



Anciens Combattants  
Canada

Veterans Affairs  
Canada

# VÉRIFICATION DE LA RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL

**FINAL : MAI 2010**



Canada 



*Rapport préparé par la Direction générale  
de la vérification et de l'évaluation*

## **REMERCIEMENTS**

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation voudrait remercier les gestionnaires et le personnel du Ministère d'avoir pris le temps de fournir les renseignements requis pour la vérification.

L'équipe d'évaluation se compose de :  
Robert Parsons, gestionnaire, Vérification et Évaluation  
Jean-Pierre Goudreau, agent de vérification et d'évaluation

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire .....	1
1.0 Introduction.....	7
2.0 Contexte .....	7
3.0 Objectifs de la vérification .....	9
4.0 Portée de la vérification .....	10
5.0 Approche et méthode .....	10
6.0 Énoncé d'assurance .....	13
7.0 Résultats de la vérification .....	14
7.1 Pertinence, exhaustivité et exactitude des opérations de traitement de la paye....	15
7.2 Légitimité, exactitude et exhaustivité des documents utilisés pour le traitement des opérations de la paye.....	19
7.3 Rapidité du traitement des opérations de la paye.....	24
7.4 Efficacité et caractère adéquat de la gestion des moins-payés et des trop-payés.....	27
7.5 Conformité avec la législation, les politiques et procédures d'ACC et du CT, la délégation des pouvoirs de signature en matière financière et de ressources humaines par ACC et les conventions collectives; caractère adéquat du cadre de gestion d'ACC applicable à la rémunération en regard des politiques et des procédures du CT.....	30
8.0 Distribution .....	42
Annexe A .....	43
Annexe B .....	52
Annexe C .....	53
Annexe D.....	54
Annexe E .....	55

## SOMMAIRE

### Contexte

La Vérification de la rémunération du personnel s'inscrit dans le cadre du Plan de vérification de 2009-2010 d'Anciens Combattants Canada, approuvé par la sous-ministre (SM).

En vue de cette vérification, un examen préliminaire a été fait pour déterminer les secteurs de la rémunération qui présentent le plus haut niveau de risque pour le Ministère. La paye régulière, les heures supplémentaires et la rémunération d'intérim ont donc été examinées dans le cadre de la vérification.

Anciens Combattants Canada (ACC) a des bureaux dans toutes les provinces canadiennes, mais pas dans les territoires. La rémunération du personnel d'ACC est traitée dans cinq centres de rémunération, soit à l'Administration centrale (AC) à Charlottetown, au bureau régional de l'Ontario (Kirkland Lake) et au bureau régional de l'Atlantique (Halifax), à l'Hôpital Sainte-Anne (Sainte-Anne-de-Bellevue) et au Centre d'excellence des services partagés en rémunération et avantages sociaux (CESPRAS) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), situé au centre-ville de Montréal. ACC a confié au CESPRAS de TPSGC le traitement de la rémunération du personnel du Québec et de la paye régulière de l'Hôpital Sainte-Anne.

L'administration de la paye est très complexe et elle est régie par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les conditions d'emploi et conventions collectives pertinentes, ainsi que les politiques, lignes directrices et directives d'ACC et du Conseil du Trésor qui définissent clairement les règlements que les ministères doivent suivre afin de rémunérer de la façon voulue les fonctionnaires fédéraux. Les obligations des ministères fédéraux et les principes administratifs qui régissent l'administration de la paye et des avantages sociaux du personnel sont définis dans la *Fonction de contrôleur - Politique sur l'administration de la paye* et le *Cadre des politiques de gestion de la rémunération*.

Pendant l'exercice financier 2008-2009, la rémunération du personnel d'ACC a été gérée, traitée et payée par le secteur de la rémunération des Ressources humaines et la Direction générale des finances. Au sein de ces deux organismes, les gestionnaires et les conseillers en rémunération avaient la responsabilité de saisir les données relatives aux opérations de la paye dans le système régional de TPSGC et de veiller à l'exactitude, à l'intégrité, à la vérification et à la rapidité de ces opérations. Les agents financiers avaient ensuite la responsabilité d'approuver et de payer la rémunération conformément à l'article 33 de la LGFP.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de la masse salariale d'ACC, par secteur de paye, pour l'exercice financier qui s'est terminé le 31 mars 2009.

**Tableau 1 : Nombre d'opérations de la paye et masse salariale d'ACC, par secteur de paye, pour l'exercice financier qui s'est terminé le 31 mars 2009.**

Type de paye	Opérations de la paye (total) en 2008-2009	Masse salariale (en dollars)
Paye régulière	114 163	219 185 562,89 \$
Rémunération d'intérim	6 520	14 433 682,52 \$
Heures supplémentaires	16 192	4 876 465,16 \$
<b>Total</b>	<b>136 875</b>	<b>238 495 710,57 \$</b>

Au 31 mars 2009, ACC avait environ 4 153 employés, dont 3 933 engagés pour une durée indéterminée et 220 engagés pour une durée déterminée fixe. La masse salariale d'ACC en 2008-2009 s'élève à 238,5 millions de dollars. Les heures supplémentaires faites pendant l'exercice ont été soit payées (quatre, millions de dollars) soit prises sous forme de congés compensatoires (5244,4 jours). Au total, 330 employés ont occupé un poste de façon intérimaire au moins une fois pendant l'exercice, la durée moyenne de ces intérim étant de 132 jours de travail.

## Objectif

Cette vérification avait pour objectif principal de vérifier l'exactitude et la rapidité du traitement de la paye à ACC ainsi que l'efficacité des contrôles internes relatifs à l'administration de la paye régulière, de la rémunération d'intérim et des heures supplémentaires au Ministère. Elle avait aussi pour but de vérifier la conformité du cadre de contrôle de la gestion qui sert à l'heure actuelle au traitement de la paye régulière, de la rémunération d'intérim et des heures supplémentaires ainsi que de vérifier que les pratiques de paiement de la rémunération sont conformes aux lois et aux règlements pertinents ainsi qu'aux politiques et directives du Conseil Trésor et aux conditions d'emploi et conventions collectives.

## Objectifs particuliers de la vérification

1. Évaluer si le traitement de la masse salariale à ACC est approprié, exact et complet;

2. Évaluer si les justificatifs utilisés pour le traitement des opérations de la paye à ACC sont légitimes, exacts et complets;
3. Évaluer si le traitement de la rémunération à ACC est fait à temps;
4. Évaluer le bien-fondé et l'efficacité de la gestion des trop-payés et moins-payés à ACC;
- 5.1 Vérifier si les pratiques de rémunération d'ACC sont bien conformes à la réglementation (politique et procédures d'ACC et du CT, délégation du pouvoir de signature du Ministère en matière de finance et de ressources humaines (RH), conditions d'emploi, diverses conventions collectives, etc.);
- 5.2 Vérifier si le cadre de contrôle de gestion utilisé à ACC pour le traitement de la paye régulière, de la rémunération d'intérim et des heures supplémentaires répond aux besoins.

## **Résultats d'ensemble et grands constats**

### **Recommandations**

#### **Recommandation 1 (*Critique*)**

Que le directeur général des Finances crée, mette en œuvre et entretienne un processus de vérification, avant ou après paiement, des opérations de la paye pour que soient respectées les dispositions de l'article 33 de la LGFP.

#### **Recommandation 2 (*Important*)**

Que le gestionnaire national de la rémunération mette en œuvre les nouvelles normes de rémunération dans tous les bureaux de la paye d'ACC afin que les normes de rémunération soient définies et appliquées de la même façon dans tout le Canada.

#### **Recommandation 3 (*Essentiel*)**

Que le gestionnaire national de la rémunération fasse mettre en place des contrôles efficaces visant à vérifier que toutes les pièces justificatives utilisées pour le traitement de la paye à ACC sont exactes avant la saisie des données.

#### **Recommandation 4 (*Important*)**

Que le gestionnaire national de la rémunération examine les processus de paye et s'assure que tous les bureaux de paye d'ACC utilisent les mêmes pièces justificatives pour le traitement de la paye.

#### **Recommandation 5 (*Essentiel*)**

Que le directeur général des Ressources humaines examine les processus de dotation et vérifie que les lettres d'offre sont rédigées et signées avant la date de prise d'effet des nominations, afin de ne pas retarder le traitement de la paye.

### **Recommandation 6 (*Important*)**

Que le gestionnaire national de la rémunération :

- contribue aux plans intégrés des ressources humaines et des activités afin que des mesures suffisantes soient prises pour répondre aux exigences de la rémunération et aux fluctuations imprévues de la charge de travail et de la disponibilité des employés;
- continue à travailler avec les régions pour que le traitement de la paye se fasse en temps voulu.

### **Recommandation 7 (*Essentiel*)**

Que le directeur de la Direction des relations de travail et de la rémunération, en collaboration avec le gestionnaire national de la rémunération :

- examine les processus qui permettent de détecter les trop-payés et les moins-payés afin de mettre en place des contrôles internes bien définis qui permettront de détecter et de rectifier sans tarder ces irrégularités à l'avenir;
- remette en place le processus d'examen de la qualité au secteur de la rémunération afin que l'on procède, au moins une fois tous les deux ans, à un examen de la qualité d'un échantillon de tous les types d'opérations de la paye au niveau national.

### **Recommandation 8 (*Important*)**

Que le directeur général des finances prenne les mesures voulues pour que toutes les opérations de dotation soient saisies dans le système de comptabilité du Ministère (Système de gestion des salaires et FreeBalance).

### **Recommandation 9 (*Important*)**

Que le directeur général des Ressources humaines recommande à TPSGC de réviser le formulaire GC179 (Rapport sur la paye pour services supplémentaires/Travail par équipe et autorisation) et y ajoute des espaces pour inscrire le nom du superviseur qui autorise les heures supplémentaires et du gestionnaire qui les approuve, ainsi qu'un espace pour la date de signature de l'autorisation par le superviseur.

### **Recommandation 10 (*Important*)**

Que le directeur général des Ressources humaines :

- rappelle aux cadres et aux employés que les déclarations d'heures supplémentaires doivent être remises et traitées sans tarder;
- veille à ce que les demandes de congés compensatoires soient traitées sans tarder dans PeopleSoft.



### **Recommandation 11 (Essentiel)**

Que le directeur général des Ressources humaines :

- clarifie le rôle des gestionnaires et du personnel des RH en matière de gestion des nominations intérimaires, en particulier en cas d'interruption ou de prolongement des nominations intérimaires;
- fasse le nécessaire pour que les nominations intérimaires prennent fin à la date prévue si le personnel de la rémunération n'a reçu aucun justificatif de prolongation.

### **Recommandation 12 (Important)**

Que le directeur général de Ressources humaines clarifie et communique les modalités de traitement de la paye, surtout en matière de partage d'information et de transfert du travail en cours entre, d'une part, les cadres et leur personnel et, d'autre part, les services de la rémunération et des finances.

### **Avis de la Vérification**

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) conclut, avec un degré d'assurance élevé, qu'à l'exception des faiblesses signalées dans le présent document au sujet de la suffisance et de l'efficacité du cadre de contrôle de la gestion, le traitement de la masse salariale d'ACC pendant l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2009 a été fait de façon exacte et conformément aux lois et règlements pertinents, aux politiques et directives du Conseil du Trésor, aux conditions d'emploi et aux diverses conventions collectives.

De l'avis du dirigeant principal de la vérification, il faut apporter des améliorations aux cadres de contrôle de la gestion applicable aux fonctions relatives à la rémunération des employés. Dans le rapport, une importante faiblesse a été déterminée qui pourrait compromettre les objectifs de contrôle. Les contrôles en place ne suffisent pas à réduire le risque résiduel à un niveau acceptable.

On trouvera des précisions sur les constatations particulières à chaque objectif au tableau de la page 14.

### **Énoncé d'assurance**

Selon le jugement professionnel de la dirigeante principale de la vérification, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été menées et une preuve a été recueillie pour appuyer l'exactitude de l'opinion fournie et contenue dans ce rapport. L'opinion repose sur une comparaison entre la situation au moment de la vérification et les critères de vérification préétablis qui avaient été convenus avec la direction. L'opinion ne s'applique qu'à l'entité, au processus et au système examiné. La preuve a

été recueillie conformément à la politique, aux directives et aux normes de vérification interne du Conseil du Trésor, et les procédures utilisées respectent les normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. La preuve a été recueillie de manière à fournir à la haute direction des éléments probants suffisants à l'appui de l'opinion découlant de la vérification interne.

*L'originale a été signée par*

*7 mai 2010*

---

Orlanda Drebit  
Dirigeante principale de la vérification

---

Date

## 1.0 INTRODUCTION

La Vérification de la rémunération du personnel s'inscrit dans le cadre du Plan de vérification de 2009-2010 d'Anciens Combattants Canada, approuvé par le sous-ministre (SM). Cette vérification a été choisie en fonction de trois facteurs importants :

- les risques associés à l'importance relative de la masse salariale annuelle et récurrente d'Anciens Combattants Canada;
- les faiblesses dans la gestion du cadre de contrôle de la gestion (absence de processus d'examen après paiement pour les opérations de la paye), soulevées par le Bureau du vérificateur général du Canada;
- les indications d'erreur à l'égard de certaines opérations, par exemple le paiement des heures supplémentaires et la rémunération d'intérim.

Cette vérification a été effectuée par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE).

## 2.0 CONTEXTE

En vue de cette vérification, un examen préliminaire a été fait pour déterminer les secteurs de la rémunération qui présentent le plus haut niveau de risque pour le Ministère. La paye est un montant d'argent versé à un employé admissible en échange de services rendus conformément aux conditions d'emploi, au taux de paye applicable déterminé par une convention collective ou approuvé par le Conseil du Trésor selon le groupe et le niveau de l'employé. Suivant l'examen préliminaire, la paye régulière, les heures supplémentaires et la rémunération d'intérim ont donc été examinées dans le cadre de la vérification.

