



Canadian
Heritage

Patrimoine
canadien

Canada



Vérification interne de la rémunération et des avantages sociaux

Bureau du dirigeant principal de la vérification et de
l'évaluation

Direction des services de vérification et d'assurance

Juin 2010



This publication is also available in English.

Cette publication est disponible sur demande en médias substituts.

Cette publication est disponible en formats PDF et HTML à l'adresse internet suivante : <http://www.pch.gc.ca/pgm/em-cr/index-fra.cfm>

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2010.

N° de cat. : CH4-151/2010F-PDF

ISBN : 978-1-100-95254-3

Table des matières

Sommaire	i
1. Introduction et contexte	1
1.1 Autorisation du projet	1
1.2 Contexte	1
2. Objectifs	1
3. Portée	2
4. Approche et méthodologie	2
5. Observations, recommandations et réponse de la direction	3
5.1 Gérance	3
5.2 Ressources humaines	8
Annexe A – Critères de vérification	10

Sommaire

Introduction

PCH compte plus de 2 300 équivalents temps plein (ETP) et engage des dépenses annuelles de plus de 200 millions de dollars en salaires, en traitements et en avantages sociaux. Il s'agit d'un poste de dépenses important pour le Ministère et d'un élément critique pour ce qui est de vérifier la pertinence des contrôles et des processus de gouvernance et de gestion des risques.

La directrice générale, Gestion des ressources humaines et du milieu du travail, est responsable du groupe Rémunération et avantages sociaux. Elle relève directement de la sous-ministre.

Le groupe Rémunération et avantages sociaux doit fournir des services de rémunération opportuns et efficaces, comme la paye des employés, les relevés d'emploi et des conseils sur les régimes de retraite, conformément aux lois et aux règlements de la fonction publique. Afin de pouvoir offrir de tels services, le groupe Rémunération et avantages sociaux peut compter sur quelque 23 équivalents temps plein; son budget total pour 2008-2009 s'élevait à 1,2 M\$.

L'autorisation de mener le projet de vérification découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques de 2009-2010 à 2013-2014, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification en mai 2009 et approuvé par la sous-ministre.

La vérification portait sur le groupe Rémunération et avantages sociaux au sein de PCH et couvrait la période du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2009.

Les objectifs de cette vérification étaient de fournir à la haute direction de PCH l'assurance que les processus de gestion et de contrôle sont pertinents en ce qui concerne :

- 1) la conformité aux lois, règlements, conventions collectives, politiques et procédures;
- 2) le caractère adéquat des contrôles et des processus de gestion;
- 3) l'exactitude des documents financiers à l'appui des états financiers vérifiés.

Principales constatations

Tout au long du travail de vérification effectué sur le terrain, l'équipe de vérification a observé plusieurs exemples de la bonne conception des contrôles et de l'application efficace qu'en fait la direction du groupe Rémunération et avantages sociaux. Ce travail a mené à plusieurs constatations positives qui sont énumérées ci-après :

- La vérification a permis de faire ressortir plusieurs initiatives qui sont présentement mises en œuvre par la direction du groupe Rémunération et

avantages sociaux dans le but d'améliorer les processus actuels touchant les points clés ciblés. Voici quelques-unes de ces initiatives :

- se pencher sur les problèmes courants au sein du groupe; créer un nouveau poste de directeur pour Rémunération et avantages sociaux et pourvoir à ce poste;
 - créer de nouveaux postes CR-05 au sein du groupe Rémunération et avantages sociaux dont les titulaires s'occuperaient des opérations moins complexes de manière à ce que les conseillers en rémunération puissent consacrer davantage de temps aux demandes de renseignements des clients;
 - créer de nouveaux postes AS-03 précisément pour le « processus de vérification par des pairs » pour que la répartition adéquate des tâches se poursuive à l'intérieur de ce processus;
 - analyser les problèmes relatifs aux systèmes actuels de manière à créer une base de données centralisée qui fera le suivi des demandes relatives à la rémunération et aux avantages sociaux;
 - réaliser une analyse des options relatives au système des ressources humaines (RH) pour d'éventuelles mises à niveau de PeopleSoft.
- Une amélioration importante a été constatée dans le nombre d'erreurs découvertes par le service des finances de PCH pendant son processus trimestriel de vérification au sens de l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) (p. ex. : de décembre 2008 à mars 2009, les taux d'erreur concernant principalement des signatures au sens de l'article 34 pour des opérations se rapportant à des étudiants sont passés de 40 % à 5 %).

