

# **BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ**

## **Vérification de la rémunération (salaires et avantages sociaux)**

Division de la vérification et de l'évaluation

### **Rapport final**

**Le 4 février 2011**



## Table des matières

Sommaire.....	i
Énoncé d'assurance.....	iii
1.0 Introduction.....	1
1.1 Autorisation.....	1
1.2 Contexte .....	1
1.3 Objectif.....	2
1.4 Étendue .....	2
1.5 Critères .....	3
1.6 Méthodologie .....	4
1.7 Méthodes d'échantillonnage et de contrôle.....	5
1.8 Aperçu du processus .....	5
2.0 Conclusion.....	7
3.0 Observations et recommandations .....	8
3.1 Cadre organisationnel.....	8
3.2 Intégration des systèmes .....	9
3.3 Traitement de la paye .....	10
4.0 Réponse et plan d'action de la direction.....	13
Annexe A – Critères de vérification détaillés .....	16

### Liste des acronymes utilisés

BCP	Bureau du Conseil privé
CCG	cadre de contrôle de gestion
CNP	congé non payé
CT	Conseil du Trésor
ETP	équivalent temps plein
EX	Groupe de la direction
GL-SP	grand livre du système de paye
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
PE	port à l'effectif
RE	retrait de l'effectif
RH	ressources humaines
SAP	système automatisé de gestion financière du BCP
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SGF	Système de gestion financière
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SGS	Système de gestion des salaires
SNP	Système normalisé des paiements
SRP	Système régional de paye (aussi Système en direct de la paye)
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

## Sommaire

### Objectif

La vérification de la rémunération (salaires et avantages sociaux) visait à évaluer le caractère adéquat et l'efficacité des contrôles applicables à la prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux au personnel du Bureau du Conseil privé (BCP). En particulier, la vérification avait pour but de fournir à la direction du BCP une assurance indépendante que la gestion des salaires et des avantages sociaux est assujettie à des contrôles, qu'elle comporte des processus efficaces et efficients, et qu'elle est conforme aux politiques, aux lois et aux règlements en vigueur.

### Étendue

La vérification a porté sur le cadre de contrôle de gestion (CCG) du ministère applicable à la prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux au personnel, à savoir : la définition, l'organisation et la communication des responsabilités internes en matière de salaires et d'avantages sociaux; l'intégration des processus internes du BCP avec les systèmes et les exigences centralisés du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC); la gestion des dossiers des salaires et des avantages sociaux des employés pour l'année civile 2009; la consignation des renseignements dans les systèmes d'information du BCP sur les ressources humaines et les finances; la surveillance par la direction des dépenses liées aux salaires et aux avantages sociaux et des questions administratives.

La vérification des mouvements a porté uniquement sur les mouvements relatifs à la paye normale et aux heures supplémentaires traitées pour le personnel du BCP au cours de l'année civile 2009. La rémunération d'heures supplémentaires en congés compensatoires a été exclue du champ de la vérification, puisqu'elle ne donne pas lieu à un mouvement de paye. La population totale examinée englobe 1 176 dossiers d'employés, correspondant à des dépenses totales en salaires et avantages sociaux de 87 721 943 \$. Les dépenses en heures supplémentaires totalisaient 2 376 394 \$, ou 2,7 % du montant total des salaires et avantages sociaux. L'échantillon de mouvements examinés ne concernait que des employés du ministère. Cependant, les processus de rémunération du BCP servent aussi à fournir des services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux au personnel des cabinets ministériels et des commissions d'enquête.

## Conclusion

La prestation de services complexes relatifs aux salaires et aux avantages sociaux est conforme aux dispositions législatives, aux politiques, aux directives et aux conventions collectives applicables. Les systèmes de gestion financière internes sont bien intégrés avec le système de paye centralisé de TPSGC. Par contre, il faudrait améliorer l'intégrité des données dans le système d'information sur les ressources humaines (PeopleSoft), renforcer certains éléments du cadre organisationnel, et mieux conserver l'information probante afin de pouvoir attester l'application des contrôles opérationnels essentiels et justifier les mouvements de paye individuels.

## Constatations sommaires

Les constatations de la vérification sont présentées en détail dans le corps du rapport. Elles se résument comme suit :

**Cadre organisationnel.** Bien que le BCP produise deux documents de planification stratégique des RH, il faut améliorer le cadre organisationnel de la fonction de la rémunération au BCP du point de vue de la planification opérationnelle, de l'évaluation des risques et de la mesure du rendement.

**Intégration des systèmes.** Les systèmes internes de gestion financière du BCP sont bien intégrés avec le système centralisé de TPSGC. Par contre, les données inscrites dans le système d'information sur les ressources humaines PeopleSoft, qui servent au calcul du droit aux prestations de retraite et des indemnités de cessation d'emploi, entre autres, ne sont pas toujours exactes, exhaustives et à jour.

**Traitement de la paye.** La prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux aux employés du BCP est assurée de façon constante et conforme aux documents législatifs, aux politiques du CT, aux directives et aux conventions collectives en vigueur. Par contre, l'application de certaines procédures internes est incomplète et inégale, la vérification des mouvements n'est pas toujours attestée, et les dossiers de paye ne sont pas toujours complets.

## Recommandations

La vérification a donné lieu à trois recommandations, qui s'adressent au sous-ministre adjoint, Direction des services ministériels, à savoir :

1. étendre la portée du plan opérationnel des RH pour y inclure des stratégies et des objectifs d'atténuation du risque relatifs à la fonction de la rémunération, une justification des ETP affectés aux postes de conseillers en rémunération et des

dépenses connexes, et des normes de rendement détaillées pour la prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux.

2. recenser les dossiers PeopleSoft qui contiennent des données incomplètes ou inexactes, et veiller à ce que des mesures soient prises sans tarder pour assurer l'intégration précise et opportune avec le Système régional de paye (SRP) de TPSGC.

