux de paye (BRP), à savoir ceux de l'Atlantique (Dartmouth), du Québec (Montréal) et du secteur de la capitale nationale (pré Tunney, Ottawa).

La portée de la vérification mettait l'accent sur les principales responsabilités, sur les grandes stratégies (dont la gestion des risques), de même que sur les objectifs, les activités, les processus et les résultats du rendement clés. En outre, un suivi a été effectué quant à la mise en oeuvre des recommandations antérieures formulées dans le cadre de la Vérification de la procédure de versement de la rémunération (paye) 2000-711.

En raison des résultats de la vérification précédente 2000-711 et avec l'accord du client, les unités régionales des Services consultatifs et de la Formation ont été exclues de la portée de cette vérification, étant donné le faible risque qu'elles comportent. Les interventions de paye nécessitant une interface avec la Direction des pensions de retraite ont également été exclues.

### **1.4 Contexte**

Le Secteur d'activité de la rémunération de la fonction publique (SARFP) du Service opérationnel au gouvernement (SOG) administre les processus de traitement de la paye et des pensions du gouvernement, développe et entretient des systèmes informatiques et offre d'autres services de soutien de la clientèle. Le SARFP est géré dans le cadre d'une infrastructure nationale de bureau de service permettant aux différents ministères d'administrer la paye et les avantages sociaux selon leurs conventions collectives et les politiques de rémunération établies par le Conseil du Trésor et les employeurs distincts. Le volet de la paye représente approximativement 266 000 comptes et 11,5 millions d'opérations manuelles et automatisées, qui donnent lieu à 9,3 millions de paiements annuels. En 1999-2000, les BRP ont traité environ 560 000 opérations, soit approximativement 5 % du volume total des opérations annuelles.

Dans l'ensemble, la stratégie opérationnelle du SOG s'articule autour des quatre thèmes suivants :

- évolution du secteur d'activité pour adapter les services et leur prestation à l'évolution des besoins;
- compétences spécialisées des employés;
- principaux liens avec les organismes du secteur public et du secteur privé;
- préservation de la confiance du grand public.

Une stratégie clé à long terme du SARFP consiste à se positionner adéquatement pour relever les défis de l'utilisation de la technologie Internet afin de rendre plus accessibles l'information et les services, grâce à la création d'une architecture de systèmes durable, conçue pour accroître au maximum la ponctualité et l'efficacité des services fournis, tout en mettant en oeuvre parallèlement des initiatives de rémunération essentielles du Conseil du Trésor et des employeurs distincts.

Dans le cadre de cette orientation stratégique, il est essentiel que, dans la prestation des services régionaux de paye, on continue de viser l'efficacité dans l'exercice des activités clés, grâce aux directives fonctionnelles appropriées provenant de la direction du Secteur de la rémunération à l'Administration centrale.

## 2 Questions examinées

Les questions importantes exposées ci-après proviennent de l'étude préliminaire et ont fait l'objet de la phase de l'examen détaillé de cette vérification.

### 2.1 Question n° 1 : contrôle de gestion exercé sur les opérations

*Les contrôles de gestion exercés à l'AC et dans chaque région permettent-ils d'assurer l'efficacité, l'exactitude et la ponctualité des services régionaux de paye offerts aux clients?*

*Les stratégies, les plans et les initiatives permettent-ils d'assurer en permanence un personnel compétent pour la prestation de services de paye efficaces et pour le soutien à apporter aux clients?*

### 2.2 Question n° 2 : gestion des risques

*Existe-t-il des plans, des contrôles, des données et des initiatives adéquats qui permettent de gérer efficacement les risques liés à la stratégie, aux opérations, aux systèmes et aux projets et prend-on des mesures adéquates et en temps opportun pour atténuer ces risques?*

### 2.3 Question n° 3 : gestion des résultats du rendement

*L'information disponible permet-elle d'atteindre les objectifs et de réaliser les plans et les résultats du rendement pour le SARFP (Paie)?*

*Les Services de rémunération à l'AC sont-ils efficaces lorsqu'il s'agit de donner aux BRP et aux clients des directives et des renseignements fiables et en temps opportun, qui sont disponibles rapidement, faciles à retrouver et à comprendre?*

### 2.4 Question n° 4 : situation de l'application des recommandations de la vérification précédente

*A-t-on accompli des progrès suffisants dans l'application des recommandations de la vérification précédente portant sur la prestation des services relatifs à un produit de rémunération (Paie) (2000-711)?*

### **3 Constatations, conclusions et recommandations**

Nous présentons ci-dessous, sous chaque rubrique correspondant à une question, nos constatations, conclusions et recommandations globales.

