

Vérification de la rémunération

Octobre 2001

***Direction de la vérification et
de l'évaluation***



Environment
Canada

Environnement
Canada

Canada 

Étapes d'approbation du rapport

Étape de planification terminée	décembre 2000
Collecte de données terminée	mars 2001
Rapport terminé	octobre 2001
Approbation du Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVE)	6 mars 2002

Acronymes utilisés dans le rapport

CT	Conseil du Trésor
DGRH	Direction générale des ressources humaines
EC	Environnement Canada
ESG	Examen des services de gestion
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
MDN	Ministère de la défense nationale
NGC	Norme générale de classification
RCN	Région de la Capitale nationale
RH	Ressources humaines
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SERC	Système électronique de rapports de congé
SGS	Système de gestion des salaires
SIRGH	Système d'information de gestion des ressources humaines
TPSGC	Travaux publics et services gouvernementaux Canada

Remerciements

L'équipe de Yolande Andrews et Claudette Harrison, de la Direction de la vérification et de l'évaluation, désire remercier les personnes suivantes de leur collaboration à la préparation du rapport de vérification :

- la chef de la rémunération à l'administration centrale, pour les renseignements et les conseils qu'elle nous a fournis pendant la vérification;
- les chefs, les superviseurs et les conseillers en rémunération de DGRH et des régions, ainsi que d'autres employés de Finances et Administration travaillant au processus d'administration de la paye, des congés et des heures supplémentaires, qui nous ont fait part de leur expérience et ont pris le temps de présenter leurs points de vue et leurs observations ainsi que les documents essentiels à la vérification.

Nous tenons également à souligner le rôle de Sheila Brown (du MDN) durant l'étape des essais de conformité.

Table des matières

RÉSUMÉ	V
1. INTRODUCTION	1
2. CONTEXTE	1
3. BUT	2
4. OBJECTIFS	2
5. PORTÉE	2
6. MÉTHODOLOGIE ET APPROCHE	3
7. CONSTATATIONS	4
7.1 ÉVALUATION DE L'OBJECTIF DE VÉRIFICATION DU PROCESSUS D'ADMINISTRATION DE LA PAYE	4
7.2 ÉVALUATION DE L'OBJECTIF DE VÉRIFICATION DU PROCESSUS D'ADMINISTRATION DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES (SERVICES SUPPLÉMENTAIRES)	8
7.3 ÉVALUATION DE L'OBJECTIF DE VÉRIFICATION DU PROCESSUS D'ADMINISTRATION DES CONGÉS	9
7.4 AUTRES QUESTIONS – CHARGE DE TRAVAIL ET RESSOURCES.....	10
8. RECOMMANDATIONS	11
ANNEXE 1 LISTE DES DOCUMENTS SUPPLÉMENTAIRES POUR LA VÉRIFICATION DE LA RÉMUNÉRATION	15
ANNEXE 2 OBJECTIFS DE VÉRIFICATION DU PROCESSUS DE PAYE EN FONCTION DE LA POLITIQUE SUR L'ADMINISTRATION DE LA PAYE DU CT	17

Résumé

Contexte

La présente vérification a été incluse dans le Plan 2000-2001 de la Direction de la revue et elle a été approuvée à la réunion du Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation (CMVE), le 25 avril 2000.

La vérification a été menée dans le contexte des nombreux défis auxquels fait face le milieu de la rémunération ; la ratification de nombreuses conventions collectives, les difficultés actuelles concernant la parité salariale ainsi que les exigences futures de la NGC contribuent à faire augmenter considérablement le niveau de stress des services opérationnels, dont on connaît déjà le surcroît de travail.

La présente vérification avait pour but d'évaluer les services de rémunération de la région de la capitale nationale, de la région de l'Ontario (y compris les bureaux de Burlington et de Dorval) et de la région des Prairies et du Nord, et d'évaluer en particulier :

- a) l'efficacité et l'efficience des processus d'administration de la paye, des congés et des heures supplémentaires, soit l'émission exacte et opportune des chèques de paye;
- b) la conformité aux politiques, aux directives et aux procédures des organismes centraux et du Ministère relatives au processus d'administration de la paye, ainsi que le respect des Conditions d'emploi (Politique) et des conventions collectives;
- c) l'observation des politiques, des directives, des lignes directrices et des conventions collectives en matière de l'administration des congés et des heures supplémentaires.

Principales constatations

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les services de rémunération fournissent les services prévus de manière opportune et précise. La vérification a révélé que la majorité des services étaient bien organisés et qu'ils avaient mis en place les procédures de contrôle nécessaires, en dépit de l'absence d'un cadre de contrôle méthodique du processus d'administration de la paye. L'efficience du processus pourrait être améliorée si les responsabilités des gestionnaires, des agents administratifs, des conseillers en rémunération et des agents des finances étaient clairement définies dans un cadre de contrôle structuré. Actuellement, les gestionnaires comptent sur les conseillers en rémunération pour corriger les erreurs ou pour inscrire les renseignements manquants sur les formulaires de services supplémentaires. Les gestionnaires, les adjoints administratifs et les employés devraient bien connaître les conventions collectives afin de diminuer le fardeau des conseillers en rémunération.

La vérification d'un échantillon des opérations a révélé que les opérations de paye sont en général précises et conformes aux politiques et aux conventions collectives. Toutefois, en ce qui concerne l'application de l'article 33 – autorisation de paiement, certaines mesures de contrôle doivent être renforcées en fonction des directives émises par le Conseil du Trésor dans la *Politique sur l'administration de la paye*. Les mesures de contrôle doivent être mises en œuvre par la Direction des services financiers. Le service de rémunération de Downsview doit apporter certaines améliorations, à savoir un meilleur soutien aux conseillers en rémunération en ce qui a trait aux conseils et à la surveillance. Le service devrait également

s'efforcer d'améliorer la gestion des dossiers personnels et des fiches personnelles des employés afin de s'assurer que les dossiers soient complets et que les renseignements soient disponibles et bien présentés. Cette bonne pratique de gestion joue un rôle particulièrement important dans le contexte actuel de rotation du personnel.