Anciens Combattants Canada (ACC) a des bureaux dans toutes les provinces canadiennes, mais pas dans les territoires. La rémunération du personnel d'ACC est traitée dans cinq centres de rémunération, soit à l'Administration centrale (AC) à Charlottetown, au bureau régional de l'Ontario (Kirkland Lake) et au bureau régional de l'Atlantique (Halifax), à l'Hôpital Sainte-Anne (Sainte-Anne de-Bellevue) et au Centre d'excellence des services partagés en rémunération et avantages sociaux (CESPRAS) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), situé au centre-ville de Montréal. ACC a confié au CESPRAS de TPSGC le traitement de la rémunération du personnel du Québec et de la paye régulière de l'Hôpital Sainte-Anne.

L'administration de la paye est très complexe et elle est régie par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les conditions d'emploi et conventions collectives pertinentes, ainsi que les politiques,

lignes directrices et directives d'ACC et du Conseil du Trésor qui définissent clairement les règlements que les ministères doivent suivre afin de rémunérer de la façon voulue les fonctionnaires fédéraux. Les obligations des ministères fédéraux et les principes administratifs qui régissent l'administration de la paye et des avantages sociaux du personnel sont définis dans la *Fonction de contrôleur - Politique sur l'administration de la paye* et le *Cadre des politiques de gestion de la rémunération*.

Pendant l'exercice financier 2008-2009, la rémunération du personnel d'ACC a été gérée, traitée et payée par le secteur de la rémunération des Ressources humaines et la Direction générale des finances. Au sein de ces deux organismes, les gestionnaires et les conseillers en rémunération avaient la responsabilité de saisir les données relatives aux opérations de la paye dans le système régional de TPSGC et de veiller à l'exactitude, à l'intégrité, à la vérification et à la rapidité de ces opérations. Les agents financiers avaient ensuite la responsabilité d'approuver et de payer la rémunération conformément à l'article 33 de la LGFP.

Le Système régional de la paye (SRP) est le système utilisé dans l'ensemble de l'administration fédérale pour traiter la rémunération du personnel. La mise en place, l'entretien et le fonctionnement de ce système sont de la compétence de TPSGC. C'est également TPSGC qui offre la formation, les lignes directrices (Guide d'entrée personnel-payé – GEPP), le soutien et les services-conseils à tous les conseillers en rémunération du Ministère. TPSGC utilise le SRP pour :

- calculer la rémunération des employés : paye régulière, heures supplémentaires, etc.;
- calculer la paye nette à partir de la paye brute ;
- calculer la rémunération rétroactive à la signature de nouvelles conventions collectives antérieures;
- établir les feuillets de déclaration de revenus;
- verser les déductions (Régime de pensions du Canada/Régime des rentes du Québec, Agence du revenu du Canada, œuvres de bienfaisance comme par exemple Centraide, etc.);
- appliquer les règles du Conseil du Trésor ainsi que les différentes conventions collectives, les politiques et la législation.

Les paiements de toutes les opérations calculées par le SRP proviennent du Système normalisé des paiements du Receveur général.

Vu la complexité des fonctions du conseiller en rémunération, il faut environ deux ans de formation, en classe et sur le tas, pour pouvoir exercer efficacement toutes ces fonctions. En effet, lorsqu'ils ont reçu toute la formation voulue et peuvent fonctionner indépendamment, les conseillers en rémunération ont les fonctions suivantes, qui vont

au-delà du simple traitement de la paye :

- aider les employés à planifier leur retraite et leur programme d'assurance (assurance-maladie et autres);
- aider les cadres et les employés à régler certains problèmes de paye et d'avantages sociaux ;
- traitement du dossier des employés en affectation et des nouveaux employés (portés à l'effectif);
- traitement des mutations en provenance d'autres ministères;
- saisie des données concernant les employés en affectation et les nouveaux employés dans le SRP;
- mise à jour des dossiers des employés à la signature d'une nouvelle convention collective;
- traitement des mutations vers d'autres ministères;
- traitement du dossier des employés qui partent (radiation de l'effectif);
- vérification après paiement des chèques avant leur distribution au Ministère.

Anciens Combattants Canada utilise aussi le Système de gestion des salaires (SGS) pour faire un suivi des opérations de la paye et prévoir les coûts salariaux à venir. Les coûts salariaux sont saisis dans le système de comptabilité FreeBalance, qui permet d'établir les états financiers du Ministère.

Au 31 mars 2009, ACC avait environ 4 153 employés, dont 3 933 engagés pour une durée indéterminée et 220 engagés pour une durée déterminée fixe. La masse salariale d'ACC en 2008-2009 s'élève à 238,5 millions de dollars. Les heures supplémentaires faites pendant l'exercice ont été, soit payées (4,9 millions de dollars), soit prises sous forme de congés compensatoires (5244,4 jours). Au total, 330 employés ont occupé un poste de façon intérimaire au moins une fois pendant l'exercice, la durée moyenne de ces intérim étant de 132 jours de travail.

### **3.0 OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION**

Cette vérification avait pour objectif principal de vérifier l'exactitude et la rapidité du traitement de la paye à ACC ainsi que l'efficacité des contrôles internes relatifs à l'administration de la paye régulière, de la rémunération d'intérim et des heures supplémentaires au Ministère. Elle avait aussi pour but de vérifier la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle de la gestion qui sert à l'heure actuelle au traitement de la paye régulière, de la rémunération d'intérim et des heures supplémentaires ainsi que de vérifier que les pratiques de paiement de la rémunération sont conformes aux lois et aux règlements pertinents, aux politiques et directives du Conseil Trésor et aux conditions d'emploi et conventions collectives.

## Objectifs particuliers de la vérification

1. Évaluer si le traitement de la masse salariale à ACC est approprié, exact et complet;
2. Évaluer si les justificatifs utilisés pour le traitement des opérations de la paye à ACC sont légitimes, exacts et complets;
3. Évaluer si le traitement de la rémunération à ACC est fait à temps;
4. Évaluer le bien-fondé et l'efficacité de la gestion des trop-payés et moins-payés à ACC;
- 5.1 Vérifier si les pratiques de rémunération d'ACC sont bien conformes à la réglementation (politique et procédures d'ACC et du CT, délégation du pouvoir de signature du Ministère en matière de finance et de RH, conditions d'emploi, diverses conventions collectives, etc.);
- 5.2 Vérifier si le cadre de contrôle de gestion utilisé à ACC pour le traitement de la paye régulière, de la rémunération d'intérim et des heures supplémentaires répond aux besoins.

## 4.0 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Cette vérification a été faite à l'échelle nationale et a porté sur toutes les opérations de la paye régulière, de rémunération d'intérim et de paiement d'heures supplémentaires traitées entre le 1<sup>er</sup> avril 2008 et le 31 mars 2009. D'autres opérations, notamment les opérations relatives aux avantages sociaux et à la pension n'étaient pas incluses. L'équipe de vérification s'est rendue dans tous les bureaux de la paye d'ACC, soit l'AC, Kirkland Lake, Halifax, l'Hôpital Sainte-Anne, situé à Sainte-Anne-de-Bellevue, et le Centre d'excellence des services partagés en rémunération et avantages sociaux (CESPRAS) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), situé à Montréal. Des entrevues téléphoniques ont également été faites avec des employés et des cadres des régions et des bureaux où les membres de l'équipe de vérification n'ont pas pu se rendre pendant leurs travaux.

Le système de traitement de la paye utilisé par Anciens Combattants Canada est le Système régional de paye (SRP). Comme le système relève de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le SRP et ses contrôles d'applications n'ont pas fait partie de la portée de la présente vérification.

## 5.0 APPROCHE ET MÉTHODE

La vérification a été effectuée conformément aux *Normes relatives à la vérification*

*interne* de l'Institute of Internal Auditors (IIA) comme l'exige la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor, exception faite de l'évaluation externe prescrite par la norme 1312 aux fins du programme de l'assurance de la qualité et de l'amélioration qui n'a pas été réalisée. L'évaluation externe de la fonction de vérification interne à ACC doit être exécutée en 2010-2011.

Les objectifs de la vérification ont été fixés en fonction des dispositions législatives, des politiques, des conditions d'emploi et des conventions collectives en vigueur. On a procédé, au préalable, avec la haute direction et des gestionnaires de la rémunération d'ACC, à une étude et à un examen approfondi de récents rapports de vérification sur la rémunération émanant d'autres ministères pour aider les vérificateurs à cerner les grands domaines de risque et les principaux problèmes liés à la fonction de rémunération à ACC. Les conclusions de ces analyses ont servi à arrêter la liste des critères à examiner dans le cadre de cette vérification (voir, à l'annexe A, la liste détaillée des objectifs et des critères de la vérification).

Les démarches suivantes ont été entreprises dans le cadre de la vérification:

- Examen des politiques, dispositions législatives et autres documents relatifs au traitement de la paye, et des pratiques de gestion connexes, visant à en vérifier l'existence et à en évaluer l'efficacité au sein du Ministère;
- Entrevues avec les conseillers et gestionnaires de la rémunération, avec les agents des finances chargés de l'approbation finale des opérations de la paye et du paiement (article 33 de la LGFP), ainsi qu'avec des gestionnaires de niveau IV et des niveaux supérieurs, et des représentants syndicaux;
- Séances d'observation et d'évaluation des processus et mesures de contrôle qui sont en place pour les fonctions suivantes:
  - Amorçage, traitement, examen et autorisation des opérations de la paye d'ACC et exécution des paiements conformément à l'article 33 de la LGFP à l'aide du SRP;
  - Enregistrement des dépenses liées à la paye; traitement, surveillance et rapprochement des données relatives à la paye entre le SRP et le SGS du Ministère;
  - Examens et surveillance par la direction des dépenses liées à la paye au niveau des centres de responsabilité (CR);
- Évaluation du cadre de contrôle de gestion en fonction d'objectifs et de critères fixés au préalable, et détection des principales lacunes de l'actuel cadre de contrôle de gestion utilisé pour appuyer le traitement des opérations de la paye à ACC;

- Obtention, auprès des Finances, d'une extraction électronique de toutes les opérations de la paye enregistrées dans le Système de gestion des salaires (SGS) d'ACC pour l'exercice se terminant le 31 mars 2009, et utilisation d'une application informatisée pour l'échantillonnage des données;
- Préparation d'un plan détaillé d'échantillonnage statistique à deux niveaux et choix, selon un coefficient de confiance de 95 % et un taux maximal d'erreur de 4 %, d'un échantillon aléatoire de 294 opérations de la paye telles qu'elles sont enregistrées et comptabilisées au SGS.

La première étape de la méthode suivie pour le choix d'un échantillon statistiquement représentatif des opérations de la paye consistait à choisir au hasard trois sous-échantillons d'opérations, à savoir un pour la paye régulière (3000), un pour le paiement de services intérimaires (6000) et un pour le paiement d'heures supplémentaires (9000), pondérés en fonction du degré de risque qu'ils représentent pour le Ministère. Aux opérations les plus risquées était attribué le plus grand facteur de pondération (3 pour les heures supplémentaires, 2 pour les services intérimaires et 1 pour la paye régulière).

Dans la deuxième étape du choix de l'échantillon, les trois sous-échantillons aléatoires choisis à la première étape ont été fusionnés en un seul grand échantillon de 18 000 opérations. De cet échantillon, les vérificateurs ont ensuite extrait un échantillon représentatif de 294 opérations, en utilisant un coefficient de confiance de 95 % et un taux maximal d'erreur de 4 %. Le tableau 2 illustre avec précision l'échantillon d'opérations utilisé pour les examens effectués durant la vérification.



**Tableau 2. Caractéristiques de la population et de l'échantillon des opérations examinées pour l'exercice se terminant le 31 mars 2009, Anciens Combattants Canada**

Type de paye	Nombre total des opérations liées à la paye pour 2008-2009	Total	Sous-échantillons des opérations dont on a tiré l'échantillon final des transactions liées à la paye de 2008-2009	Total
Régulière	114 163	219 185 562,89 \$	3 000	5 796 853,34 \$
Intérimaire	6 520	14 433 682,52 \$	6 000	13 277 122,95 \$
Heures supplémentaires	16 192	4 876 465,16 \$	9 000	2 658 536,61 \$
<b>Total</b>	<b>136 875</b>	<b>238 495 710,57 \$</b>	<b>18 000</b>	<b>21 732 512,90 \$</b>

Type de paye	Échantillon final de transactions	Total	% des transactions du sous-échantillon	% des dépenses totales du sous-échantillon
Régulière	59	111 477,94 \$	2,0 %	1,9 %
Intérimaire	89	200 897,70 \$	1,5 %	1,5 %
Heures supplémentaires	146	38 250,32 \$	1,6 %	1,4 %
<b>Total</b>	<b>294</b>	<b>350 625,96 \$</b>	<b>1,6 %</b>	<b>1,6 %</b>

- Vérifications détaillées sur l'échantillon aléatoire de 294 opérations de la paye comprenant 59 opérations de la paye régulière, 89 opérations de la paye d'intérim et 146 opérations de la paye d'heures supplémentaires pour l'exercice se terminant le 31 mars 2009 (voir tableau 2 ci-dessus); toutes les opérations faisant partie de l'échantillon ont été examinées dans les bureaux de traitement respectifs et toutes ont fait l'objet de procédures de vérification détaillées, à savoir:
  - Retracer les documents originaux pertinents (formulaires 1450 et lettres d'offre) contenus dans le dossier personnel de l'employé ou ailleurs (p. ex. formulaires concernant les heures supplémentaires) pour vérifier la légitimité et l'exactitude des opérations;
  - Vérifier l'exactitude des paiements effectués et la conformité d'ACC aux textes applicables comme les conditions d'emploi et conventions collectives, et autres politiques, orientations et directives d'ACC et du SCT.