#### **3.1 Contrôle de gestion exercé sur les opérations**

##### **3.1.1 Contrôles exercés au SR AC et dans les régions**

Les contrôles de gestion exercés par le SR AC sur les services d'intervention de paye offerts par les trois BRP aux clients étaient adéquats.

Le directeur général, Secteur de la rémunération et le directeur, Opérations de paye et gestion des services (OPGS), exercent des contrôles de gestion adéquats sur la Division du traitement de la rémunération (DTR) du secteur de la capitale nationale (SCN).

Dans les régions de l'Atlantique et du Québec, les contrôles régionaux de gestion portant sur la prestation des services de paye sont efficaces : à chaque échelon de l'organisme, la communication est saine et des objectifs communs sont en place.

Dans l'ensemble, les clients interviewés ont fait savoir qu'ils étaient satisfaits des services des agents de paye et de pension (APP) dans les trois BRP. (Cf. la page 21 de l'Appendice C.)

##### **3.1.2 Contrôles exercés par les BRP**

La direction était en train d'examiner un certain nombre de questions opérationnelles clés à la DTR dans le SCN relativement aux contrôles exercés sur la répartition de la charge de travail et les niveaux de productivité des APP. Cette situation s'explique par le manque d'uniformité dans la communication, un certain déséquilibre entre les questions de prestation opérationnelle et de ressources humaines et un rendement inadéquat de certains APP. La direction était conscient de cette situation et nous avons constaté, pendant la vérification, que des améliorations étaient déjà en cours.

Dans l'ensemble, dans les BRP de l'Atlantique et du Québec, les contrôles et les pratiques de fonctionnement sont efficaces. La charge de travail est bien répartie et est surveillée attentivement. Il existe des programmes efficaces pour assurer en continu la compétence des APP, employés étant très motivés. Les BRP sont très réceptifs et, dans l'ensemble, leur taux d'erreur de validation primaire pour le traitement des interventions est inférieur à 2,5 %. (Remarque : un taux d'erreur de validation primaire de moins de 4 % est généralement admis comme standard au sein des BRP pour un APP compétent.)

### 3.1.2.1 Recrutement, formation et planification de la relève des APP

Au BRP du Québec et à la DTR du SCN, un programme efficace permet aux nouveaux APP de s'intégrer et de devenir compétents dans leur travail. Au BRP de l'Atlantique, il n'y a pas de problème important à l'heure actuelle, puisque, selon les prévisions, le roulement du personnel au cours des trois prochaines années sera minime.

Dans les trois BRP, les besoins complets en apprentissage et en perfectionnement des APP ne sont pas évalués à intervalles réguliers. Auparavant, les gestionnaires s'en remettaient à chaque APP pour définir ses besoins en formation et en perfectionnement. Des plans de formation détaillés pour les APP pourraient être formulés à partir d'une évaluation des profils de compétences professionnelles.

Le BRP de l'Atlantique et la DTR du SCN disposent de renseignements actuels et suffisants sur la planification de la relève relativement aux plans de départ à la retraite de chaque employé. Au BRP du Québec, bien que l'information sur la planification de la relève n'était pas à jour au moment de cette vérification, des initiatives étaient en cours dans cette région pour corriger ce problème.

## Conclusion

Sauf dans quelques cas, nous avons constaté que la conception et l'application des contrôles de gestion exercés sur les opérations de paye des BRP étaient adéquats. Les exceptions relevées par l'équipe de vérification portent sur des contrôles relatifs à la répartition du travail, à la productivité et à la définition systématique des besoins des APP en apprentissage et en perfectionnement professionnels.