Les questions de la charge de travail et de roulement du personnel ne constituaient pas le secteur d'intérêt principal de la présente vérification, mais elles ont attiré notre attention. Il existe un risque (qui s'est déjà concrétisé dans plusieurs cas) que les conseillers en rémunération partent pour un autre ministère afin d'occuper des postes semblables où leurs tâches comporteraient un nombre de comptes inférieur. Cela affecterait la base de connaissances du Ministère et exigerait une formation approfondie du nouveau personnel. Il faut compter en général de deux à trois ans avant que la formation d'un conseiller en rémunération soit achevée.

Recommandations et réponse de la gestion

Recommandations :

1. **Sous la direction fonctionnelle de la Directrice, Classification et Relations de travail, et de concert avec les directeurs/directrices régionaux en ressources humaines, il faudrait préparer un cadre de contrôle de l'administration de la paye fondé sur les directives établies par le Conseil du Trésor dans la *Politique sur l'administration de la paye*. Le cadre de contrôle déterminerait les responsabilités respectives des gestionnaires, des agents administratifs, des conseillers en rémunération et des agents financiers à l'égard des processus d'administration de la paye, des congés et des heures supplémentaires. Le cadre de contrôle de l'administration de la paye devrait inclure la vérification des pouvoirs d'autorisation délégués des opérations de paye. Il devra en outre comprendre les éléments de contrôle et de communication suivants :**
 - a) **Les services de rémunération devraient mettre en place des méthodes de contrôle axées sur le risque. Le superviseur et/ou pair et/ou une tierce personne devrait également procéder à une vérification ultérieure d'un échantillon d'opérations.**
 - b) **Les services financiers ne devraient autoriser les paiements en vertu de l'article 33 de la LGFP que lorsqu'ils peuvent s'assurer avec une certitude raisonnable de l'admissibilité du bénéficiaire, de la précision de l'opération et de sa conformité à la législation, à la réglementation et aux politiques pertinentes du Conseil du Trésor. Les services financiers pourraient vérifier un échantillon des pièces justificatives relatives aux opérations devant être autorisées.**
 - c) **Une session d'information et/ou une trousse destinée aux gestionnaires et au personnel administratif devrait être préparée par le service des Relations de Travail en collaboration avec le service de la Rémunération. Les renseignements inclus porteraient sur des interprétations de conventions collectives, la gestion et l'administration des congés et des heures supplémentaires, la façon appropriée de remplir les formulaires présentement**

en usage, ainsi que l'application des nouvelles politiques relatives à la rémunération.

2. Sous la direction fonctionnelle de la Directrice, Classification et Relations de travail, et de concert avec les directeurs/ directrices régionaux en ressources humaines, il faudrait évaluer la charge de travail des conseillers en rémunération en fonction des normes pertinentes (normes du Conseil du Trésor, niveau d'activité des comptes) et préparer un plan d'action visant à diminuer le risque de départ du personnel expérimenté.
3. Sous la direction fonctionnelle de la Directrice, Classification et Relations de travail, et de concert avec les directeurs/ directrices régionaux en ressources humaines, il faudrait déterminer si les conseillers en rémunération ont besoin de nouveaux cours de formation et de perfectionnement.

Réponse de la gestion :

1. La Directrice générale, DGRH accepte cette recommandation.

Actions proposées	Échéance
<p>a) Ne plus vérifier les feuilles de temps supplémentaires lors de demandes de paiements en ligne. Ce sera plutôt la responsabilité du gestionnaire de s'assurer que la demande est conforme à la convention collective appropriée.</p> <p>Autres transactions de paye : le Chef régional de la rémunération établira un contrôle de vérification.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aviser les gestionnaires directement un mois à l'avance; 15 février 2002. • Rappel deux semaines à l'avance; 1er mars 2002. • Mise en oeuvre; le 15 mars 2002. <p>Selon la performance ou l'expérience de ses conseillers, de façon continue.</p>
<p>b) Le Directeur général des Ressources humaines et le Directeur général des Services financiers définiront leurs responsabilités respectives et les mesures de contrôle applicables afin d'assurer qu'il n'y ait pas de duplication des tâches dans la vérification des données d'entrée de la paye en ligne et la division de la rémunération s'engage à fournir aux services financiers toutes pièces justificatives nécessaires à l'autorisation de certaines transactions.</p>	<p>15 février 2002.</p>

<p>c) La Direction ministérielle de la Rémunération et/ou des Relations de travail s'engage à contribuer au développement et au maintien d'un site Web en rémunération sur "Inforoute".</p> <p>La Direction ministérielle de la Rémunération s'engage à informer tous les employés du Ministère de tous changements importants relatifs aux bénéfices et aux nouvelles conventions collectives via "exchange admin".</p>	<p>Sous révision mais sera en place d'ici le 31 mars 2002.</p> <p>De façon continue.</p>
--	--

2. La Directrice générale, DGRH accepte cette recommandation.

Action proposée	Échéance
<p>Les normes du Conseil du Trésor sont de 155 à 160 comptes/clients par conseiller. Certaines de nos régions ont en moyenne jusqu'à 300 comptes/clients. Le programme de recrutement des stagiaires saura réduire ce nombre à long terme. Le comité de l'ESG étudie cette question et des propositions seront présentées.</p>	<p>Propositions seront présentées par le Comité de l'ESG en janvier 2002.</p>

3. La Directrice générale, DGRH accepte cette recommandation.

Actions proposées	Échéance
<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor offre des cours avancés aux conseillers en rémunération selon leurs besoins.</p> <p>Les Chefs régionaux en rémunération devront établir une cédule de formation pour leurs conseillers en rémunération.</p>	<p>Année financière en cours selon le calendrier établi par le Secrétariat du Conseil du Trésor.</p> <p>Année financière 2002-2003, le calendrier sera publié en mars 2002.</p>

1. Introduction

Ce projet de vérification a été inclus dans le Plan 2000-2001 de la Direction de la revue et il a été approuvé à la réunion du 25 avril 2000 du Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation (CMVE).

