

**CADRE DE LA RÉMUNÉRATION ET DES AVANTAGES SOCIAUX**

**EXAMEN PRÉLIMINAIRE**

**RAPPORT FINAL**

**Rédigé par  
Samson & Associés**

**Novembre 2004**

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>1.0</b>	<b>CONTEXTE .....</b>	<b>1</b>
<b>2.0</b>	<b>OBJECTIF ET PORTÉE .....</b>	<b>1</b>
<b>2.1</b>	<b>OBJECTIF .....</b>	<b>1</b>
<b>2.2</b>	<b>PORTÉE .....</b>	<b>1</b>
<b>3.0</b>	<b>APPROCHE .....</b>	<b>2</b>
<b>3.1</b>	<b>ENTREVUES .....</b>	<b>2</b>
<b>3.2</b>	<b>CADRE STRATÉGIQUE .....</b>	<b>2</b>
<b>3.3</b>	<b>ÉVALUATION DES RISQUES .....</b>	<b>3</b>
<b>3.4</b>	<b>DOCUMENTATION DES PROCESSUS .....</b>	<b>3</b>
<b>4.0</b>	<b>PROCHAINES ÉTAPES .....</b>	<b>4</b>
<b>4.1</b>	<b>PROGRAMME DE VÉRIFICATION .....</b>	<b>2</b>
<b>4.2</b>	<b>EXAMEN DÉTAILLÉ DES DOSSIERS ET CONTRÔLES .....</b>	<b>2</b>
<b>4.3</b>	<b>RAPPORT .....</b>	<b>3</b>

**TABLEAU 1** – Niveau estimé de risque par secteur

**ANNEXE A** – Cadre stratégique

**ANNEXE B** – Évaluation des risques

**ANNEXE C** – Document descriptif et diagrammes illustrant les processus

## 1.0 CONTEXTE

Le bureau de la rémunération à Parcs Canada (Agence) assure des services de gestion des salaires à plus de 3 800 employés (7 000 pendant les mois d'été) de la RCN et des régions. Le cadre actuel de la prestation des services de gestion des salaires évolue rapidement en raison d'initiatives gouvernementales comme la modernisation des ressources humaines (RH) et de l'utilisation de nouveaux logiciels d'application en matière de RH. L'Agence doit offrir des services efficaces et efficients à ses gestionnaires et employés tout en s'assurant de l'exactitude et de l'authenticité des paiements.

La Politique du Conseil du Trésor sur le contrôle, la vérification et l'évaluation de gestion du personnel prévoit que des vérifications de la fonction gestion du personnel doivent être faites à des intervalles de trois à cinq ans. Elles doivent porter sur la pertinence des contrôles de gestion du personnel, sur le degré de conformité à la législation et aux politiques et directives de l'Agence et des organismes centraux en matière de gestion du personnel, sur l'efficacité, l'efficacéité et l'économie en ce qui a trait à la gestion du personnel. L'examen préliminaire du cadre de la rémunération et des avantages sociaux porte sur des activités de RH comme le versement de la rémunération régulière et supplémentaire, l'administration des congés, les dispositions relatives aux heures supplémentaires et l'autorisation des mouvements conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## 2.0 OBJECTIF ET PORTÉE

### 2.1 Objectif

L'objectif de la vérification était de déterminer, au moyen d'une approche fondée sur le risque, les secteurs potentiels de risque dans l'administration de la rémunération et des avantages sociaux à Parcs Canada.

### 2.2 Portée

Une évaluation préliminaire du processus de gestion des salaires a été faite au Bureau national (RCN) et dans deux régions (Québec et Ontario).

L'évaluation a porté sur tous les types d'intervention de paye qui entraînent des coûts salariaux directs ou indirects, y compris :

- la gestion générale des salaires (planification, budgétisation, dépenses, prévisions et systèmes d'information);
- la paye (interface de la paye en direct de TPSGC, fiches de paye);
- les avantages sociaux (indemnités, transport, hébergement, etc.);
- la gestion et le contrôle des congés;
- la paye pour services supplémentaires (heures supplémentaires et congé compensatoire).

L'évaluation des risques consistait à déterminer les risques, les contrôles en place et les lacunes ainsi qu'à consigner et à schématiser les processus et les sous-processus en place.

### 3.0 APPROCHE

Pour réaliser l'examen préliminaire, l'équipe de vérification a pris les moyens suivants :

- entrevues;
- cadre stratégique;
- évaluation des risques;
- ordinogrammes des processus.

On trouvera ci-après une description de chacun de ces éléments et les résultats de l'évaluation de l'équipe de vérification.

#### 3.1 Entrevues

L'équipe de vérification a fait un certain nombre d'entrevues auprès d'employés clés du Bureau national (RCN) et de deux régions : Québec (Québec) et Ontario (Cornwall). Les entrevues avec les personnes suivantes ont permis de comprendre le processus de la rémunération et des avantages sociaux :

- a) Région de la capitale nationale
  - Chris Reny, chef d'équipe, Rémunération et avantages sociaux
  - Diane Jutras, chef de projet, Rémunération et avantages sociaux
  - Jean-Marc Vachon, chef de projet, Rémunération et avantages sociaux
  - Andrew Gadd, directeur, Stratégies, ressources et systèmes
  - Rodolphe Poirier, agent de projet principal, PeopleSoft
  - Ernie Depatie, directeur de projet, Développement des systèmes de ressources humaines
  - Linda Picard Charron, gestionnaire, Rémunération et avantages sociaux, RCN
  - Jean-François de Grandmont, analyste financier, équipe SAP
- b) Région du Québec (Québec)
  - Pierre Gosselin, conseiller, Rémunération et avantages sociaux
  - Isabelle Cantin, conseillère, Rémunération et avantages sociaux
  - Jacques Gagnon, analyste financier
- c) Région de l'Ontario (Cornwall)
  - Susan Mousseau, gestionnaire, Rémunération, Cornwall et Peterborough

#### 3.2 Cadre stratégique

L'équipe de vérification a élaboré un cadre stratégique de conformité établissant les principales politiques, lois et directives de même que les règlements applicables à la gestion des salaires. Le cadre comprend les secteurs de conformité et de non-conformité qui ont été établis au cours de l'examen préliminaire. Il devra être validé et mis à jour au cours d'une autre vérification. On peut le consulter à l'annexe A.