## Recommandation

1. *Il est recommandé que le SMA du SOG encourage les BRP à élaborer et à mettre en oeuvre des plans complets pour évaluer les besoins en apprentissage et en perfectionnement professionnels des APP.*

## 3.2 Gestion des risques

Au SR AC, de même que dans le SCN et dans les régions de l'Atlantique et du Québec, les gestionnaires ont réussi à identifier et à gérer les principaux risques relatifs à la stratégie, aux opérations et aux projets pour le volet de la paye du SARFP.

Des stratégies et des plans sont actuellement en cours, au SR AC, afin de moderniser la prestation des services de paye conformément aux besoins des utilisateurs. Dans l'intervalle,

---

toutefois, une évaluation récente des menaces et des risques actuels dans le cadre du Système régional de paye (SRP) existant n'a pas été effectuée (Référence : SCT, Politique du gouvernement sur la sécurité, 1er février 2002, section 10.7 Gestion des risques pour la sécurité). Cette évaluation apporterait, à la direction du SR AC, des renseignements importants qui permettraient de gérer efficacement ces risques, tout en assurant en permanence la continuité des opérations du SRP.

## Conclusion

Dans la plupart des cas, des plans, des contrôles, des données et des initiatives adéquats permettent de gérer efficacement les risques relatifs à la stratégie, aux opérations et aux projets. Nous avons constaté l'existence de mesures opportunes et appropriées pour atténuer ces risques.

Toutefois, pour assurer la continuité des opérations du Système régional de paye, le SR AC doit évaluer les menaces et les risques actuels pour bien connaître l'importance des risques pouvant entraîner une panne ou une défaillance majeure du système. Cette information permettrait de déterminer les mesures qui devraient être adoptées, le cas échéant, pour assurer la continuité et le fonctionnement continu du SRP.

## Recommandation

- Il est recommandé que le SMA du SOG veille à ce qu'une évaluation des menaces et des risques actuels touchant le Système régional de paye soit effectuée.*

### 3.3 Gestion des résultats du rendement

À l'heure actuelle, les résultats du rendement à l'échelle nationale qui existent et qui font l'objet d'une surveillance attentive mettent l'accent sur la ponctualité et la sensibilité des services de paye offerts aux clients.

Le directeur, OPGS, reçoit l'information transmise par le gestionnaire, DTR du SCN, sur les éléments clés des opérations. Dans les régions de l'Atlantique et du Québec, le DGR, le DR et le gestionnaire de la rémunération reçoivent des données adéquates et suffisantes pour permettre de fournir, à la clientèle régionale, des services efficaces et continus dans les BRP. Dans la plupart des cas, à chaque échelon de l'organisme, les gestionnaires ont défini l'information nécessaire à la gestion et au contrôle des opérations. Toutefois, la vérification a permis de relever un certain nombre de besoins essentiels en information auxquels on n'a pas répondu ou pour lesquels il faudrait apporter d'autres améliorations devraient être apportées. Ces besoins en information sont exposés à l'alinéa 3.3.1 (Opérations).

### 3.3.1 Opérations

#### 3.3.1.1 Mesure du coût-efficience des BRP

Au cours de la dernière année, la haute direction du SR AC a révisé certains résultats clés du rendement pour le Secteur d'activité de la rémunération de la fonction publique (SARFP). Les révisions comprenaient la modification d'un des résultats clés du rendement dans la Structure de responsabilité, de rapport et de rendement (SRRR), pour remplacer la notion de coût-efficacité par celle de coût-efficience. La direction du SR a considéré la gestion dans le respect du budget comme l'indicateur du rendement pour le coût-efficience. Or, cet indicateur est inadéquat, puisqu'il porte en fait sur l'efficacité plutôt que sur l'efficience. La direction régionale n'avait pas d'indicateur de rendement précis pour évaluer le coût-efficience des opérations des BRP. Le SR AC calcule le financement budgétaire des BRP d'après le volume des comptes et les niveaux de financement antérieur, plutôt que selon des normes de productivité et sur l'atteinte de résultats de rendement sur le rapport coût-efficient.

