



National
Defence

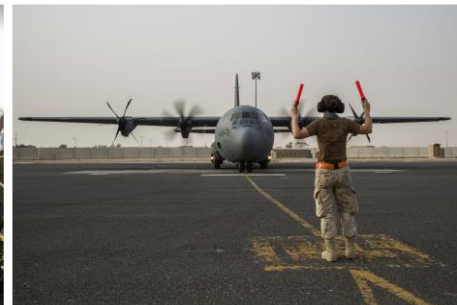
Défense
nationale

SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*.
Information SANS CLASSIFICATION.

Audit de l'établissement de la rémunération des professeurs d'université



978-0-660-98039-3
D2-716/2026F-PDF
1259-3-0115 SMA(Svcs Ex)
Février 2026

Canada

En bref

- Le personnel enseignant du Collège militaire royal (CMR) est composé de militaires, d'environ 260 fonctionnaires classés dans le groupe Enseignement universitaire (UT) et de contractuels fédéraux.
- La rémunération des UT est régie par le Régime d'administration des traitements, un manuel du Conseil du Trésor (CT).
- Le rendement des UT est évalué chaque année, les évaluations étant validées par un comité d'évaluation du rendement et consignées dans des rapports d'appréciation du personnel enseignant (APE).
- Les 56 échantillons examinés comprenaient tous des lettres communiquant l'évaluation de rendement et l'intervention de paye correspondante. Sur les 56 rapports d'APE, 12 ont été complétés et signés conformément aux lignes directrices.
- Le Régime d'administration des traitements contient des informations obsolètes et manque de détails essentiels.
- La rémunération des UT à temps partiel est conforme aux taux approuvés par le CT et à la convention collective.
- Afin de garantir la transparence et l'efficacité de l'établissement de la rémunération, il est essentiel de disposer de dossiers complets et précis sur le rendement et la rémunération des employés, ainsi que de directives actualisées en matière d'administration des salaires.

Principales constatations	Recommandations
Constatation 1 : Les UT sont rémunérés en fonction de leurs évaluations de rendement. La documentation et la conservation des justifications d'évaluation pourraient être améliorées afin de garantir leur conformité avec les exigences du Régime d'administration des traitements.	Recommandation 1 : Mettre en place un processus visant à garantir que tous les rapports d'APE sont remplis, signés et conservés afin de fournir un registre transparent et justifiable des évaluations de rendement.
Constatation 2 : La convention collective des UT et le Régime d'administration des traitements ne reflètent pas les indemnités administratives en vigueur et les pratiques actuelles en matière d'augmentation de salaire pour l'enseignement universitaire.	Recommandation 2 : Toutes les exigences en matière d'établissement de la rémunération et d'évaluation doivent être conformes aux conventions collectives et à la politique du CT, à la suite de négociations collectives et de toute mise à jour ultérieure des modifications apportées à la politique du CT. Cela garantira la conformité et la cohérence de l'administration des salaires pour les UT.

Constatation 3 : La rémunération est versée aux UT à temps partiel, conformément aux taux de rémunération approuvés par le CT et à la convention collective.	Recommandation 3 : S. O.
--	--

Tableau 1. Principales constatations et recommandations

Contexte

Le CMR de Kingston et le CMR de Saint-Jean sont des universités militaires nationales à caractère unique qui offrent des programmes de premier cycle et de deuxième cycle en sciences sociales, en sciences humaines, en sciences et en génie. Bien que le CMR offre des programmes d'instruction militaire élémentaire, comme le Programme de formation des officiers – Force régulière, il s'appuie également sur du personnel enseignant civil pour mener à bien sa mission.

Le personnel enseignant est composé de militaires, d'environ 260 fonctionnaires civils de classification UT et de contractuels fédéraux. Les taux de rémunération de la fonction publique, y compris les UT, sont fixés dans le cadre du processus de négociation collective du CT. La plupart des membres du groupe UT reçoivent un salaire annuel, ainsi que certaines indemnités. Leur rémunération est régie par le Régime d'administration des traitements, lequel est un manuel du CT. Ce régime présente une approche de la rémunération basée sur le rendement et spécifique aux membres du groupe.