Recommandations

L'équipe de vérification a aussi ciblé des points à améliorer quant aux pratiques et aux processus de gestion et a fourni des recommandations qui sont résumées ci-après :

1. La DG, Gestion des ressources humaines et du milieu du travail, devrait développer des options et engager le support des intervenants afin d'intégrer les systèmes de paye/RH en vue de minimiser/réduire les risques d'erreur associés à la saisie manuelle et aux entrées de données en double.
2. La DG, Gestion des ressources humaines et du milieu du travail, devrait veiller à ce que :
 - les dossiers de paye des employés soient gardés dans un lieu sûr en tout temps;
 - l'accès aux dossiers et à l'étage Rémunération et avantages sociaux soit limité aux individus qui doivent y accéder pour effectuer leur travail;
 - l'accès au système Paye en direct soit limité aux individus concernés.
3. La DG, Gestion des ressources humaines et du milieu du travail, devrait établir un processus de surveillance plus robuste pour ce qui est des activités sur la rémunération et les avantages sociaux à l'échelle du Ministère.

4. La DG, Gestion des ressources humaines et du milieu du travail, en collaboration avec le DG, Gestion financière, devrait s'assurer de la mise en place d'un processus pour vérifier la conformité avec les principales politiques sur la paye sur une base continue.
5. La DG, Gestion des ressources humaines et du milieu du travail, devrait mettre en place des mesures pour régler les problèmes de RH connus auxquels fait face le groupe Rémunération et avantages sociaux (notamment s'attaquer à l'arrérage actuel des opérations et faire en sorte que les employés reçoivent la formation et les outils nécessaires pour accomplir leurs tâches).

Énoncé d'assurance

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal intérimaire de la vérification et de l'évaluation, j'estime que les procédures de vérification qui ont été menées sont suffisantes et adéquates et que les éléments de preuve recueillis soutiennent l'opinion fournie dans le présent rapport. Celle-ci s'appuie sur la comparaison des conditions de l'époque et des critères de vérification préétablis qui ont été acceptés par la direction. L'opinion ne porte que sur l'objet de la vérification de l'entité examinée et de la portée décrite. Les éléments de preuve ont été recueillis en conformité avec la politique, les directives et les normes du Conseil du Trésor en matière de vérification interne, et les procédures adoptées sont conformes aux normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. Les éléments de preuve réunis sont suffisants pour convaincre la haute direction du bien-fondé de l'opinion découlant de la vérification interne.

Opinion de vérification

Le groupe Rémunération et avantages sociaux est d'une façon générale conforme aux lois, règlements, conventions collectives, politiques et procédures, et, sauf les exceptions notées, s'est muni de contrôles et de processus de gestion adéquats, et génère des documents financiers exactes à l'appui des états financiers vérifiables.

Comme suite à mon examen des contrôles de gestion, des cadres de gestion du risque et de la structure de gouvernance globale visant à vérifier l'efficacité et la pertinence des pratiques, le groupe Rémunération et avantages sociaux, à mon avis, devrait mettre en place des mesures pour régler les problèmes de RH et présente des enjeux modérés qui nécessitent l'attention de la direction dans les domaines de la gestion des risques, des contrôles et de la gouvernance.

Jean-Pierre Gauthier

Dirigeant principal intérimaire de la vérification et de l'évaluation par intérim
Ministère du Patrimoine canadien

Membres de l'équipe de vérification

Claude Bélisle, directeur intérimaire

Martin Montreuil

Isabelle Barrette

Samia Brahim

Sonja Mitrovic

Avec l'aide de ressources externes

1. Introduction et contexte

1.1 Autorisation du projet

L'autorisation de mener le projet de vérification découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques de 2009-2010 à 2013-2014, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification en mai 2009 et approuvé par la sous-ministre.

1.2 Contexte

PCH compte plus de 2 300 équivalents temps plein (ETP) et engage des dépenses annuelles de plus de 200 millions de dollars en salaires, en traitements et en avantages sociaux. À ce titre, il s'agit d'un secteur de dépenses important pour le Ministère et donc d'un élément critique lorsqu'il s'agit de vérifier la pertinence des contrôles et des processus de gouvernance et de gestion des risques.

L'administration de la paye à l'intérieur de la fonction publique fédérale est régie par différents textes d'application, dont la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les conditions de travail, les conventions collectives ainsi que les directives et les politiques du Conseil du Trésor. Les responsabilités de l'administration de la paye sont réparties entre les ressources humaines, les finances et d'autres secteurs du Ministère.

Au sein de PCH, l'information sur la paye, les dépenses, les congés et les avantages sociaux est saisie dans quatre systèmes différents : SAP, PeopleSoft, le Système de paye en direct de TPSGC et les cartes de paiement mécanographique.

La directrice générale, Gestion des ressources humaines et du milieu du travail, est responsable du groupe Rémunération et avantages sociaux. Elle relève directement de la sous-ministre.