## 6.0 ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Se reporter au Sommaire

## 7.0 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

Les conclusions, présentées séparément pour chacun des objectifs de la vérification, sont exposées plus bas. Pour chaque objectif, un tableau résume l'évaluation de chaque critère en lui attribuant une des trois cotes suivantes :

- **Respecté** – Critère respecté de façon évidente
- **Partiellement respecté** – Respect du critère partiel, non évident ou non documenté
- **Non respecté** – Critère non respecté ou respect non évident

Le tableau suivant résume les conclusions de la vérification. Veuillez consulter le corps et l'annexe A du présent rapport pour obtenir des précisions.

Objectifs de la vérification	Nombre de critères	Respectés	Partiellement respectés	Non respectés
7.1 Évaluer si le traitement de la masse salariale à ACC est approprié, exact et complet.	6	4	1	1
7.2 Évaluer si les documents à l'appui utilisés pour le traitement des opérations de la paye à ACC sont légitimes, exacts et complets.	2	1	1	0
7.3 Évaluer si le traitement de la rémunération à ACC est fait à temps.	1	0	1	0
7.4 Évaluer le bien-fondé et l'efficacité de la gestion des trop-payés et moins-payés.	2	0	2	0
7.5.1 Vérifier si les pratiques d'ACC sont bien conformes à la réglementation, aux politiques et aux procédures d'ACC et du CT, à la délégation du pouvoir de signature du Ministère en matière de finances et de RH, aux diverses conventions collectives.	8	3	4	1
7.5.2 Vérifier si le cadre de gestion utilisé à ACC pour le traitement de la paye est conforme aux politiques et aux procédures du CT.	5	3	2	0

## Importance des recommandations

Pour aider la direction à évaluer l'importance des recommandations, on a utilisé les termes et les définitions ci-dessous pour qualifier les observations figurant dans le présent rapport.

<b>Classement, en fonction des risques, des recommandations découlant de la vérification</b>	
Critique	Concerne une ou plusieurs lacunes importantes pour lesquelles il n'existe pas de mesures compensatoires adéquates. Ces lacunes représentent un risque élevé.
Essentiel	Concerne une ou plusieurs lacunes importantes pour lesquelles il n'existe pas de mesures compensatoires adéquates. Ces lacunes représentent un risque moyen.
Important	Concerne une ou plusieurs lacunes importantes pour lesquelles certaines mesures compensatoires existent. Ces lacunes représentent un risque faible.

### 7.1 – Pertinence, exhaustivité et exactitude des opérations de traitement de la paye

#### Résumé des constatations

**Globalement, à l'exception de quelques faiblesses observées à l'étape du paiement dans le système de traitement de la paye, et dans le cadre de contrôle de gestion, les opérations de traitement de la paye à ACC pour la période visée étaient bien exécutées (respect de la série de tâches à exécuter et séparation des tâches), et elles étaient appuyées par des procédures clairement définies et bien comprises. De plus, les opérations traitées (à l'exception des quelques petites erreurs décrites à l'annexe B) durant l'exercice se terminant le 31 mars 2009 étaient exactes, complètes et conformes aux conditions d'emploi, aux conventions collectives et aux politiques et procédures du CT applicables.**

<b>Critère de vérification</b>	<b>Constatation</b>
1. Il existe des procédures bien définies pour toutes les opérations de la paye et les conseillers en rémunération et les gestionnaires de la rémunération les connaissent bien.	Respecté
2. <b>Contrôle de gestion de base (ST-10)</b> – Les opérations financières liées à la paye sont codées et inscrites correctement pour appuyer l'exactitude du traitement de l'information.	Respecté

3. Les opérations de la paye (services intérimaires, heures supplémentaires, etc.) sont traitées conformément aux normes de service d'ACC ainsi qu'aux modalités des conventions collectives ou aux conditions d'emploi applicables;	Partiellement respecté
4. <b>Contrôle de gestion de base (ST-13)</b> – La séparation des tâches de traitement de la paye est adéquate à ACC. Les personnes qui sont chargées d'amorcer les engagements conformément à l'article 32 de la LGFP ou d'approuver les paiements relatifs aux opérations (article 34) ne doivent pas être les mêmes que celles qui exécutent les paiements (article 33 de la LGFP – Demandes de paiement).	Respecté
5. Les paiements (article 33 de la LGFP) relatifs à toutes les opérations de la paye sont exécutés conformément aux politiques et aux règlements du CT et d'ACC. Les opérations sont examinées au hasard par un agent des finances avant d'être officiellement approuvées et présentées à TPSGC par l'intermédiaire du Système régional de la paye (SRP) afin d'être traitées.	Non respecté
6. <b>Contrôle de gestion de base (ST-11)</b> – Il existe des contrôles adéquats pour les applications de système.	Respecté

### 7.1.1 – L'autorisation finale et le paiement des opérations de la paye par les agents des finances ne sont pas conformes aux exigences de l'article 33 de la LGFP.

Selon la politique sur l'administration de la paye (fonction de contrôleur) du Conseil du Trésor, « les agents financiers investis de pouvoirs d'autoriser des paiements en vertu de l'article 33 de la LGFP doivent veiller à ce qu'un processus adéquat soit mis en place pour vérifier les comptes en vertu de l'article 34 de la LGFP et à ce que le processus soit dûment et scrupuleusement respecté. »

Le Cadre de contrôle de l'administration de la paye exige par ailleurs que les agents des finances procèdent à un examen périodique des dépenses liées à la paye pour veiller à ce que la vérification des comptes en vertu de l'article 34 soit uniforme et fournissent l'assurance à cet égard. Dans cette optique, les agents des finances doivent voir à ce que des pièces justificatives (piste de vérification) existent pour la vérification des demandes de paiement conformément à l'article 34 de la LGFP.

Des consultations avec les agents des finances ont révélé que les opérations de la paye d'ACC sont autorisées quotidiennement en bloc, sans qu'on procède à un examen périodique des dépenses de paye ou à des vérifications ultérieures au paiement. Cette méthode ne comporte pas de mécanismes permettant de vérifier la légitimité des

paiements et la disponibilité des fonds. Le processus actuel ne garantit donc pas l'application uniforme de l'article 33 de la LGFP.

L'approbation en bloc de paiements relatifs aux dépenses de paye sans vérification préalable des comptes ou sans vérification ultérieure – examens périodiques – n'est pas conforme aux exigences de l'article 33 de la LGFP, ce qui accroît le risque d'erreur ou de paiements inadéquats de la part d'ACC.

### **Recommandation 1 (Critique)**

**Que le directeur général des Finances crée, mette en œuvre et entretienne un processus de vérification, avant ou après paiement, des opérations de la paye pour que soient respectées les dispositions de l'article 33 de la LGFP.**

### **Réponse de la direction**

Dans le cadre du Projet des états financiers vérifiés, on a procédé à un examen complet des contrôles du processus de traitement de la paye à l'AC et dans les régions. Un processus d'échantillonnage des opérations de la paye (mis au point par Service correctionnel du Canada) a été analysé et jugé convenable pour ACC. On a rédigé une ébauche de processus d'échantillonnage et des procédures connexes. Ces documents sont actuellement examinés. La mise en œuvre du processus de vérification ultérieure au paiement est toujours prévue pour juin 2010.

### **Plan d'action de la direction**

<b>Mesures correctrices à prendre</b>	<b>BPR (Bureau de première responsabilité)</b>	<b>Date cible</b>
1.1 Embauche d'un nouvel agent des finances qui sera affecté à l'élaboration d'un processus de vérification ultérieure au paiement des opérations de la paye et d'un plan d'échantillonnage.	Finances	Terminé
1.2 Examen du processus utilisé par Service correctionnel du Canada et adaptation de ce processus aux besoins d'ACC.	Finances	28 février 2010
1.3 Préparation d'un plan d'échantillonnage et obtention de l'approbation.	Finances	30 avril 2010
1.4 Étude des fichiers de données et rédaction des procédures d'échantillonnage.	Finances	31 mai 2010
1.5 Mise en œuvre de l'échantillonnage.	Finances	30 juin 2010

### **7.1.2 – Les normes de service d’ACC pour le traitement de la paye ne sont pas définies uniformément dans l’ensemble du Canada**

Au moment de la vérification, les vérificateurs s’attendaient à trouver les mêmes normes de services de traitement de la paye dans tous les bureaux de paye d’ACC. Toutefois, les vérificateurs ont constaté que les normes de service pour le traitement de la paye n’étaient pas définies de la même façon à l’Administration centrale et dans les autres bureaux de paye. L’AC affiche une série de normes de services relatives au traitement de la paye sur son site Web de la rémunération. Par ailleurs, les opérations de la paye traitées par TPSGC répondent à d’autres normes de service sur lesquelles ACC n’a que peu d’influence. Contrairement à ce qu’ont constaté les vérificateurs dans les bureaux de paye de l’Hôpital Sainte-Anne et du CESPRAS-TPSGC, il n’y a pas à l’AC de normes de service pour le traitement de la rémunération d’intérim et du paiement des heures supplémentaires.

Les vérificateurs sont d’avis que l’absence de normes de service uniformes pour le traitement de la paye au pays peut entraîner des variations du niveau des services fournis aux employés d’ACC. Toutefois, l’AC a montré qu’elle était prête à remédier à la situation en ébauchant une nouvelle version de ses normes de service relatives au traitement de la paye qui comprend des normes relatives au traitement de la rémunération d’intérim et au paiement des heures supplémentaires.

#### **Recommandation 2 (*Important*)**

**Que le gestionnaire national de la rémunération mette en œuvre les nouvelles normes de rémunération dans tous les bureaux de la paye d’ACC afin que les normes de rémunération soient définies et appliquées de la même façon dans tout le Canada.**

#### **Réponse de la direction**

La direction convient que les normes de service relatives à la rémunération devraient être les mêmes partout au pays. Les normes de service relatives à la rémunération d’ACC sont actuellement affichées dans le site intranet sous l’onglet Ressources humaines. Elles ont été diffusées à tous les employés.

## Plan d'action de la direction

Mesures correctrices à prendre	BPR (Bureau de première responsabilité)	Date cible
2.1 Examiner les normes de service actuelles et voir à les appliquer uniformément à l'ensemble d'ACC.	DGRH (Rémunération)	30 avril 2010
2.2 Réviser les normes au besoin et les harmoniser avec le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique communiqué aux préposés.	DGRH (Rémunération)	31 mars 2011

### 7.2 – Légimité, exactitude et exhaustivité des documents utilisés pour le traitement des opérations de la paye

#### Résumé des constatations

La vérification a permis de constater que, même si les documents utilisés pour traiter la paye sont parfois incomplets, globalement, ils sont légitimes et exacts, et classés et tenus conformément aux lois et aux règlements en vigueur.

La vérification a toutefois permis de relever d'importantes lacunes en ce qui a trait aux documents sur lesquels s'appuie le traitement de la paye à ACC. On a noté des disparités entre les bureaux de paye d'ACC en ce qui concerne les documents officiels qui doivent servir au traitement de la paye. Un problème important existe en ce qui a trait aux délais de rédaction des lettres d'offre, documents essentiels utilisés dans la plupart des bureaux de paye pour le traitement des opérations de la paye.

Critères de vérification	Constatation
1. <b>Contrôle de gestion de base (ST-12)</b> Des documents justificatifs existent pour toutes les opérations de la paye et ils sont classés et tenus conformément aux lois et aux règlements en vigueur;	Respecté
2. Les documents sur lesquels s'appuie le traitement des opérations de la paye sont légitimes, exacts et complets;	Partiellement respecté

#### 7.2.1 Certains documents utilisés pour le traitement de la paye sont incomplets

Les examens effectués durant la vérification ont révélé que dans au moins 7,5 % des cas, soit 22 cas sur 294, les documents justificatifs n'étaient pas complètement ou correctement remplis. Par exemple, une lettre d'offre n'était pas signée par l'employé;

plusieurs lettres d'offre n'étaient pas datées par l'employé ou le gestionnaire; certaines feuilles d'heures supplémentaires n'étaient pas signées ou datées par l'employé ou son gestionnaire ou superviseur; dans certains cas, le formulaire 1450 ou la lettre de reclassement n'indiquaient pas le numéro du poste; enfin, un formulaire 1450 ne portait pas la date de début ni la date de fin d'une affectation intérimaire.

Selon les vérificateurs, l'utilisation de documents ou de formulaires incomplets accroît le risque d'erreurs dans le traitement de la paye.

### **Recommandation 3 (Essentiel)**

**Que le gestionnaire national de la rémunération fasse mettre en place des contrôles efficaces visant à vérifier si toutes les pièces justificatives utilisées pour le traitement de la paye à ACC sont exactes avant la saisie des données.**

#### **Réponse de la direction**

La direction convient que tous les conseillers en rémunération devraient voir à ce que les documents autorisés soient dûment remplis avant de les traiter, à défaut de quoi ils devront les retourner à la dotation ou aux gestionnaires concernés. On enverra une note de service aux gestionnaires pour leur rappeler leurs responsabilités en ce qui a trait à la préparation des documents.

#### **Plan d'action de la direction**

<b>Mesure correctrice à prendre</b>	<b>BPR (Bureau de première responsabilité)</b>	<b>Date cible</b>
3.1 Rappeler aux gestionnaires de la rémunération qu'ils doivent faire savoir à leurs employés combien il est important de voir à ce que les documents soient dûment remplis avant de les traiter.	DGRH (Rémunération)	30 avril 2010

### **7.2.2 Les bureaux de la paye d'ACC utilisent différents documents pour amorcer ou assurer le traitement de la paye d'une personne**

Conformément aux politiques du SCT sur la nomination initiale, l'affectation intérimaire et la promotion, et au Guide d'entrée personnel-payé (GEPP) de TPSGC, les gestionnaires et le personnel de la dotation et de la rémunération doivent suivre des procédures et des pratiques bien définies lorsqu'ils effectuent des opérations de dotation et de paye pour les employés qui sont portés à l'effectif ou promus, ou auxquels on a proposé des affectations intérimaires au sein d'un ministère fédéral.