### 3.3 Évaluation des risques

L'équipe de vérification a élaboré un tableau d'évaluation des risques portant sur les éléments clés suivants du cadre de gestion :

- Rôles, responsabilités et reddition de comptes;
- Processus et sous-processus (Agence, centres de services, directions et bureaux régionaux);
- Cadres de contrôle;
- Rapports de rendement;
- Gestion des risques.

Les secteurs à risque ont été subdivisés en risque élevé, moyen et faible. Pour chaque secteur, nous avons établi les risques potentiels, évalué l'état actuel, déterminé les mesures d'atténuation en place (s'il y a lieu), évalué la probabilité de risque (élevée-moyenne-faible), l'incidence du risque (élevée-moyenne-faible), recommandé des mesures à prendre et rendu une décision quant à la pertinence de faire une autre vérification.

Après avoir examiné les documents et fait les entrevues, l'équipe de vérification a établi sept secteurs à risque « élevé » :

- la structure organisationnelle;
- les interventions Porté à l'effectif (PE);
- la rémunération des cadres de direction;
- les interventions Rayé de l'effectif (RE);
- l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP);
- les versements de la paye (indemnités);
- les congés non payés (CNP).

Les détails de notre évaluation figurent à l'annexe B qui renferme également une stratégie potentielle de vérification applicable aux secteurs devant faire l'objet d'une autre vérification. Le tableau 1 présente le niveau de risque par secteur.

### 3.4 Documentation des processus

Nous avons documenté et analysé les processus de rémunération pour établir la pertinence des contrôles de gestion d'après les documents examinés et l'information recueillie au cours des entrevues. Nous avons produit des ordigrammes des processus au moyen du logiciel Visio de Microsoft. Les ordigrammes ont été réalisés au cours de l'examen préliminaire d'après le déroulement des processus suivants dans la région du Québec : Rémunération et avantages sociaux; Congés et Système de masse salariale. Ces processus sont expliqués à l'annexe C.

Il faudra les valider dans d'autres bureaux régionaux désignés.

## 4.0 PROCHAINES ÉTAPES

### 4.1 Programme de vérification

Il faudra élaborer un programme de vérification axé sur les sept secteurs à risque élevé déterminés au cours de l'examen préliminaire. Le programme de vérification veillera à ce qu'on recueille les documents appropriés à l'appui des constatations et des conclusions. Les activités et les tâches de vérification seront définies et une liste de contrôle de la vérification sera élaborée et servira aux contrôles et à l'examen détaillé des dossiers.

Le programme de vérification cherchera à répondre à des questions communes, à savoir i) le type et le nombre de contrôles et de données probantes nécessaires pour se faire une opinion; ii) où et dans quelle mesure il faut chercher des données probantes qui sont contraires à une opinion préconçue; iii) la recherche d'un équilibre entre le coût exigé pour obtenir des données probantes et la nécessité d'offrir une garantie; iv) la recherche d'un équilibre entre participation de la direction et indépendance.

### 4.2 Examen détaillé des dossiers et contrôles

L'examen préliminaire des processus et des procédures rattachés à la rémunération et aux avantages sociaux que nous avons fait dans la RCN, à Québec et à Cornwall a révélé certaines variantes au chapitre de la vérification de la paye et de la vérification des comptes. Chaque région a ses particularités et les processus peuvent varier d'une région à l'autre. Pour valider les contrôles internes et l'efficacité de ces processus, il faudra choisir à des fins de vérification un nombre représentatif de mouvements au moyen de techniques d'échantillonnage appropriées.

On pourrait faire un échantillonnage statistique ou un échantillonnage discrétionnaire selon le nombre de dossiers, leur stratification, leur emplacement et autres. L'échantillonnage statistique donne un coefficient de confiance de 95 % avec une marge d'erreurs approximative de 5 % et une marge d'erreurs prévue de 5 % également. Par exemple, sur les 2 700 interventions de PE et les 2 800 de RE établies dans l'évaluation des risques, environ 15 dossiers PE et 16 dossiers RE devront être examinés.

Les résultats de l'examen préliminaire révèlent l'absence d'un régime de contrôle efficace pour la fonction Rémunération et avantages sociaux de l'Agence. Nous avons appris que le Bureau national des RH prévoit mettre en place un régime de contrôle, mais qu'il y a eu peu de mesures dans ce sens jusqu'ici. Cette situation offre au Bureau national des RH et à l'équipe de vérification la possibilité de travailler en collaboration pour élaborer et valider au cours des contrôles les éléments d'un solide régime de contrôle.

### 4.3 Rapport

Un rapport sera rédigé et distribué après l'examen détaillé des dossiers et les contrôles. Les vérificateurs rencontreront les gestionnaires au niveau approprié pour discuter des conclusions et des recommandations avant de produire le rapport définitif. Le rapport exposera l'objet, la portée et le résultat de la vérification et, le cas échéant, l'opinion du vérificateur. Il présentera un tableau harmonieux de l'ensemble de la situation, dans la mesure du possible, et formulera des recommandations en vue d'améliorations potentielles et de correctifs sans oublier de souligner le rendement satisfaisant.

Tableau 1 – Niveau estimé de risque par secteur

Secteurs	Probabilité de matérialisation des risques			Incidence des risques		
	Élevée	Moyenne	Faible	Élevée	Moyenne	Faible
<b>Risque relatif à la gestion</b>						
4.1 Structure organisationnelle	X			X		
4.2 Plans stratégiques et opérationnels			X			X
4.3 Rôles et responsabilités			X			X
4.4 Reddition de comptes		X			X	
4.5 Politiques et directives		X			X	
4.6 Gestion de la charge de travail			X			X
4.7 Stratégie de formation			X			X
4.8 Gestion des risques		X			X	
4.9 Résultats du rendement			X			X
<b>Risques relatifs aux opérations</b>						
5.1 Processus et procédures		X			X	
5.2 Interventions Porté à l'effectif (PE)	X			X		
5.3 Information aux employés			X			X
5.4 Gestion des salaires			X			X
5.5 Rémunération des cadres	X			X		
5.6 Interventions Rayé de l'effectif (RE)	X			X		
5.7 Article 33 de la LGFP	X			X		
5.8 Versements de la paye (indemnités, etc.)	X			X		
5.9 Congé non payé (CNP)	X			X		
5.10 Gestion des congés			X			X
5.11 Traitement des congés		X			X	
5.12 Accumulations excessives de congés			X			X
5.13 Congé de maladie		X			X	
5.14 Heures supplémentaires		X			X	
5.15 Gestion des heures supplémentaires			X			X
5.16 Congé compensatoire			X			X