3. documenter les décisions concernant les pratiques exemplaires prises lors des réunions bimensuelles du personnel, les communiquer à tout le personnel de la rémunération, et veiller à ce que les contrôles du traitement soient appliqués uniformément, avec documentation à l'appui, en particulier la vérification de la délégation des pouvoirs aux termes de l'article 34 de la LGFP, la vérification du livre de paye, le contrôle par les pairs, et l'obtention des signatures de départ.

## **Réponse de la direction**

L'équipe de la Section de la rémunération et des avantages sociaux du BCP est hautement professionnelle et dévouée. Elle s'applique à servir promptement et avec exactitude ses clients : les employés, gestionnaires et membres du personnel exempt du Bureau du Conseil privé. Les résultats de cette vérification confirment que les employés du BCP sont rémunérés conformément aux conventions collectives et aux conditions d'emploi établies. Cela dit, ils mettent en lumière la nécessité d'apporter certaines améliorations d'ordre administratif, ce que la direction accepte de faire dans un effort d'amélioration continue. Un plan d'action est énoncé à la Section 4.0, Réponse et plan d'action de la direction.

## **Énoncé d'assurance**

Selon mon jugement professionnel à titre de dirigeant principal de la vérification, des procédures de vérification suffisantes et pertinentes ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis pour étayer, avec un degré d'assurance raisonnable, l'exactitude de l'opinion donnée dans le présent rapport. Cette opinion repose sur une comparaison entre la situation au moment de la vérification et les critères de vérification préétablis qui ont été convenus avec la direction. Elle ne s'applique cependant qu'à l'entité examinée.

## **ORIGINAL SIGNÉ PAR**

---

**SIGNATURE DU DIRIGEANT PRINCIPAL DE LA VÉRIFICATION**  
**JIM HAMER**

## 1.0 Introduction

### 1.1 Autorisation

La vérification de la rémunération (salaires et avantages sociaux) a été approuvée en août 2009 dans le cadre du Plan de vérification interne fondé sur les risques – 2009-2010 à 2011-2012 en vigueur au Bureau du Conseil privé (BCP).

### 1.2 Contexte

Chaque ministère partage la responsabilité de fournir des services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux aux fonctionnaires fédéraux avec deux autres entités : le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

Le rôle du SCT consiste principalement à établir les politiques, directives et lignes directrices touchant des questions telles que les taux de rémunération, les conventions collectives, les déplacements et la réinstallation, les régimes d'assurance pour les soins dentaires et les soins de santé, l'assurance-vie et l'assurance-invalidité, et les congés (p. ex., congés de maladie, congés annuels, congés personnels, congés de maternité et congés parentaux, congés d'études, congés non payés).

TPSGC est responsable des stratégies, systèmes et processus administratifs permettant d'assurer le contrôle, la validation et l'intégrité des données sur la rémunération et, ainsi, d'appuyer la gestion efficace des produits liés aux pensions, à la paye et aux avantages sociaux. Il offre, entre autres, des services liés au traitement de la paye et des pensions, aux remises ainsi qu'aux fonctions de comptabilité du grand livre général de la paye du Système régional de paye (SRP) qu'utilisent les ministères pour traiter les mouvements de paye, des services de conseil et de formation liés à la paye et aux prestations d'assurance, et des services de gestion de la pension découlant de la *Loi sur la pension de la fonction publique*.

Au titre de leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines (RH), les ministères fournissent certains services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux directement aux employés. Ces services comprennent l'administration des processus de recrutement, de mutation et de cessation d'emploi; l'établissement et la tenue des dossiers des employés (p. ex., taux de rémunération, retenues à la source, renseignements pour le dépôt direct, congés, service ouvrant droit à pension); le traitement en ligne des mouvements de paye bimensuels à l'aide du Système régional de paye de TPSGC; la gestion et le traitement des mouvements relatifs aux heures supplémentaires, à la rémunération d'intérim et aux congés non payés (CNP); les services de renseignements et de conseil aux employés concernant les salaires et les avantages sociaux.



Comme l'indique le Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011 du BCP, les dépenses ministérielles totales pour l'année financière 2010-2011 sont estimées à 143 948 000 \$ et l'effectif se chiffre à 1 040 équivalents temps plein (ETP). Le BCP consacre environ 70 % de son budget aux salaires. Plus de la moitié de son effectif fait partie de trois groupes professionnels : Soutien administratif (AS, 31 %); Économique et services de sciences sociales (EC, 14 %); et Direction (EX, 11 %).

Le BCP utilise PeopleSoft comme système de gestion des ressources humaines (SGRH), le SAP comme système de gestion financière (SGF), et un système de gestion des salaires (SGS) distinct. Les systèmes PeopleSoft et SAP ne résident pas au BCP, qui les utilise dans le cadre d'une entente de services partagés avec le SCT.

### **1.3 Objectif**

La vérification visait à évaluer le caractère adéquat et l'efficacité des contrôles applicables à la prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux au personnel du Bureau du Conseil privé (BCP). En particulier, la vérification avait pour but de fournir à la direction du BCP une assurance indépendante que la gestion des salaires et des avantages sociaux est assujettie à des contrôles, qu'elle comporte des processus efficaces et efficients, et qu'elle est conforme aux politiques, aux lois et aux règlements en vigueur.

### **1.4 Étendue**

La vérification a porté sur le cadre de contrôle de gestion (CCG) du ministère applicable à la prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux au personnel, à savoir :

- la définition, l'organisation et la communication des responsabilités internes en matière de salaires et d'avantages sociaux;
- l'intégration des processus internes du BCP avec les systèmes et les exigences centralisés du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC);
- la gestion des dossiers des salaires et des avantages sociaux des employés pour l'année civile 2009;
- la consignation des renseignements dans les systèmes d'information du BCP sur les ressources humaines et les finances;
- la surveillance par la direction des dépenses liées aux salaires et aux avantages sociaux et des questions administratives.