Des normes de productivité et de coût salarial dans les BRP pourraient être établies, puisque le SR AC dispose, provenant des systèmes, des données fiables et faciles d'accès lui permettant d'évoluer dans ce sens. Voici d'autres exemples de normes viables d'efficience : le volume moyen des interventions traitées par APP; un taux d'erreur de validation primaire acceptable; le volume des activités d'intervention pour chaque compte; le coût salarial moyen de l'APP par intervention traitée; et le coût de salaire moyen du BRP par intervention traitée.

### Conclusion

L'information relative aux objectifs de coût-efficience ne permet pas d'atteindre l'objectif du SARFP conformément à l'indicateur actuel du rendement de la SRRR.

### Recommandation

3. *On recommande que le SMA du SOG perfectionne et mette en oeuvre des indicateurs nationaux de rendement pour évaluer le coût-efficience des BRP.*

#### 3.3.1.2 Travaux en cours (TEC)

Grâce au rapport mensuel sur les travaux en cours (TEC), les gestionnaires de l'AC et des régions peuvent évaluer, dans l'ensemble, la ponctualité des APP dans le traitement des interventions en attente selon les normes nationales. Cet

indicateur du rendement constitue une « photo mensuelle » qui peut inciter la direction à adopter des mesures correctives opportunes lorsque nécessaire. Bien que cette information soit transmise au SR AC dans les délais, des sondages de vérification sur l'intégrité de l'information déclarée ont permis de constater les problèmes suivants.

*Exactitude du relevé des interventions*

Le relevé des interventions en souffrance des APP au BRP de l'Atlantique et à la DTR du SCN était fiable. Toutefois, le relevé des interventions en souffrance des APP au BRP du Québec était inexact, la sous-évaluation étant de 5,88 % (23 interventions en souffrance sur un total de 391 n'étaient pas comprises dans ce relevé).

*Exactitude des rapports sur les interventions de priorité I (paiement supplémentaire) et de priorité II (rajustement)*

Au BRP du Québec, le relevé tenu par les APP en ce qui concerne le nombre d'interventions en souffrance de priorités I et II était exact. Toutefois, dans les deux autres BRP, nous avons repéré des inexactitudes dans le relevé des interventions de priorités I et II tenu par les APP, à savoir :

- DTR du SCN : 8 cas sur 104, soit 7,69 %;
- BRP de l'Atlantique : 12 cas sur 48, soit 25 %.

*Exactitude des rapports sur les retards réels dans les interventions*

Les relevés des APP en ce qui concerne les retards réels dans les interventions en souffrance étaient inexacts et comportaient une sous-évaluation, à savoir :

- BRP du Québec : 33 cas sur 368, soit 8,97 %. Le retard pour les interventions en souffrance n'était pas supérieur à 37 jours ouvrables;
- BRP de l'Atlantique : 6 interventions en souffrance sur 48, soit 12,5 %. Le retard pour les interventions en souffrance n'était pas supérieur à 21 jours ouvrables;
- DTR du SCN : 26 interventions en souffrance sur 104, soit 25 %. Le retard réel de 24 des 26 interventions en souffrance n'était pas supérieur à 20 jours ouvrables. Les deux autres interventions en souffrance accusaient respectivement des retards de 146 et de 77 jours ouvrables (un employé).

Certains APP ne consacrent pas suffisamment d'attention et de rigueur à la production de ce rapport mensuel; en outre, l'information déclarée par les APP n'était pas validée par les superviseurs de façon aléatoire.

## Conclusion

Dans l'ensemble, l'intégrité du rapport mensuel des BRP et l'information qu'il renferme pour la prise de décision pourraient comprendre des lacunes dans les secteurs notés ci-dessus. Par

conséquent, à moins de corriger ces lacunes, l'utilité du rapport pour la direction continuera d'en souffrir. Des vérifications périodiques au bureau de l'information soumise par les APP et une vérification aléatoire effectuée par les superviseurs permettraient d'améliorer encore l'exactitude et l'intégrité globales de l'information mensuelle sur le rendement des TEC.