Conformément aux sources indiquées plus haut, une lettre d'offre indiquant la date de la nomination, signée et datée par un gestionnaire qui a les pouvoirs nécessaires en matière de dotation, et par l'employé concerné, constitue le certificat de nomination.

Les consultations avec des gestionnaires et des conseillers en rémunération nous ont confirmé que, pour amorcer le processus de paye d'un employé ou pour activer une promotion ou la rémunération d'intérim pour les affectations intérimaires de plus de quatre mois, les conseillers en rémunération ont besoin d'un formulaire 1450 dûment rempli, signé et daté par un gestionnaire ayant les pouvoirs nécessaires en matière de dotation, et d'une lettre d'offre précisant la date de nomination ou de promotion signée et datée par un gestionnaire ayant les pouvoirs nécessaires en matière de dotation et par l'employé concerné.

Toutefois, les vérifications effectuées dans les différents bureaux de paye ont révélé des disparités en ce qui a trait aux documents officiels qui doivent être utilisés pour amorcer le processus de paye d'un employé. Par exemple, pour amorcer le processus de paiement pour une affectation intérimaire de plus de quatre mois, certains bureaux de paye utilisent uniquement la lettre d'offre et certaines régions utilisent à la fois le formulaire 1450 et la lettre d'offre comme documents officiels.

De l'avis des vérificateurs, le fait qu'ACC n'utilise pas la même méthode dans tous les bureaux peut accroître le risque d'erreurs dans le traitement de la paye.

Le formulaire 1450 renferme des données essentielles qui ne se trouvent pas dans la lettre d'offre et porte les signatures de responsables du processus de paye. Le fait de demander aux conseillers en rémunération d'examiner et de vérifier les données qui figurent sur ce formulaire au moment de saisir les opérations de la paye dans le système est un important moyen de contrôle interne en ce qui a trait à la séparation des tâches et à l'exactitude des données. Parmi les données qui figurent sur le formulaire, citons le type de processus de dotation, les dates de début et de fin, la signature de l'agent de dotation et les exigences linguistiques.

#### **Recommandation 4 (*Important*)**

**Que le gestionnaire national de la rémunération examine les processus de paye et s'assure que tous les bureaux de paye d'ACC utilisent les mêmes pièces justificatives pour le traitement de la paye.**

#### **Réponse de la direction**

La direction convient que les documents justificatifs doivent fournir l'information nécessaire au traitement de la paye. La Direction générale des ressources humaines a entamé un examen du traitement du formulaire 1450 pour les demandes de dotation et

de classification, dans le but d'instaurer des processus communs à tout le Ministère. Cet examen permettra au Ministère d'établir des normes relatives à la documentation qui sont conformes aux exigences du Ministère et de l'organisme central, et aux textes législatifs.

### **Plan d'action de la direction**

<b>Mesures correctrices à prendre</b>	<b>BPR (Bureau de première responsabilité)</b>	<b>Date cible</b>
4.1 Examiner les formulaires 1450 et les processus.	DGRH (Ressourcement national)	1 <sup>er</sup> mai 2010
4.2 Remettre à tous les conseillers en rémunération la documentation nécessaire aux interventions de paye.	DGRH (Rémunération)	1 <sup>er</sup> juin 2010

### **7.2.3 Les lettres d'offre utilisées pour le traitement de la paye sont souvent préparées après le début de l'affectation**

Même si, règle générale, les politiques et les procédures sont bien suivies par les gestionnaires, le personnel de la dotation et le personnel de la rémunération, l'examen des opérations de la paye a révélé qu'un nombre important de lettres d'offre – soit 90 sur 294 ou dans 31 % des cas – étaient préparées par le personnel de la dotation après coup ou étaient signées par un gestionnaire ayant un pouvoir délégué de dotation et l'employé concerné après la date officielle de l'entrée en fonction de ce dernier à son nouveau poste ou du début de son affectation. Des 90 cas susmentionnés, 20 portaient sur la paye régulière, 39, sur une rémunération d'intérim et 31, sur une rémunération d'heures supplémentaires pour lesquelles les données recueillies aux fins de la vérification n'ont pas permis de déterminer s'il s'agissait d'une paye régulière ou d'une rémunération d'intérim. Les procédés de vérification appliqués ont permis de tracer tous les éléments de l'échantillon sélectionnés à la lettre d'offre.

Les vérificateurs sont convaincus que le fait d'envoyer ou de signer les lettres d'offre après coup et d'utiliser ces documents pour amorcer officiellement un processus de paiement constitue une faiblesse au niveau de l'intendance du processus de dotation et du système de la paye actuels. Les employés qui reçoivent leur lettre d'offre après avoir commencé officiellement à occuper leur nouveau poste ou leur affectation intérimaire sont intrinsèquement mis dans une position de moins-payé jusqu'à la réception des lettres d'offre, tant qu'elles ne sont pas traitées dans le SRP par un conseiller en rémunération. L'équipe de vérification est convaincue que ce problème

peut considérablement miner le moral des employés et réduire leur degré de satisfaction à l'égard du processus de dotation et de traitement de la paye à ACC.

### **Recommandation 5 (Essentiel)**

**Que le directeur général des Ressources humaines examine les processus de dotation et vérifie que les lettres d'offre sont rédigées et signées avant la date d'effet des nominations, afin de ne pas retarder le traitement de la paye.**

### **Réponse de la direction**

La direction travaille présentement à l'élaboration des Processus opérationnels communs en matière de ressources humaines (POCRH). Nous sommes en train de procéder à la détermination de la portée ministérielle des processus opérationnels clés. Une fois que nous aurons terminé la modélisation des processus de dotation, les POCRH fourniront des procédures claires. Une fois que ces processus seront en place, aucun employé ne devrait commencer une nomination sans avoir d'abord signé la lettre d'offre officielle.

Le Ministère a mis en place un Cadre d'examen des dossiers de dotation pour assurer la surveillance des mesures de dotation aux fins de conformité avec les lois, les valeurs et les priorités en matière de dotation. Nous procédons à l'échantillonnage des dossiers de dotation de façon aléatoire, et ces derniers sont examinés en vue de déceler toute irrégularité, notamment le non-respect de l'exigence selon laquelle une lettre d'offre doit être signée avant la date de début d'une nomination. Nous ferons part à la haute direction des constatations et des recommandations sur les mesures correctrices à prendre.

### **Plan d'action de la direction**

<b>Mesure correctrice à prendre</b>	<b>BPR (Bureau de première responsabilité)</b>	<b>Date cible</b>
5.1 Mettre en place un processus d'examen des dossiers de dotation pour garantir que les nominations sont effectuées dans le respect des exigences législatives.	DGRH (Ressourcement national)	Terminé. Premier rapport à présenter en avril 2010

### 7.3 – Rapidité du traitement des opérations de la paye

#### Résumé des constatations

<b>La vérification a permis de constater que le traitement de la paye a été retardé, particulièrement le traitement de la rémunération d'intérim et des heures supplémentaires, à l'Administration centrale et dans les bureaux de paye de Montréal pendant l'exercice visé.</b>	
<b>Critère de vérification</b>	<b>Conclusion</b>
1. Les opérations de la paye, comme la paye régulière, la rémunération intérimaire, la rémunération des heures supplémentaires, etc., sont effectuées en temps voulu.	Partiellement respecté

La *Politique sur la gestion des risques* du SCT précise que la gestion efficace des risques assure la continuité des opérations gouvernementales. Étant donné que des risques sont présents dans toutes les opérations gouvernementales, une bonne gestion d'une activité ministérielle comme la fonction de rémunération repose sur l'adoption d'une stratégie de gestion des risques qui est efficace et bien documentée, ce qui comprend l'évaluation et la détermination des risques associés à l'activité et l'élaboration de stratégies d'atténuation des risques adéquates.

Selon les directives du Conseil du Trésor, une stratégie de gestion intégrée du risque est un processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs globaux de l'organisation.

L'examen et la consultation de documents pertinents par les vérificateurs ont révélé qu'au moment du travail de vérification sur place, ACC n'avait pas effectué une analyse bien définie des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM) pour assurer la gestion des changements imprévus au niveau du personnel et de la charge de travail au sein du groupe de la rémunération.

Le Contrôle de gestion de base (ST-10) du Conseil du Trésor exige que les opérations soient codées et enregistrées rigoureusement et rapidement afin d'assurer un traitement rapide et précis de l'information (les contrôles de gestion de base sont des exigences de contrôle normalisées pour assurer une gestion et une reddition de comptes efficaces). La rapidité du traitement des opérations de la paye est régie par divers instruments, comme des conditions d'emploi établies par le Conseil du Trésor ou des conventions collectives; cependant, de nombreux types d'opérations ne sont régies par aucune norme applicable précise.

Les diverses conventions collectives ont des attentes à l'égard de la rapidité du traitement de la rémunération des heures supplémentaires au gouvernement fédéral. La plupart des conventions exigent que l'employeur s'efforce de rembourser les heures supplémentaires en argent au cours de la sixième semaine suivant la réception de la demande de paiement soumise par l'employé.

Tel qu'il est indiqué plus tôt dans le présent rapport, les tests exécutés dans le cadre de cette vérification n'ont permis de relever aucun problème important en ce qui a trait à l'exactitude des codes, la saisie des opérations de la paye et le calcul des différents types de payes à l'étude.

Cependant, les résultats des tests effectués et les consultations tenues avec les gestionnaires ont révélé que le traitement des opérations liées à la rémunération des heures supplémentaires et à la rémunération d'intérim à l'AC et dans la Région du Québec a été retardé à la fin de l'exercice visé par l'examen.

Des gestionnaires ont mentionné que les retards dans le traitement de la rémunération des heures supplémentaires et de la rémunération d'intérim dans ces régions avaient atteint entre 3 et 5 mois. Les explications fournies pour justifier des retards aussi longs étaient les suivantes :

- 1) Une augmentation soudaine de la charge de travail en raison du renouvellement d'un ensemble de conventions collectives;
- 2) Une pénurie de personnel de la Rémunération à l'Administration centrale et au Centre d'expertise de services partagés en rémunération d'avantages sociaux de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (CESPRAS-TPSGC), à Montréal, en raison du nombre inattendu de départs et d'employés en congé de maladie de longue durée.

Le traitement de la paye régulière pose rarement problème, puisque le traitement de la paye régulière est en grande partie automatisé et qu'il exige un minimum d'interventions manuelles.

De l'avis des vérificateurs, les retards dans le traitement de la paye, particulièrement en ce qui concerne le traitement de la rémunération d'intérim et des heures supplémentaires, peuvent être problématiques. Non seulement ces retards risquent de miner le moral des employés et de réduire leur degré de satisfaction, mais ils peuvent en outre créer une recrudescence des activités pour les gestionnaires et les conseillers en rémunération qui, dans les circonstances, pourraient devoir traiter avec un plus grand nombre de demandes de renseignements et de plaintes de la part des gestionnaires et des employés.

Une fois le travail sur place terminé pour cette vérification, la direction a mis en place des mesures efficaces pour s'attaquer à l'arriéré de travail lié aux opérations de la paye portant sur la rémunération d'intérim et la rémunération des heures supplémentaires. Au nombre de ces mesures, mentionnons les suivantes : établissement de buts à atteindre, collaboration avec les autres régions, dotation visant des employés occasionnels, travail en heures supplémentaires, améliorations du processus de traitement et journées consacrées au traitement de l'arriéré.

### **Recommandation 6 (*Important*)**

**Que le gestionnaire national de la rémunération :**

- **contribue aux plans intégrés des ressources humaines et des activités afin que des mesures suffisantes soient prises pour répondre aux exigences de la rémunération et aux fluctuations imprévues de la charge de travail et de la disponibilité des employés;**
- **continue à travailler avec les régions pour que le traitement de la paye se fasse en temps voulu.**

### **Réponse de la direction**

La direction convient que les gestionnaires, Rémunération ministérielle, doivent fournir un apport au Plan intégré des ressources humaines. La Rémunération ministérielle participera à l'élaboration du Plan intégré des ressources humaines et des activités du Ministère. La Rémunération ministérielle rappellera aux directeurs régionaux, Ressources humaines, et aux gestionnaires de la Rémunération l'importance de prévoir et de tenir à jour une stratégie d'atténuation dans leur plan des ressources humaines, afin de pouvoir répondre aux exigences opérationnelles et aux pénuries de personnel prévues. En outre, le Plan de continuité des activités des RH, qui est à jour et qui est mis à jour régulièrement, prévoit l'adoption d'une approche permettant de faire face à des situations problématiques au besoin.

Par ailleurs, Rémunération ministérielle a préparé un plan d'urgence particulier pour la rémunération et a avisé les gestionnaires en rémunération des besoins à combler en cas de pénurie de personnel.

## **Plan d'action de la direction**

<b>Mesure correctrice à prendre</b>	<b>BPR (Bureau de première responsabilité)</b>	<b>Date cible</b>
6.1 Le Plan intégré des ressources humaines et des activités fera l'objet d'un examen périodique, tout comme le Plan de continuité des activités.	DGRH (Rémunération ministérielle)	Chaque année et au besoin

### **7.4 Efficacité et caractère adéquat de la gestion des moins-payés et des trop-payés**

#### **Résumé des constatations**

**La vérification a permis de constater que le cadre de contrôle de la gestion utilisé pour assurer la gestion des moins-payés et des trop-payés au sein du Ministère comportait des faiblesses importantes.**

<b>Critères de vérification</b>	<b>Conclusion</b>
1. Des contrôles sont en place pour veiller à ce que les cas de moins-payés et de trop-payés soient décelés en temps voulu;	Partiellement respecté
2. Les moins-payés et les trop-payés sont corrigés/recouvrés rapidement et avec précision.	Partiellement respecté

#### **7.4.1 Les contrôles internes utilisés pour repérer les situations de moins-payés et de trop-payés ne sont pas suffisants pour déceler rapidement tous les moins-payés et les trop-payés.**

L'équipe de vérification s'attendait à trouver des contrôles internes déjà en place pour aider le personnel de la rémunération à repérer les situations de moins-payés et de trop-payés. Cependant, des consultations avec des spécialistes en rémunération ont révélé que les contrôles qui sont présentement utilisés pour faciliter le repérage des situations de moins-payés et de trop-payés ne sont pas suffisants.