Une vérification des indemnités découlant du réaménagement des effectifs a été achevée en 1994 par la Direction de la revue qui a aussi complété une vérification de gestion des programmes spéciaux d'incitation au départ en 1997. Ces vérifications sont associées au sujet de la rémunération, mais aucune évaluation de la gestion ministérielle de la paye ou des activités de traitement des chèques de paye réguliers et des suppléments de salaire des employés n'a été effectuée par la Direction de la vérification et de l'évaluation¹ au cours des 10 dernières années.

2. Contexte

Sur un montant total de dépenses budgétaires nettes de 548,5 millions de dollars, Environnement Canada a inscrit au *Budget des dépenses* pour 1999-2000 des prévisions de dépenses de 293,3 millions de dollars au titre des dépenses relatives au personnel (244,4 millions pour les salaires et les traitements et 48,9 millions pour les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés), soit 54 %. L'importance des salaires sur le budget global net justifie la vérification de la rémunération afin de s'assurer de la mise en place des méthodes et mécanismes de contrôle pertinents, de l'application des politiques des organismes centraux et du respect des conventions collectives.

Depuis 1995, les services de rémunération du Ministère ont supporté une charge de travail supplémentaire résultant de la compression des effectifs du bureau de paye (TPSGC), ce qui a entraîné le transfert de certaines responsabilités aux ministères. Les résultats du sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux ont révélé que, sur l'ensemble des effectifs nationaux d'EC, les employés de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) considèrent leur charge de travail comme abusive dans une proportion plus élevée. Les charges de travail excessives et la tension créée par le respect des divers délais pourraient fort bien nuire à la vérification individuelle des opérations de paye et entraîner une probabilité élevée d'erreurs.

À la charge de travail du milieu de la rémunération s'ajoutent de nouveaux défis ; la ratification de nombreuses conventions collectives, les difficultés actuelles concernant la parité salariale ainsi que les exigences futures de la NGC contribuent à faire augmenter considérablement le niveau de stress des services opérationnels, dont on connaît déjà le surcroît de travail.

¹ La Direction de la revue est devenue la Direction de la vérification et de l'évaluation le 3 mai 2001.

3. But

La vérification avait pour objet d'évaluer :

- a) l'efficacité et l'efficience des processus de la paye, des congés et des heures supplémentaires, soit l'émission précise et opportune des chèques de paye ;
- b) la conformité aux politiques, aux directives et aux procédures des organismes centraux et du Ministère relatives au processus d'administration de la paye, ainsi que le respect des Conditions d'emploi (Politique) et des conventions collectives ;
- c) l'observation des politiques, des directives, des lignes directrices et des conventions collectives en matières de l'administration des congés et des heures supplémentaires.

4. Objectifs

Objectif de vérification du processus de paye en fonction du *Guide pour la vérification de la gestion de la rémunération (paye et avantages sociaux)* du CT.

1. Intégrité des opérations de paye au Ministère, particulièrement la précision, l'opportunité, l'autorisation et le traitement convenable de la paye.

Objectif de vérification du processus d'administration des heures supplémentaires (rémunération pour services supplémentaires) en fonction du *Guide pour la vérification de la gestion de la rémunération (paye et avantages sociaux)* du CT.

2. La rémunération pour services supplémentaires est autorisée de façon appropriée, rapportée et enregistrée conformément aux conditions d'emploi en vigueur et les opérations de paye sont opportunes.

Objectif de vérification du processus d'administration des congés en fonction du *Guide pour la vérification de la gestion de la rémunération (paye et avantages sociaux)* du CT.

3. Les congés sont accordés et approuvés, dans les limites des pouvoirs d'autorisation délégués, conformément aux conditions d'emploi et aux politiques des organismes centraux.

5. Portée

La présente vérification couvre les processus d'administration de la paye, des congés et des heures supplémentaires, à partir de la réception des pièces justificatives par la Direction générale des ressources humaines (DGRH) jusqu'aux résultats prévus, p. ex. les chèques de paye supplémentaire. La vérification comprend les décisions ou les opérations de paye associées à l'émission initiale (p. ex. Porté à l'effectif), à la modification (p. ex. Opérations de dotation diverses) ou à la cessation (p. ex. Rayé de l'effectif de la paye), ainsi que les

versements (p. ex. Rémunération provisoire). La liste des chèques de paye supplémentaire, soit le registre de paye contenant les données de sortie de la paye, a été examinée. Les chèques de paye réguliers ont été examinés lorsque les opérations de paye affectaient la paye régulière de l'employé. En outre, des demandes de congés ont été vérifiées afin d'évaluer les décisions relatives à l'administration des congés payés et des congés sans solde. En dernier lieu, nous avons examiné des réclamations et paiements d'heures supplémentaires pour évaluer les décisions liées au calcul de la rémunération des heures supplémentaires fondé sur les articles pertinents des conventions collectives.

La vérification exclut les décisions liées aux pensions, aux prévisions de pension ou d'arriérés de cotisations de pensions de retraite et aux avantages sociaux, notamment les prestations de décès et les assurances (Régime de soins de santé de la fonction publique, l'assurance-invalidité et l'assurance-invalidité de longue durée, le Régime de soins dentaires de la fonction publique et le Régime d'assurance pour les cadres de gestion de la fonction publique). Le calcul des droits aux congés ainsi que la gestion des congés et des heures supplémentaires n'ont également pas été inclus dans la vérification.

La vérification couvre les bureaux de paye de la région de la capitale nationale et de deux régions, soit la région des Prairies et du Nord et la région de l'Ontario. Nous avons visité les bureaux de paye de Downsview, Burlington et Dorval, qui se rapportent au Directeur des RH de la région de l'Ontario. Un certain nombre d'opérations inscrites aux divers registres de paye de ces bureaux ont été sélectionnées aux fins des essais de conformité.

La période de référence utilisée dans le choix de l'échantillon représente toutes les opérations d'entrée effectuées en direct et les entrées de congés enregistrées dans le système d'information en direct et le système d'information sur la gestion des ressources humaines (module des congés) entre le 1^{er} avril et le 31 octobre 2000.