### 3.3.1.3 Qualité du traitement des interventions

Il n'y avait pas suffisamment d'information et de mécanismes en place pour évaluer la qualité des interventions traitées par les APP. Le Rapport d'interface pour les usagers de la paye du SRP indique le taux d'erreur de validation primaire par APP. Or, cet outil de surveillance et d'évaluation fiable n'était pas utilisé uniformément par tous les BRP.

Exception faite de la surveillance exercée régulièrement par des APP expérimentés en ce qui concerne l'exactitude et la qualité du traitement des interventions par les nouveaux APP, peu de mécanismes étaient en place pour évaluer la qualité du travail exécuté par la plupart des APP. L'application de mesures comme l'examen interne, les vérifications au bureau, une surveillance périodique exercée par les superviseurs sur le travail exécuté ainsi qu'une utilisation et une analyse uniformes, par les superviseurs, des rapports d'interface pour les usagers de la paye du SRP par APP contribuerait à accroître la productivité, à améliorer l'exactitude et à enrichir les compétences des APP.

## Conclusion

Afin d'assurer que les APP consacrent suffisamment d'importance et de rigueur à la qualité du traitement des interventions avec exactitude et efficacité, le SR AC doit donner aux BRP des lignes directrices sur cette question importante.

## Recommandation

4. *Il est recommandé que le SMA, SOG donne des directives aux BRP pour promouvoir l'uniformité de la qualité du travail et de la compétence des APP dans le traitement des interventions.*

### 3.3.1.4 Diffusion des directives et des renseignements se rapportant à la paye

Les agents de paye et de pension et les clients interviewés étaient satisfaits de la structure et de la qualité de l'information du Guide d'entrée personnel-paie (GEPP).

---

Les clients interviewés (cf. la page 21 de l'Appendice C) dans les trois régions se sont déclarés satisfaits du site Web sur la rémunération. Ils ont toutefois fait savoir que des améliorations dans les secteurs suivants pourraient être utiles :

- i utilité générale de la fonction de recherche du site Web;
- ii nécessité d'un index électronique des modifications (directives, GEPP, etc.);
- iii nécessité de prévoir des liens avec les principaux éléments d'autres sites sur la rémunération à partir du site du SR de TPSGC;
- iv renvois, dans chaque message en ligne, aux directives et aux communiqués pertinents, etc (SCN et Atlantique);
- v écrans instantanés pour les champs d'entrée des données du SRP dans le GEPP (Atlantique et SCN).

Bien que le contenu et la qualité de l'information du SR sur le Web ne constituent pas des problèmes, les clients croient que d'autres améliorations permettraient d'accroître l'efficacité du site.

## Conclusion

Le Secteur des services de rémunération a réussi à fournir aux clients et aux utilisateurs dans les BRP des directives et des renseignements fiables et en temps opportun, disponibles rapidement et faciles à retrouver et à comprendre. La direction du SR AC prévoit envisager très sérieusement les suggestions faites par les clients pour améliorer le site Web du SR.

### 3.4 Situation de l'application des recommandations de la vérification précédente

L'appendice B comprend des renseignements détaillés sur la situation de l'application des recommandations découlant de la vérification précédente de la procédure de versement de la rémunération (paye) (2000-711).

## Conclusion

Comme nous le faisons observer à l'appendice B, le SR AC a accompli des progrès constants dans l'application des recommandations découlant de la vérification précédente mentionnée ci-dessus.

## 1 Appendice A - Principaux critères de la vérification

### Cadre de contrôle de gestion

#### A) Environnement

##### *Facteurs externes*

1.1 Les gestionnaires devraient travailler vers l'atteinte des grands objectifs de l'État et surveiller les progrès qu'ils accomplissent.

##### *Structure organisationnelle*

2.1 Les rôles, les attributions et les responsabilités pour la prestation des services devraient être définis et compris clairement.

2.2 Il devrait exister des mécanismes de contrôle adéquats pour indiquer si la structure organisationnelle favorise le coût-efficacité dans la prestation des services.