Les entrevues menées auprès des gestionnaires et des conseillers en rémunération ont permis de déterminer que des trop-payés peuvent se produire pour les trois principales raisons suivantes :

- Un employé qui est en affectation intérimaire continue d'être payé, même si son affectation a pris fin;

- Le conseiller en rémunération commet une erreur lorsqu'il effectue des calculs manuels;
- Un employé qui est en congé continue d'être payé après que ces crédits de congé ont été épuisés.

Les entrevues ont également révélé que des trop-payés peuvent se produire pour les quatre principales raisons suivantes :

- Un employé débute une affectation intérimaire et les documents administratifs sont partiellement remplis, voire pas du tout, et ne sont pas traités en temps voulu;
- Le conseiller en rémunération fait une erreur lorsqu'il effectue des calculs manuels;
- Un employé a été reclassifié mais ne recevra pas d'augmentation de salaire tant que les documents ne seront pas traités de façon officielle;
- La convention collective d'un employé a été renouvelée, ce qui lui donne droit à un taux de rémunération plus élevé, mais l'employé ne touchera pas cette augmentation de salaire tant que les documents administratifs ne seront pas traités à une date ultérieure.

L'examen des processus de paye par les vérificateurs a permis de constater qu'une seule mesure de contrôle essentielle était utilisée de façon constante par les gestionnaires du Ministère pour repérer les situations de moins-payés et de trop-payés, à savoir le rapprochement mensuel des prévisions du SMS et des salaires courants effectué par les gestionnaires.

Les consultations auprès des spécialistes en rémunération ont révélé que les contrôles internes utilisés à ACC pour assurer la surveillance et le contrôle des situations de moins-payés et de trop-payés sont inadéquats. Plus particulièrement, les vérificateurs ont constaté l'absence de deux contrôles importants dans le système de contrôle interne d'ACC qui est utilisé pour repérer les situations de moins-payés et de trop-payés, à savoir :

- Le processus d'examen de la qualité de la rémunération qui était mené chaque année par l'Administration centrale n'a pas eu lieu depuis plusieurs années;
- Tel qu'il a été mentionné à la section 6.1.1, le service des Finances n'a pas de processus de vérification en place après paiement pour les opérations de la paye, comme l'exige la LGFP.

Le rétablissement du processus d'examen de la qualité et la mise en place du processus de vérification après paiement aideraient à repérer les situations de moins-payés et de trop-payés. Cela permettrait en outre de réduire le risque d'erreurs



systematiques. Ces deux processus permettraient d'améliorer les procédures et de réduire la possibilité que des erreurs se produisent.

La vérification a permis de constater que la Direction générale des ressources humaines ne faisait pas de mise à jour à la Direction générale des finances en ce qui concerne les soldes à recevoir pour les trop-payés. Le SRP utilisé par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada fait état des montants actuels des trop-payés qui sont recouverts. Ces recouvrements sont entrés dans le système comptable utilisé par les ministères (FreeBalance). Par suite de la vérification, un nouveau processus a été mis en place pour rendre compte à la Direction générale des ressources humaines et à la Direction générale des finances des soldes de comptes débiteurs en fin d'exercice. De l'avis des vérificateurs, le cadre de contrôle de gestion actuellement utilisé par ACC pour repérer, gérer et corriger les situations de moins-payés et de trop-payés comporte d'importantes faiblesses et est insuffisant. Les seuls contrôles internes en place qui sont utilisés pour repérer les irrégularités dans les paiements sont les rapprochements budgétaires mensuels effectués par les gestionnaires. Afin de travailler efficacement, les gestionnaires doivent effectuer attentivement cet exercice mensuel. Cette situation augmente le risque que de telles irrégularités ou erreurs puissent passer inaperçues très longtemps sans être corrigées, si les gestionnaires n'usaient pas de suffisamment de rigueur en effectuant leur analyse budgétaire mensuelle.

### **Recommandation 7 (Essentiel)**

**Que le directeur de la Direction des relations de travail et de la rémunération, en collaboration avec le gestionnaire national de la rémunération :**

- **examine les processus qui permettent de détecter les trop-payés et les moins-payés afin de mettre en place des contrôles internes bien définis qui permettront de détecter et de rectifier sans tarder ces irrégularités à l'avenir;**
- **remette en place le processus d'examen de la qualité au secteur de la rémunération afin que l'on procède, au moins une fois tous les deux ans, à un examen de la qualité d'un échantillon de tous les types d'opérations de la paye au niveau national.**

### **Réponse de la direction**

La direction convient que des processus doivent être mis en place pour repérer les moins-payés et les trop-payés. La direction convient également que l'examen de la qualité des opérations de la paye doit être effectué afin de garantir l'exactitude du processus. La Rémunération ministérielle s'est déjà penchée sur le processus lié aux trop-payés par suite de la recommandation formulée dans le cadre de l'« Évaluation des risques liés aux rapports financiers – Vérification préalable ». Un message daté du 11 juin 2009 a été envoyé aux gestionnaires de la rémunération pour qu'ils veillent à ce

que les conseillers en rémunération informent le Bureau de comptabilité approprié/les services des finances régionaux en temps opportun de toute situation de trop-payé.

La Rémunération ministérielle abordera la question du processus lié aux trop-payés avec les Finances afin de déterminer s'il faut mettre un processus en place.

Le processus d'examen de la qualité des opérations de la paye a été rétabli et fait partie des priorités énoncées dans le Plan intégré des ressources humaines et des activités 2010-2011.

### **Plan d'action de la direction**

<b>Mesures correctrices à prendre</b>	<b>BPR (Bureau de première responsabilité)</b>	<b>Date cible</b>
7.1 Assurer le traitement des trop-payés.	DGRH (Rémunération)	Terminé
7.2 Rencontrer les Finances au sujet des moins-payés afin de discuter du processus.	DGRH (Rémunération ministérielle)	30 avril 2010
7.3 Exercer une surveillance sur une base régulière, tel qu'il est indiqué dans le cadre de gestion de la rémunération.	DGRH (Rémunération ministérielle)	30 mars 2011

**7.5 Conformité avec la législation, les politiques et procédures d'ACC et du CT, la délégation des pouvoirs de signature en matière financière et de ressources humaines par ACC et les conventions collectives; caractère adéquat du cadre de gestion d'ACC applicable à la rémunération en regard des politiques et des procédures du CT.**

**7.5.1 Conformité avec la législation, les politiques et procédures d'ACC et de CT, la délégation des pouvoirs de signature en matière financière et de ressources humaines, et les conventions collectives.**

## Résumé des constatations

**La vérification a permis de constater que, même si les contrôles internes en place dans le secteur de la rémunération comportent certaines faiblesses, le traitement de la paye et des opérations connexes est habituellement effectué avec exactitude et en conformité avec la législation et les différents pouvoirs en vigueur.**

Critères de vérification	Conclusion
1. Le processus de gestion des salaires est conforme aux documents législatifs, aux politiques et aux directives du Conseil du Trésor (CT), à la délégation par ACC des pouvoirs de signature en matière de finances et de ressources humaines, aux conventions collectives et aux lignes directrices de TPSGC.	Partiellement respecté
2. Les gestionnaires ont accès aux sources de référence (conventions collectives et conditions d'emploi) et en connaissent le contenu;	Respecté
3. Les contrôles visant les opérations de la paye pour les fonctionnaires rayés de l'effectif ou qui quittent le Ministère sont suffisants et conformes aux politiques et aux procédures du CT et d'ACC;	Respecté
4. Les heures supplémentaires sont autorisées et rémunérées conformément aux politiques et aux règlements du Conseil du Trésor et d'ACC, aux différentes conventions collectives et aux conditions d'emploi pertinentes;	Partiellement respecté
5. Les gestionnaires assurent une surveillance et une gestion efficaces des congés compensatoires accumulés;	Partiellement respecté
6. Un cadre de contrôle de la gestion clair est en place à ACC pour assurer la gestion des affectations intérimaires et de la rémunération d'intérim, notamment des rôles et des responsabilités bien définis, de même que des politiques, procédures et lignes directrices régissant la gestion des affectations intérimaires et de la rémunération d'intérim.	Non respecté
7. La gestion des affectations intérimaires et de la rémunération d'intérim est assurée conformément aux politiques et aux lignes directrices gouvernementales;	Partiellement respecté
8. Les employés occupant des postes intérimaires sont rémunérés conformément aux diverses conventions collectives ou aux conditions d'emploi pertinentes;	Respecté

### **7.5.1.1 Le processus de gestion des salaires n'est pas en tous points conforme aux documents législatifs, aux politiques et directives d'ACC et du Conseil du Trésor (CT), à la délégation des pouvoirs de signature en matière de finances et de ressources humaines par ACC, aux conventions collectives et aux lignes directrices de TPGSC pertinents.**

D'une part, l'analyse effectuée dans le contexte de la planification d'une vérification des états financiers a révélé que les gestionnaires des centres de responsabilité ne sont pas tenus de vérifier la disponibilité des fonds avant d'amorcer une opération liée à la paye, comme pour l'embauche d'un nouvel employé ou de la nomination d'un employé à une affectation intérimaire, etc. Cette pratique augmente le risque d'entraîner un dépassement des crédits alloués aux gestionnaires.

D'autre part, les consultations menées au cours de cette vérification ont permis de constater que les gestionnaires examinaient leurs projections salariales chaque mois au moyen du Système de masse salariale (SMS) pour veiller à ne pas dépasser le cadre de leur budget des salaires.

Bien que la Section de la planification financière de l'Administration centrale alloue officiellement les budgets salariaux à chaque affectation financière, le fait que les gestionnaires des centres de responsabilité n'engagent aucun fonds au cours du processus de dotation est considéré comme une faiblesse sur le plan du contrôle interne. Le fait qu'ils examinent personnellement leurs projections salariales et leurs budgets de façon régulière, sur une base mensuelle, peut être perçu comme une mesure de contrôle compensatoire partiel. Les gestionnaires supérieurs ont besoin que les renseignements tirés du système de gestion des salaires et du système financier FreeBalance soient exacts pour pouvoir vérifier la disponibilité des fonds lorsqu'ils prennent des décisions en matière de dotation.

Le processus de dotation doit être amélioré de façon à ce que les Finances puissent confirmer les pouvoirs de signer des documents financiers dont disposent les gestionnaires de même que la disponibilité des fonds, avant qu'une lettre d'offre ne soit envoyée. Une façon possible d'améliorer le processus consisterait à ajouter un bloc de signature au formulaire 1450 (où à un nouveau formulaire distinct) où le gestionnaire du centre de responsabilité devra signer pour attester, conformément à l'article 32 de la LGFP, que le solde du crédit budgétaire dont il dispose est suffisant pour lui permettre de s'acquitter de ses obligations financières découlant des mesures de dotation en personnel. À l'heure actuelle, on peut lire ce qui suit au verso du formulaire 1450, à la section C : «En signant la présente section, le gestionnaire atteste que des fonds sont disponibles pour financer la dotation d'un poste, de la manière indiquée sur le

formulaire ». On pourrait en outre améliorer le processus en plaçant cette déclaration

au recto du formulaire, directement au-dessus de la ligne de signature.

Une fois le travail sur place terminé pour cette vérification, la direction a créé un comité de cadres supérieurs qui est dirigé par un sous-ministre adjoint et qui a pour mandat d'examiner tous les processus de dotation. La mise sur pied de ce comité a réduit le degré d'habilitation des gestionnaires, du fait qu'il revient désormais au comité de vérifier que les fonds sont disponibles à l'échelle ministérielle. De plus, la Direction générale des ressources humaines, de concert avec les Finances, en est à la première étape de la mise en place d'un nouveau processus qui permettra de vérifier que tout gestionnaire signant une lettre d'offre détient un pouvoir de signature valide en matière de ressources financières.

### **Recommandation 8 (*Important*)**

**Que le directeur général des finances prenne les mesures voulues pour que toutes les opérations de dotation soient saisies dans le système de comptabilité du Ministère (Système de gestion des salaires et FreeBalance).**

### **Réponse de la direction**

La direction souscrit à cette recommandation et, pour faire suite à cette vérification et au Projet des états financiers vérifiés, la Direction générale des finances a mis en place un processus dans le cadre duquel une attestation d'engagement de fonds officielle à l'égard des opérations de la paye sera fournie, conformément aux exigences de l'article 32 de la LGFP, aux Services financiers (agents visés à l'article 33 de la LGFP), sur une base mensuelle.

### **Plan d'action de la direction**

<b>Mesure correctrice à prendre</b>	<b>BPR (Bureau de première responsabilité)</b>	<b>Date cible</b>
8.1 La Section de la planification financière fournira à chaque mois une attestation officielle, conformément à l'article 32 de la LGFP, à l'agent des Services financiers (aux termes de l'article 33 de la LGFP) de la disponibilité d'un solde non grevé du crédit 1 suffisant.	Finances	Terminé (juillet 2009)

### **7.5.1.2 Le processus d'approbation des heures supplémentaires dénote des faiblesses**

Les conditions d'emploi et les conventions collectives stipulent que les heures supplémentaires dûment approuvées doivent être rémunérées en argent ou sous forme de congé payé équivalent, ou les deux.

