

VÉRIFICATION
DES
SERVICES DE LA RÉMUNÉRATION
SMSH

SEPTEMBRE 2002

Direction de la vérification (SIV)

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION	3
PORTÉE ET APPROCH	4
CONTEXTE	5
1.1 Ministériel	5
1.2 Interministériel	6
OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	7
2.1 Cadre de contrôle de gestion	7
2.2 Contrôles internes	18
2.3 Processus administratifs	20
PLACE DES SERVICES DE LA RÉMUNÉRATION AU SEIN DE L'ORGANISATION	24

RÉSUMÉ

Une vérification interne de l'unité « Services de la rémunération du ministère » (anciennement SMFC) a été réalisée d'octobre à décembre 2001.

Cette vérification portait sur le cadre de contrôle de la gestion des Services de la rémunération, sur l'efficacité de ses processus et pratiques et sur le positionnement des Services de la rémunération dans l'organisation du Ministère.

Le rapport contient des recommandations visant à améliorer les prestations des Services de la rémunération à leurs clients. Les problèmes rencontrés sont bien connus de la direction des Services de la rémunération, et beaucoup d'entre eux ont déjà fait l'objet de projets et de plans de tâches. Les mesures de mise en œuvre et de suivi ont été jusqu'alors insuffisantes ou inexistantes, et c'est sur cet aspect du processus de contrôle de gestion que portent principalement nos recommandations.

L'équipe de vérification a constaté que les Services de la rémunération fonctionnaient bien et tenaient compte des intérêts supérieurs de leurs clients, en respectant les délais habituels et spéciaux. Nous avons rencontré de nombreux conseillers en rémunération qui aimaient leur travail et qui étaient fortement motivés pour aider leurs clients. Cette attitude se retrouve également aux niveaux des gestionnaires et des superviseurs. Ils géraient le projet d'équité salariale aussi bien que les services de la rémunération d'autres ministères. Des initiatives visant à améliorer la prestation des services ont été mises en œuvre, p. ex. le centre d'appels, dont le rendement en tant que pratique exemplaire (et quelques-unes des listes de vérification) suscite l'intérêt des services de la rémunération d'autres ministères. Notre examen des dossiers révèle que les employés du MAECI sont payés correctement : en d'autres termes, ils perçoivent le salaire qu'ils sont autorisés à percevoir.

Ces éléments positifs permettent aux Services de la rémunération de continuer à fournir ces services en dépit de pressions et de difficultés qui proviennent de sources internes, du Ministère et de tout le gouvernement.

Toutefois, le cadre de contrôle de gestion des Services de la rémunération présente un certain nombre de faiblesses qui freinent leur capacité à améliorer la qualité des services aux clients. Les buts, les objectifs et les plans relatifs pour exécuter les processus administratifs fondamentaux doivent être formalisés et diffusés. Les projets prévus doivent être mis en œuvre. Les contrôles de la qualité et les systèmes pour recueillir des informations en vue de prendre des décisions doivent être renforcés. Les politiques et les procédures internes des Services de la rémunération doivent être mises à jour, et les procédures administratives doivent être appliquées de façon uniforme. Les problèmes d'arriérés doivent être réglés. La

formation, la communication au sein du bureau et la rétroaction sur la qualité du service sont des points à améliorer, dans l'intérêt du personnel et des clients.

Outre l'amélioration du service à la clientèle, les mesures prises pour renforcer le cadre de contrôle de gestion des Services de la rémunération auront une incidence positive sur le moral du personnel.

Il est impératif que le processus de mise en œuvre des améliorations ne compromette pas les activités en cours et les délais correspondants. Ce critère freinera inévitablement le rythme d'adoption des améliorations si les Services de la rémunération doivent agir seulement sur leur propre initiative, sans l'appui d'autres ressources du Ministère. L'équipe de vérification juge nécessaire d'embaucher, pour une période limitée, une personne ayant une expérience de gestion afin d'aider le gestionnaire intérimaire à mettre en œuvre les améliorations. Cette personne jouerait un rôle de conseiller/consultant, se chargerait notamment des projets spéciaux, superviserait la mise en œuvre et coopérerait avec les employés et superviseurs à différentes tâches d'amélioration.

L'examen par l'équipe de vérification de la position des services de la rémunération au sein du Ministère a conclu à la nécessité de les transférer de la Direction générale des services ministériels à la Direction générale des ressources humaines. Un projet de recommandation à cet effet a été accepté initialement par les responsables des deux directions générales.

Depuis lors, la Direction générale des finances, de la planification et des systèmes ministériels (SMD) a annoncé, le 4 mars 2002, que les Services de la rémunération (SMFC) et SMSH (Système de la gestion des ressources humaines de PeopleSoft) seraient regroupés en une seule entité, ayant pour symbole et pour titre SMSH, « Système de la gestion des ressources humaines et services de la rémunération ». Parmi les objectifs déclarés de cette initiative figure la facilitation de l'interface éventuelle du système de PeopleSoft avec le Système de paye en direct du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. La gestionnaire intérimaire de l'unité des Services de la rémunération relève actuellement de la directrice adjointe de SMSH.

Les raisons qui motivent la recommandation d'intégrer les Services de la rémunération à la Direction générale des RH restent inchangées. Le domaine des RH demeure la place normale des services de la rémunération. Les avantages qui résulteraient de la mesure proposée incluent une plus grande harmonisation des politiques et des procédures et un meilleur avancement professionnel du personnel. Dans le cadre de la planification à long terme, SMD doit envisager de transférer les services de la rémunération à la Direction générale des RH, quand la situation le permettra.

OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

La vérification avait pour objectif de fournir à la direction l'assurance du bien-fondé du cadre actuel de contrôle de gestion et des pratiques afférentes, de la rentabilité et de l'efficacité des processus administratifs et des contrôles internes des Services de la rémunération. La vérification comportait également l'analyse de l'efficacité de la position des Services de la rémunération au sein de l'organisation du Ministère.

PORTÉE ET APPROCHE

La vérification des Services de la rémunération a été réalisée entre octobre et décembre 2001. Elle était prévue dans le cadre du Plan de vérification interne annuel 2001/2002 de SIV, approuvé par le Comité de vérification et d'évaluation du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI). Elle comprenait l'examen de certaines activités de rémunération, ainsi que des fonctions centralisées des services communs et de distribution des chèques du Centre d'appel. Les liens organisationnels avec SMD et la Direction générale des opérations et de la politique des ressources humaines (HRD) ont également été analysés.