##### *Règles*

3.1 Dans un environnement caractérisé par l'accroissement des partenariats, des mécanismes de contrôle adéquats devraient assurer l'intégrité et la transparence des processus de prestation des services.

##### *Culture*

4.1 Des contrôles adéquats devraient exister afin de s'assurer que les employés soient suffisamment bien formés et perfectionnés et qu'ils soient compétents pour s'acquitter de leurs responsabilités.

#### B) Contrôle de gestion sur les opérations

##### *Planification*

1.1 Les gestionnaires devraient avoir à leur disposition des mécanismes adéquats pour définir la structure et les ressources nécessaires à la réalisation des programmes et à la prestation de services de qualité, dans un souci d'économie, pour les clients.

##### *Exécution*

2.1 Les directives sur la prestation des services devraient être clairement communiquées et comprises.

##### *Évaluation*

3.1 Des contrôles suffisants devraient exister pour permettre d'évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des grands objectifs du gouvernement fédéral.

3.2 Les directives, les règles et les communications dans la prestation des services du secteur d'activité devraient être respectées.

3.3 Des mécanismes de contrôle adéquats devraient être établies pour s'assurer que les résultats du rendement dans la SRRR de TPSGC soient fidèlement déclarés et analysés.

3.4 Les résultats du rendement de même que les pratiques et les processus devraient être évalués.

### **C) Contrôle de gestion sur les projets**

#### *Planification*

1.1 Les grands projets devraient être planifiés correctement en tenant compte des imprévus d'une façon appropriée.

#### *Exécution*

2.1 Les grands projets devraient être mis en oeuvre en faisant appel à un processus uniforme qui ne nuit pas d'une façon trop significative à l'application des règles et qui assure l'intégrité, l'ouverture, l'équité et la transparence des opérations.

#### *Évaluation*

3.1 Les grands projets devraient être surveiller et évaluer sous l'angle de la réalisation des objectifs, des résultats du rendement et des points à améliorer.

### Gestion des risques

#### **A) Risques relatifs à la stratégie**

##### *Sur le plan politique et externe*

1.1 Un processus ou un cadre devraient être mis en place pour communiquer régulièrement et ouvertement, aux intervenants, de l'information facile d'accès sur les opérations, les risques et les marges de tolérance des risques.

1.2 Une analyse de l'environnement devraient être faire à intervalles réguliers et les résultats devraient être incorporés dans les plans stratégiques.

##### *Sur le plan horizontal et opérationnel*

2.1 Les responsabilités et les obligations de compte rendu pour la gestion des risques devraient être claires, bien communiquées, comprises et respectées.

2.2 La haute direction devrait définir les principaux secteurs de risque avec les processus de planification et l'affectation des ressources.

##### *Sur le plan des opérations et des projets*

3.1 Les décisions relatives aux risques devraient être expliquées adéquatement et être conformes aux contrôles, aux politiques et aux procédures.

#### *Culture*

4.1 La gestion des risques devraient être prise en considération lors de toutes grandes décisions et être proactif en prévoyant les risques nouveaux et les opportunités et en élaborant des plans d'atténuation.

**B) Risques relatifs aux opérations***Ressources humaines et stratégiques*

1.1 La gestion des risques devrait être harmonisée avec la planification stratégique et faire partie intégrante de la planification des activités, des opérations et de l'atténuation.

*Traitement de l'information et finances*

2.1 L'évaluation des risques devrait faire partie intégrante des améliorations à apporter aux processus opérationnels et à la prestation des services.

2.2 Les coûts et les avantages des contrôles devraient être pris en considération régulièrement dans l'application des pratiques de gestion des risques.

**C) Contrôle de gestion sur les projets***Gestion et élaboration*

1.1 Les dossiers, les questions ou les projets comportant des risques qui pourraient être modérés ou élevés devraient être planifiés correctement en tenant compte adéquatement de ces risques et des imprévus.