Les résultats de l'examen des opérations de la paye des heures supplémentaires et les consultations des gestionnaires ont révélé ce qui suit :

- Dans la majorité des cas, les heures supplémentaires ont été autorisées et rémunérées conformément aux politiques et aux règlements du Conseil du Trésor et d'ACC, aux diverses conventions collectives et aux conditions d'emploi;
- Les pratiques de gestion et les vérifications des heures supplémentaires sont rigoureuses et incluent une approbation préalable verbale ou formelle, ou les deux, les heures supplémentaires par des gestionnaires détenant les pouvoirs délégués voulus, une attestation selon laquelle le travail a été effectué par des employés en dehors des heures de travail normales et une attestation selon laquelle le travail effectué en heures supplémentaires par des employés était essentiel et constituait le moyen le plus rentable de répondre aux exigences opérationnelles.

Cependant, l'examen des dossiers et les consultations des gestionnaires en général et des gestionnaires et conseillers en rémunération ont fait ressortir d'importantes faiblesses dans le processus d'approbation des heures supplémentaires proprement dit. Nos consultations avec les gestionnaires ont en effet révélé que certains éléments d'information importants ne figurent pas dans le formulaire intitulé « Rapport sur la paye pour services supplémentaires/Travail par équipe et autorisation » (GC 179) qu'utilise ACC pour approuver et certifier les heures supplémentaires :

- Aucun espace n'est prévu pour inscrire le nom du superviseur qui autorise les heures supplémentaires et la date à laquelle il signe le formulaire, de sorte qu'il est difficile pour quiconque de savoir quand les heures supplémentaires ont été approuvées et par qui;
- Aucun espace n'est prévu pour inscrire le nom du gestionnaire qui atteste et approuve le travail effectué en heures supplémentaires conformément à l'article 34 de la LGFP, de sorte qu'il est difficile pour quiconque de vérifier et d'attester que le signataire détient les pouvoirs délégués voulus pour signer le formulaire conformément à l'article 34 de la LGFP.

De l'avis des vérificateurs :

- L'utilisation d'un « Rapport sur la paye pour services supplémentaires/Travail par équipe et autorisation » (GC 179) incomplet aux fins de la rémunération les heures supplémentaires peut entraîner des erreurs dans le traitement les heures supplémentaires et dans les paiements;
- L'utilisation d'un formulaire qui n'inclut pas les noms du superviseur et du gestionnaire qui approuvent et attestent le travail effectué en heures supplémentaires conformément à l'article 34 de la LGFP fait en sorte qu'il est difficile pour quiconque de vérifier si le superviseur et le gestionnaire détiennent les pouvoirs délégués voulus pour signer le formulaire;
- L'utilisation d'un formulaire qui n'inclut aucun espace pour inscrire la date à laquelle le superviseur autorise les heures supplémentaires fait en sorte qu'il est difficile pour quiconque de savoir si les heures supplémentaires ont été approuvées à l'avance.

#### **Recommandation 9 (*Important*)**

- **Que le directeur général des Ressources humaines recommande à TPSGC de réviser le formulaire GC179 (Rapport sur la paye pour services supplémentaires/Travail par équipe et autorisation) et y ajoute des espaces pour inscrire le nom du superviseur qui autorise les heures supplémentaires et du gestionnaire qui les approuve, ainsi qu'un espace pour la date de signature de l'autorisation par le superviseur.**

#### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord et avait déjà recommandé les changements suggérés au formulaire dans un courriel à TPSGC en date du 9 juillet 2008.

#### **Plan d'action de la direction**

<b>Mesure correctrice à prendre</b>	<b>BPR (Bureau de première responsabilité)</b>	<b>Date cible</b>
9.1 Courriel envoyé à TPSGC.	DGRH (Rémunération ministérielle)	Terminé

### **7.5.1.3 Le traitement à ACC du temps compensatoire accumulé – rémunéré ou pris en congé – dénote des problèmes**

Les vérificateurs ont examiné les sites Web de la Rémunération et des Ressources humaines d'ACC et n'y ont trouvé aucune politique, procédure ou ligne directrice ni aucune définition des rôles et des responsabilités des gestionnaires au chapitre de la gestion et du suivi du temps compensatoire accumulé au Ministère. Cependant, les entrevues avec les gestionnaires ont révélé que la majorité des gestionnaires à ACC font une gestion et un suivi efficaces du temps compensatoire accumulé par leurs employés, à l'aide du système PeopleSoft.

Il est également ressorti de la vérification qu'en raison des restrictions budgétaires à ACC, les cadres supérieurs encouragent fortement les gestionnaires à inciter les employés sous leur direction à prendre leur temps compensatoire en congé plutôt qu'en argent. Cette nouvelle recommandation des cadres supérieurs oblige les gestionnaires à être plus vigilants dans la gestion et la vérification des soldes de congés compensatoires accumulés par les employés de manière à éviter le paiement du temps compensatoire non utilisé en fin d'exercice.

À cet égard, les vérificateurs ont constaté que la majorité des gestionnaires suivent les recommandations des cadres supérieurs. En effet, la majorité des gestionnaires interviewés ont confirmé qu'ils passent en revue tous les soldes de congés compensatoires des employés en milieu d'exercice, et peu de temps avant la fin de l'exercice, pour s'assurer que les employés qui cumulent du temps compensatoire le prennent en congé avant la fin de l'exercice de manière à éviter que ce temps compensatoire ne soit payé en argent.

Cependant, les gestionnaires interviewés ont aussi précisé que pour assurer une gestion et une vérification plus efficaces des soldes de congés compensatoires des employés, ils doivent avoir accès en tout temps à de l'information exacte et à jour. À ce chapitre, les consultations des vérificateurs leur ont permis de constater que l'information qu'utilisent les gestionnaires pour faire le suivi et la vérification des soldes de congés compensatoires des employés, par exemple l'information obtenue au moyen de PeopleSoft, n'est pas toujours exacte ou à jour pour leur permettre de prendre des décisions éclairées au moment d'approuver les congés compensatoires. Cela pourrait être attribuable au fait que différents intervenants ne soumettent pas ou n'approuvent pas les opérations en temps opportun.

De l'avis des vérificateurs :

- Le fait de ne pas avoir accès, en tout temps, à de l'information exacte et à jour sur les soldes de congés de chacun des employés peut amener les



gestionnaires à approuver des congés compensatoires par erreur et mettre le Ministère dans une situation de trop-payé;

- Le fait de ne pas avoir accès à de l'information à jour pourrait aussi conduire au paiement non justifié de soldes de congés non utilisés en fin d'exercice.

### **Recommandation 10 (*Important*)**

**Que le directeur général des Ressources humaines :**

- rappelle aux cadres et aux employés que les déclarations d'heures supplémentaires doivent être remises et traitées sans tarder;
- veille à ce que les demandes de congés compensatoires soient traitées sans tarder dans PeopleSoft.

### **Réponse de la direction**

Un rappel sera envoyé à tous les employés et à tous les gestionnaires pour les enjoindre à remplir les formulaires d'heures supplémentaires et à les remettre aux unités de la rémunération en temps opportun. Les formulaires d'heures supplémentaires devraient être traités dans PeopleSoft en temps opportun conformément aux conventions collectives.

### **Plan d'action de la direction**

<b>Mesures correctrices à prendre</b>	<b>BPR (Bureau de première responsabilité)</b>	<b>Date cible</b>
10.1 Envoyer un rappel aux employés et aux gestionnaires.	DGRH	31 mars 2010
10.2 Envoyer un message aux gestionnaires de la rémunération pour leur rappeler d'entrer les congés compensatoires dans PeopleSoft en temps opportun.	DGRH (Rémunération ministérielle)	30 avril 2010

#### **7.5.1.4 La gestion des affectations intérimaires et des rémunérations d'intérim à ACC, particulièrement lorsqu'il s'agit de renouveler, de prolonger ou de modifier une affectation intérimaire et de poursuivre ou d'interrompre une rémunération d'intérim, dénote des faiblesses**

Les vérificateurs s'attendaient à trouver des politiques, des procédures et des lignes directrices ministérielles bien établies, y compris des rôles et des responsabilités bien définis, relativement à la gestion des affectations et des rémunérations d'intérim à ACC.

Les consultations des gestionnaires en général et des gestionnaires et conseillers en rémunération ont fait ressortir que l'on ne saisit pas toujours bien les rôles et les responsabilités des gestionnaires d'ACC et du personnel de la Rémunération et des Ressources humaines en ce qui touche la gestion des affectations et des rémunérations d'intérim, particulièrement lorsque vient le moment, à la fin d'une affectation, de renouveler, de prolonger ou de modifier l'affectation, et de poursuivre ou d'interrompre la rémunération d'intérim.

De l'avis des vérificateurs, l'absence de politiques et de lignes directrices ministérielles claires et de rôles et responsabilités bien définis dans la gestion des nominations d'intérim augmente considérablement le risque d'erreur dans le traitement de la paye et des rémunérations d'intérim. Cela est particulièrement vrai lorsque vient le moment, à la fin d'une affectation, de renouveler, de prolonger ou de modifier l'affectation, et de poursuivre ou d'interrompre la rémunération d'intérim.

### **Recommandation 11 (*Essentiel*)**

**Que le directeur général des Ressources humaines :**

- **clarifie le rôle des gestionnaires et du personnel des ressources humaines en matière de gestion des nominations intérimaires, en particulier en cas d'interruption ou de prolongement des nominations intérimaires;**
- **fasse le nécessaire pour que les nominations intérimaires prennent fin à la date prévue si le personnel de la rémunération n'a reçu aucun justificatif de prolongation.**

### **Réponse de la direction**

La direction reconnaît l'importance de clairement définir les rôles dans la gestion et le traitement des mesures de dotation. L'élaboration et la mise en œuvre de pratiques administratives communes en matière de ressources humaines permettront au Ministère d'instaurer des procédures uniformes de gestion des affectations et des rémunérations d'intérim. D'ici là, le Ministère verra à établir et à diffuser de meilleures pratiques qui favoriseront une administration efficace des mesures de dotation.

La Rémunération mettra fin à toutes les nominations d'intérim à leur date d'échéance si elle ne reçoit pas de documents à l'appui d'une prolongation.

## Plan d'action de la direction

Mesure correctrice à prendre	BPR (Bureau de première responsabilité)	Date cible
11.1 Élaborer un plan de communication pour informer les gestionnaires et le personnel des RH de leurs rôles et responsabilités individuels au chapitre de la gestion des nominations et des affectations intérimaires.	DGRH (Ressourcement national)	1 <sup>er</sup> juin 2010

### 7.5.2 Pertinence du cadre de gestion d'ACC en matière de rémunération conformément aux politiques et aux procédures du CT

#### Résumé des constatations

Dans l'ensemble, exception faite des faiblesses relevées dans l'échange d'information et des documents requis pour traiter la rémunération avec exactitude et en temps opportun, le cadre de gestion applicable à la fonction de rémunération est adéquat et efficace. La structure organisationnelle globale et les rôles et responsabilités du personnel de la Rémunération sont bien définis, étayés des documents pertinents et communiqués aux intéressés. L'organisation offre aux employés de la Rémunération la formation, les outils, les ressources et l'information nécessaires pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités; des politiques et des procédures sont en place pour appuyer le perfectionnement et la gestion des ressources humaines dans le secteur de la rémunération.

Critères de vérification	Conclusion
1. Une structure organisationnelle claire (répartition des ressources et des tâches, contrôles et plan de communication) est en place pour assurer une prestation efficace et efficiente des services de rémunération.	Partiellement respecté
2. Les rôles et responsabilités du personnel de la Rémunération sont bien définis, étayés des documents pertinents et communiqués aux intéressés.	Respecté
3. <b>Contrôle de gestion de base (PPL-4)</b> – L'organisation fournit aux employés de la Rémunération la formation, les outils, les ressources et l'information nécessaires pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités (PPL-4).	Respecté

4. <b>Contrôle de gestion de base (PPL-7)</b> – Des politiques et des procédures à l'appui du perfectionnement et de la gestion des ressources humaines dans le secteur de la rémunération sont établies, tenues à jour et communiquées aux intéressés.	Respecté
5. Une stratégie ministérielle de gestion et d'atténuation des risques propre aux activités de rémunération est en place et fréquemment mise à jour.	Partiellement respecté

#### **7.5.2.1 La communication et l'échange d'information entre les gestionnaires et le personnel de la dotation, de la rémunération et des finances au chapitre du traitement de la rémunération dénotent d'importantes faiblesses**

Pour permettre aux gestionnaires et aux conseillers en rémunération de traiter les demandes de rémunération avec exactitude et en temps opportun, le Ministère doit établir un processus clair et compréhensible, assorti d'un bon plan de communication. Vu la complexité du traitement de la rémunération, les ministères gouvernementaux doivent avoir en place un processus bien défini grâce auquel l'information et les documents requis pour traiter la rémunération peuvent être transmis et acheminés aux gestionnaires et aux conseillers en rémunération en temps opportun.

Les entrevues avec les gestionnaires et les conseillers dans deux bureaux de la rémunération ont fait ressortir d'importantes lacunes dans la transmission de l'information et des documents entre les gestionnaires et le personnel de la dotation d'une part, et le personnel de la rémunération et des finances d'autre part. Tout particulièrement, l'équipe de la vérification a constaté que l'information et les documents requis pour traiter les demandes de rémunération avec exactitude et en temps opportun, notamment les formulaires 1450 ou les modifications à ces formulaires, ne sont pas toujours soumis ou acheminés aux gestionnaires et aux conseillers en rémunération en temps voulu. Il a par exemple été mentionné lors des entrevues que le personnel de la rémunération n'est pas toujours mis au courant des changements qu'apportent les gestionnaires et le personnel de la dotation au statut d'un employé ou à sa situation du point de vue de la rémunération.

De l'avis des vérificateurs, l'absence de stratégies et d'attentes claires en matière de communication qui permettent de faciliter l'échange l'information et de documents entre les gestionnaires et le personnel de la dotation d'une part, et le personnel de la rémunération et des finances d'autre part, peut entraîner des retards importants dans le traitement de la rémunération et des erreurs dans les paiements. Ce problème pourrait être résolu en adoptant des modalités de traitement et des délais d'exécution que les gestionnaires hiérarchiques et le personnel administratif sous leur direction seraient tenus de respecter.