**ANNEXE A  
CADRE STRATÉGIQUE**

Document (Politique, loi, règlement, directive, norme)		Source (SCT, Parcs, autres)	Énoncé	Conformité  (O/N)	Commentaires
1	Budgets de fonctionnement – Guide des gestionnaires	SCT	<p><b>Cadre budgétaire :</b></p> <p>Les ministères <b>doivent</b> planifier et budgétiser tous les coûts relatifs au personnel, y compris les augmentations qui découlent des décisions opérationnelles ou organisationnelles prises par leurs gestionnaires. Les ministères <b>doivent</b> également affecter et réaffecter les ressources disponibles d'un budget de fonctionnement afin d'en assurer l'utilisation efficace et efficace.</p>	OUI	<p>Tous les coûts relatifs au personnel sont bien planifiés au moyen du SMS (Influatec). La version 4 de ce logiciel vient d'être mise en place (avril 2004). Le SMS est régulièrement mis à jour à partir du :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Système régional de paye de TPSGC pour les détails de la paye;</li> <li>▪ Système de paye en direct de TPSGC pour les mouvements quotidiens;</li> <li>▪ SIFM/SAP pour les tableaux de comptes, etc.</li> </ul> <p>Il n'y a pas de lien avec PeopleSoft. Le SMS ne tient pas compte des différents congés, des congés annuels, des congés de maladie, des congés pour obligations familiales et des congés compensatoires.</p> <p><b>Le nombre d'employés est indiqué dans le SMS de trois façons différentes : équivalent temps plein, nombre exact d'employés et effectif.</b></p>
2	Budgets de fonctionnement – Guide des gestionnaires	SCT	<p><u>Principes de base</u></p> <p>Le régime du budget de fonctionnement repose sur certains principes qui ont guidé son élaboration et son approbation. Ces principes peuvent aider à résoudre des problèmes particuliers qui se posent en cours d'application</p> <p>A) Les ministères et organismes <b>doivent</b> fonctionner au moyen des budgets approuvés.</p> <p>B) Les avantages qui découlent des budgets de fonctionnement <b>dépendront</b> de l'habilitation des gestionnaires hiérarchiques et des employés.</p> <p>C) Une plus grande souplesse en matière de gestion <b>nécessitera</b> en contrepartie une plus grande reddition de comptes.</p> <p>D) Les ministères <b>doivent</b> respecter l'ensemble de la législation et des politiques.</p>	OUI	<p>Les gestionnaires et les représentants du SMS ont accès aux données du système au moyen du serveur Citrix qui achemine les demandes des utilisateurs en communiquant avec le serveur d'applications et les serveurs de données. Seule l'information affichée est envoyée aux clients dans leur milieu respectif.</p> <p>Les gestionnaires et le représentant régional du SMS doivent demander des rapports, contrôler et mettre à jour les chiffres des budgets.</p> <p>Lors de la mise en place de la nouvelle version du SMS, aucune donnée historique n'a été transférée car on remettait en question l'exactitude des données de la version antérieure.</p>

Document (Politique, loi, règlement, directive, norme)		Source (SCT, Parcs, autres)	Énoncé	Conformité (O/N)	Commentaires																																				
					antérieure.																																				
3	Circulaire 1977-37 : Administration de la paye	SCT	<p><b>Processus d'administration de la paye</b></p> <p>Les ministères <b>doivent</b> assurer l'intégrité de tout le processus de paye. Ils <b>devront</b> en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ assurer l'exactitude et la validité des données d'entrée de paye envoyées au MAS;</li> <li>▪ surveiller leur propre système d'administration de la paye pour s'assurer qu'ils respectent les normes de rendement prescrites qui figurent à la section (e);</li> <li>▪ entreprendre et maintenir le contrôle des lots de documents d'entrée de paye ou des cartes perforés ou encore des données transférées par bande magnétique;</li> <li>▪ résoudre les erreurs de saisie ou les anomalies décelées par les validations du MAS. (Le MAS <b>cessera</b> la vérification manuelle des entrées de données de paye des ministères.)</li> <li>▪ attester, par l'intermédiaire de leurs agents financiers, que les données d'entrée de paye sont conformes à l'article 26 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>.</li> </ul>	À évaluer	<p>Le nombre d'employés du service de la rémunération au Canada se répartit comme suit :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Gestionnaires</th> <th>Coordonnateurs</th> <th>Conseillers</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Agence</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bureau national</td> <td>2</td> <td></td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Calgary</td> <td></td> <td></td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Winnipeg</td> <td>1</td> <td></td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Ontario</td> <td>1</td> <td></td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Québec</td> <td>1</td> <td></td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Halifax</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>7</td> <td>3</td> <td>42</td> </tr> </tbody> </table> <p>Le nombre moyen de comptes par conseiller en rémunération est de 135, les nombres les plus faibles se trouvant dans les régions du Québec (114) et de l'Ontario (116).</p> <p>Les mouvements de paye sont faits conformément aux directives du Conseil du Trésor et de TPSGC, aux règlements et aux conventions collectives.</p> <p>L'Agence prend actuellement des mesures pour mettre en place un régime de contrôle. Une évaluation de l'efficacité des processus de contrôle des lots et de résolution des erreurs de saisie doit être faite au moyen de contrôles détaillés.</p>		Gestionnaires	Coordonnateurs	Conseillers	Agence	1	2		Bureau national	2		4	Calgary			10	Winnipeg	1		6	Ontario	1		5	Québec	1		6	Halifax	1	1	11	Total	7	3	42
	Gestionnaires	Coordonnateurs	Conseillers																																						
Agence	1	2																																							
Bureau national	2		4																																						
Calgary			10																																						
Winnipeg	1		6																																						
Ontario	1		5																																						
Québec	1		6																																						
Halifax	1	1	11																																						
Total	7	3	42																																						
4	Circulaire 1977-37 : Administration de la paye		<p><u>Vérification</u></p> <p>Les ministères <b>doivent</b> indiquer clairement qui est responsable de la vérification et de l'attestation en vertu de l'article 27 (art. 34) de la LGFP. La personne à qui incombe cette responsabilité <b>devra</b> en bout de ligne rendre compte de ses activités à l'administrateur général.</p> <p>Il <b>faut</b> souligner que la responsabilité principale de la personne qui autorise la saisie ne devrait pas s'accompagner inutilement de processus de vérification faisant double</p>	OUI	<p>Les mouvements de paye sont faits à partir des documents pertinents signés et datés. Un examinateur (collègue) fait la vérification de tous les mouvements. Dans les bureaux éloignés de l'Ontario, du Québec et de Halifax où il n'y a qu'un seul conseiller en rémunération sur place, l'examen est fait par le personnel des bureaux de district puisque les conseillers en rémunération</p>																																				