Le groupe Rémunération et avantages sociaux doit fournir des services opportuns et efficaces, comme la paye des employés, les relevés d'emploi et des conseils sur les régimes de retraite, conformément aux lois et aux règlements de la fonction publique. Afin de pouvoir offrir de tels services, le groupe Rémunération et avantages sociaux peut compter sur quelque 23 équivalents temps plein; son budget total pour 2008-2009 s'élevait à 1,2 M\$.

2. Objectifs

Les objectifs de cette vérification étaient de fournir à la haute direction de PCH l'assurance que les processus de gestion et de contrôle sont pertinents en ce qui concerne :

- 1) la conformité aux lois, règlements, conventions collectives, politiques et procédures;
- 2) le caractère adéquat des contrôles et des processus de gestion;
- 3) l'exactitude des documents financiers à l'appui des états financiers vérifiés.

3. Portée

La vérification couvrait la période allant du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2009 et se penchait sur la gouvernance, les contrôles internes et la gestion des risques. À des fins de vérifications, des échantillons ont été sélectionnés à partir de l'exercice le plus récent (exercice 2008-2009) puisqu'il s'agit de l'exercice le plus pertinent. La vérification a été effectuée à l'administration centrale de PCH à Gatineau (Québec), entre novembre 2009 et mars 2010.

La vérification portait sur le groupe Rémunération et avantages sociaux de PCH, plus précisément sur les secteurs à risque élevé ciblés pendant la phase de planification.

4. Approche et méthodologie

La vérification s'est déroulée conformément aux normes professionnelles de vérification interne (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) de l'Institut des vérificateurs internes, et aux normes et exigences prescrites dans la Politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne.

Des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été suivies, tandis que les preuves recueillies pour appuyer la conclusion de la vérification ont été fournies et se retrouvent dans le présent rapport.

Voici quelques-unes des principales techniques de vérification utilisées :

- entrevues avec la direction et le personnel de Rémunération et avantages sociaux ainsi qu'avec la direction et le personnel de la Direction générale des finances;
- examen de la documentation pertinente;
- évaluation du système de contrôles internes, de gestion des risques et de gouvernance sous l'angle de la rémunération et des avantages sociaux;
- examen d'un échantillon aléatoire des opérations de paye en vue d'évaluer la pertinence des contrôles internes.

L'approche utilisée pour atteindre les objectifs de la vérification comprenait l'établissement de critères de vérification par rapport auxquels il devenait possible d'élaborer des observations, des évaluations et des conclusions. Les critères de vérification établis se trouvent à l'annexe A.

Des vérifications de contrôle des opérations ont été réalisées en choisissant un échantillon aléatoire d'opérations à risque élevé, comme « porté à l'effectif », « rayé de l'effectif » et « affectations intérimaires », pour la période allant du 1^{er} avril 2008 au 31 mars 2009.

L'échantillon de 44 opérations sur 2 666 a été établi en fonction de lignes directrices reconnues sur le plan international pour le sondage des attributs au moment de vérifier le rendement des activités de contrôle. La stratégie d'échantillonnage a tenu compte des risques ciblés et des contrôles à vérifier.

5. Observations, recommandations et réponse de la direction

En se fondant sur les données recueillies lors de l'examen et de l'analyse de la documentation et lors des entrevues, les critères de vérification ont été évalués par l'équipe de vérification et des conclusions ont été tirées pour chacun des critères. Dans les cas où il y avait une différence appréciable entre les critères de vérification et leur mise en pratique, elle a évalué les risques liés à un tel écart, tiré une conclusion pour chaque critère de vérification et formulé des recommandations en vue d'améliorations futures.

Au moment de réaliser cette vérification, l'équipe de vérification a ciblé des enjeux modérés dans le domaine de la rémunération et des avantages sociaux, ce qui a mené à la formulation de cinq recommandations selon lesquelles les contrôles de gestion pourraient être améliorés. Les détails de ces observations se trouvent dans la prochaine section.

5.1 Gérance

5.1.1 Systèmes de paye

L'équipe de vérification a déterminé un certain nombre d'enjeux se rapportant aux systèmes de paye de PCH qui pourraient entraîner des difficultés sur le plan de l'efficacité et de l'efficacités.

Analyse

Compte tenu de l'infrastructure actuelle des systèmes de paye de PCH, les opérations de paye sont entrées dans quatre systèmes distincts : Paye en direct, PeopleSoft, SAP et cartes de paiement mécanographique. En raison de l'absence d'interfaces entre ces différents systèmes de RH, l'entrée manuelle des données est nécessaire tout au long du processus. Cela accroît le risque d'erreurs et le nombre de problèmes d'intégrité ou de cohérence des données à l'intérieur des différents systèmes. En plus de ce chevauchement des efforts, la direction a calculé un arrérage de 1 641 opérations dans Paye en direct en date de janvier 2010 et de 4 631 opérations dans PeopleSoft en date de février 2010, ce qui a créé de l'insatisfaction au sein de la clientèle.