### **Recommandation 12 (Important)**

**Que le directeur général des Ressources humaines clarifie et communique au personnel de la rémunération et des finances les attentes d'ACC en matière d'information et de processus de travail de la part des cadres et du personnel pour tout ce qui relève du traitement de la paye au Ministère.**

#### **Réponse de la direction**

La direction appuie la recommandation ci-dessus et a déjà instauré des méthodes de travail pour les gestionnaires et le personnel de la dotation. Tous les gestionnaires doivent suivre une formation obligatoire sur la délégation des pouvoirs, qui précise les méthodes de travail à suivre. Le personnel de la dotation est en train de passer en revue la liste des gestionnaires sous-délégués pour s'assurer qu'ils sont tous bien identifiés. Un processus est également en place pour faire en sorte que les gestionnaires qui dotent des postes détiennent les pouvoirs financiers nécessaires.

La Direction générale des ressources humaines travaille actuellement à simplifier les méthodes de travail afin d'élaborer un plan opérationnel commun des ressources humaines (POCRH) pour ACC. Le DGRH rappellera également au personnel de la dotation et aux gestionnaires quelles sont leurs responsabilités en matière de traitement de la rémunération.

#### **Plan d'action de la direction**

<b>Mesures correctrices à prendre</b>	<b>BPR (Bureau de première responsabilité)</b>	<b>Date cible</b>
12.1 Déterminer les processus qui doivent être simplifiés aux fins du POCRH	DGRH	30 avril 2011
12.2 Rappeler à tous les gestionnaires et au personnel de la dotation quels sont leurs rôles et leurs responsabilités	DGRH	30 avril 2010

## **8.0 DISTRIBUTION**

Sous-ministre

Chef de cabinet du ministre

Comité de vérification ministériel

Sous-ministre adjoint principal, Secteur des politiques, des programmes et des Partenariats

Sous-ministre adjoint, Secteur de la prestation des services et de la commémoration

Sous-ministre adjoint, Secteur des services ministériels

Directrice générale, Ressources humaines

Directeur général, Communications

Directeur général, Secrétariat du Ministère et de la coordination des politiques

Avocate générale de l'Unité des services juridiques

Conseillers exécutifs du sous-ministre

Directeur, Information, Coordination et Liaison

Directeur général, Finances

Directeur général, Politiques et Programmes

Bureau du contrôleur général (registre de vérification interne)

Bureau du vérificateur général

## ANNEXE A – CRITÈRES DE VÉRIFICATION ET CONTRÔLES DE GESTION DE BASE

Objectif de vérification 1	Évaluer si le traitement de la masse salariale à ACC est approprié, exact et complet.	
Critères de vérification	Critère respecté/ Partiellement respecté/ non respecté	État réel et cause – Constatations
1.1) Il existe des procédures bien définies pour toutes les opérations de la paye, et les gestionnaires de la Rémunération et les conseillers en rémunération les connaissent bien.	Respecté	<p>Le Guide d'entrée personnel-payé (GEPP) précise les principales procédures que les employés de la Rémunération doivent suivre dans le cas des opérations de la paye les plus fréquentes.</p> <p>Il existe également une formation obligatoire offerte par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour les conseillers en rémunération de sorte que les employés de la Rémunération connaissent et comprennent les procédures en question.</p>
1.2) <b>Contrôle de gestion de base (ST-10)</b> – Les opérations financières de la paye sont codées et inscrites correctement et rapidement pour appuyer un traitement précis de l'information.	Respecté	<p>Selon le contrôle de gestion de base de la gérance (ST-10) du SCT, les ministères doivent avoir en place des procédures et des contrôles adéquats de sorte que les opérations financières de paye soient codées et enregistrées rigoureusement afin de veiller au traitement précis de l'information.</p> <p>Les entrevues avec les conseillers en rémunération et les gestionnaires de la Rémunération, ainsi que l'observation sur place des processus, ont révélé que des contrôles efficaces sont en place pour garantir l'exactitude des codes et des processus relatifs aux opérations financières de rémunération (p. ex. vérification préalable faite par un pair, analyse des totaux de lot, rapprochement et vérification des chèques et des paiements avant leur émission).</p> <p>L'examen des processus de paye d'ACC a révélé que la vérification par les pairs est le plus important contrôle en place dans le Secteur de la rémunération pour garantir l'exactitude des codes et du traitement des opérations financières de paye. Ce processus nécessite qu'un deuxième conseiller en rémunération (le vérificateur) vérifie l'exactitude de l'information consignée dans le Système régional de paye (SRP) par un premier conseiller en rémunération avant que l'information ne soit acheminée aux Finances pour paiement. Ce contrôle permet de voir à l'exactitude des opérations financières de paye avant que l'information soit officiellement acheminée aux Finances pour approbation finale et paiement.</p>

<p>1.3) Les opérations de la paye (services intérimaires, heures supplémentaires) sont traitées conformément aux normes de service d'ACC, et aux modalités des conventions collectives ou aux conditions d'emploi.</p>	<p>Partiellement respecté</p>	<p>Voir rapport à la <a href="#">page 16</a> pour de plus amples explications.</p>
<p>1.4) <b>Contrôle de gestion de base (ST-13)</b> – À ACC, les tâches de préparation de la paye sont réparties correctement. Les personnes chargées de la mise en œuvre de l'article 32 (engagement) de la LGFP ou de l'approbation des opérations de la paye (article 34) ne doivent pas être chargées des paiements (article 33 de la LGFP – Demandes de paiement).</p>	<p>Respecté</p>	<p>Le Contrôle de gestion de base de la gérance du SCT (ST-13) exige des ministères qu'ils aient en place la séparation nécessaire des tâches de toutes les opérations financières telles que les opérations de la paye. L'examen fait par les vérificateurs des processus d'ACC et la vérification des opérations financières de la paye ont révélé que les opérations financières de paiement sont faites conformément aux articles 32, 34 et 33 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (LGFP). Les vérificateurs ont observé que la personne chargée de la mise en œuvre (article 32 de la LGFP – Engagements) ou de l'approbation des paiements des opérations financières de paye (article 34 de la LGFP) n'est jamais chargée de faire les paiements (article 33 – Demandes de paiement).</p>
<p>1.5) Les paiements (article 33 de la LGFP) de toutes les opérations de la paye sont exécutés conformément aux politiques et aux règlements du CT et d'ACC. Les opérations sont examinées au hasard par un agent des finances avant d'être approuvées officiellement et acheminées à TPSGC par le Système régional de paye (SRP) afin d'être traitées.</p>	<p>Non respecté</p>	<p>Voir rapport à la <a href="#">page 16</a> pour de plus amples explications.</p>



<p>1.6) <b>Contrôle de gestion de base (ST-11)</b> – Il existe des mécanismes de contrôle adéquats des applications de système.</p>	<p>Respecté</p>	<p>Selon les consultations menées auprès des gestionnaires de la rémunération et des conseillers en rémunération de diverses unités du Ministère, les vérificateurs ont constaté que des contrôles adéquats sont en place dans le Système régional de paye pour empêcher qu'un employé soit en mesure d'inscrire des opérations de la paye et également de vérifier ou d'approuver les mêmes opérations au même moment.</p> <p>Des contrôles logiques d'accès sont en place pour que l'accès aux systèmes, aux données et aux programmes soit limité aux utilisateurs autorisés, c.-à-d. que les systèmes exigent que les utilisateurs ouvrent une session en utilisant leur nom d'utilisateur et leur mot de passe uniques.</p>
---	-----------------	--

<p><b>Objectif de vérification 2</b></p>	<p><b>Évaluer si les justificatifs utilisés pour le traitement des opérations de la paye à ACC sont légitimes, exacts et complets.</b></p>	
<p>2.1) <b>Contrôle de gestion de base (ST-12)</b> Des documents justificatifs existent pour toutes les opérations de la paye et ils sont classés et tenus conformément aux lois et aux règlements en vigueur.</p>	<p>Respecté</p>	<p>L'examen des dossiers a révélé qu'il existe des documents étayant toutes les opérations de la paye et que cette information est classée conformément aux principes comptables généralement reconnus et également aux lois et aux règlements du gouvernement.</p>
<p>2.2) 2. Les documents sur lesquels s'appuie le traitement des opérations de la paye sont légitimes, exacts et complets.</p>	<p>Partiellement respecté</p>	<p>Voir rapport à la <a href="#">page 20</a> pour de plus amples explications.</p>
<p><b>Objectif de vérification 3</b></p>	<p><b>Évaluer si le traitement de la rémunération à ACC est fait à temps.</b></p>	
<p>3.1) Les opérations de la paye comme la paye régulière, la rémunération d'intérim, rémunération des heures supplémentaires, etc. sont effectuées en temps voulu.</p>	<p>Partiellement respecté</p>	<p>Voir rapport à la <a href="#">page 24</a> pour de plus amples explications.</p>
<p><b>Objectif de vérification 4</b></p>	<p><b>Évaluer le bien-fondé et l'efficacité de la gestion des trop-payés et moins-payés à ACC.</b></p>	
<p>4.1) Des contrôles sont en place pour veiller à ce que les cas de moins-payés et les trop-payés soient décelés en temps voulu.</p>	<p>Partiellement respecté</p>	<p>Voir rapport à la <a href="#">page 27</a> pour de plus amples explications.</p>

4.2) Les moins-payés et les trop-payés sont corrigés ou recouvrés rapidement et avec précision.	Partiellement respecté	Voir rapport à la <a href="#">page 27</a> pour de plus amples explications.
<b>Objectif de vérification 5.1</b>	<b>Vérifier si les pratiques de rémunération d'ACC sont bien conformes à la réglementation (politique et procédures d'ACC et du CT, délégation du pouvoir de signature du Ministère en matière de finance et de RH, conditions d'emploi, diverses conventions collectives, etc.).</b>	
5.1.1) Le processus de gestion des salaires est conforme aux documents législatifs pertinents, aux politiques et aux directives du CT, aux pouvoirs de signature en matière de finances et de ressources humaines d'ACC, aux conventions collectives et aux lignes directrices de TPSGC.	Partiellement respecté	Voir rapport à la <a href="#">page 32</a> pour de plus amples explications.
5.1.2) Les gestionnaires ont accès aux documents de référence (conventions collectives et conditions d'emploi) et en connaissent le contenu.	Respecté	<p>Les Normes sur les connaissances en matière de formation indispensable (2007) du SCT obligent les gestionnaires de tous les échelons à bien connaître les conditions d'emploi, y compris les conventions collectives.</p> <p>Les entrevues avec les gestionnaires ont révélé que la majorité des gestionnaires connaissent passablement ou très bien les différentes conditions d'emploi et les conventions collectives qui concernent leurs employés. Il a également été déterminé que les gestionnaires avaient en main les documents en question ou savaient où aller pour les trouver ou obtenir des réponses aux questions qu'ils pourraient avoir.</p>
5.1.3) Les contrôles visant les opérations de la paye pour les fonctionnaires rayés de l'effectif ou qui quittent le Ministère sont suffisants et conformes aux politiques et aux procédures du CT et d'ACC.	Respecté	<p>La Politique sur l'administration de la paye du Conseil du Trésor exige des ministères qu'ils produisent un rapport et une liste de vérification de départ qui obligent certaines organisations (par exemple, les ressources humaines, la sécurité, la gestion du matériel, l'administration, les services de bibliothèque et les services financiers) à approuver le rapport avant que le paiement final ne soit émis à l'employé afin de réduire la possibilité qu'un employé ne quitte la fonction publique sans avoir remis les sommes dues ou tout autre matériel.</p> <p>L'examen des contrôles internes, fait par les vérificateurs et touchant l'administration de la paye à ACC et les entrevues avec les gestionnaires, ainsi qu'avec les gestionnaires et conseillers en rémunération, ont révélé qu'ACC possède un système très efficace, le formulaire de Cessation d'emploi de l'employé (DVA 1403E ou DVA1403F) permettant de veiller à ce que toute perte possible (en argent ou en matériel) pour le Ministère soit réduite autant que possible lorsqu'un employé quitte le Ministère. Lorsqu'une personne quitte un poste à Anciens Combattants, qu'il s'agisse d'un départ permanent, temporaire pour une période de trois mois ou plus, ou d'une affectation ou détachement au sein du</p>

		Portefeuille, il faut remplir le formulaire de Cessation d'emploi de l'employé (DVA 1403E ou DVA1403F). Le formulaire sert de mesure de contrôle afin que les employés qui quittent ne reçoivent par leur dernier paiement avant que la liste de contrôle n'ait été remplie et signée par toutes les parties concernées.
5.1.4) Les heures supplémentaires sont autorisées et payées conformément aux politiques et aux règlements du CT et d'ACC et aux diverses conventions collectives ou conditions d'emploi pertinentes.	Partiellement respecté	Voir rapport à la <a href="#">page 32</a> pour de plus amples explications.
5.1.4.1) 5. Les gestionnaires assurent une surveillance et une gestion efficaces des congés compensatoires accumulés.	Partiellement respecté	Voir rapport à la <a href="#">page 32</a> pour de plus amples explications.
5.1.5) Un cadre de contrôle de la gestion clair est en place à ACC pour gérer les affectations intérimaires et la rémunération d'intérim, y compris des rôles et responsabilités bien définis, des politiques, procédures et directives ministérielles établies pour la gestion des affectations intérimaires et de la rémunération d'intérim.	Non respecté	Voir rapport à la <a href="#">page 32</a> pour de plus amples explications.
5.1.5.1) La gestion des affectations intérimaires est effectuée conformément aux politiques et aux directives du gouvernement.	Partiellement respecté	<p>Les affectations intérimaires offrent aux gestionnaires une certaine souplesse leur permettant de satisfaire aux besoins en ressources humaines à court terme, par exemple dans les cas de congé de maternité, de maladie, de formation linguistique.</p> <p>Les entrevues avec les gestionnaires ont révélé que les gestionnaires utilisent habituellement les affectations intérimaires comme système d'affectation des RH rapide afin de composer avec les besoins en ressources humaines à court terme (l'absence d'un employé en raison de maladie, de congé de maternité, de formation linguistique ou de départ inattendu, par exemple).</p> <p>Cependant, la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> (LEFP) oblige les gestionnaires des ministères fédéraux à respecter des règles strictes lorsqu'ils font appel à des processus d'affectation non annoncés afin de satisfaire à des besoins en ressources humaines à court terme. Une des exigences de la LEFP est de veiller à ce que toute affectation intérimaire interne non annoncée de plus de quatre mois soit fondée sur des critères de mérite précis. Aux termes de la LEFP, le mérite peut être</p>