Outre les UT à temps plein et à durée indéterminée, le CMR recrute des employés temporaires dans le cadre de contrats de travail à temps partiel, occasionnels ou à durée déterminée. Ces UT ont pour mission de remplacer les enseignants en congé et d'assurer la suppléance.

Principales constatations

Constatation 1 : Les UT sont rémunérés en fonction de leurs évaluations de rendement. La documentation et la conservation des justifications d'évaluation pourraient être améliorées afin de garantir leur conformité avec les exigences du Régime d'administration des traitements.

Afin de répondre aux besoins opérationnels, tous les UT se voient offrir des salaires compétitifs et sont embauchés à un échelon supérieur au premier échelon de l'échelle salariale ([Annexe C](#)). Cela signifie qu'une intervention de « rémunération à un taux supérieur au minimum » est

nécessaire chaque fois qu'un UT est embauché. Cette intervention de paye est conforme à la Directive sur les conditions d'emploi.

Au CMR de Kingston, les UT à durée déterminée sont généralement recrutés du mois d'août au mois de mai de chaque année universitaire. En raison de leur interruption de service, une intervention de « rémunération à un taux supérieur au minimum » est nécessaire à chaque fois que les UT à durée déterminée reviennent. Le recteur détient un pouvoir subdélégué et approuve ces interventions de paye pour les UT du CMR.

Selon le Régime d'administration des traitements, les UT sont rémunérés en fonction de leurs évaluations de rendement au cours d'une année universitaire (du 1^{er} juillet au 30 juin). Si un employé du groupe UT reçoit une note annuelle « satisfaisante », il monte d'un échelon dans l'échelle salariale jusqu'à ce qu'il atteigne le plus haut échelon. Le Régime d'administration des traitements permet jusqu'à 40 % des UT de recevoir une note supérieure à « satisfaisant », ce qui les fait progresser de deux échelons dans leur échelle salariale.

Ces évaluations sont suivies par le CMR afin de garantir le respect de la limite de 40 %. Les UT qui se situent au sommet de leur échelle salariale ou à proximité du sommet recevront une prime forfaitaire de rendement, qui peut représenter jusqu'à deux fois le montant situé entre les deux derniers échelons de l'échelle salariale. Les UT situés au premier échelon de l'échelle salariale UT-04 peuvent recevoir jusqu'à trois fois ce montant. En moyenne, chaque échelon de l'échelle salariale représente 3 400 \$.

Conformément au processus d'évaluation du rendement des UT, le rendement de chaque UT est évalué à la fin de l'année universitaire. Les évaluations de rendement sont confirmées lors d'une réunion du comité d'évaluation du rendement, présidée par le recteur, puis envoyées au commandant du CMR et au commandant de l'Académie canadienne de la Défense pour approbation. La dernière étape du processus d'évaluation du rendement consiste à remplir le rapport d'APE, un document qui consigne de manière permanente les résultats de cette évaluation.

Un rapport d'APE est créé à la fin de l'année universitaire pour les UT, mettant en évidence les réalisations des employés au cours de l'année. Le rapport fournit un dossier complet pour justifier les évaluations de rendement qui sont utilisées pour les interventions d'augmentations salariales des UT. Selon le document intitulé « Cadre de gestion de l'avancement professionnel » publié par le ministère en 2014, qui explique le processus d'évaluation annuelle des UT, les rapports d'APE sont obligatoires pour tous les enseignants civils à temps plein (y compris ceux engagés pour une durée déterminée) employés depuis six mois ou plus. Actuellement, les rapports d'APE ne sont remplis que pour les UT employés au 1^{er} juillet, date d'entrée en vigueur de l'augmentation.

L'équipe d'audit a examiné un échantillon de 56 dossiers d'employés nommés pour une période indéterminée. Dans les 56 dossiers, les lettres communiquant l'évaluation du rendement ont été rédigées et signées par le recteur. Douze rapports d'APE ont été complétés et signés conformément aux lignes directrices. Les autres rapports d'APE n'étaient pas signés ou ne figuraient pas dans les dossiers des employés.