	Document (Politique, loi, règlement, directive, norme)	Source (SCT, Parcs, autres)	Énoncé	Conformité  (O/N)	Commentaires
			emploi qui peuvent brouiller les cartes et faire en sorte que personne ne se sente vraiment responsable.		district puisque les conseillers en rémunération travaillent seuls.  Tous les refus après examen doivent être analysés et corrigés. La conformité à l'article 33 de la LGFP est assurée par deux personnes de la Division des finances. Elles autorisent quotidiennement les mouvements acceptés.  Dès réception de la fiche de paiement, les conseillers en rémunération vérifient les montants versés pour s'assurer qu'ils sont conformes à la demande.
5	Circulaire 1977-37 : Administration de la paye		<u>Contrôle des erreurs</u> Les ministères <b>devront</b> élaborer et mettre en oeuvre des procédures internes pour contrôler leur propre système d'administration de la paye et assurer la rapidité d'entrée et l'exactitude des données de paye. Cette méthode devrait permettre une correction rapide et une nouvelle présentation de tout mouvement refusé ou signalé comme étant une erreur possible.	OUI	Les mouvements erronés signalés par TPSGC sont corrigés et présentés de nouveau sans tarder.
6	Circulaire 1977-37 : Administration de la paye		<u>Systèmes de contrôle des ministères et normes de performance de l'administration de la paye</u> Les ministères <b>devront</b> concevoir leur processus d'administration de la paye de façon à ce qu'il <b>puisse</b> satisfaire constamment aux normes cibles. (Il est évident qu'ils ne pourront assumer cette responsabilité que si le système du ministère des approvisionnements et services (MAS) est en mesure de traiter les données dans un délai précis.)  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ à la nomination initiale, le premier chèque pour le travail effectué au cours de la première période de rémunération doit être remis aux employés dans les 10 jours ouvrables qui suivent (sauf dans le cas de ceux qui sont payés après coup);</li> <li>▪ les employés payés après coup doivent recevoir, à la fin de la deuxième période de rémunération, le premier chèque pour le travail effectué lors de la première période de rémunération;</li> <li>▪ lorsqu'il s'agit d'un employé rayé de l'effectif, le dernier chèque devrait être remis dans les 10 jours ouvrables suivant la date d'entrée en vigueur du statut RE;</li> <li>▪ tous les changements doivent être pris en compte dans la période de rémunération suivant celle au cours de laquelle ils ont lieu.</li> </ul>	À évaluer	La région du Québec a introduit des normes pour de nombreux processus comme la tenue de dossiers, la consignation des congés, etc.  Une évaluation de la capacité de l'Agence d'atteindre ces objectifs sera faite au moyen de contrôles détaillés.

Document (Politique, loi, règlement, directive, norme)		Source (SCT, Parcs, autres)	Énoncé	Conformité (O/N)	Commentaires
7	Circulaire 1977-37 : Administration de la paye		<u>Vérification des données de sortie et autres contrôles du processus</u> Les gestionnaires devraient examiner les dépenses imputées à leur budget. Il ne s'agit pas de faire calculer le montant des rémunérations au gestionnaire ou à son délégué, mais de lui permettre de vérifier la vraisemblance des sommes et de veiller à l'exécution des mouvements tels que PE, mutation et RE. Cet examen vaut aussi pour les indemnités et la paye pour services supplémentaires.	OUI	D'après les personnes rencontrées, cela se fait, mais il reste à établir dans quelle mesure.
8	Politique sur le contrôle des chèques du receveur général		<u>Distribution des chèques</u> « ... la distribution des chèques ne <b>doit</b> pas être effectuée par des agents qui s'occupent de dotation, de classification, de la détermination des salaires ou de la rédaction et de la signature de rapports de dotation et de formules d'entrée de la paye. »	OUI	Les chèques ne sont pas distribués par les RH.
9	Circulaire du CT 1979-35 : Administration de la paye	SCT	<b>Les organisations et les procédures des ministères doivent tenir compte des principes suivants :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'établissement et l'application de contrôles financiers suffisants au sein de l'élément ministériel du processus de paye sont une fonction financière;</li> <li>▪ le pouvoir d'engager des dépenses <b>doit</b> être exercé par les gestionnaires des centres de responsabilité;</li> <li>▪ l'établissement du droit à la paye et la préparation des documents d'entrée de paye sont des fonctions du personnel;</li> <li>▪ la vérification indépendante, la mise en lots et l'attestation des documents d'entrées de paye en vertu de l'article 27(34) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (LGFP) constituent une fonction du personnel qui doit être effectuée conformément aux procédures stipulées et contrôlées par les Services financiers;</li> <li>▪ la demande et l'attestation en vertu de l'article 26(33) de la LGFP sont une fonction financière et, si elle est effectuée par des personnes qui ne sont pas préposées aux Finances, à cause de circonstances spéciales, ces personnes reçoivent leurs directives fonctionnelles de l'agent financier principal;</li> <li>▪ la garde et la distribution des chèques de paye dans les ministères doivent être assurées par des personnes qui ne participent pas au processus de paye et qui reçoivent à cette fin leurs directives fonctionnelles de l'agent financier principal;</li> <li>▪ la vérification des registres ou autres rapports relatifs à la paye pour s'assurer que les mouvements d'entrée sont dûment exécutés et que le MAS a amorcé la vérification des modifications est une fonction du personnel;</li> <li>▪ le rapprochement des totaux des registres de paye avec les chiffres de</li> </ul>	OUI  OUI  OUI  OUI  OUI  OUI  OUI	