L'unité des Services de la rémunération fournit des services concernant les salaires, les pensions de retraite, les avantages sociaux, les régimes d'assurance, les heures supplémentaires, les congés, ainsi que les services d'orientation et de conseil aux employés du Ministère. La qualité de la prestation de ces services est un aspect important du bien-être des employés, et l'incidence sur les clients d'erreurs et de retards peut aller de la frustration due à une contrariété à de véritables difficultés dans les cas extrêmes (p. ex. si un versement excédentaire doit être récupéré ou si un conseil erroné en matière de retraite est donné).

L'équipe de vérification comprenait un consultant ayant de l'expérience en matière de procédures liées aux salaires et aux avantages sociaux qui avait été chargé d'examiner certains dossiers et les procédures correspondantes. Cinquante-neuf dossiers d'employés ont été sélectionnés au hasard. On a comparé la carte de paiement, le dossier papier du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et le fichier électronique correspondant enregistré dans le Système de paye en direct de TPSGC pour s'assurer de leur exhaustivité et de leur exactitude. L'équipe de vérification a mené une enquête sur les retards, bureau par bureau, et a comparé certains temps de traitement des transactions par rapport à la norme de service concernée.

L'équipe a interrogé la direction et le personnel des Services de la rémunération, ainsi que des parties concernées du Ministère. En dehors de celui-ci, des entretiens ont été menés avec des responsables de TPSGC (Ressources humaines partagées), du Secrétariat du Conseil du Trésor (Secrétariat de la collectivité des ressources humaines), le président de l'Association des gestionnaires en rémunération et les gestionnaires de six Services de la rémunération de ministères (l'Agence canadienne de développement international - ACIDI, Justice, Finances/Conseil du Trésor, Agriculture, TPSGC et le ministère de la Défense nationale - MDN).

CONTEXTE

1.1 Ministériel

1.1.1 Dans le cadre de la réorganisation ministérielle des services des ressources humaines et de gestion ministérielle intervenue en septembre 1999, l'unité des Services de la rémunération a été intégrée à la Direction générale des services ministériels. Les Services de la rémunération (anciennement SMFC) étaient alors l'une des sections de la Direction des services financiers, de la rémunération et des marchés (SMF). Les Services de la rémunération comptent 28 employés à temps plein, dont 18 sont des conseillers en rémunération).

1.1.2 Plusieurs changements organisationnels ont eu lieu au sein des Services de la rémunération au cours des dernières années. L'unité qui se consacrait à l'assurance de la qualité, qui englobait la formation et la vérification spécialisée, a été supprimée. Les conseillers en rémunération ont été reclassifiés de CR-5 à AS-2, et des tâches d'orientation ont été ajoutées à leurs responsabilités. L'affectation des superviseurs et des conseillers en rémunération a été redéfinie, et un centre d'appels a été instauré.

1.1.3 Le directeur de SMF a pris un certain nombre d'initiatives visant à améliorer l'efficacité générale des activités des Services de la rémunération. Le cabinet de consultants Price Waterhouse Coopers (PWC) a été choisi au printemps 2000 pour réaliser une étude sur les services à la clientèle des Services de la rémunération, sur les liens opérationnels avec d'autres fonctions des Ressources humaines du Ministère et sur l'efficacité des processus internes, et pour mener une enquête d'opinion auprès des clients. Le rapport relatif à cette enquête a été publié le 26 mars 2001 et le rapport d'étude, le 29 juin 2001.

1.1.4 Le rapport de l'enquête d'opinion de PWC révèle une satisfaction générale des clients quant aux Services de la rémunération, puisque 46 % se disent satisfaits, 27 % sont sans opinion et 28 % sont mécontents. Toutefois, ces pourcentages doivent être interprétés avec prudence. On ne sait pas si les employés faisaient référence uniquement à des Services de la rémunération particuliers, ou à tous les services liés aux ressources humaines (p. ex. dotation en personnel) qui donnent lieu à des transactions de rémunération.

1.1.5 Les Services de la rémunération ne peuvent effectuer une transaction de rémunération qu'à condition d'y être dûment autorisés, et deviennent donc le « dernier maillon » de la « chaîne » des RH. Des erreurs et des retards peuvent malheureusement se produire à n'importe quel niveau de cette chaîne, ce qui amène trop souvent les Services de la rémunération à supporter la colère des clients, quel que soit le maillon de la chaîne où est survenu un problème.

1.2 Interministériel

1.2.1 La fonction des Services de la rémunération dans tout le gouvernement fédéral traverse une période d'évolution considérable. Les tâches afférentes ont beaucoup changé ces dernières années, sous l'effet de facteurs tels que ceux indiqués ci-dessous :

- augmentation du volume et de la complexité des conventions collectives;
- transfert des processus des organismes centraux aux ministères;
- règles plus complexes pour le calcul des rémunérations et des avantages sociaux;
- responsabilité légale en cas de conseils erronés en matière de retraite et d'assurance;
- clientèle mieux informée et plus exigeante;
- besoin d'orientation sur les différentes options en matière de paye, de retraite et d'avantages sociaux;
- recours massif à des intérimaires à cause des délais prolongés pour la dotation des postes.

1.2.2 L'idée que les Services de la rémunération sont gérés par des personnes peu formées qui réalisent des opérations simples n'est donc plus de mise. Les approches conservatrices et traditionnelles pour faire face à l'évolution de la charge de travail se révèlent inadaptées. Les réponses des ministères aux nouvelles pressions sont dictées par le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines (SCRH) du Conseil du Trésor, dans le cadre de son processus de réforme des RH. Les réponses comprennent généralement la mise à niveau des profils de compétences, le recrutement, la formation et la réorganisation des modèles de prestation de services.

1.2.3 Selon l'exposé « Rémunération, initiatives principales et vision » de TPSGC daté du 8 janvier 2002, TPSGC est en train de moderniser ses systèmes de paye et de retraite. Le Système de paye en direct est un « système énorme, complexe et périmé, modifié sans cesse depuis 30 ans. » Les systèmes de retraite sont « fragmentés et éclatés... basés sur des solutions vieilles de 30 ans qui se traduisent par des services de mauvaise qualité, un manque de souplesse, ... (et qui sont) chères à exploiter. »

1.2.4 La constitution de l'Association des gestionnaires en rémunération est une autre initiative. Elle collabore étroitement avec le SCRH, dispose d'une représentation nationale et régionale et d'un réseau de sous-comités thématiques. Elle procure, entre autres avantages, l'occasion d'examiner des problèmes communs, de mettre en commun les pratiques exemplaires et de nouvelles approches pour fournir les services de la rémunération.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

2.1 Cadre de contrôle de gestion

Planification

2.1.1 Les Services de la rémunération disposent d'un processus de planification sous la forme d'un plan d'action annuel (exercice 2001-2002) et d'un plan d'action sur six mois destiné à améliorer les Services de la rémunération (du 1^{er} septembre au 2 mars). Ces plans énumèrent un grand nombre de tâches et de projets utiles et quelquefois indispensables, ainsi que les recommandations du rapport des consultants de PWC. Malheureusement (à quelques exceptions près), on note une absence de mesures concrètes, d'initiatives de suivi ou de moyens pour déterminer s'il y a eu une réussite. Ces plans n'ont pas été mis à jour récemment.