Le Ministère utilise actuellement la version 8.0 de PeopleSoft comme système de gestion des ressources humaines; ce système est hébergé par Parcs Canada. Bien qu'un accord sur les niveaux de service provisoire ait été élaboré en vue de clarifier les services requis, les rôles et les responsabilités, cette entente n'a pas été signée/approuvée pour l'exercice 2009-2010. Il s'avère nécessaire d'installer une mise à niveau de PeopleSoft 8.0 pour

régler les problèmes d'interface. De plus, la direction de PCH a appris que le fournisseur (PeopleSoft) n'offrira plus de soutien pour la version actuelle de PeopleSoft (8.0) et qu'il sera nécessaire d'installer une mise à niveau pour passer à la version 8.9. Par conséquent, le Ministère entreprend actuellement une analyse d'options en vue de déterminer les prochaines étapes qui conviennent le mieux et qui sont les plus rentables en ce qui a trait à ce système. Les résultats de cette analyse n'étaient pas disponibles à la fin des travaux sur le terrain effectués dans le cadre de la vérification puisque l'analyse n'était pas encore terminée.

De plus, les résultats de l'enquête sur le service à la clientèle menée en 2009 (datée du 11 septembre 2009) qui portait sur la Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu du travail ont démontré que 50 % des répondants étaient insatisfaits du délai de réponse et de la qualité du service/de l'information reçu du groupe Rémunération et avantages sociaux.

Évaluation du risque

En raison de l'absence d'interfaces entre les systèmes et du besoin de saisir manuellement les données dans différents systèmes, l'intégrité des données risque d'être compromise à l'intérieur de ces systèmes, ce qui pourrait donner lieu à une prise de décisions inadéquate.

Recommandation(s)

- 1) La DG, Gestion des ressources humaines et du milieu du travail, devrait développer des options et engager le support des intervenants afin d'intégrer les systèmes de paye/RH en vue de minimiser/réduire les risques d'erreur associés à la saisie manuelle et aux entrées de données en double.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée.

5.1.2 Sécurité de l'information

Des faiblesses ont été notées en ce qui a trait aux contrôles d'accès aux renseignements sur la rémunération et les avantages sociaux ainsi qu'à la sécurité physique de ces mêmes renseignements.

Analyse

L'équipe de vérification a ciblé des problèmes liés aux contrôles d'accès au système Paye en direct. Elle a relevé cinq cas d'utilisateurs ayant quitté le Ministère, mais qui avaient toujours des droits d'accès à Paye en direct. De plus, elle a remarqué l'absence d'une surveillance active des demandes d'accès, ce qui permettrait d'assurer une bonne répartition des tâches.

Selon ce que nous avons observé, l'accès des utilisateurs à Paye en direct est officiellement vérifié sur une base annuelle. Étant donné le risque de fraude, nous croyons que l'accès des utilisateurs devrait faire l'objet d'un examen plus régulier.

Pendant la visite de l'étage Rémunération et avantages sociaux, les éléments suivants ont été remarqués :

- des classeurs contenant des renseignements personnels n'étaient pas verrouillés;
- des renseignements personnels ont été trouvés sur des bureaux laissés sans surveillance;
- des mots de passe de système ont été découverts;
- l'accès à l'étage n'est pas limité au personnel du groupe Rémunération et avantages sociaux (p. ex. : tous les employés de l'immeuble ont accès à l'étage où des dossiers d'employés sont traités).

Évaluation du risque

En raison de l'absence de mesures de sécurité qui assureraient la protection des renseignements personnels, il devient possible que des renseignements de nature délicate soient consultés par des personnes non autorisées. Cette situation pourrait entraîner une non-conformité avec les exigences de sécurité des politiques gouvernementales et une violation de l'information portant atteinte à la réputation du Ministère.

Recommandation(s)

- 2) La DG, Gestion des ressources humaines et du milieu du travail, devrait veiller à ce que :
 - les dossiers de paye des employés soient gardés dans un lieu sûr en tout temps;
 - l'accès aux dossiers et à l'étage Rémunération et avantages sociaux soit limité aux individus qui doivent y accéder pour effectuer leur travail;
 - l'accès au système Paye en direct soit limité aux individus concernés.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée.

5.1.3 Surveillance continue de la rémunération et des avantages sociaux

L'équipe de vérification a noté des possibilités d'amélioration en ce qui a trait à la surveillance du processus de rémunération et d'avantages sociaux ainsi qu'au rendement du groupe Rémunération et avantages sociaux.

Analyse

Les responsabilités de l'administration de la paye sont réparties entre les ressources humaines, les finances et d'autres secteurs du Ministère.