Document (Politique, loi, règlement, directive, norme)		Source (SCT, Parcs, autres)	Énoncé	Conformité (O/N)	Commentaires
			<p>contrôle des ministères et les relevés de caisse des organismes centraux pour s'assurer que les dépenses de paye déclarées sont complètes, exactes et convenablement consignées est une fonction financière;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'examen des rapports de distribution de la paye par centre de responsabilité pour en vérifier l'exactitude, assurant que les mouvements tels que la mutation des employés, les cessations d'emploi et l'inscription à l'effectif qui ont été effectués relève des gestionnaires axiaux.</li> </ul>	OUI	
10	Guide de la rémunération et de l'administration de la paye	SCT	<p><b>Traitement de la paye</b></p> <p><u>Retenues obligatoires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loi sur la pension de la fonction publique (LPFP)</li> <li>• Loi sur les prestations de retraite supplémentaires (LPRS)</li> <li>• Régime de pensions du Canada/Régime des rentes du Québec (RPC/RRQ)</li> <li>• Fonds de l'assurance</li> <li>• Impôt sur le revenu</li> <li>• Cotisations syndicales</li> </ul> <p><u>Retenues facultatives</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimes facultatifs d'assurance hospitalisation, d'assurance chirurgicale et d'assurance médicale</li> <li>• Sociétés et coopératives de crédit</li> <li>• Obligations d'épargne du Canada</li> <li>• Cotisations, contributions, etc., à des groupements sociaux d'employés</li> <li>• Cotisations aux associations d'employés</li> <li>• Dons aux œuvres de bienfaisance</li> <li>• Achat de logements au centre urbain de Gander</li> <li>• Soutien des personnes à charge</li> </ul> <p><u>Retenues à la source sur les paiements après décès</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Généralités</li> <li>• Impôt sur le revenu</li> <li>• Autres retenues obligatoires</li> </ul> <p><u>Ordre de priorité des retenues</u></p> <p><u>Autochtones à l'emploi du gouvernement fédéral</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impôt sur le revenu</li> <li>• Régime de pensions du Canada/Régime des rentes du Québec (RPC/RRQ)</li> <li>• Assurance-emploi</li> </ul>	À évaluer	D'après les entrevues, le traitement de la paye respecte ces directives même si on nous a signalé des erreurs occasionnelles. Il faudra faire un contrôle pour confirmer la conformité à cette procédure.

Document (Politique, loi, règlement, directive, norme)		Source (SCT, Parcs, autres)	Énoncé	Conformité (O/N)	Commentaires
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pension de retraite</li> <li>• Prestations de décès</li> </ul>		
11	Guide de la rémunération et de l'administration de la paye	SCT	<p><b>Service de dépôt direct</b></p> <p>Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 1992, le dépôt direct est <b>obligatoire</b> pour toute personne de l'extérieur de la fonction publique nommée pour la première fois pour une période indéterminée ou pour une période déterminée de plus de six (6) mois ou se prolongeant au-delà de six (6) mois; celle-ci sera tenue de s'inscrire au dépôt direct.</p> <p>Il y a toutefois des situations où, pour des raisons administratives, il n'est pas possible ou pratique de se conformer à cette nouvelle exigence, par exemple lorsque les services bancaires sont inadéquats, que les employés sont rémunérés sur une base hebdomadaire ou après coup ou que le traitement de l'employé doit être constamment rajusté parce que celui-ci a une semaine de travail variable ou encore parce qu'il est fréquemment en congé non payé.</p>	À évaluer	À évaluer au cours de l'examen détaillé.
12	Guide de la rémunération et de l'administration de la paye	SCT	<p><b>Avance de salaire en cas d'urgence</b></p> <p>La politique ne s'applique pas en période de grève. Les procédures concernant le paiement des employés en cas de grève <b>seront</b> fournies selon les exigences de la situation.</p> <p>Le présent article autorise les ministères employeurs à demander des avances de salaire en cas d'urgence pour les employés qui n'ont pas reçu de chèque de paye régulier le jour de paye officiel; il établit une norme de rapidité d'émission du premier chèque de paye des nouveaux employés; et confie aux ministères la tâche de prendre les mesures voulues lorsque les normes ne sont pas respectées dans le cadre du processus normal de paye.</p> <p>Les employés ne sont pas tenus de faire une demande d'avance de salaire en cas d'urgence (ASU). Toutefois, s'ils refusent une ASU lorsque l'offre leur en est faite, le ministère n'est pas obligé de leur en faire une. Il faudra cependant que ce refus soit documenté afin d'établir clairement que la décision a été prise par l'employé.</p> <p><u>Conditions d'admissibilité et rapidité d'exécution</u> La rémunération à laquelle les employés ont droit doit leur être versée dans un délai raisonnable. On préparera une ASU : pour les employés dont la rémunération comporte des arrérages : à la nomination initiale, à la réaffectation après un congé non payé ou toute autre interruption de</p>	À évaluer	Compte tenu des conflits récents entre Parcs Canada et l'AFPC, il faudra évaluer ce secteur au moment de l'examen des dossiers.