2.1.2 Les listes de tâches et de projets sont toujours des aspects incontournables de la planification, mais les plans d'action examinés par l'équipe de vérification sont insuffisants pour guider le développement continu des Services de la rémunération au cours des prochaines années. Les Services de la rémunération gèrent un certain nombre de processus administratifs fondamentaux qui sont essentiels pour le Ministère et ses employés. Sans un énoncé clair et sans équivoque de la stratégie adoptée pour relever les défis prévus, faire face à l'évolution des circonstances et aux demandes de services plus efficaces et efficients, les progrès seront limités et la réussite impossible à établir. L'histoire récente des Services de la rémunération et de ce secteur abonde d'exemples montrant que les défis et les pressions sont multiples et dynamiques. Un processus de planification tout aussi solide et dynamique est donc nécessaire pour donner une orientation stratégique au service de la rémunération du Ministère au cours des prochaines années.

2.1.3 Si un tel processus de planification est mis en place, il sera possible d'évaluer les risques, de fixer des objectifs et des priorités, de réunir des données de rendement, de repérer les causes de problèmes potentiels et de proposer des modes d'action. L'adhésion et la coopération des conseillers en rémunération et des superviseurs seront une condition essentielle de la mise en oeuvre des changements et de la résolution des problèmes. La direction doit, pour sa part, veiller à ce que des mesures concrètes soient prises à cet égard, afin que les employés aient le sentiment d'être les auteurs des progrès accomplis. Les cadres supérieurs du Ministère comme le personnel des Services de la rémunération doivent alors avoir une vision claire de la position stratégique future des Services de la rémunération.

2.1.4 Enfin et surtout, les besoins correspondants en ressources (humaines et matérielles) peuvent être mis en évidence par les données de rendement et reliés directement aux objectifs.

Recommandation à l'attention de SMD

- 2.1.5 Les Services de recommandation devraient élaborer des buts, des objectifs et des plans formels à long terme et les communiquer aux parties concernées, afin d'orienter la mise en oeuvre des principaux processus administratifs fondamentaux de rémunération.**

Réponse de SMD

- 2.1.5 En cours, chaque année, la Direction générale organise un séminaire sur la planification pour élaborer les plans à court et à long terme. Chaque direction fournit ses propres plans qui sont inclus dans le plan d'activités du Ministère. Au sein de la Direction de gestion des systèmes ministériels et de la politique, chaque section prépare un plan d'action qui est examiné chaque semaine lors de la réunion de la direction. Les activités de rémunération sont traitées dans le Système de gestion des ressources humaines et dans le Plan d'action de la section des Services de la rémunération.**

Un programme de sensibilisation sera élaboré d'ici octobre 2002 afin de communiquer les buts, les objectifs et les plans aux parties intéressées.

Points à considérer pour réorganiser les processus administratifs

2.1.6 Au sein des Services de la rémunération, la charge de travail (comptes clients) est répartie entre les conseillers en rémunération par groupe professionnel des clients. Par exemple, certains conseillers en rémunération sont spécialisés dans le groupe des FS et d'autres dans le groupe des AS, et ainsi de suite. Cette méthode de répartition des comptes s'explique par le souci que, compte tenu de la grande mobilité des employés au sein du MAECI, les clients ne changent pas de conseiller en rémunération chaque fois qu'ils reçoivent une nouvelle affectation.

2.1.7 Dans les six autres ministères étudiés, la charge de travail est systématiquement attribuée sur la base de l'unité organisationnelle. Par conséquent, leurs conseillers en rémunération sont des généralistes en matière de groupes professionnels. Toutefois, un ministère compte une unité spécialisée pour les EX, et un autre ministère a des spécialistes pour les EX, pour les heures supplémentaires et les congés. Concernant la pratique du MAECI, ils pensent que, comme chaque conseiller en rémunération est spécialisé dans un groupe professionnel, il serait difficile de réaffecter rapidement la charge de travail entre ces employés. Cette situation entraînerait une charge inégale lorsque les activités augmentent concernant une convention collective spécifique. Ces considérations sont peut-être valables du point de vue d'un autre ministère, mais la permutation et d'autres aspects liés à la forte mobilité

du personnel du MAECI doivent continuer à être pris en compte dans toute réflexion future sur les options de réorganisation.

2.1.8 Les professionnels de la rémunération étudient actuellement deux modèles fondamentaux de prestation des services. Le premier implique une spécialisation par fonction (paye, retraite, assurance, etc.) et le deuxième est un modèle généraliste modifié dans lequel l'essentiel du travail est géré par des généralistes, tandis que les projets spéciaux, les problèmes, les questions complexes, etc. sont confiés à des spécialistes. Actuellement, chacun de ces modèles est préconisé par un ministère. Dans l'ensemble, le type de ministère et les besoins de ses clients, associés à l'évolution des politiques, des procédures et des outils, seraient parmi les facteurs déterminants pour le choix et la conception du modèle.

2.1.9 De nouvelles méthodes de répartition des comptes entre les conseillers en rémunération sont discutées périodiquement par la direction des Services de la rémunération. Toutefois, elle n'a pas l'intention de modifier la méthode actuelle à court terme.

Recommandation à l'attention de SMD

2.1.10 Dans le cadre de leur processus de planification à long terme, les Services de la rémunération devraient envisager de nouvelles méthodes de prestation des services, compte tenu des changements qui se produisent dans ce secteur.

Réponse de SMD

2.1.10 La question a déjà été examinée par le passé et il est difficile d'attribuer le travail sur la base de l'organisation compte tenu de la permutation au sein du Ministère. Chaque fois qu'un employé changerait d'affectation, il faudrait que la liste de paye et le conseiller changent également. Nous avons étudié la question de façon plus poussée et nous estimons que la méthode actuelle est la meilleure et celle qui perturbe le moins les employés. De plus, nous avons contacté d'autres ministères et constaté que certains envisagent d'utiliser la méthode du MAECI.