		<p>caractérisé par deux faits :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La personne nommée doit satisfaire aux qualifications essentielles du poste;</li><li>• La personne nommée satisfait préférablement à certains des besoins organisationnels ou opérationnels actuels ou futurs.</li></ul> <p>De ce point de vue, les gestionnaires devraient toujours veiller à ce que les affectations intérimaires de plus de quatre mois soient faites en toute équité et transparence et qu'elles soient libres de tout favoritisme personnel.</p> <p>De plus, la Directive sur les conditions d'emploi, la Politique sur la rémunération d'intérim du SCT et la Politique sur les conditions d'emploi du SCT exigent des membres du personnel des RH et de la rémunération qu'ils respectent les procédures et les pratiques bien définies lorsqu'ils prennent des mesures de dotation et font des interventions de la paye pour des employés à qui on offre des affectations ou des affectations intérimaires au sein des ministères fédéraux. Selon ces documents, une lettre d'offre signée et datée par le gestionnaire possédant le pouvoir de dotation requis et la personne nommée précisant la date de l'affectation constitue l'acte de nomination utilisé pour commencer le traitement d'une rémunération d'intérim dans le Système régional de la paye de TPSGC pour les affectations intérimaires de plus de quatre mois. Dans le cas des affectations intérimaires de moins de quatre mois, une demande électronique (courriel) de la part des gestionnaires contenant toute l'information requise sur l'affectation intérimaire ou l'affectation suffit.</p> <p>À ce sujet, l'examen des dossiers a révélé qu'un nombre important de lettres d'offre pour des affectations intérimaires de plus de quatre mois avaient été datées ou signées après coup, c.-à-d. après l'entrée en poste de l'employé.</p> <p>Les entrevues avec les gestionnaires et les gestionnaires et conseillers en rémunération ont révélé que ce retard de présentation et de signature des lettres d'offre pour des affectations intérimaires de plus de quatre mois est reconnu comme un problème systémique qui a une incidence dans deux domaines importants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Il a un effet sur le délai de traitement de la paye dans les cas où des lettres d'offre ont été préparées, envoyées et signées après coup;</li><li>• Il a une incidence notable sur la perception des employés quant à l'équité du processus et sur leur satisfaction globale concernant les pratiques des RH et le traitement de la paye au Ministère.</li></ul>
--	--	--

<p>5.1.5.2) Les employés occupant des postes intérimaires sont rémunérés conformément aux diverses conventions collectives ou aux conditions d'emploi pertinentes.</p>	<p>Respecté</p>	<p>La Directive sur les conditions d'emploi du SCT stipule ce qui suit : « Lorsqu'une personne ayant le pouvoir délégué demande à une personne d'exécuter une grande partie des fonctions d'un niveau de classification supérieur pendant au moins la période d'admissibilité précisée dans la convention collective pertinente ou dans les conditions d'emploi applicables à son niveau de titularisation, cette personne a droit à une rémunération d'intérim calculée à compter de la date à laquelle elle a commencé à exercer lesdites fonctions.<sup>1</sup></p> <p>Selon les conventions collectives, lorsque l'employeur demande à un employé d'exécuter une grande partie des fonctions d'un niveau de classification supérieur à titre intérimaire et d'exécuter ces fonctions pendant au moins trois jours de travail consécutifs, l'employé a droit à une rémunération d'intérim calculée à partir de la date où il a commencé à occuper ces fonctions par intérim comme s'il avait été nommé à ce niveau de classification supérieur pour la période il occupe les fonctions par intérim.</p> <p>À ce propos, l'examen d'un échantillon d'opérations de la paye d'intérim n'a révélé aucune erreur de calcul de la rémunération dans le cas d'employés qui occupaient un poste par intérim à ACC au cours de l'exercice 2008-2009. Pour cette raison, les vérificateurs peuvent attester avec un haut niveau de confiance que les employés occupant des postes par intérim à ACC pendant l'exercice 2008-2009 ont été rémunérés conformément aux diverses conventions collectives ou aux conditions d'emploi pertinentes.</p>
<p><b>Objectif de vérification 5.2</b>      <b>Vérifier si le cadre de contrôle de gestion utilisé à ACC pour le traitement de la paye régulière, de la rémunération d'intérim et des heures supplémentaires répond aux besoins.</b></p>		
<p>5.2.1) Une structure organisationnelle claire (attribution des ressources et des tâches, contrôles et plan de communication) est en place pour assurer la prestation efficace des services de rémunération.</p>	<p>Partiellement respecté</p>	<p>Voir rapport à la <a href="#">page 40</a> pour de plus amples explications.</p>
<p>5.2.2) Les rôles et responsabilités du personnel de la Rémunération sont bien définis, documentés et communiqués aux intéressés.</p>	<p>Respecté</p>	<p>La documentation des rôles et responsabilités fait partie des pratiques reconnues de bonne gestion. Elle sert de référence pour la responsabilisation et les autorisations.</p> <p>L'examen du site Web de la Rémunération d'ACC fait par les vérificateurs a révélé que les fonctions générales du personnel de la rémunération d'ACC sont clairement définies, documentées et communiquées dans la présentation de la politique sur la fonction de rémunération affichée dans le site Web de la Rémunération d'ACC.</p>

<sup>1</sup> Directive sur les conditions d'emploi du SCT (2009: 14).

		<p>Les entrevues avec les gestionnaires de la rémunération et les conseillers en rémunération ont également révélé que les rôles et les responsabilités plus détaillés des gestionnaires en rémunération (AS-04), des coordonnateurs de la rémunération et des avantages sociaux (AS-03), des experts-conseils et conseillers en rémunération et des avantages sociaux (AS-02) et des conseillers stagiaires en rémunération (AS-01) sont bien définis et documentés dans les descriptions de travail précises que l'on peut obtenir sur demande auprès du personnel des RH et de la Rémunération.</p>
<p>5.2.3) <b>Contrôle de gestion de base (PPL-4)</b> – L'organisation fournit la formation, les outils, les ressources et l'information nécessaires aux employés afin qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités.</p>	Respecté	<p>Un des contrôles de gestion de base du SCT exige des ministères fédéraux de fournir aux employés de la paye et des avantages sociaux connexes la formation, les outils, les ressources et l'information dont ils ont besoin pour l'exécution de leurs fonctions.</p> <p>Les entrevues avec les gestionnaires et les conseillers en rémunération partout au pays révèlent que, en général, les employés qui travaillent dans le domaine de la rémunération et des avantages sociaux sont satisfaits de la formation, des outils, des ressources et de l'information qu'on leur donne pour l'exécution de leurs tâches. Selon eux, ils ont accès aux outils nécessaires (p. ex. les logiciels, l'équipement, les méthodes de travail et les procédures standard de fonctionnement) et à la formation. Leurs gestionnaires accordent des ressources et font le suivi nécessaire à leurs plans de perfectionnement.</p>
<p>5.2.4) <b>Contrôle de gestion de base (PPL-7)</b> – Des politiques et procédures adéquates pour appuyer le perfectionnement et la gestion des ressources humaines sont établies, tenues à jour et communiquées aux intéressés.</p>	Respecté	<p>Pour garantir la prestation adéquate et compétente de services de rémunération à ACC, le Ministère devrait avoir ou utiliser des politiques et des procédures claires à l'appui du perfectionnement et de la gestion des ressources humaines dans le Secteur de la rémunération, et cette information devrait être mise à jour et communiquée à tous les employés de la Rémunération.</p> <p>Les entrevues avec les gestionnaires et les conseillers en rémunération ont révélé que le personnel de la Rémunération à ACC dépend totalement des politiques, des manuels de processus comme le Guide d'entrée personnel-payé (GEPP) et des systèmes de TPSGC afin d'appuyer le perfectionnement et la gestion des ressources humaines dans le Secteur de la rémunération.</p> <p>Les entrevues ont également révélé que toutes les mises à jour des politiques, des manuels de procédures et des systèmes sont acheminées électroniquement aux employés de la Rémunération au moment de leur diffusion ou peu après de sorte qu'ils soient au fait de tels changements apportés aux politiques et aux procédures en matière de rémunération de TPSGC.</p> <p>De plus, si les modifications apportées aux politiques, aux procédures et aux systèmes de TPSGC ont des répercussions notables sur le travail exécuté par les employés de la rémunération à ACC, des réunions seront organisées avec les experts ou les gestionnaires de la rémunération d'ACC dans les bureaux de la rémunération partout au Canada de sorte que les employés de la rémunération</p>

		comprennent les modifications apportées.
5.2.5) Une stratégie intégrée de gestion et d'atténuation des risques propre aux activités de la Rémunération est en place et fréquemment mise à jour.	Partiellement respecté	Voir rapport à la page 40 pour de plus amples explications.

**ANNEXE B – RÉSUMÉ DES ERREURS DÉCELÉES DANS L'EXAMEN D'UN  
ÉCHANTILLON DE 294 OPÉRATIONS DE LA PAYE**

<b>Nombre d'erreurs</b>	<b>Description des erreurs</b>
1	Lettre d'offre non signée par l'employé
3	Lettre d'offre non datée
90	Lettre d'offre préparée ou signée après le début de l'affectation
1	L'employé a continué de recevoir la rémunération d'intérim sans les documents à l'appui
3	Aucun document prouvant que les heures supplémentaires ont été approuvées à l'avance
10	Document non dûment rempli
2	Le numéro du poste sur la lettre d'offre ne correspond pas au numéro de poste inscrit dans le formulaire 1450
3	Les dates ne sont pas précisées dans le formulaire 1450 ou elles ne correspondent pas aux dates inscrites dans la lettre d'offre
3	Formulaire non daté

L'examen d'un échantillon statistiquement significatif de 294 opérations de la paye a révélé deux problèmes importants :

- a) Un nombre significatif de lettres d'offre examinées dans le cadre de la vérification ont été rédigées ou signées après le début de l'affectation;
- b) Un nombre important de documents utilisés pour le traitement de la paye, tels que le formulaire 1450, les lettres d'offre, la feuille d'heures supplémentaires, etc., n'étaient pas dûment remplis.



## **ANNEXE C – PRINCIPAUX TEXTES D'APPLICATION CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION AU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL ET À ACC**

- Fonction de contrôleur – Politique sur l'administration de la paye
- Conventions collectives variées
- *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État*
- Guide de l'administration de la paye
- Cadre des politiques de gestion de la rémunération
- *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*
- Guide d'entrée personnel – paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (GEPP)
- Guide de formation sur le Système de gestion des salaires
- Politique sur les affectations intérimaires du CT
- Lignes directrices du CT sur le licenciement
- Politique du CT sur la nomination initiale
- Conditions d'emploi du CT
- Normes de services aux clients d'ACC – Rémunération
- Tableau de la délégation des pouvoirs des RH d'ACC
- Politique sur l'emploi pour une période déterminée
- Conditions d'emploi pour les étudiants
- Conditions d'emploi pour le groupe de la direction

## ANNEXE D – GLOSSAIRE

Expression	Description
1450	Le formulaire de demande de services en matière de personnel contient l'information fondamentale sur le processus de dotation utilisé par ACC. Il comprend notamment des sections sur la mesure de classification demandée, la catégorie de poste (pour une période indéterminée ou déterminée), les exigences linguistiques. Il comprend également les signatures des Ressources humaines qui soulignent la répartition des tâches.
Affectation intérimaire	Situation où un employé doit accomplir sur une base temporaire les tâches d'un niveau de classification supérieur pendant une période au moins aussi longue que la période précisée dans la convention collective ou les conditions d'emploi applicables au niveau d'attache de l'employé.
CESPRAS-TPSGC	Centre d'excellence des services partagés en rémunération et avantages sociaux de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada au centre-ville de Montréal embauché par contrat par l'Hôpital Sainte-Anne pour traiter la paye des employés des bureaux de la région et des districts de Québec et des employés permanents de l'Hôpital.
Contrôles de gestion de base	Les contrôles de gestion de base ont été élaborés par le Conseil du Trésor comme cadre et outil de vérification interne afin d'appuyer l'avis du vérificateur en chef sur les contrôles internes.
FreeBalance	FreeBalance est le système comptable qu'ACC utilise pour enregistrer ses revenus et ses dépenses. Il sera utilisé pour produire les états financiers d'ACC.
PeopleSoft	Logiciel servant principalement à faire le suivi de la dotation et des opérations relatives aux congés.
Système régional de la paye	Système utilisé par le gouvernement fédéral pour exécuter ses opérations relatives à la rémunération. Le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux est responsable du fonctionnement et du maintien du système.
Système de gestion des salaires	Le système de gestion des salaires aide les gestionnaires à surveiller et à prévoir les frais liés à la rémunération.

## ANNEXE E – LISTE DES SIGLES

Sigle	Description
DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
CESPRAS-TPSGC	Centre d'excellence des services partagés en rémunération et avantages sociaux de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
AC	Administration centrale
GEPP	Guide d'entrée personnel-payé
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
SRP	Système régional de paye
SGS	Système de gestion des salaires
CT	Conseil du Trésor
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
ACC	Anciens Combattants Canada