Le groupe Rémunération et avantages sociaux est responsable du traitement des opérations dans Paye en direct; les opérations doivent ensuite être imprimées et contrevérifiées par un autre conseiller en rémunération. Les finances vérifient toutes les opérations à risque élevé avant de verser un paiement et effectue une vérification ultérieure trimestrielle sur un échantillon d'opérations dont le risque est faible ou modéré.

Bien que des rapports permettant de superviser le processus soient mis à la disposition du groupe Rémunération et avantages sociaux, l'information contenue dans PeopleSoft a été décrite comme étant désuète (voir la section 5.1.1 sur l'arrérage des opérations) et donc peu fiable pour la production de rapports et la prise de décisions. Le groupe Rémunération et avantages sociaux utilise un rapport Dossier principal de l'employé pour évaluer l'écart entre l'information contenue dans PeopleSoft et celle se trouvant dans Paye en direct. D'autres rapports peuvent être obtenus par l'entremise de TPSGC; cependant, ces rapports ne sont pas obtenus de manière opportune ni dans un format manipulable. Cette situation ne fait pas que compliquer la mise en œuvre d'une surveillance efficace et efficiente; cela pourrait également poser un problème si une demande d'information urgente était présentée.

On a constaté que 900 rapports sont disponibles par l'entremise de PeopleSoft, dont plus de 40 rapports qui sont des « tableaux de bord ». Le nombre de rapports entraîne une difficulté en raison de la variabilité des données pouvant être présentées dans chaque rapport et du fait que leur nombre n'est pas suffisant pour que la direction de Rémunération et avantages sociaux assure une surveillance appropriée. Plus précisément, ces rapports ne couvrent pas certains secteurs tels que les principales normes d'exécution des services et les mesures du rendement pour le groupe.

Par conséquent, ces éléments pourraient avoir une incidence sur la capacité du groupe Rémunération et avantages sociaux de produire des renseignements exacts en temps opportun aux fins de la prise de décisions et d'une saine gestion par la haute direction.

Évaluation du risque

En l'absence d'un processus de surveillance exhaustif et officiel pour superviser le processus de rémunération et d'avantages sociaux, il existe un risque que l'obligation redditionnelle et que la responsabilité touchant la surveillance du processus et des résultats attendus ne soient pas clairement définies. Cela pourrait entraîner une gestion inefficace et inefficiente (p. ex. : des erreurs non décelées ou non réglées de manière opportune, des normes de service non respectées, des possibilités d'amélioration manquées ou des décisions inappropriées fondées sur de l'information inexacte).

Recommandation(s)

- 3) La DG, Gestion des ressources humaines et du milieu du travail, devrait établir un processus de surveillance pour ce qui est des activités sur la rémunération et les avantages sociaux à l'échelle du Ministère.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée.

5.1.4 Processus visant à assurer l'harmonisation continue avec les principales politiques sur la paye

Les constatations de la vérification démontrent qu'il n'existe actuellement aucun processus officiel permettant au Ministère d'évaluer et de vérifier son niveau d'harmonisation et de conformité avec les principales politiques et exigences sur la paye (p. ex. : la nouvelle Ligne directrice sur la gestion financière de l'administration de la paye; la Politique sur les conditions d'emploi).

Analyse

En 2005, le Secrétariat du Conseil du Trésor et l'Agence de la fonction publique du Canada ont entrepris l'examen des politiques de gestion du Conseil du Trésor dans le but de clarifier les responsabilités et les obligations additionnelles des ministres et des sous-ministres dans des secteurs clés du travail de la fonction publique. Cet examen a donné lieu à de nouvelles politiques et à une nouvelle ligne directrice s'appliquant au processus de rémunération et d'avantages sociaux, dont les principales étaient :

- le *cadre stratégique sur la gestion de la paye* qui comprend la Politique sur l'administration du Régime de pension de retraite de la fonction publique, des régimes d'assurance collective et autres programmes d'avantages sociaux, la Politique sur les conditions d'emploi, la Directive sur les congés et les modalités de travail spéciales ainsi que la Directive sur les conditions d'emploi; et
- la *Ligne directrice sur la gestion financière de l'administration de la paye*.

À titre de pratique exemplaire, un processus devrait être mis en place pour évaluer la conformité et l'harmonisation avec les principales exigences des politiques et les lignes directrices connexes. Ce processus devrait comprendre une analyse comparant les pratiques courantes avec les exigences des politiques pour cibler les écarts (le cas échéant) de manière à confirmer que les principaux contrôles, qui ont été mis en place pour tenir compte des exigences des politiques, fonctionnent efficacement sur une base continue. Alors que la direction de PCH a amorcé récemment la documentation du processus de paye et des principaux contrôles (dans le cadre du projet de vérification de l'état de préparation des états financiers), l'équipe de vérification n'a pu confirmer l'existence d'un processus officiel d'évaluation de l'harmonisation et de la conformité continue du Ministère avec les principales exigences se rapportant aux politiques sur la paye.