6. Méthodologie et approche

1. Des entrevues ont été menées auprès du personnel clé : la Chef de la Rémunération (RCN), des superviseurs, des conseillers en rémunération et des agents financiers travaillant au processus d'administration de la paye, des congés et des heures supplémentaires.
2. La documentation essentielle a été examinée, notamment les manuels de paye de TPSGC et les statistiques sur les opérations.
3. Le diagramme du processus de paye a été réalisé à l'aide d'un logiciel.
4. Le processus de paye actuellement en place a été analysé afin d'évaluer son efficacité et son efficacité en fonction des méthodes et des critères choisis. Les mécanismes actuels de contrôle du traitement et de la vérification des chèques de paye ainsi que de l'administration des congés et des heures supplémentaires ont été évalués.
5. Des essais ont été effectués dans le but de déterminer le niveau de conformité et la pertinence des méthodes de contrôle du processus : un échantillon d'opérations à risque moyen et à risque élevé a été évalué. Les opérations à risque élevé comprennent notamment les débours importants (p. ex. primes de rendement) ; les opérations complexes (p. ex. modification des heures) ; un nouveau type d'opération (p. ex. paiements de congés excédentaires). La méthodologie détaillée est citée comme source de référence à l'annexe 1.

7. Constatations

7.1 Évaluation de l'objectif de vérification du processus d'administration de la paye

Objectif : intégrité des opérations de paye au Ministère, particulièrement l'exactitude, l'opportunité, l'autorisation et le traitement convenable de la paye.

Nous nous sommes assurés :

⇒ *de l'existence de mesures de contrôle financier des dépenses relatives à la paye conformes aux exigences de l'article 33 de la LGFP – Autorisation de paiement et de l'article 34 – Pouvoirs de dépenser.*

La *Politique sur l'administration de la paye* exige l'élaboration de procédures comptables efficaces et efficaces par l'agent financier supérieur, de concert avec les gestionnaires supérieurs des ressources humaines, de manière à garantir que tous les documents d'entrée de paye répondent aux exigences de la politique sur la vérification des comptes, en ce qui a trait aux articles 33 et 34 de la LGFP.

Selon les entrevues effectuées, il semble que les agents financiers responsables de l'application de l'article 33 ne connaissent pas toujours bien la *Politique sur l'administration de la paye* et qu'ils ne soient pas toujours certains d'être autorisés à signer en vertu de l'article 33. Nous recommandons par conséquent que la DG, Ressources humaines, et le DG, Services financiers, expliquent la politique dans une communication interne.

Le processus de paye diffère du traitement d'autres dépenses en ce que les données d'entrée envoyées à TPSGC n'indiquent pas le montant du chèque qui doit être enregistré. Les éléments d'entrée de données de la paye sont déterminés par le personnel des ressources humaines, notamment le taux de rémunération applicable, l'admissibilité aux indemnités et les autres conditions d'emploi. Lorsque l'agent financier autorise un paiement, le montant de l'opération (valeur du chèque) n'est donc pas connu.

Les opérations sont transmises aux services financiers par le système de paye en direct ; chaque opération est approuvée conformément à l'article 33. Aucun document justificatif n'est envoyé aux services financiers, qui n'effectuent également aucune vérification sélective. Le rôle des services financiers consiste à assurer l'exactitude des codes financiers et la distribution des chèques. En ce qui a trait à l'exactitude du paiement et à la conformité à la législation pertinente, les agents financiers se fient à la vérification effectuée par le personnel des Ressources humaines, mais il semble que, selon les entrevues que nous avons menées, les agents ne comprennent pas toujours bien la nature de la vérification effectuée en vertu de l'article 34 par les Ressources humaines.

Ainsi dans plusieurs cas, les agents financiers supposent que les conseillers en rémunération possèdent des fiches mises à jour de spécimen de signatures des gestionnaires autorisés à certifier, ce qui, en fait, n'est pas le cas dans les bureaux régionaux soumis à la vérification. Cela signifie que les signatures sur les pièces justificatives ne sont pas comparées aux spécimens. Le cadre de contrôle de la gestion de la paye devrait comporter la vérification du niveau d'approbation autorisé. En outre, dans

toutes les régions, le travail des conseillers en rémunération n'est pas contre-vérifié systématiquement. Il n'est pas nécessaire de contre-vérifier toutes les opérations, mais il faudrait établir une méthode axée sur les risques pour la mise en place des mesures de contrôle nécessaires.

Certains conseillers en rémunération utilisent des listes de vérification pour les opérations habituelles comme la rémunération d'intérim ou le personnel temporairement rayé de l'effectif, mais d'autres ne le font pas. Dans certains cas, il n'existe aucune trace des calculs effectués par le conseiller en rémunération. Il n'existe pas d'exigence à cet égard, mais il vaudrait mieux conserver ces détails dans les dossiers lorsqu'il s'agit de traiter une opération complexe.

Les agents financiers qui appliquent les dispositions de l'article 33 et qui sont en outre responsables de la planification financière dans leur région comparent toutefois les données du Système de gestion des salaires (SGS) et l'information fournie par le système de paye en direct (les enregistrements de paye du système de paye en direct sont téléchargés dans le SGS), ce qui leur fournit l'assurance supplémentaire que les opérations sont exactes. Les agents financiers reçoivent les rapports mensuels du SGS envoyés par les agents administratifs (employés/opérations/montants cumulatifs depuis le début de l'exercice), ce qui leur permet de rapprocher chaque mois les prévisions de dépenses et les données actuelles.

Ainsi, en ce qui a trait aux paiements destinés aux employés de la région de l'Ontario effectués par le bureau de paye de Downsview, l'agent financier reçoit des agents administratifs des mises à jour mensuelles du SGS concernant des personnes qui seront rayées de l'effectif ou portées à l'effectif (dates, groupe et niveau) ou en congé (maternité, sans indemnité, formation). L'agent financier entre ces données dans le SGS. Lorsqu'une opération de paye révèle une nouvelle nomination ou une modification du statut d'un employé, l'agent financier vérifie le SGS pour s'assurer que l'opération est compatible avec l'information reçue de la direction. S'il existe un écart, l'agent financier se renseigne auprès de l'agent administratif et du service de la rémunération et des avantages sociaux afin de déterminer s'il faut prendre des mesures correctrices. Le SGS fournit des rapports sur les écarts qui comparent les mesures de dotation prévues pour une personne aux paiements réellement effectués.