Systemes d'information de gestion

2.1.11 Les Services de la rémunération ne disposent pas pour le moment de suffisamment de données pour contrôler les activités et mesurer le rendement. La principale méthode de contrôle consiste à répondre aux plaintes, ce qui tend à encourager un style de gestion réactif. Dans ces circonstances, l'« urgent » a tendance à se substituer à l'« important », ce qui favorise la gestion des crises.

2.1.12 Des normes sur les services de traitement existent depuis plusieurs années (p. ex., le premier chèque de paye pour les nouveaux employés nommés pour une période indéterminée est disponible le premier jour de paye après 10 jours de travail). Plusieurs normes de ce type sont en vigueur pour chaque processus ou activité. Elles ont été récemment mises à jour et figurent maintenant sur le site Web de l'intranet des Services de la rémunération. Malheureusement, ces derniers n'ont pas les moyens de déterminer si les normes de service sont ou non respectées. Aucune donnée n'est recueillie qui permettrait de relier la date d'arrivée de l'autorisation dans les Services, la date de nomination effective, la date de comptabilisation de la transaction, etc. Une norme de service dépourvue des informations vérifiant son application se réduit à une simple déclaration d'intention. Les normes de service deviennent un outil de gestion efficace si elles s'appuient sur des données fiables et adaptées.

2.1.13 Pour illustrer ce qui précède, l'équipe de vérification a étudié 57 transactions concernant des employés qui prennent leurs fonctions au Ministère ou qui le quittent (PAE/RE), le personnel d'appoint, des affectations intérimaires, des promotions et cas divers. Nous avons calculé le nombre de jours civils entre la date effective de la transaction et la date de son inscription dans le Système de paye en direct. Cette période de temps a alors été comparée à la norme, exprimée en jours civils, et les résultats sont les suivants :

	Nombre de cas	Nombre compris dans la norme	% compris dans la norme
PAS/RE	8	6	75 %
Personnel d'appoint, affectations intérimaires, promotions, cas divers	49	19	40 %

En ce qui concerne le personnel d'appoint, les affectations intérimaires, les promotions et les cas divers, la norme était de 60 jours civils, et le temps de traitement moyen pour les 49 cas était de 127 jours civils, soit environ deux fois plus.

2.1.14 Ce résultat doit être interprété avec précaution pour les raisons suivantes :

- La date à laquelle la transaction avait été autorisée ou reçue par les Services de la rémunération n'était pas mentionnée. Nous n'avons utilisé que la date effective et la date d'imputation pour cet exercice.
- La date effective pouvait être rétroactive.

Par conséquent, le temps de traitement moyen de 127 jours est celui que remarque le client, qu'il soit ou non imputable au seul traitement par les Services de la rémunération, ou également à d'autres maillons de la chaîne de traitement des RH. C'est le même problème que celui décrit précédemment dans la rubrique Contexte en ce qui concerne l'interprétation des résultats de l'enquête d'opinion réalisée par les consultants de PWC. Il souligne la nécessité d'avoir des données fiables sur les normes de service, qui rendent compte sans ambiguïté du rendement réel des Services de la rémunération.

2.1.15 Les Services de la rémunération n'ont pas précisé les données et les informations requises pour juger de l'efficacité de la section. Ces indicateurs comprendraient des données sur les retards et sur la charge de travail, les taux d'erreur et leurs causes, une analyse des tendances, le respect des normes de service, les résultats d'activités de sensibilisation, les plaintes classées par type et par fréquence et les résultats des projets spéciaux. En l'absence de données et d'informations fiables sur le rendement, il est extrêmement difficile de déceler les problèmes et de déterminer les mesures et les ressources requises pour les résoudre.

2.1.16 Ces données et informations sont également nécessaires dans les situations où le rendement de personnes en particulier est en cause. L'équipe de vérification a relevé quelques cas au cours de son travail. Les données et informations sur le rendement peuvent être utilisées comme moyen de remédier à des mauvais résultats.

Recommandation à l'attention de SMD

2.1.17 Les Services de la rémunération devraient définir et réunir les données et les informations requises pour évaluer le rendement en fonction de leurs normes de service.

Réponse de SMD

2.1.17 En cours, un consultant a été engagé pour examiner et élaborer des normes de service, des procédures et des outils de mesure et de suivi du travail afin de pouvoir évaluer le rendement. Le consultant a remis son rapport final et nous devons effectuer une analyse pour déterminer la méthode à suivre et sa mise en oeuvre. De plus, nous avons communiqué avec SXD pour nous renseigner sur les méthodes de suivi des courriels et des messages vocaux : il n'y a pas de moyens techniques disponibles actuellement. Nous contacterons aussi d'autres ministères pour savoir ce qu'utilisent les centres d'appel. L'échéance a été fixée au 30 novembre 2002. L'échéance a été fixée au 30 novembre 2002.

Rôles et responsabilités de mesure du rendement

2.1.18 Les conseillers en rémunération et les superviseurs ont un rôle fondamental à jouer dans le suivi des tendances du rendement opérationnel (y compris le respect des normes de service et les retards potentiels et réels) et de transmission de leurs observations à la direction. De la même manière, celle-ci doit communiquer clairement ses attentes en matière de rendement et définir les domaines d'intérêt particulier. Le rapport des consultants de PWC signale les problèmes de communication au sein du bureau et leur impact sur le moral des employés.

2.1.19 Suite à une réunion interne des cadres des Services de la rémunération sur le sujet, les rôles et les responsabilités du directeur adjoint et de tous les superviseurs ont été définis et diffusés. Les rôles et les responsabilités des conseillers en rémunération, même s'ils étaient largement reconnus, n'étaient pas inclus. Enfin, ceux relatifs au suivi du rendement et à la production des informations correspondantes n'étaient pas mentionnés.

Recommandation à l'attention de SMD

2.1.20 Les Services de la rémunération devraient mettre à jour et diffuser officiellement les rôles et les responsabilités du personnel à tous les échelons, y compris pour le suivi et l'utilisation des informations de contrôle de gestion, dans le cadre d'une structure de rapport officielle.