Document (Politique, loi, règlement, directive, norme)		Source (SCT, Parcs, autres)	Énoncé	Conformité (O/N)	Commentaires
			traitement; le paiement pour le travail accompli pendant la première période de paye de deux (2) semaines est dû dès la fin de la deuxième période de paye de deux (2) semaines et, par la suite, à des intervalles de deux (2) semaines.		
13	Guide de la rémunération et de l'administration de la paye	SCT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recouvrement des montants dus à la Couronne</b></li> <li>• Paiements en trop au titre des traitements ou des salaires</li> <li>• Avances et prêts consentis par la Couronne</li> <li>• Frais</li> <li>• Retenues volontaires</li> <li>• Cession du traitement ou du salaire</li> <li>• Autres recouvrements en vertu de documents de référence particuliers</li> <li>• Arriérés d'impôt sur le revenu</li> <li>• Recouvrement de sommes versées en vertu de la <i>Loi sur l'assurance-emploi</i></li> <li>• Recouvrement en vertu de l'article 155(1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i></li> <li>• Recouvrement d'autres articles divers</li> <li>• Responsabilités de l'employé aux termes du <i>Règlement sur les réclamations</i></li> <li>• Pénalités financières</li> <li>• Montants dus en totalité ou en partie à une province</li> <li>• Recherche des débiteurs disparus</li> <li>• Inscription aux comptes publics</li> <li>• Radiations des dettes</li> </ul>	À évaluer	À évaluer au moment de l'examen détaillé.
14	Politique sur la durée maximale du travail	SCT	<p><b>Surveillance</b></p> <p>Les ministères <b>devront</b> tenir des rapports détaillés sur toutes les exceptions autorisées. On y précisera les raisons pour lesquelles chaque exception a été autorisée, le lieu de travail, le nombre, les groupes professionnels et les niveaux des employés concernés ainsi que le nombre d'heures travaillées par chaque employé au-delà de la norme de 48 heures. On <b>consignera</b> également dans un registre toute plainte relative à l'utilisation d'une dérogation.</p>	À évaluer	À évaluer au moment de l'examen détaillé.
15	Politique de congé payé	SCT	<p><b>Congé payé</b></p> <p>Le congé payé <b>doit</b> être autorisé conformément aux autorisations pertinentes, c'est-à-dire la convention collective ou les conditions d'emploi pertinentes.</p> <p>Dans les cas de congé suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tenue d'un scrutin;</li> <li>- congé accordé pour les activités d'ordre récréatif ou personnel et à des occasions spéciales;</li> </ul>	À évaluer	<p>Les dispositions concernant les congés payés sont clairement énoncées dans la convention collective</p> <p>Article 45 : Congé pour comparution</p> <p>Article 46 : Congé pour sélection de personnel</p> <p>Article 47 : Congé d'études et de perfectionnement professionnel</p> <p>Article 48 : Congé payé ou non payé pour</p>

	Document (Politique, loi, règlement, directive, norme)	Source (SCT, Parcs, autres)	Énoncé	Conformité  (O/N)	Commentaires
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- rendez-vous chez le médecin ou le dentiste;</li> <li>- conditions climatiques ou environnementales malsaines;</li> <li>- manifestations sportives internationales;</li> <li>- instruction au sein des Forces de réserve;</li> </ul>		<p>d'autres motifs</p> <p>L'Agence compte mettre en place le module informatisé de gestion des congés lorsqu'elle aura passé à la version 8 de PeopleSoft</p> <p>À évaluer au cours de l'examen détaillé.</p>
16			<p><b>Régimes de congé</b></p> <p>Les gestionnaires doivent déterminer les régimes de congé pour leurs employés tôt au cours de l'année de vacances. Pour être en mesure de bien gérer les congés annuels, les gestionnaires <b>doivent</b> connaître les régimes des employés et toutes les préoccupations ou les questions des employés concernant l'administration des congés annuels. Normalement, les congés annuels sont demandés à l'avance.</p>	À évaluer	<p>Convention collective, article 32.06</p> <p>À évaluer au moment d'un examen des congés et des heures supplémentaires.</p>
17			<p><b>Accumulation excessive de congés annuels</b></p> <p>Le droit de reporter les congés annuels varie selon les sources de référence. Le report est souvent limité à un nombre précis de jours ou aux congés d'une année. Peu importe les limites particulières qui peuvent être précisées dans les sources de référence, la direction <b>doit</b> absolument prendre des mesures pour réduire l'accumulation excessive.</p> <p>Selon les cas, un gestionnaire peut prévoir de façon unilatérale l'utilisation des congés annuels d'un employé s'il est impossible de parvenir à un accord pour réduire un solde de congés excessif. Avant d'adopter une mesure de ce genre, un gestionnaire <b>doit</b> faire des efforts raisonnables pour réduire le solde excessif d'une manière acceptable pour l'employé.</p>	OUI	<p>Nous avons constaté que plus de 200 employés avaient reporté plus de 35 jours de congé annuel en 2004-2005. Toutefois, la convention collective de Parcs renferme une clause de droits acquis qui autorise les employés qui faisaient partie de l'effectif avant le passage à l'Agence à avoir des soldes excessifs de congés annuels.</p> <p>Les soldes excessifs de congés annuels sont régulièrement contrôlés par le service de la rémunération du Bureau national des RH.</p>
18	Renseignements généraux concernant les congés (mis à jour le 26 juillet 1999)		<p><b>Demande de congé</b></p> <p>Dès qu'un formulaire de congé est autorisé par votre superviseur et (ou) votre gestionnaire, il <b>doit</b> absolument être acheminé à votre spécialiste de la rémunération afin qu'il mette vos dossiers de congé à jour.</p>	À évaluer	À évaluer au moment d'un examen des congés et des heures supplémentaires.
19	Administration des congés de maladie	SCT	<p><b>Administration des congés de maladie</b></p> <p>Afin qu'un système d'administration des congés de maladie puisse produire les</p>		La situation actuelle ne nous permet pas

Document (Politique, loi, règlement, directive, norme)		Source (SCT, Parcs, autres)	Énoncé	Conformité  (O/N)	Commentaires
			<p>résultats voulus, c'est-à-dire veiller à ce que les congés soient utilisés aux fins prévues, <b>il faut</b> que les gestionnaires fassent réellement sentir aux employés qu'ils tiennent à ce qu'ils recourent aux congés de maladie dans le seul but de maintenir leurs revenus pendant les périodes de maladie ou de blessure non professionnelle.</p> <p>Outre qu'ils doivent ainsi faire savoir aux employés que l'utilisation qu'ils font du congé de maladie les préoccupe et les intéresse, les gestionnaires <b>doivent</b> faire en sorte que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>des dossiers adéquats sur les congés de maladie soient tenus à jour et que les conclusions de leur analyse soient appliquées à la solution des problèmes individuels et collectifs : ce sont là deux conditions préalables d'un programme de contrôle des congés de maladie;</li> <li>les gestionnaires reçoivent des instructions précises sur ce qu'ils doivent faire quand leurs subordonnés s'absentent;</li> <li>les bureaux du personnel fournissent, dans le cadre du service qu'ils offrent à la direction, des renseignements appropriés sur l'utilisation des congés de maladie par l'effectif tout entier ou des employés en particulier, de façon à ce que le ministère puisse adapter ses méthodes et ses pratiques administratives en matière de congé de maladie aux circonstances;</li> <li>les bureaux du personnel appuient les gestionnaires axiaux dans l'administration des congés de maladie et soient prêts à aider les gestionnaires aux prises avec des difficultés.</li> </ul>	À évaluer	<p>d'attester de l'intégrité du système de congé.</p> <p>L'Agence cherche actuellement à améliorer le système.</p> <p>Les congés de maladie sont entrés dans PeopleSoft.</p> <p>Les gestionnaires connaissent le processus de traitement des congés. Toutefois, bon nombre ne savent pas et n'ont aucun moyen de savoir quels sont les soldes de congé des employés.</p> <p>Les relevés des congés sont remis aux employés chaque année.</p>
20	Convention collective entre l'Agence et l'AFPC Article 40.02		<p><b>Congé payé pour obligations familiales</b></p> <p>Le nombre total de jours de congé payé qui peuvent être accordés ne doit pas dépasser cinq jours au cours d'une année financière.</p>	À évaluer	<p>Nous avons constaté que plus de 54 employés comptaient plus de cinq jours de congé payé pour obligations familiales.</p> <p>À évaluer au moment d'un examen des congés et des heures supplémentaires.</p>
21			<p><b>Dossiers</b></p> <p>Pour bien administrer les congés de maladie, les gestionnaires <b>doivent</b> avoir des dossiers de congé de maladie bien conçus pour chaque employé. De même, les employés <b>doivent</b> connaître l'existence de dossiers individuels sur l'utilisation des congés de maladie et savoir que les gestionnaires s'en servent pour contrôler l'utilisation des congés de maladie.</p>	À évaluer	<p>Plus de 50 employés ont pris au moins 19 jours de congé de maladie sans certificat au 31 juillet 2004.</p> <p>L'utilisation des congés de maladie sans certificat est bien répartie et aucun service particulier n'enregistre un taux d'utilisation de</p>