La vérification des mouvements a porté uniquement sur les mouvements relatifs à la paye normale et aux heures supplémentaires traités pour le personnel du BCP au cours de l'année civile 2009. La rémunération d'heures supplémentaires en congés compensatoires a été exclue du champ de la vérification, puisqu'elle ne donne pas lieu à un mouvement de paye. La population totale examinée englobe 1 176 dossiers d'employés, correspondant à des dépenses totales en salaires et avantages sociaux de 87 721 943 \$. Les dépenses en heures supplémentaires totalisaient 2 376 394 \$, ou 2,7 % du montant total des salaires et avantages sociaux.

L'échantillon de mouvements examinés ne concernait que des employés du ministère. Cependant, les processus de rémunération du BCP servent aussi à fournir des services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux au personnel des cabinets ministériels et des commissions d'enquête.

## 1.5 Critères

Afin de permettre la formation d'une opinion sur l'objectif de la vérification, il a été convenu avec la direction que les critères de vérification suivants constituent des normes pertinentes de rendement et de contrôle :

1. La structure organisationnelle (instructions, rôles et responsabilités, ressources et répartition des tâches, et communication) est adéquate et garantit la prestation efficace et efficiente des services ainsi que l'intégrité financière.
2. L'intégration des processus internes du BCP (SGRH, SGS et SGF) avec les systèmes centralisés des salaires et des avantages sociaux du SCT et de TPSGC, et les contrôles et exigences connexes en matière de procédures et de finances liées à la gestion de la rémunération et des heures supplémentaires garantissent l'efficacité et l'efficience du processus d'administration de la rémunération.
3. Les services de paye aux cadres et les services de paye ordinaires sont assurés de façon constante et efficiente aux employés du BCP et sont conformes aux documents législatifs, politiques du CT, directives et conventions collectives.
4. Les processus de gestion des salaires entourant l'autorisation et l'inscription de renseignements dans les systèmes de gestion des RH et des finances du BCP font l'objet de contrôles adéquats et sont conformes à la délégation des pouvoirs de signature du BCP en matière de RH et de finances.
5. La direction reçoit des renseignements exhaustifs, opportuns et exacts sur les dépenses au titre des salaires et des avantages sociaux et sur les questions administratives.

Les critères de vérification sont énoncés en détail à l'annexe A.

## 1.6 Méthodologie

La phase de la planification de la vérification a été consacrée à l'examen des rôles, des responsabilités et des processus établis, à la détermination des préoccupations de la direction et des risques liés à l'administration des salaires et des avantages sociaux, et à la sélection de questions et de processus à examiner de plus près. Pendant la phase de l'examen, les méthodes suivantes ont été employées :

- entrevues avec le personnel préposé aux salaires et aux avantages sociaux en vue d'obtenir des précisions et des renseignements complémentaires concernant les rôles, responsabilités, processus et procédures relatifs aux salaires et aux avantages sociaux;
- analyse des politiques, lignes directrices et autres documents administratifs, et comparaison de ceux-ci avec les exigences et les règlements du gouvernement fédéral;
- schématisation des principaux processus de contrôle des salaires et des avantages sociaux, et comparaison avec les exigences et les règlements du gouvernement fédéral;
- validation des schémas des processus produits par le BCP et des schémas supplémentaires produits par l'équipe chargée de la vérification;
- détermination des principaux points de contrôle ou déficiences des contrôles;
- confirmation des risques;
- recherche de données financières additionnelles sur les paiements supplémentaires;
- examen des données sur les salaires et les avantages sociaux fournies par TPSGC, ainsi que des données sur les opérations financières et de RH fournies par la Division des ressources humaines du BCP relatives à diverses catégories de mouvements, notamment le port à l'effectif (PE), le retrait de l'effectif (RE), et les congés non payés (CNP);
- rapprochement du nombre d'ETP inscrit dans le Plan d'activités et de ressources humaines intégré 2009-2010 du BCP, le système des RH et le document de paye de TPSGC sélectionné pour vérification;
- sélection d'un échantillon de mouvements relatifs aux salaires et aux avantages sociaux et aux heures supplémentaires au moyen d'une méthode d'échantillonnage statistique, assortie d'un échantillonnage discrétionnaire lorsque celui-ci était jugé souhaitable;
- exécution de procédures de vérification détaillées, en particulier :
  - recherche dans le dossier de l'employé des documents originaux justifiant les droits afin de déterminer s'ils sont conformes au cadre de contrôle;
  - vérification de l'exactitude du calcul des montants versés et de la conformité avec les conditions d'emploi, les conventions collectives et les politiques et directives du Conseil du Trésor en vigueur;

- vérification du caractère adéquat des autorisations par un gestionnaire délégué des mouvements relatifs aux salaires, aux avantages sociaux et aux heures supplémentaires;
- évaluation de la mesure dans laquelle les heures supplémentaires sont autorisées et payées conformément aux politiques du SCT et du ministère, ainsi qu'aux conventions collectives et conditions d'emploi en vigueur.

## 1.7 Méthodes d'échantillonnage et de contrôle

La population totale examinée englobe 1 176 dossiers d'employés, correspondant à des dépenses totales en salaires et avantages sociaux de 87 721 943 \$ en 2009. Les dépenses en heures supplémentaires totalisaient 2 376 394 \$, ou 2,7 % du montant total des salaires et avantages sociaux. L'échantillonnage a été effectué selon une méthode en partie statistique et en partie discrétionnaire.