Réponse de SMD

2.1.20 En cours, les rôles et les responsabilités ont été établis et remis au personnel en octobre 2001.

En outre, un consultant a été engagé pour examiner et recommander des mécanismes facilitant le suivi des informations. Il a défini : les conditions requises pour l'élaboration d'un système d'information de gestion destiné à faciliter le suivi et la mesure du travail, la mise à jour des priorités de traitement, les formalités administratives du personnel et une liste des formations requises pour le personnel nouvellement embauché. Les résultats de son travail seront communiqués au personnel.

Effectué. L'équipe de direction responsable du service a préparé plusieurs listes de contrôle destinées à faciliter le travail des conseillers en rémunération.

Priorités de traitement

2.1.21 Le personnel des Services de la rémunération est animé par un sens aigu des priorités. Par exemple, les normes de service visant les clients qui prennent leurs fonctions au sein du MAECI ou qui le quittent, de manière permanente ou pour une période déterminée, sont plus brèves que celles qui s'appliquent aux employés permanents, et le travail des conseillers en rémunération en tient compte. Le déroulement du processus est déterminé par les délais à respecter pour assurer une paye toutes les deux semaines. Si ces délais ne sont pas respectés, le client doit alors attendre deux autres semaines. Les projets spéciaux sont tous assortis de leurs propres délais, surtout ceux ayant trait aux conventions collectives. Bien que les priorités soient bien connues de manière informelle, la direction devrait définir officiellement les priorités de traitement des Services de la rémunération.

Recommandation à l'attention de SMD

2.1.22 Les Services de la rémunération devraient mettre à jour et communiquer officiellement les priorités de traitement à l'ensemble du personnel.

Réponse de SMD

2.1.22 En cours, les priorités de traitement sont en train d'être établies et seront communiquées au personnel. En outre, les résultats du travail du consultant seront portés à la connaissance du personnel.

Vérification par un spécialiste

2.1.23 À l'instar des pratiques d'autres ministères, les Services de la rémunération disposent d'un système interne de vérification des transactions par des pairs. Certains conseillers en rémunération enregistrent les données sur les erreurs dans le cadre de leur travail de vérification. Ces données ne sont pas collectées ni communiquées régulièrement, et ni les superviseurs, ni la direction ne les utilisent à des fins de contrôle. Par conséquent, le processus actuel de vérification par des pairs n'est pas un moyen de contrôle efficace. Par le passé, les Services de la rémunération avaient recours à la vérification par un spécialiste, mais les ressources nécessaires ayant été réduites, ils ont dû faire appel à la vérification par des pairs.

2.1.24 Le rapport des consultants de PWC recommande d'examiner les procédures actuelles de vérification pour analyser les procédures et les avantages escomptés. Il souligne que, bien qu'une vérification soit effectuée, on n'en tire que peu de résultats concrets.

2.1.25 Les Services de la rémunération des autres ministères pratiquent la vérification par des pairs, mais leurs gestionnaires indiquent qu'ils préféreraient de beaucoup une vérification par un spécialiste. Cette opinion ressort également des entretiens avec le SCRH et l'Association des gestionnaires en rémunération. Selon eux, le problème de la vérification par des pairs a pour problème de se borner souvent à vérifier les calculs de la transaction et la saisie des données. Elle ne remet pas en question la validité de la transaction proprement dite, comme le ferait une vérification par un spécialiste. Celle-ci fournit aussi un processus uniforme, ce qui signifie que les données relatives aux erreurs et à l'observation des normes de service peuvent être réunies objectivement à partir d'une seule source. À ce stade, on estime que les Services de la rémunération pourraient mettre en place une vérification par un spécialiste en réaffectant la charge de travail interne.

Recommandation à l'attention de SMD

2.1.26 Les Services de la rémunération devraient revoir le processus de vérification actuel en vue de rétablir une vérification par un spécialiste.

Réponse de SMD

2.1.26 Cette proposition est à l'étude et la direction évaluera les options.

Évaluations annuelles

2.1.27 Cela fait un certain temps que les Services de la rémunération n'ont pas effectué d'évaluations annuelles de leur personnel, bien que cette tâche figure dans le Plan d'action 2001/2002.

2.1.28 Lorsque le rendement individuel est un problème, l'évaluation formelle du rendement est un outil précieux pour remédier à de telles situations.

Recommandation à l'attention des Services de la rémunération

2.1.29 Les Services de la rémunération devraient effectuer des évaluations annuelles de l'ensemble du personnel, qui serviraient d'outil officiel d'évaluation du rendement et de rétroaction.

Réponse de SMD

2.1.29 Des évaluations de l'ensemble du personnel ont été préparées à l'état d'ébauche et seront complétées d'ici le 30 octobre 2002.

Formation

2.1.30 Les Services de la rémunération ont besoin d'un plan de formation officiel et cohérent qui prenne en compte les besoins de l'ensemble du personnel, qu'il s'agisse d'employés subalternes ou de cadres supérieurs. Les nouveaux conseillers en rémunération ont manifesté le besoin d'avoir davantage de formation. Ils jugent inadaptée la formation qu'ils ont reçue. La formation doit être liée aux profils des compétences et faire l'objet d'un suivi lors de l'évaluation annuelle.

2.1.31 Les Services de la rémunération avaient autrefois un poste consacré à la formation, mais ce poste a été supprimé lors de la dissolution de l'unité de l'Assurance de la qualité. Actuellement, les superviseurs sont chargés de la formation, entre autres tâches, mais ont peu de temps pour lui consacrer l'attention et l'appui nécessaires. Les conseils en matière de retraite et d'avantages sociaux méritent une attention particulière.

2.1.32 Comme les manuels de TPSGC et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) sont disponibles en ligne, il faut savoir mener des recherches sur Internet pour trouver des informations particulières. Les néophytes en la matière se heurtent donc à certains obstacles.

Recommandation à l'attention de SMD

2.1.33 Élaborer un plan de formation officiel qui réponde aux besoins de l'ensemble du personnel, qui soit lié aux objectifs de compétences et qui fasse l'objet d'un suivi lors de l'évaluation annuelle.

Réponse de SMD

2.1.33 En cours, une formation formelle et par les collègues en cours d'emploi est actuellement dispensée à l'ensemble du personnel. Nous sommes également en train d'élaborer des plans d'apprentissage pour tous les employés, ce qui sera chose faite d'ici fin octobre. Le personnel des Services de la rémunération a aussi suivi récemment une formation en matière de services à la clientèle.