Document (Politique, loi, règlement, directive, norme)	Source (SCT, Parcs, autres)	Énoncé	Conformité  (O/N)	Commentaires
				<p>congés de maladie plus élevé que la normale.</p> <p>Environ 190 employés ont pris au moins 19 jours de congé de maladie avec certificat.</p> <p>Environ 80 employés avaient un solde négatif de congés de maladie au 1<sup>er</sup> avril 2004. L'unité de gestion de l'Île-du-Cap-Breton enregistre le plus fort taux avec 11 employés.</p> <p>Il n'existe aucun régime de surveillance pour rendre compte des anomalies concernant les congés de maladie.</p>

**Documents connexes (lois, politiques, règlements, lignes directrices, normes)**

- *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État*
- *Loi sur la pension de la fonction publique*

Règlements connexes

- Règlement sur le lieu d'emploi des employés de l'État
- Règlement sur l'indemnisation des employés de l'État
- Autorisations concernant la rémunération — Politiques et publications
- Règlement sur l'emploi occasionnel
- Conditions d'emploi pour les étudiants
- Conditions d'emploi et avantages sociaux particuliers aux personnes nommées par le gouverneur en Conseil à des postes à temps plein
- Conditions d'emploi pour le groupe de la direction
- Directive sur la rémunération rétroactive
- Règlement concernant la rémunération lors de la reclassification ou de la transposition
- Politique sur l'emploi pour une période déterminée

Congés

- Politique sur les réaffectations ou congé lié à la maternité, Manuel de la sécurité et de la santé, mise à jour (1999-12-01)
- Politique sur les congés avec étalement du revenu (1999-12-13)
- Politique sur les congés de transition préalable à la retraite (1999-12-01)
- Congé autofinancé (1997-02-07)
- Congé de maternité et parental (2003-05-07)
- Demande de congé
- Congé non rémunéré (2002-07-12)
- Politique de congé payé (1997-05-30)

*Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

Règlements connexes

Règlement sur l'embauche à l'étranger, enregistrement : le 21 mars 1995  
 Règlement sur le Programme de stagiaire en gestion, enregistrement : le 5 décembre 1996  
 Règlement sur l'emploi dans la fonction publique, enregistrement : le 24 février 2000  
 Règlement sur la pension de la fonction publique, mis à jour le 31 août 2003  
 Règlement sur les prestations supplémentaires de décès, mis à jour le 31 août 2003

Conditions d'emploi (Politique)

Règlements connexes

Conditions d'emploi pour le groupe de la direction  
 Administration des traitements pour le groupe de la direction (Politique)  
 Instructions relatives à l'administration des salaires dans le cadre du Programme de gestion du rendement à l'intention du groupe de la direction — le 1<sup>er</sup> avril 2001

Politiques, directives et lignes directrices

Politique sur la gestion des heures supplémentaires  
 Directive sur la prime au bilinguisme  
 Rémunération anticipée du congé annuel  
 Programme de retour au travail (Lignes directrices)  
 Fin d'emploi  
 Taux de rémunération de la fonction publique du Canada

*Loi sur la gestion des finances publiques*

Règlements connexes

- Règlement sur les avances comptables (1996-11-08)
- Règlement sur la cession des dettes de la Couronne (1996-11-08)
- Règlement sur l'émission des chèques (1996-11-08)
- Règlement sur la radiation des créances (1996-11-08)
- Règlement sur le paiement électronique
- Règlement sur les intérêts et les frais administratifs (1999-02-08)
- Règlement de demande de paiement et de règlements
- Règlement de 1996 sur les versements aux successions (1996-11-08)
- Règlement sur la garantie à l'égard des dettes dues à Sa Majesté (1996-11-08)