L'équipe d'audit a également examiné les lettres d'offre de neuf employés nommés pour une période déterminée. Quatre de ces employés sont revenus sur une base annuelle, dont deux étaient admissibles pour une augmentation salariale d'un échelon à leur retour et l'ont reçu. Les deux autres employés percevaient le salaire maximal prévu par la grille salariale. Le recteur du CMR a approuvé les taux de rémunération des neuf employés nommés pour une période déterminée. Les rapports d'APE n'ont pas été créés pour les employés dont les contrats se terminaient avant la fin de l'année universitaire.

Le Régime d'administration des traitements stipule que « chaque année, avant le début de l'année universitaire, soit le 1^{er} juillet, le directeur du collège doit évaluer le rendement de chaque employé au cours de la dernière année universitaire. L'appréciation doit tenir en compte des facteurs comme l'aptitude à enseigner, le statut professionnel et l'activité créatrice ». Cette formulation a été interprétée par le CMR comme une évaluation des effectifs au 30 juin, ce qui a créé une ambiguïté quant à sa mise en œuvre. La procédure devra être clarifiée lors de la mise à jour du Régime d'administration des traitements.

Un processus transparent de l'établissement de la rémunération repose sur une documentation complète, comprenant des explications claires, des preuves concrètes justifiant les évaluations de rendement et l'application cohérente des politiques.

Recommandation 1 : Mettre en place un processus visant à garantir que tous les rapports d'APE sont remplis, signés et conservés afin de fournir un registre transparent et justifiable des évaluations de rendement.

BPR : Chef du personnel militaire (CPM)

BC : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Civils) (SMA[RH-Civ])

Réponse de la direction :

Voir l'[annexe A](#) pour consulter la réponse de la direction à la recommandation 1.

Constatation 2 : La convention collective des UT et le Régime d'administration des traitements ne reflètent pas les indemnités administratives en vigueur et les pratiques actuelles en matière d'augmentation de salaire pour l'enseignement universitaire.

Le Régime d'administration des traitements ne précise pas le taux auquel les UT à durée déterminée doivent être rémunérés au moment du renouvellement de leurs contrats. Dans la pratique, les employés à durée déterminée qui reprennent le travail bénéficient automatiquement d'une augmentation salariale d'un échelon à chaque nouveau contrat de travail, jusqu'à ce que le salaire maximal autorisé soit atteint. Les rapports d'APE pour ces employés ne sont pas tenus à jour avec les évaluations de rendement, car ces personnes ne sont pas employées à la fin de l'année universitaire.

Le Régime d'administration des traitements ne fournit pas suffisamment de directives pour déterminer les évaluations supérieures à « satisfaisant ». La distribution des évaluations est décrite dans des lettres du recteur, rédigées en 2007 et 2008. La lettre de 2007 indique que les UT à moins de trois ans de la retraite obtiennent automatiquement une évaluation plus élevée s'ils remplissent les conditions requises pour obtenir une évaluation satisfaisante. La lettre de 2008 précise que les UT à durée déterminée sont pris en compte dans le calcul de la population totale pour déterminer la limite de 40 %, mais qu'ils ne peuvent prétendre à une évaluation plus élevée. Les critères d'évaluation figurant dans ces lettres ne sont pas reflétés dans le document relatif au Régime d'administration des traitements.

Les doyens et les directeurs adjoints peuvent percevoir des indemnités administratives en tant qu'UT effectuant des tâches administratives similaires à celles d'un directeur du département. Les taux de ces indemnités n'ont pas été indiqués dans le Régime d'administration des traitements; toutefois, un taux de 4 500 dollars a été consigné dans un procès-verbal du CT de 1990 (un accord entre le CMR et le CT).

D'avril 2021 à octobre 2024, des indemnités administratives ont été approuvées par le recteur et accordées aux doyens et directeurs adjoints du CMR de Kingston admissibles, pour des montants respectifs de 8 000 et 10 000 dollars. Il n'est pas clair d'où proviennent les taux actuellement utilisés pour les doyens et les directeurs adjoints. Les taux et leurs justifications doivent être clairement définis et disponibles pour justifier l'octroi d'indemnités administratives à des personnes non représentées.

Recommandation 2 : Toutes les exigences en matière d'établissement de la rémunération et d'évaluation doivent être conformes aux conventions collectives et à la politique du CT, à la suite de négociations collectives et de toute mise à jour ultérieure des modifications

apportées à la politique du CT. Cela garantira la conformité et la cohérence de l'administration des salaires pour les UT.