Évaluation du risque

Étant donné qu'aucun processus officiel n'est en place pour évaluer l'harmonisation et la conformité continue du Ministère avec les principales exigences des politiques sur la paye, il existe un risque que le Ministère ne respecte pas les exigences de ces politiques et

lignes directrices et que les contrôles mis en place à l'intérieur du processus de rémunération et d'avantages sociaux soient inadéquats/insuffisants. Cette situation pourrait entraîner une non-conformité avec les politiques, le traitement erroné des opérations ou une atteinte à la réputation du Ministère.

Recommandation(s)

- 4) La DG, Gestion des ressources humaines et du milieu du travail, en collaboration avec le DG, Gestion financière, devrait s'assurer de la mise en place d'un processus pour vérifier la conformité avec les principales politiques sur la paye sur une base continue.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée.

5.2 Ressources humaines

5.2.1 Gestion des ressources humaines au sein du groupe Rémunération et avantages sociaux

L'équipe de vérification a constaté quelques difficultés touchant les ressources humaines auxquelles il faudra s'attaquer, comme le manque de formation et d'outils, au sein du groupe Rémunération et avantages sociaux.

Analyse

Les résultats des groupes de consultation menés auprès du personnel du groupe Rémunération et avantages sociaux ont mis en évidence le manque de formation du groupe relativement au processus de paye et à la sécurité de l'information. Au cours des dernières années, le travail des conseillers en rémunération et en avantages sociaux a changé considérablement depuis que les employés/clients ont accès à diverses sources d'information. Par conséquent, les questions et les demandes d'information reçues sont de plus en plus complexes, ce qui accroît la pression exercée sur les employés responsables de la rémunération et des avantages sociaux ainsi que les attentes à leur égard.

Les conseillers en rémunération et en avantages sociaux ont accès au site de la paye virtuelle de TPSGC qui leur fournit des outils, des formulaires et des listes de vérification de nature générique. Cependant, en se fondant sur des discussions qui ont eu lieu avec des employés et sur l'examen des dossiers de paye, l'équipe de vérification a constaté des lacunes en ce qui a trait aux documents sur les procédures. Pendant les vérifications sur les dossiers de paye, on a constaté que les formulaires et listes de vérification disponibles n'étaient pas utilisés de façon constante (p. ex. : une liste de vérification n'a été utilisée que pour 7 des 44 opérations vérifiées). Il serait avantageux pour les employés d'obtenir d'autres outils, listes de vérification et procédures répondant à leurs besoins précis de manière à pouvoir exécuter leurs tâches selon une méthode cohérente et adéquate. Au

moment de la vérification, trois postes de conseiller en rémunération et avantages sociaux étaient vacants, tandis qu'un arrérage de 1 641 opérations dans Paye en direct en date de janvier 2010 et de 4 631 opérations dans PeopleSoft en date de février 2010 devait être saisi dans les différents systèmes. Des entrevues réalisées avec des cadres et des employés du groupe Rémunération et avantages sociaux ont fait ressortir des difficultés au niveau du moral des employés, du roulement de personnel et de la hausse de la charge de travail.

De plus, en raison du manque d'activités de formation et d'outils, de la présence de postes vacants et du roulement de personnel qui ont été constatés au sein du groupe Rémunération et avantages sociaux, certaines préoccupations sont soulevées quant à l'uniformité du processus de traitement des opérations ainsi qu'à la capacité du groupe d'assurer la continuité du savoir sur les principaux processus et l'information sur les RH.

Évaluation du risque

En raison du manque de formation, d'outils et de procédures, il existe un risque que les opérations relatives à la rémunération et aux avantages sociaux ne soient pas traitées adéquatement, ce qui entraînerait une non-conformité avec les lois, les lignes directrices et les politiques, et pourrait aussi avoir une incidence sur le niveau de satisfaction des employés.

Recommandation(s)

- 5) La DG, Gestion des ressources humaines et du milieu du travail, devrait mettre en place des mesures pour régler les problèmes de RH auxquels fait face le groupe Rémunération et avantages sociaux (notamment s'attaquer à l'arrérage actuel des opérations et faire en sorte que les employés reçoivent la formation et les outils nécessaires pour accomplir leurs tâches).

Réponse de la direction

Recommandation acceptée.