Cependant, les agents financiers qui autorisent les paiements en vertu de l'article 33 n'assument pas tous les fonctions de planification financière associées au SGS. Lorsque leurs responsabilités ne comprennent pas la planification financière associée au SGS, ces agents se sentent beaucoup moins à l'aise.

Nous avons également remarqué que les agents financiers chargés d'autoriser les paiements en vertu de l'article 33 reçoivent peu ou ne reçoivent aucune formation sur le système de paye en direct ou sur le traitement de la paye en général.

D'une manière générale, il semble que les mesures de contrôle financier actuelles ne soient pas suffisantes pour soutenir les responsabilités financières dévolues par l'article 33, comme le précise la *Politique sur l'administration de la paye* du CT. La DG, Ressources humaines et le DG, Services financiers, doivent définir clairement leurs responsabilités respectives ainsi que les mesures de contrôle applicables au processus d'administration de la paye afin d'assurer que la vérification des données d'entrée de la paye par les Services financiers ne

représente pas un chevauchement des tâches déjà accomplies par le personnel des Ressources humaines. Le processus devrait toutefois comprendre la vérification minutieuse des tâches accomplies dans le cadre des responsabilités financières ainsi que des procédures nécessaires au contrôle financier. Cela pourrait notamment consister en une vérification périodique des pièces justificatives relatives à un échantillon des opérations envoyées pour paiement. L'échantillonnage périodique des opérations de paye par les Services financiers, avant que les opérations soient autorisées conformément à l'article 33, associé aux rapports mensuels détaillés sur les dépenses liées aux salaires envoyés aux gestionnaires de programmes par les agents administratifs, devrait permettre d'établir un niveau de contrôle suffisant.

La mise en œuvre de la *Politique sur l'administration de la paye* permettra aux deux secteurs, Services financiers et Ressources humaines, d'obtenir la certitude accrue que le bénéficiaire est admissible au paiement, que l'opération est exacte et qu'elle est conforme à la législation, à la réglementation et aux politiques pertinentes du Conseil du Trésor.

Nous nous sommes assurés :

⇒ *de l'existence d'un mécanisme visant à assurer la pertinence, la validité et l'exhaustivité des données d'entrée de la paye avant qu'elles soient présentées à TPSGC.*

Nous avons constaté qu'un mécanisme est en place pour assurer la pertinence, la validité et l'exhaustivité des données d'entrée de la paye avant qu'elles soient présentées à TPSGC.

Les conseillers en rémunération doivent tenir compte d'un grand nombre de conventions collectives, de procédures et de manuels de politiques dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes. Les conseillers peuvent consulter la documentation disponible, le plus souvent sous forme électronique. Dans la RCN, et dans la RPN les conseillers en rémunération peuvent consulter l'information sur un deuxième écran pendant qu'ils traitent une opération de paye sur le système en direct, qui crée alors un numéro de séquence. Le système accomplit certaines tâches de mise en forme mais ne crée une nouvelle opération que lorsque les renseignements obligatoires ont été inscrits et que tous les champs contiennent des données correctes. L'opération est temporairement placée en « attente de vérification » jusqu'à ce qu'elle soit vérifiée ou certifiée sous forme électronique. Certains conseillers en rémunération vérifient et surveillent le travail de leurs collègues au moyen d'un processus méthodique et continu de vérification interne afin d'assurer la conformité des calculs à la législation, à la réglementation, aux politiques, aux lignes directrices et aux conventions applicables aux RH. Dans certains cas, cette vérification est généralisée, dans d'autres cas, on procède à la vérification lorsque le conseiller en rémunération n'est pas certain de l'exactitude des données à cause de la complexité de l'opération ou parce qu'il s'agit d'une opération rarement traitée, par exemple un décès en cours d'emploi.

La vérification interne axée sur les risques associés aux opérations permettrait d'améliorer l'efficacité du processus. Il se peut que certaines opérations habituelles n'exigent aucune vérification, mais il faudrait procéder à une vérification approfondie de tous les calculs concernant certaines opérations complexes. Nous proposons que le superviseur et/ou pair et/ou une tierce personne procède périodiquement à une vérification ultérieure d'un échantillon d'opérations afin de rendre ce processus exhaustif.

Nous nous sommes assurés:

⇒ *de l'existence de mécanismes de rapprochement des données d'entrée et de sortie de la paye (vérification des chèques).*

Nous avons constaté l'existence de mécanismes de rapprochement des données d'entrée et de sortie de la paye.

Le registre de la paye sert à rapprocher le montant du chèque et le montant de l'opération de paye. Le conseiller en rémunération ayant traité l'opération consulte l'imprimé et en contrôle l'exactitude en le comparant au registre de la paye, vérifiant le nombre de jours et le taux de rémunération du chèque de paye supplémentaire. Lorsque l'information est exacte, le conseiller coche le registre de la paye et autorise les services financiers à envoyer le chèque.

Nous nous sommes assurés :

- ⇒ *de l'efficacité des prises de décisions et des points de contrôle mis en place pour mener à bien le processus de paiement ;*
- ⇒ *de l'opportunité et de l'exactitude des entrées d'opération ;*
- ⇒ *de l'efficacité du système de traitement de la paye en nous assurant qu'il n'existait aucune pratique non efficace ni de formulaire ou d'inscription en double aux registres qui pourrait se présenter dans les pratiques et procédures inhérentes à ce genre d'activité.*

Dans l'ensemble, la prise de décisions est efficace et les points de contrôle en place permettent de mener à bien le processus de paiement.

Dans les opérations choisies, nous avons étudié le délai entre le moment où le conseiller en rémunération reçoit les pièces justificatives et la date où les données étaient entrées dans le système de paye en direct. Les opérations sont généralement traitées dans les délais.

En examinant le processus de paye, nous avons constaté qu'un certain nombre de formulaires étaient utilisés, particulièrement en ce qui a trait à la rémunération des heures supplémentaires. Nous avons abordé ce sujet à la section suivante du présent rapport. Le fait que ces formules, utilisées essentiellement aux mêmes fins, soient présentées différemment diminue l'efficacité du système de traitement de la paye. Les formulaires incomplets et les pièces justificatives manquantes obligent le conseiller en rémunération à obtenir les données du gestionnaire ou de l'adjoint administratif et constituent également une autre cause d'inefficacité.