*Gestion, mise en oeuvre et questions techniques*

2.1 Les dossiers, les questions ou les projets comportant des risques qui pourraient être modérés ou élevés devraient être mis en oeuvre selon un processus uniforme qui ne fait pas trop obstacle aux règles, qui réduit les risques au minimum et qui assure l'intégrité, l'ouverture, l'équité et la transparence des opérations.

*Gestion*

3.1 Les dossiers, les questions ou les projets régionaux comportant des risques qui pourraient être modérés ou élevés devraient être surveillés et évalués sous l'angle de la réalisation des objectifs des projets, y compris la satisfaction des clients.

---

## 2 Appendice B - Suivi de la situation des recommandations de la vérification précédente (2000-711)

**Recommandation n° 1 (deuxième partie seulement) :** *Que le SMA, SOG mette en oeuvre un programme d'apprentissage complet, pour assurer l'intégration entière et la compétence des APP, d'après les initiatives du BRP de l'Ouest.*

**Situation :** Une base électronique de documents élaborés par les BRP a été créée et mise à la disposition de tous les agents de formation sur le disque partagé (P). Le programme de formation et le manuel des procédures informatiques de la région de l'Ouest seront transmis à tous les BRP lorsque le travail d'automatisation sera terminé.

**Suite à donner :** Il n'est plus nécessaire de faire de suivi. Nous considérons que la question sera résolue suite à la réception des fichiers électroniques de la région de l'Ouest qui comprendront les procédures de bureau.

**Recommandation n° 2 :** *Que le SMA, SOG améliore les rapports des BRP sur les résultats du rendement du SARFP, en élaborant et en appliquant des indicateurs sur le « traitement coût-efficace de la paye » et la « compétence des spécialistes de la rémunération ».*

**Situation :** Une initiative visant la modernisation des systèmes de paye et de pension est en cours. Un aspect qui sera examiné, traitera de l'élaboration d'outils et d'indicateurs de mesure électronique des niveaux de service, pour évaluer le coût-efficacité du traitement de la paye. La SRRR de 2001-2002 a été modifiée en ce qui a trait aux engagements et aux indicateurs du rendement relatifs au « coût-efficacité » et à la « compétence des spécialistes de la rémunération »; par conséquent, cette recommandation n'est plus valable, puisqu'elle se rapporte au maintien de l'information sur le rendement qui appartient au domaine public.

**Suite à donner :** Il n'est pas nécessaire de prendre de mesures, puisque cette recommandation se fondait sur la SRRR précédente, qui a été révisée depuis la vérification.

**Recommandation n° 3 :** *Que le SMA, SOG améliore les rapports sur les résultats du rendement des BRP en émettant des directives pour la préparation des rapports sur les interventions et les services consultatifs des bureaux de paye.*

**Situation :** Le SR AC a émis de nouvelles directives pour la préparation du Rapport sur les interventions des bureaux de paye, afin de préciser les exigences relatives aux rapports mensuels.

**Suite à donner :** Réglé.

**Recommandation n° 4 :** *Que le SMA, SOG, de concert avec la SMA, SI, mette en oeuvre un système complet et commun dans les BRP pour l'enregistrement, le suivi et le compte rendu des demandes de renseignements des clients, en s'inspirant de l'initiative du BRP du Pacifique.*

**Situation :** Le SR AC voulait mettre en oeuvre le Système de demande de renseignements sur la rémunération comme mécanisme pour créer une base électronique de documents à l'intention de

toutes les régions. Toutefois, le financement a été réduit au milieu de l'année; par conséquent, une demande du financement a été effectuée pour l'exercice financier 2002-2003.

**Suite à donner :** *Financement non disponible.*

**3 Appendice C - Liste des clients interviewés**

Régions	Clients interviewés
Atlantique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pêches et Océans Canada</li> <li>- Développement des ressources humaines Canada</li> <li>- Ministère de la Défense nationale</li> </ul>
Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service correctionnel Canada</li> <li>- Développement des ressources humaines Canada</li> <li>- Anciens Combattants Canada - Sainte-Anne</li> </ul>
Secteur de la capitale nationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international</li> <li>- Développement des ressources humaines Canada</li> <li>- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada</li> <li>- Statistique Canada</li> </ul>