Un échantillon de 67 mouvements a été sélectionné selon une méthode statistique aléatoire offrant un coefficient de confiance de 90 % et un niveau de précision de  $\pm 10$  %. Les mouvements ont été sélectionnés soit dans le relevé de paye daté du 23 décembre 2009, ou au moment de l'entrée en fonction de l'employé (PE), d'un congé non payé (CNP), ou de son départ (RE). L'échantillon ainsi obtenu comportait 34 mouvements de paye normale; 19 mouvements de PE; 4 mouvements de RE; 10 mouvements relatifs à des CNP. La vérification consistait à examiner la documentation à l'appui des mouvements compris dans l'échantillon, et, lorsqu'il y avait lieu, à en évaluer la conformité avec les politiques et les directives applicables du CT (p. ex., vérification des affectations intérimaires, des augmentations d'échelon et de la rémunération au rendement).

Dix autres dossiers d'employé ont été sélectionnés de manière discrétionnaire parmi 422 dossiers d'employés ayant été rémunérés pour des services supplémentaires. La vérification des mouvements relatifs aux services supplémentaires sélectionnés a porté sur la conformité avec les politiques, directives et règles du CT concernant les heures supplémentaires, la paye pour services supplémentaires et les versements connexes (dispositions en matière de rappel au travail et de disponibilité); les éléments attestant les pratiques et les contrôles de la direction, notamment l'approbation verbale et/ou écrite des heures supplémentaires et la vérification du travail accompli par les employés ayant travaillé en dehors des heures normales de travail; une justification selon laquelle les services supplémentaires étaient essentiels et la direction estimait qu'ils représentaient le moyen le plus rentable de répondre au besoin.

## 1.8 Aperçu du processus

Les conseillers en rémunération fournissent des services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux connexes aux employés du ministère, et entrent les données d'intervention de paye dans le Système régional de paye (SRP) de TPSGC. Les conseillers en rémunération sont responsables de l'exactitude, de l'intégrité, de la vérification et de la promptitude des mouvements de paye.

Les paiements salariaux aux employés calculés par le SRP sont émis par le Système normalisé des paiements (SNP) du receveur général. Les données traitées par le SNP sont transmises au Système de gestion des salaires (SGS) du BCP, un outil de gestion qui sert à établir des prévisions des dépenses en personnel et à surveiller les dépenses réelles. Le SGS ajoute les codes financiers ministériels aux données du SNP, puis transmet celles-ci au système de gestion financière (SAP) du BCP. Les données relatives aux postes et aux employés sont inscrites dans PeopleSoft, le système de gestion des ressources humaines (SGRH) du BCP.

TPSGC tient un grand livre du système de paye (GL-SP) qui sert à produire des rapports sur le solde du compte de contrôle de la paye, les données de contrôle et les pièces de journal internes. Le BCP utilise ces rapports aux fins du rapprochement avec le solde de son compte de contrôle de la paye. Enfin, la balance de vérification finale du BCP est transmise au Système central de gestion des rapports financiers, administré par TPSGC.

La prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux englobe les processus suivants :

- entrée de données dans le SRP concernant les employés nommés et recrutés (port à l'effectif) (PE);
- mutation en provenance d'un autre ministère;
- modification des dossiers de paye individuels en fonction de renseignements révisés sur les mouvements liés à la paye ou des nouvelles modalités des conventions collectives;
- entrée de données dans le SRP concernant les services supplémentaires;
- mutation vers un autre ministère;
- départ d'employés (retrait de l'effectif) (RE);
- congé non payé (CNP);
- passage de paye;
- distribution de la paye;
- examen par la direction de la masse salariale.

Les conseillers en rémunération du BCP participent directement à tous ces processus, sauf les trois derniers (passage de paye, distribution de la paye, examen par la direction de la masse salariale). L'équipe de la gestion des salaires est chargée de rapprocher les rapports sur la paye du SRP des prévisions salariales inscrites dans le SGS. Le groupe des conseillers en gestion financière fournit des conseils financiers aux gestionnaires du BCP. Ces derniers surveillent leur budget à l'aide de rapports financiers mensuels (cette fonction de surveillance peut être exercée par une autre personne au sein des directions au nom des gestionnaires).

## 2.0 Conclusion

**La prestation de services complexes relatifs aux salaires et aux avantages sociaux est conforme aux dispositions législatives, aux politiques, aux directives et aux conventions collectives applicables, et les systèmes internes de gestion financière sont bien intégrés avec le système de paye centralisé de TPSGC. Par contre, il faudrait améliorer l'intégrité des données dans le système d'information sur les ressources humaines (PeopleSoft), renforcer certains éléments du cadre organisationnel, et mieux conserver l'information probante afin de pouvoir attester l'application des contrôles opérationnels essentiels et justifier les mouvements de paye individuels.**

La rémunération dans la fonction publique fédérale est une fonction complexe et en voie de renouvellement. La prestation aux employés des services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux est une responsabilité que partagent le SCT, TPSGC et les ministères. Les processus de paye et les systèmes d'information du SGRH sont en cours de modernisation. Pendant la vérification, le gouvernement a annoncé que les activités liées aux salaires et aux avantages sociaux seraient centralisées dans un nouveau centre de paye à Miramichi, au Nouveau-Brunswick. La dotation et le maintien en poste dans le secteur de la rémunération seront sans doute problématiques durant la phase de transition, qui devrait durer deux ans. Au BCP, la charge de travail liée aux salaires et aux avantages sociaux est considérable. Le taux de roulement du personnel et le volume d'activités liées à la paye y sont plus élevés que ce que l'on constate normalement dans un ministère de sa taille.

Malgré tout, l'exécution de la fonction de la rémunération est efficace au BCP. La prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux aux employés du BCP est assurée de façon constante et conforme aux exigences législatives, aux politiques du CT, aux directives et aux conventions collectives en vigueur. La structure organisationnelle est adéquate. Les employés reçoivent une réponse à leurs demandes de renseignements, quoique parfois avec un certain décalage en période de pointe.