Manuel de formation et de référence

2.1.34 Les politiques et procédures opérationnelles en vigueur dans les Services de la rémunération sont en général celles de TPSGC et du SCT. Bien qu'elles soient excellentes, elles sont conçues pour être utilisées par tous les ministères. Elles doivent être interprétées et complétées par les politiques et les procédures internes des Services de la rémunération. Un Manuel de formation et de référence des Services de la rémunération existe depuis un certain temps, mais il est périmé. Sa mise à jour

profiterait à tous les employés, notamment aux stagiaires. Elle devrait s'intégrer au processus de normalisation des pratiques administratives.

2.1.35 Les Services de la rémunération disposent d'un poste de chef de l'interprétation de la politique, et le titulaire de ce poste est chargé, entre autres tâches, d'élaborer des procédures détaillées pour tous les projets spéciaux à mesure qu'ils se présentent. Le personnel interrogé s'est déclaré satisfait de la qualité des procédures afférentes aux projets spéciaux, mais estimait que les délais impartis aux Services de la rémunération étaient souvent insuffisants, ce qui augmentait la pression pour respecter les échéances.

Recommandation à l'attention de SMD

2.1.36 Mettre à jour le Manuel de formation et de référence des Services de la rémunération, dans le cadre de l'effort de normalisation des pratiques administratives.

Réponse de SMD

2.1.36 En cours, une documentation est disponible en ligne, sur l'intranet. Le consultant a préparé des procédures administratives qui seront communiquées à l'ensemble du personnel d'ici octobre 2002.

Sensibilisation

2.1.37 Les activités actuelles de sensibilisation comprennent un exposé de deux heures sur les pensions au cours du séminaire habituel de deux jours sur la retraite, organisé par SEV, et des exposés sur la rémunération pour les cours de préparation aux affectations. Les normes de service, les rôles et les responsabilités, les listes de numéros de téléphone et diverses informations sur la rémunération ont tous été publiés sur le site Web de l'intranet des Services de la rémunération.

2.1.38 Le regroupement des informations de sensibilisation sur la rémunération et sur les ressources humaines aux mêmes points d'accès, par exemple des sites Web, des publications officielles, des documents de référence, etc., serait une initiative qui pourrait bénéficier à tous. La Direction générale des RH a récemment publié deux documents d'information importants, le « Manuel des RH pour les dirigeants de l'AC » et les « Normes de service pour les ressources humaines ». Les informations sur les Services de la rémunération devraient figurer en bonne place dans ces deux documents, comme dans n'importe quels autres documents d'information et de référence ou liste de vérification où les Services de la rémunération jouent un rôle.

Recommandation à l'attention de SMD

- 2.1.39 Les Services de la rémunération devraient rester en contact avec leurs homologues des ressources humaines dans les autres ministères afin de regrouper les informations relatives aux Services de la rémunération avec les informations de sensibilisation afférentes aux ressources humaines.**

Réponse de SMD

- 2.1.39 En cours, comme nous l'avons fait remarquer au paragraphe 2.1.5, outre les séances de préparation aux affectations et aux départs en retraite, des réunions avec les ressources humaines (employés permutants et non permutants) sont organisées. Des travaux sur un programme de sensibilisation ont débuté, et des réunions sont prévues avec les clients afin de définir les objectifs, les plans, les services et les normes fournis par les Services de la rémunération.**

Mise en oeuvre des améliorations

- 2.1.40 Il est impératif que le processus de mise en oeuvre des améliorations mentionné dans ce rapport ne compromette pas les activités en cours et les délais correspondants. Ce critère freinera inévitablement le rythme d'adoption des améliorations si les Services de la rémunération doivent agir seulement sur leur propre initiative, sans l'appui d'autres ressources du Ministère. L'équipe de vérification juge nécessaire d'embaucher, pour une période limitée, une personne ayant une expérience de gestion afin d'aider le gestionnaire intérimaire à mettre en oeuvre les améliorations. Cette personne jouerait un rôle de conseiller/consultant, se chargerait notamment des projets spéciaux, superviserait la mise en oeuvre et coopérerait avec les employés et superviseurs à différentes tâches d'amélioration.

Recommandation à l'attention de SMD

- 2.1.41 Les Services de la rémunération devraient engager une personne-ressource possédant des compétences et une expérience en gestion afin de faciliter le processus de mise en oeuvre des améliorations.**

Réponse de SMD

- 2.1.41 Compte tenu de la réorganisation récente des Services de la rémunération sous l'égide de la directrice adjointe du SMSH, du gestionnaire intérimaire des Services de la rémunération et de l'examen par le consultant, on considère que l'embauche d'une personne-ressource est superflue. Des améliorations et des**

changements ont été apportés et continuent de l'être afin d'améliorer le service fourni par les employés de la Rémunération.

2.2 Contrôles internes

Article 33 - Signatures

2.2.1 Conformément à la « Politique de contrôle de l'administration de la paye » du Conseil du Trésor, les pouvoirs en vertu de l'article 33 de la Loi sur la gestion des finances publiques peuvent être exercés dans le domaine des services financiers ou du personnel. Le fait que ces pouvoirs doivent être délégués officiellement constitue la principale condition. Les pouvoirs en vertu de l'article 33 sont actuellement exercés au sein des Services de la rémunération par la directrice adjointe et par le chef de l'interprétation de la politique. Bien que ces pouvoirs aient été officiellement délégués par poste, aucune mise à jour n'a été faite pour les confier aux titulaires intérimaires actuels.

Recommandation à l'attention de SMD

2.2.2 Les Services de la rémunération devraient veiller à ce que les pouvoirs conférés par l'article 33 de la Loi sur la gestion des finances publiques soient officiellement délégués aux titulaires intérimaires actuels.

Réponse de SMD

2.2.2 Effectué, les pouvoirs en vertu de l'article 33 ont été mis à jour.

Distribution des chèques de paye

2.2.3 La « Politique sur le contrôle des chèques du receveur général » du Conseil du Trésor est catégorique sur les modalités de distribution des chèques une fois ceux-ci reçus de l'autorité émettrice par un ministère. Les chèques ne doivent pas être distribués par une entité qui a participé à leur émission. Dans tous les ministères, les chèques de paye sont distribués par le service des finances. En revanche, les Services de la rémunération distribuent leurs propres chèques, sauf pour les avances sur salaires en cas d'urgence. On va chercher ces chèques au bureau du caissier, endroit logique pour le faire. Les Services de la rémunération consacrent environ 0,5 ETP du centre d'appels à la distribution des chèques.