L'efficacité du processus de paye pourrait être améliorée si les responsabilités des gestionnaires, des agents administratifs et des agents de la paye étaient clairement définies. Les gestionnaires comptent actuellement sur les conseillers en rémunération pour corriger les erreurs ou pour inscrire les données manquantes sur les formulaires qu'ils reçoivent, notamment les relevés d'heures supplémentaires. Un pourcentage très élevé de formulaires doit être complété ou corrigé, allant dans certains cas jusqu'à 50 % ou plus. Les gestionnaires, les adjoints administratifs et les employés devraient bien connaître les dispositions des conventions collectives afin de réduire le fardeau des conseillers en rémunération.

Bien que nous n'y ayons pas constaté un niveau d'erreurs élevé, le service de rémunération de Downsview pourrait en général améliorer l'efficacité de ses opérations en offrant un meilleur soutien aux conseillers en rémunération au moyen de conseils et de surveillance. De même, le service devrait s'efforcer d'améliorer la gestion des dossiers et des fiches personnelles des employés afin de s'assurer de l'exhaustivité, de la disponibilité et de la présentation correcte des dossiers. Cette bonne pratique de gestion joue un rôle particulièrement important dans le contexte actuel de rotation du personnel.

Les conseillers en rémunération s'occupent de toute une gamme d'opérations, notamment les augmentations statutaires, les versements, les heures supplémentaires, les congés payés et les congés sans solde, les assurances, les prestations de décès, les pensions de retraite, les indemnités de retraite, les indemnités de départ, les opérations relatives au réaménagement des effectifs, l'étalement du revenu, le réaménagement des horaires de travail et les conséquences du divorce ou de la séparation sur les avantages sociaux. Les règlements régissant ces opérations sont complexes et modifiés périodiquement. Les conseillers en rémunération ont tous reçu la formation de base de TPSGC, mais il semble, selon les entrevues effectuées, qu'ils aient besoin de cours de perfectionnement, particulièrement en ce qui a trait aux pensions. Il est donc recommandé d'évaluer les besoins des conseillers en rémunération en matière de nouveaux cours et de cours de perfectionnement.

7.2 Évaluation de l'objectif de vérification du processus d'administration des heures supplémentaires (services supplémentaires)

Objectif : la rémunération pour services supplémentaires est autorisée de façon appropriée, rapportée et enregistrée conformément aux conditions d'emploi en vigueur et les opérations de paye sont opportunes.

Nous nous sommes assurés :

- ⇒ *de l'existence de mesures de contrôle dans le processus de rémunération visant à ce que tous les services supplémentaires soient autorisés d'avance ;*
- ⇒ *de l'existence de mesures de contrôle visant à assurer que les services supplémentaires soient approuvés dans les limites des pouvoirs d'autorisation délégués et conformément aux conditions d'emploi et aux politiques des organismes centraux;*
- ⇒ *de la conformité aux conditions d'emploi des pièces justificatives, des relevés de services supplémentaires et des opérations d'entrée des données en direct.*

Nous avons constaté que les conseillers en rémunération ne vérifient pas l'autorisation préalable de la rémunération des heures supplémentaires. Lorsque les relevés parviennent au service de la rémunération, ils ont été signés par le gestionnaire, qui a approuvé la rémunération des heures supplémentaires pour des services supplémentaires déjà fournis.

Le processus des heures supplémentaires débute lorsque le conseiller en rémunération reçoit le relevé des heures supplémentaires. Il vérifie l'exactitude du relevé, sa conformité aux clauses de la convention collective ainsi que la présence des signatures de l'employé et du gestionnaire. Il effectue les calculs pour vérifier le nombre d'heures devant être rétribuées, le taux applicable et le salaire et il inscrit le montant total sur le relevé. Lorsque l'employé a indiqué sur le relevé qu'il préfère être payé en argent, le conseiller entre les

données dans le système de paye en direct. Lorsque l'employé a choisi un congé compensatoire, les données sont entrées dans le SIGRH.

Les conseillers en rémunération ne possèdent pas de spécimen de signatures des gestionnaires autorisés à approuver la rémunération des heures supplémentaires. Dans la plupart des cas, ils ne font que s'assurer que le relevé a été signé ; si tel n'est pas le cas, ils retournent le relevé au gestionnaire pour obtenir sa signature.

Divers modèles pour la rémunération des heures supplémentaires sont utilisés. Cela complique la tâche des conseillers en rémunération. Certaines régions ont déjà rationalisé le processus en diminuant le nombre de relevés pouvant être utilisés. En outre, il arrive souvent que les relevés ne soient pas complétés correctement par l'employé ou par le gestionnaire. Dans de tels cas, le conseiller en rémunération doit consulter le gestionnaire, l'adjoint administratif ou l'employé pour obtenir des renseignements supplémentaires.

Dans l'ensemble, les essais de conformité sur les opérations ont révélé que les pièces justificatives, les relevés de services supplémentaires et les opérations d'entrée des données en direct sont conformes aux conditions d'emploi. Les résultats détaillés des essais de conformité sont cités comme source de référence à l'annexe 1.

7.3 Évaluation de l'objectif de vérification du processus d'administration des congés

Objectif : les congés sont accordés et approuvés, dans les limites des pouvoirs d'autorisation délégués, conformément aux conditions d'emploi et aux politiques des organismes centraux.

Nous nous sommes assurés :

- ⇒ *de l'existence de mesures de contrôle visant à assurer que les congés sans solde soient promptement déclarés et que l'utilisation des congés soit correctement autorisée ;*
- ⇒ *de l'existence d'un mécanisme visant à assurer que la gestion des congés s'effectue dans les limites des pouvoirs d'autorisation délégués et conformément aux conditions d'emploi et aux politiques des organismes centraux;*
- ⇒ *de la conformité aux conditions d'emploi applicables de l'administration des congés compensatoires et des congés pour heures supplémentaires (y compris les congés excédentaires).*

Nous avons examiné le processus de gestion des congés à partir du moment où le service de rémunération reçoit une demande de congé. (Nous n'avons pas déterminé si toutes les absences du travail sont signalées).