Certains processus et contrôles administratifs pourraient être renforcés. Bien que le BCP produise deux plans stratégiques des RH et un plan opérationnel, l'ajout de renseignements sur le risque et les stratégies d'atténuation du risque permettrait d'améliorer la planification opérationnelle. Il existe des normes de rendement pour la prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux, mais elles n'ont pas été officialisées. Les membres du personnel de la rémunération ont accès aux politiques, aux directives et aux procédures en matière de salaires et d'avantages sociaux, et des réunions sont organisées périodiquement pour échanger les pratiques exemplaires. Les systèmes internes du BCP (SGS et système financier SAP) sont bien intégrés avec les systèmes de paye centralisés de TPSGC, mais les données inscrites dans le SGRH PeopleSoft du BCP, qui servent au calcul des prestations de retraite et des indemnités de cessation d'emploi, entre autres, ne sont pas toujours exactes, exhaustives et à jour. Le BCP a mis en place de bonnes pratiques pour réduire au minimum les erreurs de traitement de la paye, y compris le contrôle des mouvements

de paye par les pairs et la supervision. Cependant, d'autres pratiques opérationnelles importantes ont été jugées susceptibles d'amélioration, notamment la conservation des listes de contrôle des processus, le versement aux dossiers de documents attestant l'application des contrôles essentiels et étayant les mouvements de paye individuels, ainsi que la vérification des pouvoirs délégués d'autoriser les mouvements liés aux services supplémentaires.

### 3.0 Observations et recommandations

Les rubriques qui suivent font état des observations et des recommandations de l'équipe chargée de la vérification. Toutes les recommandations s'adressent au sous-ministre adjoint, Direction des services ministériels.

#### 3.1 Cadre organisationnel

**Bien que le BCP produise deux documents de planification stratégique des RH, il faut améliorer le cadre organisationnel interne de la fonction de la rémunération du point de vue de la planification opérationnelle, de l'évaluation des risques et de la mesure du rendement.**

Une saine gestion nécessite l'élaboration à la fois d'un plan stratégique et d'un plan opérationnel. Le processus de planification doit permettre de tenir dûment compte des risques financiers, de la viabilité financière, de la gouvernance, de l'affectation des ressources et de la surveillance du rendement.

Le BCP produit deux plans stratégiques des RH. Le Plan stratégique des ressources humaines 2010-2013 énonce trois priorités de gestion en RH (cheminement de carrière, habilitation et innovation, et milieu de travail). Le Plan d'activités et de ressources humaines intégré 2010-2011 est un rapport gouvernemental général qui décrit les opérations du BCP du point de vue de l'architecture des activités de programme et des objectifs de programme.

Le plan opérationnel des RH du BCP est moins structuré et pourrait être amélioré. À notre avis, ce plan devrait comprendre des stratégies et des objectifs d'atténuation du risque propres à la fonction de la rémunération, une justification des ETP affectés aux postes de conseillers en rémunération et des dépenses connexes, et des normes de rendement détaillées pour la prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux.

Les niveaux de référence budgétaires de la fonction de la rémunération au BCP sont de 7,0 pour les ETP et de 467 270 \$ pour les salaires. En réalité, treize (13) employés sont affectés à cette fonction, et les fonds salariaux additionnels proviennent du budget de la Division des RH. D'après la direction de la Section de la rémunération et des avantages sociaux, il existe des normes de rendement pour la prestation des services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux, mais celles-ci n'ont pas été officialisées. On n'a pas

demandé aux clients d'évaluer les services par rapport aux normes, ni mené de sondage sur la satisfaction des clients à l'égard des services reçus. La direction a indiqué qu'elle voulait éviter de susciter des attentes chez les employés et que la plupart des retards dans la prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux sont attribuables aux retards dans les mouvements entre les ministères, TPSGC et le BCP.

Recommandation 1 – Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction des services ministériels, d'étendre la portée du plan opérationnel des RH pour y inclure des stratégies et des objectifs d'atténuation du risque propres à la fonction de la rémunération, une justification des ETP affectés aux postes de conseillers en rémunération et des dépenses connexes, et des normes de rendement détaillées pour la prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux.

### 3.2 Intégration des systèmes

**Les systèmes internes de gestion financière du BCP sont bien intégrés avec le système centralisé de TPSGC. Par contre, les données inscrites dans le système d'information sur les ressources humaines PeopleSoft, qui servent au calcul du droit aux prestations de retraite et des indemnités de cessation d'emploi, entre autres, ne sont pas toujours exactes, exhaustives et à jour.**

Le système des paiements comporte des mécanismes de contrôle financier efficaces. Cependant, les données inscrites dans le SGRH PeopleSoft ne sont pas toujours exactes, exhaustives et à jour. La vérification de 67 mouvements a révélé que dans 14 cas (21 %), la fiche de paye automatisée enregistrée dans PeopleSoft ne concordait pas avec les rapports sur la paye, c.-à-d. que les rajustements de salaire, le taux de rémunération actuel et les avantages sociaux actuels ne figuraient pas sur la fiche.

La présence de données inexactes ou incomplètes dans PeopleSoft n'a aucune incidence notable sur le traitement de la paye bimensuelle, puisque le BCP utilise le SRP de TPSGC à cette fin. Toutefois, le manque d'exactitude et d'exhaustivité des antécédents de paye de l'employé dans PeopleSoft est important à plus long terme, car ces renseignements servent à déterminer les prestations de retraite et les paiements de cessation d'emploi auxquels l'employé a droit.

Les entrevues avec le personnel de la rémunération ont révélé qu'une interface reliera bientôt le SRP et PeopleSoft. Afin de répondre aux exigences du SRP de TPSGC, le BCP doit mettre à jour ses dossiers PeopleSoft.

Recommandation 2 – Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction des services ministériels, recense les dossiers PeopleSoft qui contiennent des données incomplètes ou inexactes, et veille à ce que des mesures soient prises sans tarder pour assurer l'intégration précise et opportune avec le Système régional de paye (SRP) de TPSGC.