BPR : CPM

BC : SMA(RH-Civ)

Réponse de la direction :

Voir l'[annexe A](#) pour consulter la réponse de la direction à la recommandation 2.

Constatation 3 : La rémunération est versée aux UT à temps partiel, conformément aux taux de rémunération approuvés par le CT et à la convention collective.

Les taux de rémunération des UT à temps partiel exclus et occasionnels ont été identifiés comme un risque en raison de l'incertitude entourant l'établissement de la rémunération au CMR de Kingston. Les lettres d'offre émises par le CMR de Kingston indiquent la période de travail, le taux de rémunération et le nombre d'heures de travail par semaine. Pour les UT exclus à temps partiel, un taux de rémunération horaire minimum et maximum est affiché sur le site web du CT. Le taux de rémunération figure dans la convention collective des UT occasionnels à temps partiel.

Dix lettres d'offre pour des UT exclus à temps partiel du CMR de Kingston, ainsi que les fiches de paye correspondantes, ont été examinées. Les 10 lettres stipulaient un taux horaire conforme aux taux de rémunération indiqués sur le site web du CT. Dix lettres d'offre ont également été examinées afin de déterminer si le taux stipulé était conforme à la convention collective pour les UT occasionnels à temps partiel. Les 10 lettres pour les UT occasionnels du CMR de Kingston étaient conformes.

Conclusion

Le processus actuel de l'établissement de la rémunération pour les UT dans les CMR vise à garantir des salaires équitables et compétitifs basés sur le rendement. Afin de garantir la transparence et la cohérence dans l'ensemble des CMR, il est essentiel de disposer de dossiers complets et précis sur le rendement et la rémunération des employés, ainsi que de directives qui favorisent un établissement et une administration efficaces de la rémunération pour les UT.

Annexe A : Plan d'action de la direction

Recommandation 1 : Mettre en place un processus visant à garantir que tous les rapports d'APE sont remplis, signés et conservés afin de fournir un registre transparent et justifiable des évaluations de rendement. BPR : CPM BC : SMA(RH-Civ)	Mesures de la direction Le recteur s'engage à veiller au respect des échéances indiquées à l'annexe H du Cadre de gestion de l'avancement professionnel pour l'achèvement des rapports d'APE.	
	Le présent plan d'action de la direction sera considéré comme fermé après les mesures suivantes ont été instaurées : 1. Le bureau du recteur du collège élaborera une instruction permanente d'opérations à partir de l'annexe H du Cadre de gestion de l'avancement professionnel, la diffusera aux doyens et directeurs adjoints, dont les facultés ou sections comptent des UT. Le bureau du recteur du collège publiera ce document sur sa plateforme SharePoint. 2. La personne au poste d'adjoint spécial du recteur veillera à ce que les informations relatives à la recherche, aux services et au statut professionnel soient rassemblées et versées au dossier d'évaluation du rendement afin de pouvoir être utilisées à des fins de justification future, si nécessaire. Ces informations doivent être recueillies après la réunion sur les augmentations salariales et elles doivent contenir un résumé précis et complet de toutes leurs contributions à l'enseignement. 3. Chaque échéance sera inscrite dans Outlook et communiquée aux parties concernées afin de garantir le respect des délais de livraison.	Calendrier 1^{er} octobre 2026

	4. Le recteur assurera le suivi de tous les rapports d'APE manquants, en veillant à ce que les doyens/directeurs adjoints comprennent clairement les attentes et les omissions. 5. Tous les rapports d'APE reçus seront placés par nom d'employé dans l'armoire pour renseignements de niveau Protégé B, dans le bureau de l'adjoint spécial du recteur.	
--	--	--