Recommandation à l'attention de SMD

2.2.4 Les Services de la rémunération devraient cesser de distribuer les chèques de paye.

Réponse de SMD

- 2.2.4 D'accord avec cette recommandation, cette fonction pourrait être transférée au bureau du caissier. Il faut consulter SMF à ce sujet. L'échéance est fixée à octobre 2002.**

Protection des cartes de paiement

2.2.5 Les cartes de paiement sont des dossiers papier de tout l'historique de rémunération d'un employé, et contiennent des données de base sur l'emploi, les avantages sociaux, l'assurance et la retraite. C'est pourquoi elles contiennent une foule de renseignements personnels protégés de nature délicate. Les Services de la rémunération conservent ces cartes sur des étagères ouvertes, mais non verrouillées. N'importe qui ayant accès à l'étage D3 peut donc les consulter en dehors des heures de bureau.

Recommandation à l'attention de SMD

- 2.2.6 Les Services de la rémunération devraient mettre sous clé les cartes de paiement quand elles ne sont pas utilisées.**

Réponse de SMD

- 2.2.6 Effectué, les cartes de paiement sont mises sous clé.**

Vérification de TPSGC

2.2.7 Le Bureau des ressources humaines partagées de TPSGC a récemment instauré une fonction chargée de mener des vérifications rigoureuses et approfondies des dossiers de rémunération. Ces services de vérification sont mis à la disposition des ministères, selon le principe du recouvrement des coûts.

2.2.8 L'équipe a rencontré le directeur des Ressources humaines partagées et le gestionnaire du groupe de rémunération, et a examiné leur méthode. Elle estime qu'une vérification des dossiers aux Services de la rémunération effectuée par TPSGC serait très bénéfique. Deux vérifications de dossiers effectuées à un an d'intervalle devraient donner une idée juste des améliorations accomplies entre-temps, et assurer une évaluation indépendante de la qualité du service.

Recommandation à l'attention de SMD

- 2.2.9 Les Services de la rémunération devraient demander à TPSGC (Ressources humaines partagées) d'effectuer une vérification**

indépendante des dossiers, des procédures et des transactions de rémunération.

Réponse de SMD

2.2.9 Compte tenu de la vérification récente de SIV, de l'analyse réalisée par PWC, de l'examen par le consultant indépendant et de l'échantillonnage statistique effectué récemment par le Bureau du vérificateur général, nous ne jugeons pas nécessaire de faire appel à TPSGC pour mener une vérification indépendante. Toutefois, cette possibilité pourrait être envisagée par la suite.

2.3 Processus administratifs

Retards

2.3.1 En l'absence d'information concernant les retards de traitement, l'équipe de vérification a réalisé sa propre enquête sur les retards. Sur plus de 2 000 transactions à traiter, 61 % relevaient de la charge de travail courante, 8 % avaient entre un et deux mois de retard et environ 27 % avaient plus de deux mois de retard. Quelques bureaux avaient accumulé des retards ingérables et n'avaient aucun plan ou directive pour les combler. Par conséquent, le pourcentage de transactions ayant plus de deux mois de retard est sous-estimé. En revanche, d'autres bureaux étaient très bien gérés et n'avaient aucun travail en retard. Les résultats de cette enquête ont été communiqués à tous les employés des Services de la rémunération par l'équipe.

2.3.2 Les retards sont un problème constant qui a deux principales causes : une forte augmentation soudaine de la charge de travail, et une insuffisance de ressources d'un bureau du fait de l'absence du conseiller en rémunération. Parfois, la charge de travail d'un bureau vacant depuis un certain temps est confiée à un autre conseiller en rémunération. Les résultats sont les mêmes : retards pour le client et mauvais moral du conseiller en rémunération, car les transactions actuelles et en souffrance sont traitées simultanément. Dans cette situation, les tâches moins prioritaires ont souvent tendance à être reportées, par exemple les corrections des indemnités de départ et des vérifications afférentes.

2.3.3 Les retards sont inévitables, mais leurs effets nocifs sur la qualité et l'efficacité du service peuvent être atténués par deux principales approches. La première consiste à « gérer les écarts » et la seconde, à utiliser les informations fournies par les statistiques sur l'ancienneté des transactions à traiter.

Recommandation à l'attention de SMD

2.3.4 Les Services de la rémunération devraient mettre au point un système de suivi et de contrôle des retards causés par les fortes augmentations soudaines de la charge de travail et par l'absence d'employés.

Réponse de SMD

2.3.4 En cours, nous mettons l'accent sur le contrôle de la qualité de différentes manières, par exemple : un gestionnaire intérimaire examine la situation, les superviseurs sont chargés de contrôler le travail des spécialistes en rémunération et de veiller à ce que les normes de service soient respectées, un consultant a présenté un rapport sur les outils de contrôle et de suivi pouvant être utilisés pour lutter contre les retards et nous examinons les pratiques exemplaires dans d'autres ministères. Échéance : 31 décembre 2002.

Cohérences des procédés administratifs

2.3.5 Le directeur de SMF a soulevé le problème des procédés administratifs incohérents au début de la vérification. La direction des Services de la rémunération, les superviseurs et les conseillers en rémunération l'ont également évoqué au cours de la vérification, et notre examen des dossiers a aussi mis en évidence ce problème. Le rapport du consultant de PWC recommande la mise en oeuvre de pratiques cohérentes, et relève que les bureaux bien organisés connaissent peu de retard.

2.3.6 Les conseillers en rémunération traitent les transactions, tiennent à jour leur documentation, gèrent la correspondance et organisent leur charge de travail de différentes manières. C'est la raison pour laquelle il est difficile qu'un conseiller en rémunération assume la charge de travail d'un autre. Au cours de l'examen de certains dossiers d'employés, nous avons constaté qu'ils étaient mal tenus. Les dossiers papier et les cartes de paiement étaient gérés de façon incohérente, des pièces justificatives essentielles manquaient, certains documents étaient mal classés et les dossiers n'étaient pas à jour.

2.3.7 L'incohérence des procédés administratifs, ajoutée aux divers retards, entraîne une qualité de service variable. Le niveau de qualité des prestations aux clients ne doit pas varier d'un bureau à l'autre.

2.3.8 La mise en oeuvre de procédures administratives cohérentes devrait débuter le plus tôt possible. Les exemples de pratiques exemplaires qui pourraient servir de modèle sont nombreux au sein des Services de la rémunération.

Recommandations à l'attention de SMD

2.3.9 Les Services de la rémunération devraient examiner les procédures administratives afin d'élaborer et de tenir à jour des procédures normalisées pour tous les conseillers en rémunération.

Réponse de SMD

2.3.9 En cours, nous sommes à analyser les procédures administratives présentées par le consultant en vue de leur mise en application. Échéance : 30 novembre 2002.