---



### 3.3 Traitement de la paye

**La prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux aux employés du BCP est assurée de façon constante et conforme aux documents législatifs, aux politiques du CT, aux directives et aux conventions collectives en vigueur. Par contre, l'application de certaines procédures internes est incomplète et inégale, la vérification des mouvements n'est pas toujours attestée, et les dossiers de paye ne sont pas toujours complets.**

#### Communication et formation

Les membres du personnel de la rémunération ont accès aux politiques, aux directives et aux procédures du SCT et de TPSGC en matière de salaires et d'avantages sociaux, et des réunions bimensuelles sont organisées pour échanger les pratiques exemplaires. Cependant, les décisions prises lors de ces réunions ne sont pas communiquées officiellement à l'ensemble du personnel. Il peut en résulter une mauvaise compréhension du sujet ou une interprétation incohérente des politiques et des procédures de documentation des dossiers.

Les services de paye aux cadres (EX) sont assurés par un conseiller en rémunération qui possède une formation spécialisée. Ce spécialiste ne travaille que quelques heures par semaine. En son absence, les services de paye aux cadres sont assurés par d'autres conseillers en rémunération qui possèdent peut-être moins d'expérience dans le traitement de ce type de paye.

#### Contrôles du traitement

L'équipe chargée de la vérification a constaté l'existence de bonnes pratiques pour réduire les erreurs dans le traitement de la paye, y compris le contrôle par les pairs et la supervision des stagiaires ayant peu d'expérience. Le contrôle par les pairs est un processus de vérification interne indépendante des entrées de paye par un collègue dans le but de repérer et de corriger rapidement tout mouvement erroné, ainsi que de veiller à l'application rigoureuse des exigences relatives au traitement de la paye et à l'exactitude des documents de paye entrés dans le Système en direct de la paye (SRP) de TPSGC.

Par contre, la vérification n'a pas permis de relever des éléments indiquant que l'on observe d'autres pratiques opérationnelles importantes comme le traitement d'erreurs signalées par TPSGC, que l'on prend des mesures pour repérer et corriger des paiements erronés ou des trop-payés, ou que l'on tient compte de l'incidence de données incomplètes ou inexactes dans le SGRH PeopleSoft. En l'absence d'éléments attestant l'exécution systématique de processus opérationnels essentiels, le BCP ne peut démontrer qu'il a mis en place des contrôles adéquats pour garantir l'exactitude des mouvements de paye.

### Documentation des dossiers

Le site de la Paye virtuelle, un élément du SRP, contient des listes de contrôle des différents mouvements à effectuer et documents à obtenir. Ces listes de contrôle sont automatisées, mais il n'était pas obligatoire de les conserver au dossier pour prouver que les mouvements avaient été effectués correctement.

Les conseillers en rémunération doivent confirmer l'exactitude et l'exhaustivité des livres de paye et autres imprimés sur les mouvements de paye pour garantir que les paiements sont conformes aux entrées d'intervention de paye. Ce contrôle est essentiel pour garantir le versement de paiements complets, prompts et exacts aux employés. Or, pour 28 des 67 mouvements vérifiés (42 %), l'exécution de ce contrôle n'était attestée par aucun élément probant.

La vérification a révélé que dans certains cas, le dossier des employés ne contenait pas les formulaires, lettres et autres documents justifiant les mouvements de paye (p. ex. la documentation relative aux allocations et retenues; des éléments indiquant que les conseillers en rémunération avaient renseigné les employés sur leurs avantages sociaux; des formulaires concernant les droits ou l'interruption des droits dans les cas de CNP; la documentation relative au salaire des étudiants; les formulaires de départ et d'attestation par la Division des finances qui doivent servir à confirmer que les employés dont l'emploi se termine ne doivent pas d'argent au gouvernement ou ne sont pas en possession de biens publics; une attestation quelconque de la direction selon laquelle aucune somme n'était due à l'État).

### Heures supplémentaires

La nature de l'organisation et du travail au BCP rend les heures supplémentaires inévitables. Au cours de l'année civile 2009, les dépenses en heures supplémentaires au BCP ont totalisé 2 376 394 \$, soit 2,7 % du total des salaires et des avantages sociaux. La moitié des employés du BCP ont fait des heures supplémentaires au cours de l'année.

La vérification a porté sur 10 paiements d'heures supplémentaires. Elle a révélé que ces paiements ont été calculés conformément aux conventions collectives en vigueur et que les heures travaillées ont été consignées en détail. Par contre, les raisons pour lesquelles des services supplémentaires étaient nécessaires n'ont généralement pas été documentées (7 des 10 mouvements vérifiés). En outre, les conseillers en rémunération ont indiqué qu'ils ne vérifient pas si les gestionnaires qui autorisent les mouvements liés aux heures supplémentaires exercent ce pouvoir en vertu d'une délégation conforme aux termes de l'article 34 de la LGFP. L'équipe de vérification a constaté que les conseillers en rémunération n'ont pas tous accès au tableau de la délégation des pouvoirs de signature, consultable en ligne à partir des postes de travail en cliquant sur l'icône correspondante. Malgré cette absence de contrôle,

la vérification a permis d'établir que les mouvements liés aux heures supplémentaires examinés ont été correctement approuvés par des gestionnaires ayant exercé ce pouvoir de signer par délégation en vertu de l'article 34 de la LGFP.

### Efficiences

En 2009, la période choisie pour vérifier les mouvements, la Section de la rémunération n'apposait pas systématiquement le timbre dateur sur la correspondance reçue. Il était donc difficile de mesurer le temps écoulé entre le début du processus (p. ex., la réception de la « lettre d'offre ») et l'exécution des mouvements de paye, un des indicateurs de l'efficacité du processus.

La vérification a permis de cerner d'autres aspects à améliorer sur le plan de l'efficacité, notamment l'inscription et la tenue à jour des données dans le système d'information PeopleSoft, la conservation de la documentation attestant que les contrôles adéquats ont été appliqués dans le cadre du traitement, et le versement au dossier de la documentation à l'appui des mouvements de paye individuels.