Les crédits de congés sont accordés en fonction de la date du début du service continu. Le conseiller en rémunération a la responsabilité de calculer cette date. Lorsqu'un employé part en congé sans solde ou que ses heures de travail sont modifiées, le conseiller doit calculer à nouveau les crédits de congés et entrer les données dans le SIGRH. Depuis septembre 2000, un nouveau système électronique de rapports de temps et de congés, SERC, est mis en place pour la gestion des congés. Avec ce nouveau système, il est possible de demander des congés et de les faire approuver par voie électronique. De plus, les employés peuvent connaître leur solde de congés en consultant directement le SERC plutôt que de

communiquer avec le conseiller en rémunération. Cette méthode améliorera l'efficacité du processus d'administration des congés. Même si, avec le SERC, les RH ne procèdent plus à l'entrée des données relatives aux demandes de congés (utilisation des congés), les demandes de congés doivent être validées par les RH avant d'être acceptées par le SIGRH. Toutes les demandes de congés sans solde continuent d'être envoyées au conseiller en rémunération.

Dans l'ensemble, nous avons constaté qu'il existe des mesures de contrôle visant à assurer que les absences déclarées sont gérées conformément aux conditions d'emploi applicables. Les essais de conformité effectués sur les opérations choisies montrent qu'en général le traitement des congés est effectué correctement. Toutefois, nous avons constaté que le service de rémunération de Burlington ne compensait pas correctement les congés excédentaires. La situation a maintenant été corrigée.

L'utilisation des congés est approuvée mais, comme nous l'avons déjà signalé, les conseillers en rémunération ne possèdent pas de spécimen de signatures des gestionnaires disposant des pouvoirs d'autorisation nécessaires. Dans certains cas, la demande de congé est également signalée en retard, ce qui peut résulter en un paiement en trop qui doit par la suite être recouvré sur le salaire de l'employé.

7.4 Autres questions – Charge de travail et ressources

Charge de travail et roulement du personnel

Les questions de la charge de travail et du roulement du personnel ne constituaient pas le secteur d'intérêt principal de la présente vérification, mais elles ont attiré notre attention. D'après les entrevues effectuées, il semble que les conseillers en rémunération s'occupent dans certains cas d'un plus grand nombre de comptes que celui qu'indiquent les normes établies par le SCT. Selon les normes établies, le ratio devrait être de un conseiller en rémunération pour 175 comptes. Le tableau ci-dessous montre le volume de travail actuel approximatif pour chaque service de rémunération. Il existe un risque (qui s'est déjà concrétisé dans plusieurs cas) que les conseillers en rémunération partent pour un autre ministère afin d'occuper des postes semblables où leurs tâches comporteraient un nombre de comptes inférieur. Cela affecterait la base de connaissances du Ministère et exigerait une formation approfondie du nouveau personnel. Il faut compter en général de deux à trois ans avant que la formation d'un conseiller en rémunération soit achevée.

Les résultats du sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux ont révélé en outre que, sur l'ensemble des effectifs nationaux d'EC, les employés de la Direction générale des ressources humaines considèrent leur charge de travail comme déraisonnable dans une proportion plus élevée. Les charges de travail excessives et la tension créée par le respect des divers délais pourraient fort bien nuire à la vérification individuelle des opérations de paye et entraîner une probabilité élevée d'erreurs. Il semble donc que la charge de travail des conseillers en rémunération devrait être évaluée en fonction des normes pertinentes et qu'un plan d'action devrait être élaboré en vue de diminuer le risque de voir le personnel quitter le Ministère. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des nombres pour EC. Il faut souligner que le nombre de comptes peut varier selon les départs, l'embauche de nouveaux employés, ainsi que des changements organisationnels (p. ex. à compter du mois d'octobre 2001, la nouvelle moyenne pour Dorval est de 200 comptes).

Source : information fournit aux vérificateurs à travers la RCN à l'automne 2000

	RCN	RPN	DOWNSVIEW	BURLINGTON	DORVAL
N^{bre} de comptes	1585	681	765*	502	335*
N^{bre} de Conseillers en rémunération ayant reçu une formation complète et ayant des comptes	6	4	3	2	2
Moyenne de N^{bre} de comptes par Conseiller en rémunération**	264	170	255	251	168

*les 109 comptes transférés temporairement à Dowsview sont compris dans le total pour Dorval

**les normes établies par le CT sont de 175 comptes pour chaque conseiller en rémunération

8. Recommandations

Recommandation n° 1

Sous la direction fonctionnelle de la Directrice, Classification et Relations de travail, et de concert avec les directeurs/ directrices régionaux en ressources humaines, il faudrait préparer un cadre de contrôle de l'administration de la paye fondé sur les directives établies par le Conseil du Trésor dans la *Politique sur l'administration de la paye*. Le cadre de contrôle déterminerait les responsabilités respectives des gestionnaires, des agents administratifs, des conseillers en rémunération et des agents financiers à l'égard des processus d'administration de la paye, des congés et des heures supplémentaires. Le cadre de contrôle de l'administration de la paye devrait inclure la vérification des pouvoirs d'autorisation délégués des opérations de paye. Il devra en outre comprendre les éléments de contrôle et de communication suivants :

- a) Les services de rémunération devraient mettre en place des méthodes de contrôle axées sur le risque. Le superviseur et/ou pair et/ou une tierce personne devrait également procéder à une vérification ultérieure d'un échantillon d'opérations.
- b) Les services financiers ne devraient autoriser les paiements en vertu de l'article 33 de la LGFP que lorsqu'ils peuvent s'assurer avec une certitude raisonnable de l'admissibilité du bénéficiaire, de la précision de l'opération et de sa conformité à la législation, à la réglementation et aux politiques pertinentes du Conseil du Trésor. Les services financiers pourraient vérifier un échantillon des pièces justificatives relatives aux opérations devant être autorisées.
- c) Une session d'information et/ou une trousse destinée aux gestionnaires et au personnel administratif devrait être préparée par le service des Relations de Travail en collaboration avec le service de la Rémunération. Les renseignements inclus porteraient sur des interprétations de conventions collectives, la gestion et l'administration des congés et des heures supplémentaires, la façon appropriée de remplir les formulaires

présentement en usage, ainsi que l'application des nouvelles politiques relatives à la rémunération.