Annexe A – Critères de vérification

Les conclusions énoncées pour chacun des critères de vérification utilisés dans la vérification ont été développées selon les définitions suivantes :

Catégorisation numérique	Conclusion relative aux critères de vérification	Définition de la conclusion
1	Bien contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> • Bien géré, aucune faiblesse importante constatée; • efficace.
2	Contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> • Bien géré, mais certaines améliorations mineures sont nécessaires; • efficace.
3	Problèmes modérés	<p>Certains problèmes modérés nécessitent l'attention de la direction (satisfaire à au moins un des deux critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée; • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.
4	Améliorations importantes requises	<p>Il est nécessaire d'apporter des améliorations importantes (satisfaire à au moins un des trois critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère; • des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque; • des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.

Voici les critères de vérification et un résumé des preuves/observations clés en fonction desquelles l'équipe de vérification a fait son analyse et tiré ses conclusions. Dans les cas où des améliorations importantes (4) ou des problèmes modérés (3) ont été observés, ceux-ci ont été consignés dans le rapport de vérification. Le tableau ci-dessous indique l'exposition au risque.

N° du critère de vérification	Critère de vérification	Conclusions	Observations/exemples des principales preuves
1. Gouvernance et orientation stratégique			
1.1	Les personnes responsables de la gouvernance (p. ex. : DG et directeur) s'occupent activement de cette question, exercent une grande influence et assurent la supervision des processus relevant de la direction (dont les RH, la gestion du rendement, etc.).	2	<ul style="list-style-type: none"> • Diverses pratiques de gouvernance sont en place, dont : réunions bilatérales hebdomadaires entre la DG et ses directeurs; réunions du groupe Rémunération et avantages sociaux aux deux semaines; plan d'activités annuel pour la Direction générale; etc. • Nous avons toutefois constaté que les preuves de certaines activités de gouvernance ne sont pas toujours conservées adéquatement (p. ex. : examen de rapports, tenue de réunions, suivi des erreurs/problèmes, etc.).
2. Résultats et rendement			
2.1	Des mesures de rendement sont définies tandis que le rendement réel par rapport au rendement prévu/visé est suivi et que des modifications sont apportées au besoin.	3	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe des normes de prestation de services pour le groupe Rémunération et avantages sociaux; les « résultats prévus » sont définis dans le Plan de la Direction générale; etc. • Cependant, le groupe effectue une surveillance limitée pour ce qui est de l'évaluation de son rendement (ce qui comprend les normes de prestation de services et les « résultats prévus » qui proviennent du Plan de la

N° du critère de vérification	Critère de vérification	Conclusions	Observations/exemples des principales preuves
			Direction générale).
2.2	Le système de production de rapports et les autres systèmes d'application et d'information connexes sont fiables.	3	<ul style="list-style-type: none"> • Les opérations sont saisies dans quatre systèmes distincts. • Une mise à niveau est requise pour PeopleSoft; il n'existe pas d'interface entre les divers systèmes de RH/payé, ce qui entraîne un important volume de saisies manuelles. • Un accord sur les niveaux de service avec Parcs Canada pour obtenir du soutien relativement à PeopleSoft n'a pas été signé.
2.3	L'information est recueillie auprès des personnes concernées et diffusée à celles-ci de manière opportune.	3	<ul style="list-style-type: none"> • Certains rapports sont disponibles pour vérifier le processus de payé et d'avantages sociaux. Par contre, d'autres réflexions et directives sont requises sur la surveillance à l'échelle du Ministère et sur des rapports justificatifs (dont le suivi du rendement du groupe Rémunération et avantages sociaux).
3. Apprentissage, innovation et gestion du changement			
3.1	De façon systématique, la direction évalue les résultats et demande des commentaires dans le but d'assurer l'amélioration et l'innovation sur une base continue.	3	<ul style="list-style-type: none"> • Une enquête sur les RH a été réalisée par le groupe de recherche de PCH; il existe des normes de prestation de services pour le groupe. • Cependant, aucun mécanisme permanent officiel n'est en place pour recueillir les commentaires et cibler les possibilités d'amélioration.

N° du critère de vérification	Critère de vérification	Conclusions	Observations/exemples des principales preuves
4. Responsabilisation			
4.1	Les pouvoirs, responsabilités et obligations redditionnelles sont clairs et ont été communiqués.	2	<ul style="list-style-type: none"> Il existe des descriptions de travail détaillées pour le groupe Rémunération et avantages sociaux; des pouvoirs délégués sont en place pour le processus de paye.
4.2	Une structure organisationnelle claire et efficace a été mise en place et documentée.	3	<ul style="list-style-type: none"> Il existe diverses difficultés en ce qui a trait aux RH au sein du groupe Rémunération et avantages sociaux (p. ex. : roulement, postes vacants, moral, charge de travail à la hausse, complexité des tâches, etc.).
4.3	Les tâches ont été bien réparties.	4	<ul style="list-style-type: none"> Les approbations selon les articles 33 et 34 sont accordées par des personnes différentes. Il y avait un certain nombre de problèmes avec l'accès à Paye en direct (p. ex. : cinq personnes qui ne travaillaient plus au Ministère avaient encore accès à Paye en direct); de plus, on a noté plus de 40 cas où des opérations ont été entrées et vérifiées par le même utilisateur (d'après un rapport de Paye en direct sur toutes les entrées se rapportant à l'exercice 2008-2009). De plus, des preuves de certains contrôles principaux (qui mettraient par exemple en évidence la répartition des tâches) doivent être conservées pour démontrer à qui