Dans le cadre de la vérification, on s'est également penché sur la capacité des conseillers en rémunération de répondre efficacement aux demandes des employés. En date du 30 septembre 2010, 283 demandes de services de rémunération provenant d'employés étaient en cours. Ces demandes (concernant des questions telles que des documents incomplets, des renseignements à fournir et des dossiers à transmettre) s'étaient accumulées pendant la période des vacances estivales. En date du 10 novembre 2010, le nombre des demandes en cours avait été grandement réduit.

Recommandation 3 – Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction des services ministériels :

- a. documente les décisions concernant les pratiques exemplaires prises lors des réunions bimensuelles du personnel et les communique à tout le personnel de la rémunération;
- b. veille à ce que les contrôles du traitement soient appliqués uniformément, avec documentation à l'appui, en particulier la vérification de la délégation des pouvoirs aux termes de l'article 34 de la LGFP, la vérification du livre de paye, le contrôle par les pairs, et l'obtention des signatures de départ.

## 4.0 Réponse et plan d'action de la direction

La direction accepte le rapport et les recommandations qu'il contient.

### Vérification de la rémunération (salaires et avantages sociaux)

La responsabilité générale du plan d'action relève du sous-ministre adjoint, Direction des services ministériels.

<b>Recommandation</b>  <b>Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction des services ministériels :</b>	<b>Mesures de suivi</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Date cible</b>
<p>1. étende la portée du plan opérationnel des RH pour y inclure des stratégies et des objectifs d'atténuation du risque propres à la fonction de la rémunération, une justification des ETP affectés aux postes de conseillers en rémunération et des dépenses connexes, et des normes de rendement détaillées pour la prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux.</p>	<p>Le secteur de la rémunération et des avantages sociaux est en pénurie de main-d'œuvre qualifiée depuis au moins cinq ans. Par conséquent, de nombreux processus de dotation de postes de conseillers en rémunération et avantages sociaux (AS-2) ont été infructueux. Le BCP a donc institué un programme de stages et créé un poste de formateur chargé de superviser l'apprentissage et le perfectionnement de nos stagiaires.</p> <p>En août 2010, le Premier ministre a annoncé que les services de rémunération et d'avantages sociaux de la fonction publique seront centralisés à Miramichi, au Nouveau-Brunswick. Il s'agit d'une étape essentielle vers la modernisation et l'amélioration des services dans ce domaine important, mais les détails quant au modèle de prestation des services (p. ex. au sujet du maintien ou non de certaines compétences en matière de rémunération et d'avantages sociaux au sein des ministères et des organismes) et au plan de transition restent en grande partie inconnus.</p>	<p>Directeur exécutif, DRH et gestionnaire, Rémunération et avantages sociaux</p>	<p>1<sup>er</sup> avril 2011</p>

<b>Recommandation</b> <b>Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction des services ministériels :</b>	<b>Mesures de suivi</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Date cible</b>
	<p>Dès que ces détails seront connus, un plan ministériel sera élaboré en vue d'assurer une transition en douceur ainsi que la continuité des services au ministère et la sécurité d'emploi des membres du personnel. Ce plan inclura une justification des ETP et des normes de rendement adéquates.</p>		
<p>2. recense les dossiers PeopleSoft qui contiennent des données incomplètes ou inexactes, et veille à ce que des mesures soient prises sans tarder pour assurer l'intégration précise et opportune avec le Système régional de paye (SRP) de TPSGC.</p>	<p>La direction est consciente des problèmes que pose l'inscription de données incomplètes et inexactes dans PeopleSoft. Un comité de la DRH a entrepris d'étudier les meilleures façons de repérer et de corriger les erreurs et de réduire le taux d'erreurs. À cette fin, le comité travaillera en collaboration avec le Regroupement des organismes centraux PeopleSoft, qui examine également les outils qui pourraient être utiles aux partenaires, dont le BCP.</p>	<p>Gestionnaire, Rémunération et avantages sociaux, en consultation avec l'analyste du système d'information</p>	<p>1<sup>er</sup> avril 2011</p>
<p>3a) documente les décisions concernant les pratiques exemplaires prises lors des réunions bimensuelles du personnel et les communique à tout le personnel de la rémunération;</p>	<p>Le gestionnaire, Rémunération, enverra immédiatement un courriel aux employés de la section pour les informer des décisions relatives aux pratiques à adopter.</p>	<p>Gestionnaire, Rémunération et avantages sociaux</p>	<p>1<sup>er</sup> décembre 2010</p>



## **Annexe A – Critères de vérification détaillés**

Les cinq (5) critères suivants ont été appliqués pendant la phase de l'examen afin d'évaluer le caractère adéquat du CCG pour la prestation de services relatifs aux salaires et aux avantages sociaux au personnel du BCP :

1. La structure organisationnelle (instructions, rôles et responsabilités, ressources et répartition des tâches, et communication) est adéquate et garantit la prestation efficace et efficiente des services ainsi que l'intégrité financière.

Des sous-critères connexes ont été employés afin d'évaluer la mesure dans laquelle :

- le mandat, les pouvoirs et la responsabilité à l'égard du versement des salaires et des avantages sociaux sont clairement définis et communiqués au sein du ministère;
- les rôles et les responsabilités sont bien définis et clairement communiqués;
- les buts et les objectifs des fonctions liées à la rémunération, aux avantages sociaux et aux heures supplémentaires sont énoncés dans les plans stratégiques et opérationnels des RH;
- une stratégie interne d'atténuation des risques liés à la fonction Rémunération (salaires et avantages sociaux) a été mise en place;
- des attentes de rendement en rémunération (ainsi que certaines attentes de rendement en dotation et en classification) dont les gestionnaires, les superviseurs et l'organisation sont comptables se traduisent par des normes qui sont communiquées à la direction du BCP et servent à mesurer le rendement.