Capacité des ordinateurs personnels (OP)

2.3.10 Toutes les transactions de rémunération sont traitées sur l'ordinateur personnel des conseillers en rémunération. Ces derniers ont tous des comptes de paye en direct avec TPSGC, outre l'ordinateur de bureau normal du MAECI. Les manuels et tous les documents de référence sont maintenant disponibles exclusivement en ligne sur Internet, en provenance du SCT et de TPSGC. Les Services de la rémunération de certains ministères ont donc été amenés à équiper chaque conseiller en rémunération de deux OP, un connecté aux sites Internet du SCT et de TPSGC, et l'autre au Système de paye en direct. L'objectif est d'économiser le temps de passage d'un système à l'autre et d'inciter les conseillers en rémunération à consulter plus fréquemment les textes faisant foi disponibles en ligne.

2.3.11 Un grand nombre d'informations et de calculatrices (macros de feuille de calcul permettant d'établir la paye) sont fournies par le SCT et par TPSGC. Ces informations sont envoyées dans des logiciels non pris en charge par le MAECI, comme MS Word et Lotus. Par conséquent, des copies de logiciels supplémentaires doivent être installées sur les OP des Services de la rémunération pour pouvoir télécharger, modifier et imprimer efficacement ces informations. Lorsque ces logiciels n'ont pas été installés sur tous les OP, les documents (p. ex. lettres types du CT), une fois téléchargés, doivent être modifiés manuellement avant d'être envoyés aux clients.

2.3.12 La plupart des OP réservés aux conseillers en rémunération ont une RAM de 64 mo. La direction des Services de la rémunération estime qu'en raison de leur utilisation intensive, une capacité de 256 mo est justifiée. Deux OP par conseiller ne sont pas jugés nécessaires si la capacité de mémoire est augmentée. Manifestement, toute augmentation de la capacité des OP aurait un effet positif sur l'efficacité du traitement, au bénéfice des clients.

Recommandation à l'attention de SMD

- 2.3.13** Les Services de la rémunération devraient examiner la capacité actuelle des ordinateurs personnels des conseillers en rémunération, en vue de préparer une analyse de rentabilité pour augmenter les capacités de mémoire.

Réponse de SMD

- 2.3.13** Effectué, la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie (SXD) a remplacé 18 des 28 OP dans le cadre du programme de remplacement cyclique.

PLACE DES SERVICES DE LA RÉMUNÉRATION AU SEIN DE L'ORGANISATION

3.1.1 Le directeur des Services financiers, de la rémunération et des marchés (SMF) a demandé à l'équipe de vérification d'examiner la position actuelle des Services de la rémunération dans la hiérarchie ministérielle. Nous recommandons qu'ils soient transférés de la Direction générale des services ministériels à la Direction générale des RH, pour les raisons exposées ci-après. Le rapport du consultant de PWC contient également une recommandation allant dans le même sens, et les cadres supérieurs des deux directions générales ont indiqué leur accord initial à propos de ce changement.

3.1.2 Les raisons évoquées par l'équipe pour justifier un transfert des Services de la rémunération à la Direction générale des RH sont les suivantes :

- les activités de rémunération sont universellement reconnues comme relevant des RH;
- l'évolution en cours au sein des Services de la rémunération dans toute la fonction publique s'inspire du processus de réforme des RH engagé par le Conseil du Trésor (SCRH);
- si les Services de la rémunération sont intégrés à la Direction générale des RH, les politiques de rémunération, les procédures et les activités d'information peuvent être harmonisées beaucoup plus facilement avec les fonctions RH correspondantes;
- il existe des liens opérationnels directs avec différentes sections de la Direction générale des RH, notamment celles de la Dotation et des Relations de travail;
- l'avancement de carrière au sein de la Direction générale des RH serait accéléré pour le personnel des Services de la rémunération, et inversement pour le personnel des RH.

3.1.3 Des agents de la Direction générale des RH ont informé l'équipe de vérification que la création d'une fonction de la politique de rémunération ministérielle est envisagée au sein de cette direction générale. Cette création aurait un effet positif sur l'intégration des politiques et des activités de rémunération à la Direction générale des RH, et améliorerait la communication des conseils en matière de politique de la rémunération aux cadres supérieurs.

3.1.4 Après discussion de cette recommandation avec les gestionnaires des deux directions générales, SMD a annoncé le 4 mars 2002 que les Services de la rémunération (SMFC) et SMSH (Système de la gestion des ressources humaines de

PeopleSoft) seraient regroupés en une seule entité, ayant pour symbole SSMH et pour titre « Système de la gestion des ressources humaines et services de la rémunération ». Parmi les objectifs déclarés de cette initiative figure la facilitation de l'interface éventuelle du système de PeopleSoft avec le Système de paye en direct de TPSGC. La gestionnaire intérimaire de l'unité des Services de la rémunération relève actuellement de la directrice adjointe de SSMH.

3.1.5 Les raisons qui motivent la recommandation d'intégrer les Services de la rémunération à la Direction générale des RH restent inchangées. Le domaine des RH demeure la place normale des Services de la rémunération. Les avantages qui résulteraient de la mesure proposée sont ceux exposés précédemment, notamment un meilleur avancement professionnel du personnel.

Recommandation à l'intention de SMD

3.1.6 **Dans le cadre de la planification à long terme, envisager de transférer les services de la rémunération à la Direction générale des ressources humaines, quand la situation le permettra.**

Réponse de SMD

3.1.6 **Les Services de la rémunération peuvent être axés soit sur les ressources humaines, soit sur les transactions et les processus financiers comme la paye, les retraites, les heures supplémentaires et la rémunération d'intérim. À ce titre, la rémunération peut légitimement être rattachée à SMD ou aux RH, selon les exigences opérationnelles en jeu. À court terme, son rattachement à SMD fournit des liens essentiels accrus permettant de soutenir les efforts importants déployés par SMS pour intégrer les systèmes d'information de gestion des ressources du Ministère et pour mettre en oeuvre l'interface de la paye avec le Système de paye en direct de TPSGC.**

Le rattachement à plus long terme des Services de la rémunération fera l'objet d'une analyse et de discussions plus approfondies avec les Ressources humaines.

Une coopération étroite entre les deux services est essentielle. Des liens et des réseaux de communication efficaces sont en place avec les secteurs concernés des ressources humaines et avec le groupe d'utilisateurs constitué de membres des Services de la rémunération, des Ressources humaines, des bureaux de l'administration du secteur, des Finances et de la Formation.