Réponse de la gestion :

La Directrice générale, DGRH accepte cette recommandation.

Actions proposées	Échéance
<p>a) Ne plus vérifier les feuilles de temps supplémentaires lors de demandes de paiements en ligne. Ce sera plutôt la responsabilité du gestionnaire de s'assurer que la demande est conforme à la convention collective appropriée.</p> <p>Autres transactions de paye : le Chef régional de la rémunération établira un contrôle de vérification.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aviser les gestionnaires directement un mois à l'avance; 15 février 2002. • Rappel deux semaines à l'avance; 1er mars 2002. • Mise en oeuvre; le 15 mars 2002. <p>Selon la performance ou l'expérience de ses conseillers, de façon continue.</p>
<p>b) Le Directeur général des Ressources humaines et le Directeur général des Services financiers définiront leurs responsabilités respectives et les mesures de contrôle applicables afin d'assurer qu'il n'y ait pas de duplication des tâches dans la vérification des données d'entrée de la paye en ligne et la division de la rémunération s'engage à fournir aux services financiers toutes pièces justificatives nécessaires à l'autorisation de certaines transactions.</p>	<p>15 février 2002.</p>
<p>c) La Direction ministérielle de la Rémunération et/ou des Relations de travail s'engage à contribuer au développement et au maintien d'un site Web en rémunération "Inforoute".</p> <p>La Direction ministérielle de la Rémunération s'engage à informer tous les employés du Ministère de tous changements importants relatifs aux bénéfices et aux nouvelles conventions collectives via "exchange admin".</p>	<p>Sous révision mais sera en place d'ici le 31 mars 2002.</p> <p>De façon continue.</p>

Recommandation n° 2

Sous la direction fonctionnelle de la Directrice, Classification et Relations de travail, et de concert avec les directeurs/directrices régionaux en ressources humaines, il faudrait évaluer la charge de travail des conseillers en rémunération en fonction des normes pertinentes (normes du Conseil du Trésor, niveau d'activité des comptes) et préparer un plan d'action visant à diminuer le risque de départ du personnel expérimenté.

Réponse de la gestion :

La Directrice générale, DGRH accepte cette recommandation.

Action proposée	Échéance
Les normes du Conseil du Trésor sont de 155 à 160 comptes/clients par conseiller. Certaines de nos régions ont une moyenne jusqu'à 300 comptes/clients. Le programme de recrutement des stagiaires saura réduire ce nombre à long terme. Le comité de l'ESG étudie cette question et des propositions seront présentées.	Propositions seront présentées par le Comité de l'ESG en janvier 2002.

Recommandation n° 3

Sous la direction fonctionnelle de la Directrice, Classification et Relations de travail, et de concert avec les directeurs/directrices régionaux en ressources humaines, il faudrait déterminer si les conseillers en rémunération ont besoin de nouveaux cours de formation et de perfectionnement.

Réponse de la gestion :

La Directrice générale, DGRH accepte cette recommandation.

Actions proposées	Échéance
Le Secrétariat du Conseil du Trésor offre des cours avancés aux conseillers en rémunération selon leurs besoins.	Année financière en cours selon le calendrier établi par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
Les Chefs régionaux en rémunération devront établir une cédule de formation pour leurs conseillers en rémunération.	Année financière 2002-2003, le calendrier sera publié en mars 2002.

Annexe 1 Liste des documents supplémentaires pour la vérification de la rémunération

Note : Les documents supplémentaires ne sont peut-être pas tous disponibles dans les deux langues officielles.

1. Procédures d'essais de conformité
2. Résultats de la vérification des cas sur place
 - 2.1 Région de la capitale nationale
 - 2.2 Région de l'Ontario
 - 2.2.1 Downsview
 - 2.2.2 Burlington
 - 2.2.3 Dorval
 - 2.1 Région des Prairies et du Nord
3. Le processus de la paye à EC - diagramme

Annexe 2 Objectifs de vérification du processus de paye en fonction de la Politique sur l'administration de la paye du CT

Tous les documents d'entrée de paye répondent aux exigences de la politique sur la vérification des comptes relatives aux articles 33 et 34 de la *LGFP* ainsi qu'aux exigences du *Règlement sur les demandes de paiement*.

- Les ministères devraient s'assurer que la vérification des données d'entrée de la paye par les Services financiers ne représente pas un chevauchement des tâches déjà accomplies par le personnel des Ressources humaines. Le processus devrait toutefois comporter la vérification minutieuse des tâches accomplies dans le cadre des responsabilités financières ainsi que des procédures nécessaires au contrôle financier.
- Les agents financiers disposant de pouvoirs d'autorisation en vertu de l'article 33 de la *LGFP* doivent s'assurer de la mise en place d'un système de vérification des comptes, conformément à l'article 34 de la *LGFP*, et s'assurer que ce système soit utilisé correctement et de manière consciencieuse.
- Le processus de vérification des comptes (article 34) doit produire des preuves tangibles de la vérification et permettre de savoir qui a effectué chacune des étapes de la vérification.
- Afin de réduire la possibilité qu'un employé quitte la fonction publique fédérale avec des sommes d'argent ou du matériel appartenant à l'État (p. ex. avances comptables en souffrance, notamment avances de voyage, avances permanentes, avances d'urgence sur le traitement, fonds de petite caisse, monnaie d'appoint ; cartes d'achat ; cartes de voyage ; cartes d'identité ; congés pris en trop ; du matériel, des outils, des manuels ou autres articles empruntés), les ministères doivent établir un rapport et une liste de vérification de départ obligeant les diverses organisations comme les Ressources humaines, la Sécurité, la Gestion du matériel, l'Administration, la Bibliothèque et les Services financiers à donner leur accord avant que le dernier paiement ne soit remis à l'employé.
- Les organisations financières devraient toujours être les dernières à donner leur accord de sorte que tous les autres secteurs l'aient déjà fait et qu'aucune somme ne soit due à Sa Majesté ; seulement alors le paiement final devrait-il être fait.