2. L'intégration des processus internes du BCP (SGRH, SGS et SGF) avec les systèmes centralisés des salaires et des avantages sociaux du SCT et de TPSGC, et les contrôles et exigences connexes en matière de procédures et de finances liées à la gestion de la rémunération et des heures supplémentaires garantissent l'efficacité et l'efficience du processus d'administration de la rémunération.

Des sous-critères connexes ont été employés afin d'évaluer la mesure dans laquelle :

- des vérifications des systèmes de gestion des finances et des RH sont effectuées en vue de confirmer le respect des politiques du SCT et des indicateurs et normes relatifs au traitement et à la consignation des mouvements de paye;
- lorsqu'il y a lieu, les recommandations des vérifications ou les plans d'amélioration sont mis en œuvre conformément aux plans d'action de la direction;

- des contrôles adéquats ont été établis et mis en œuvre en ce qui concerne les mouvements de paye (finances et RH);
- les processus de paye sont efficaces, efficaces et conformes au Cadre de contrôle de l'administration de la paye établi par le Bureau du contrôleur général (BCG).

3. Les services de paye aux cadres et les services de paye ordinaires sont assurés de façon constante et efficiente aux employés du BCP et sont conformes aux documents législatifs, politiques du CT, directives et conventions collectives.

Des sous-critères connexes ont été employés afin d'évaluer la mesure dans laquelle les mouvements suivants sont autorisés, sont effectués en temps opportun, et sont conformes aux lois et règlements, politiques et directives du SCT et du ministère, et conventions collectives ou conditions d'emploi en vigueur :

- port à l'effectif (PE);
- retrait de l'effectif (RE);
- avantages sociaux et allocations;
- augmentations d'échelon;
- rémunération au rendement;
- congé non payé (CNP);
- rémunération d'intérim;
- indemnités d'invalidité;
- paye pour services supplémentaires (les heures supplémentaires rémunérées en congés compensatoires n'ont pas été prises en compte, puisqu'elles ne donnent pas lieu à un paiement; elles sont plutôt inscrites comme congés compensatoires dans le système PeopleSoft des RH).

4. Les processus de gestion des salaires entourant l'autorisation et l'inscription de renseignements dans les systèmes de gestion des RH et des finances du BCP font l'objet de contrôles adéquats et sont conformes à la délégation des pouvoirs de signature du BCP en matière de RH et de finances.

Des sous-critères connexes ont été employés afin d'évaluer la mesure dans laquelle :

- les mouvements de paye sont amorcés par le gestionnaire, par l'employé, par la Division des finances du BCP ou par le SCT;
- le contrôle par les pairs et par le superviseur est exercé avant que les mouvements soient soumis pour paiement;
- les gestionnaires exercent la responsabilité en matière de vérification des comptes que leur confère l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) en vérifiant l'exactitude des dépenses;



- les approbations en vertu de l'article 33 de la LGFP fournissent une assurance quant au caractère adéquat de la vérification effectuée aux termes de l'article 34 de la LGFP et démontrent l'existence d'une séparation suffisante des tâches entre les agents de la paye et des finances;
- les dossiers de rémunération des employés sont complets et exacts;
- les données que fournissent les systèmes automatisés sont complètes, exactes et fiables.

5. La direction reçoit des renseignements exhaustifs, opportuns et exacts sur les dépenses au titre des salaires et des avantages sociaux et sur les questions administratives.

Des sous-critères connexes ont été employés afin d'évaluer la mesure dans laquelle :

- un processus a été établi pour informer la haute direction des problèmes importants, y compris les déficiences du contrôle;
- des renseignements financiers et autres sont fournis à la haute direction, et ces renseignements sont exacts, pertinents et opportuns et ont fait l'objet des processus d'assurance de la qualité;
- la responsabilité en matière de rapports est clairement communiquée et exercée en conséquence.

Critères appliqués aux mouvements liés aux heures supplémentaires

- Un relevé détaillé des heures supplémentaires travaillées indiquant les dates et les heures de début et de fin a été établi.
- L'employé a signé et daté le formulaire d'autorisation des heures supplémentaires.
- La raison pour laquelle les services supplémentaires étaient nécessaires est documentée et autorisée à l'avance (signature et date) par un gestionnaire exerçant ce pouvoir en vertu d'une délégation conforme – inclure le nom et la date. (Art. 32)
- Le mouvement figure dans le rapport sur les paiements supplémentaires.
- La rémunération est fondée sur le taux de rémunération en vigueur selon la convention collective.
- L'employé n'était pas en congé lorsque les heures supplémentaires ont été effectuées.
- Aucun élément n'indique que l'employé a pris la décision de faire des heures supplémentaires.
- Les services supplémentaires sont étayés par une justification claire lorsque l'employé a travaillé plus de 48 heures au cours d'une semaine.

Critères appliqués à l'ensemble des mouvements (articles 32, 33 et 34 de la LGFP)

- Élément attestant que la vérification du pouvoir de signature en vertu de l'article 34 de la LGFP a été effectuée (liste de contrôle paraphée par le conseiller en rémunération).
- Élément attestant que le contrôle par les pairs a été effectué (liste de contrôle paraphée par l'examineur)
- Élément attestant que la vérification finale de la paye a été effectuée par le gestionnaire aux termes de l'article 34.2 de la LGFP.
- Le gestionnaire possède le pouvoir d'autoriser les heures supplémentaires.
- Une documentation suffisante figure au dossier.

Critères appliqués pour évaluer l'efficacité

- Efficacité (temps écoulé entre la date d'entrée en vigueur et l'achèvement du traitement de la paye).
- Date à laquelle le formulaire d'autorisation des heures supplémentaires est signé par le gestionnaire (article 34.1 de la LGFP).
- Date à laquelle le formulaire d'autorisation des heures supplémentaires est reçu à la Section de la rémunération.
- Date d'exécution du mouvement.