Recommandation 2 : Toutes les exigences en matière d'établissement de la rémunération et d'évaluation doivent être conformes aux conventions collectives et à la politique du CT, à la suite de négociations collectives et de toute mise à jour ultérieure des modifications apportées à la politique du CT. Cela garantira la conformité et la cohérence de l'administration des salaires pour les UT. BPR : CPM BC : SMA(RH-Civ)	Le présent plan d'action de la direction sera considéré comme fermé après les mesures suivantes ont été instaurées : 1) Toutes les exigences en matière d'établissement de la rémunération et d'évaluation sont reflétées dans des lignes directrices afin de garantir la conformité et la cohérence de l'administration des salaires pour les UT. Les indemnités des doyens et des directeurs adjoints revêtent une importance particulière. Calendrier : le calendrier de mise en œuvre de la recommandation ne pourra être établi qu'une fois que l'employeur et le syndicat auront signé la convention collective et que les modalités seront entrées en vigueur. Une fois cette étape franchie, le CMR – en collaboration avec le SMA(RH-Civ), le CT et l'Association des professeurs(es) des collèges militaires du Canada – complètera le point 1. Calendrier pour le point 1 : signature de la convention collective + 18 mois. 2) Après l'achèvement du point 1, le CMR procédera à un examen complet de toutes les procédures internes relatives à la rémunération afin de garantir la conformité et la cohérence de	Calendrier : La réalisation de ce plan d'action de la direction dépend de la conclusion d'une nouvelle convention collective entre le CT (l'employeur) et le syndicat. Une convention collective acceptée à la table de négociation est provisoire jusqu'à la réalisation des éléments suivants : • une majorité de membres de l'unité de négociation a voté pour la ratifier (l'accepter); • le CT, en tant qu'employeur du service public, a approuvé l'entente proposée; • après ces approbations, l'employeur et le syndicat signent la convention collective, dont les modalités entrent en vigueur. Le calendrier de mise en œuvre de la recommandation dépend
---	---	---

	l'administration des salaires pour tous les UT, y compris ceux occupant des fonctions de doyen ou de directeur adjoint. Calendrier pour le point 2 : trois mois après l'achèvement du point 1. Échéancier total : signature de la convention collective + 2 ans.	donc de la signature de la convention collective et de l'entrée en vigueur des modalités.
--	---	--

Tableau A.1. Plans d'action de la direction

Annexe B : À propos de l'audit

Le présent audit est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Objectif

L'objectif du présent audit était de fournir l'assurance que la rémunération, les indemnités et les primes versées aux UT sont déterminées et versées conformément à la convention collective des UT, au Régime d'administration des traitements des UT et à la Directive sur les conditions d'emploi.

Portée

Le présent audit a porté sur :

- les UT pour tous les types de contrats, qu'ils soient indéterminés, à durée déterminée ou à temps partiel (c'est-à-dire, pour ce type de contrat, les chargés de cours ou les groupes non représentés);
- la rémunération à un taux supérieur au minimum, les augmentations de salaire, les indemnités administratives, les indemnités de maintien en poste et les primes de rendement.

Le présent audit n'a pas porté sur :

- les processus de paiement;
- les autres membres du personnel enseignant;
- les autres composantes des processus de nomination et de gestion du rendement.

Période couverte

L'audit a couvert la période d'avril 2021 à octobre 2024. C'est à cette période que la conclusion de l'audit s'applique. Les travaux en lien avec l'audit ont été réalisés entre novembre 2024 et avril 2025.

Annexe C : Taux de rémunération des UT (à compter du 1^{er} juillet 2021)

Classification	Échelon 1	Échelon 2	Échelon 3	Échelon 4	Échelon 5	Échelon 6	Échelon 7	Échelon 8	Échelon 9	Échelon 10
UT-01	44 934	48 310	51 687	55 063	58 437	61 812	65 189	68 568	71 942	75 317
UT-02	63 936	67 297	70 657	74 017	77 375	80 738	84 094	87 452	90 811	94 172
UT-03	87 588	90 982	94 372	97 766	101 160	104 551	107 944	111 333	114 724	118 118
UT-04	104 036	107 430	110 822	114 213	117 604	120 999	124 387	127 779	131 178	134 568

Classification	Échelon 11	Échelon 12	Échelon 13	Échelon 14	Échelon 15	Échelon 16	Échelon 17	Échelon 18	Échelon 19
UT-01	78 697	82 070	85 444	88 822	92 195				
UT-02	97 533	100 892	104 251	107 608	110 968	114 330			
UT-03	121 512	124 904	128 297	131 688	135 080	138 473			
UT-04	137 960	141 352	144 743	148 136	151 528	154 922	158 314	161 704	165 100

Tableau C.1. Taux de rémunération des UT