N° du critère de vérification	Critère de vérification	Conclusions	Observations/exemples des principales preuves
			revient la responsabilité des approbations.
5. Gestion des risques			
5.1	Les risques découlant des stratégies et des activités opérationnelles sont déterminés, évalués et classés par ordre de priorité.	1	<ul style="list-style-type: none"> Dans le Plan d'activités de la Direction générale, les principaux risques relatifs à l'atteinte des objectifs en matière de rémunération et d'avantages sociaux sont définis et évalués (probabilité et incidence), et des stratégies d'atténuation sont établies.
5.2	Des activités d'atténuation des risques sont conçues et mises en œuvre.	3	<ul style="list-style-type: none"> La mise en œuvre de diverses activités d'atténuation des risques est toujours en cours (comme l'indiquent d'autres critères de vérification du présent tableau).
5.3	Les risques sont automatiquement surveillés et déclarés sur une base continue.	2	<ul style="list-style-type: none"> La surveillance des risques semble se faire de façon officieuse; toutefois, certaines preuves démontrent que la direction essaie de se pencher sur les risques ciblés.
6. Ressources humaines			
6.1	Les processus de gestion des RH tiennent adéquatement compte des besoins actuels et futurs de l'organisation et se penchent sur les problèmes de RH qui ont été ciblés.	3	<ul style="list-style-type: none"> Il existe diverses difficultés en ce qui a trait aux ressources humaines au sein du groupe Rémunération et avantages sociaux (p. ex. : roulement du personnel, postes vacants, moral, etc.).
6.2	Les employés reçoivent la formation, les outils, les ressources et l'information nécessaires pour les aider à s'acquitter de	3	<ul style="list-style-type: none"> Les outils, procédures et listes de vérification visant à aider les employés du groupe Rémunération et avantages sociaux à s'acquitter de leurs tâches

N° du critère de vérification	Critère de vérification	Conclusions	Observations/exemples des principales preuves
	leurs responsabilités.		<p>sont limités.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre des groupes de consultation et des entrevues réalisés avec le personnel et la direction de Rémunération et avantages sociaux, il est ressorti que la formation est insuffisante, ce qui pose problème.
7. Gérance			
7.1	Il existe des processus et des procédures facilitant la continuité de l'information et des systèmes.	3	<ul style="list-style-type: none"> • On constate des directives limitées quant aux procédures ainsi que, en raison du roulement du personnel et des postes vacants, une incapacité à assurer la planification de la relève. Ainsi, certaines préoccupations sont soulevées quant à la cohérence des processus et à la capacité d'assurer la poursuite du savoir.
7.2	Les biens sont protégés (comme les biens matériels et les renseignements personnels).	3	<ul style="list-style-type: none"> • Des problèmes ont été constatés avec l'accès tant électronique que physique aux données dans le processus de paye (p. ex. : des renseignements protégés étaient visibles sur dix (10) des treize (13) bureaux vérifiés; certains employés laissaient leurs mots de passe sur leur clavier; l'accès à l'étage Rémunération et avantages sociaux n'était pas restreint selon une méthode appropriée; etc.).
7.3	Les opérations sont codées et enregistrées avec rapidité et	3	<ul style="list-style-type: none"> • Les preuves relatives à certains des principaux contrôles à l'intérieur du

N° du critère de vérification	Critère de vérification	Conclusions	Observations/exemples des principales preuves
	précision de manière à favoriser le traitement rapide et précis de l'information.		processus de paye (comme la vérification par des pairs) ne sont pas toujours conservées adéquatement.
8. Autres critères/critères propres à la paye			
8.1	Un processus a été mis en place pour vérifier l'harmonisation continue avec les principales politiques sur la paye.	3	<ul style="list-style-type: none"> Diverses politiques ainsi qu'une nouvelle ligne directrice s'appliquent au processus de rémunération et d'avantages sociaux; toutefois, nous avons constaté que la direction n'a pas mis en place de processus officiel pour évaluer l'harmonisation avec les politiques ni de processus permanent pour vérifier que les contrôles fonctionnent efficacement de manière à assurer la conformité avec les exigences des politiques.