**ANNEXE B**  
**ÉVALUATION DES RISQUES**

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
<b>Secteurs à risque élevé nécessitant d'autres vérifications</b>							
E1.	La structure organisationnelle est bien définie aux fins de la mise en place d'un modèle approprié de prestation de services.	<p>Des possibilités de services efficaces, d'économies et de pratiques efficaces pourraient ne pas se concrétiser si les structures organisationnelles appropriées ne sont pas élaborées et mises en oeuvre.</p> <p>L'autorité fonctionnelle en ce qui a trait à la politique de rémunération n'est peut-être pas entièrement reconnue dans l'ensemble de l'organisation.</p> <p>L'absence d'un modèle uniforme et approprié de prestation de services au niveau régional peut entraîner des inefficiences et des lacunes.</p> <p>L'absence d'un modèle approprié de prestation de services et de communications ainsi que la surveillance inappropriée des activités de rémunération constatées dans l'ensemble de l'organisation pourraient entraîner des erreurs dans le traitement de la paye, des griefs et une non-conformité aux lois et règlements de même qu'aux politiques et directives des organismes centraux.</p>	<p>Les gestionnaires de la rémunération de six régions (RCN, Ontario, Atlantique, Québec, Winnipeg et Calgary) supervisent quelque 45 conseillers en rémunération. Ces derniers sont répartis dans les différents centres de service régionaux et 7 unités de gestion.</p> <p>Les gestionnaires régionaux de la rémunération de la RCN et des centres de services de l'Atlantique et du Québec relèvent du gestionnaire, Rémunération et relations de travail, à Halifax. Les gestionnaires de la rémunération de Winnipeg et de Calgary relèvent directement du conseiller stratégique à Calgary. La direction fonctionnelle est assurée par le chef d'équipe, Rémunération et avantages sociaux, Bureau national des RH, dans la RCN.</p> <p>Le chef d'équipe, Rémunération et avantages sociaux, Bureau national des RH, relève du directeur, Relations de travail, rémunération et santé et sécurité au travail de la RCN.</p> <p>Les chargés de projet, Opérations (2) relèvent du chef d'équipe, Rémunération et avantages sociaux, et sont responsables de l'interprétation des politiques et des conseils à ce chapitre.</p> <p>Le groupe des Ressources humaines au Bureau national a été restructuré en avril 2001. La responsabilité de toutes les opérations, y compris la rémunération, est</p>	La rémunération est gérée par du personnel chevronné et spécialisé.	✓		

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
			<p>passée du Bureau national aux conseillers stratégiques, Est et Ouest. Le Bureau national s'est alors occupé d'établir l'infrastructure des RH que nécessitait le nouveau statut d'employeur.</p> <p>Sans uniformité manifeste dans les relations hiérarchiques des gestionnaires de la rémunération des cinq régions, on ne sait pas très bien comment cette structure permet une prestation efficace et efficiente des services, notamment dans les régions et les unités de gestion.</p> <p><b>Risques</b> Il y a un risque que la structure organisationnelle actuelle et les rapports hiérarchiques ne soient pas alignés comme il se doit pour assurer une prestation efficiente et rentable des services de rémunération.</p> <p><b>Prochaines étapes</b> Entrevues avec des cadres supérieurs des RH, des gestionnaires de la rémunération et des conseillers en rémunération de la RCN et de deux autres bureaux régionaux.</p>				
E2.	Le pouvoir d'engager des dépenses (PE) est bien exercé.	Des dépenses non autorisées peuvent être engagées.	C'est le gestionnaire qui prend les mesures pour traiter les comptes PE. L'agent de dotation demande au conseiller en rémunération un code d'identification de dossier personnel (CIDP) pour chaque nouvel employé. Le conseiller en rémunération entre les données pertinentes dans le système de paye en direct puis dans PeopleSoft.	Répartition des fonctions entre les conseillers en rémunération, les vérificateurs, les services de la dotation et des finances.			✓

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
			<p>Quelque 2 700 interventions de PE ont été traitées au 31 juillet 2004.</p> <p>Environ 73 % de ces interventions concernent des postes d'une durée déterminée inférieure à 6 mois (41 % de plus de 3 mois et 32 % de moins de 3 mois).</p> <p>Environ 77 % des PE sont embauchés pour une période de deux mois – avril 900 et juin 1 200.</p> <p><b>Risque</b></p> <p>Il y a un risque d'erreurs en raison du volume élevé d'interventions au cours d'une période relativement courte.</p> <p><b>Prochaines étapes</b></p> <p>Évaluer l'exactitude et la rapidité d'exécution des interventions de PE et veiller au respect des conditions de la convention collective et des conditions d'emploi. Constituer un échantillon représentatif des interventions de PE à partir de deux bureaux régionaux ayant un niveau élevé d'activités – Winnipeg et Calgary.</p>				
E3.	Les services de la rémunération des cadres de direction sont uniformes et efficaces.	Les services de rémunération des cadres de direction pourraient faire en sorte que les cadres des bureaux régionaux ne reçoivent pas des services de même qualité et homogénéité. Les conseillers en rémunération ne connaissent pas toujours bien tous les	<p>La rémunération de tous les EX est administrée dans la RCN. Il y a environ 75 comptes actifs.</p> <p>La rémunération au rendement et les augmentations de traitement sont calculées par le conseiller en rémunération des EX.</p> <p>Le conseiller en rémunération n'est pas</p>	Le conseiller en rémunération des EX est un employé chevronné de niveau supérieur.	✓		✓

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
		avantages auxquels les EX ont droit.	<p>jumelé à un pair, ce qui fait qu'il n'y a pas de vérification des mouvements de paye.</p> <p>Le conseiller en rémunération des EX relève du directeur, Services à la direction.</p> <p><b>Risques</b></p> <p>Il y a un risque que des erreurs se produisent, passent inaperçues et ne soient pas corrigées.</p> <p>Il y a un risque qu'en raison du rapport hiérarchique du conseiller en rémunération des EX des changements aux conditions d'emploi des EX ne soient pas bien appliqués.</p> <p>Il y a un risque que des EX régionaux ne reçoivent pas la même qualité de service que les EX de la RCN.</p> <p><b>Prochaines étapes</b></p> <p>Évaluer l'exactitude des interventions de paye des EX. Constituer un échantillon représentatif d'interventions de paye aux fins d'un examen détaillé.</p>				
E4.	Les contrôles des interventions de paye de PE sont adéquats.	Les dernières interventions de paye peuvent entraîner des trop-payés qui sont difficiles à recouvrer lorsque les employés ont quitté le gouvernement.	<p>Les interventions de PE ont toujours été considérées comme étant à risque élevé parce que les trop-payés qui peuvent être versés sont difficiles à recouvrer lorsque les employés ont quitté le gouvernement.</p> <p>Quelque 2 800 interventions de PE ont été traitées au 31 juillet 2004 dont 90 % pour fin d'une période d'emploi.</p> <p>Les unités de gestion de Jasper, Banff et Kootney/Yoho ont enregistré environ 20 % de ces interventions.</p> <p>Nous avons appris qu'il existe un processus</p>	Les employés nommés pour une période déterminée de moins de 6 mois et les étudiants sont payés deux semaines en retard.			✓

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
			<p>de fin d'emploi et que les gestionnaires doivent s'assurer que les employés qui partent respectent le processus.</p> <p><b>Risque</b></p> <p>Il y a un risque que Parcs Canada soit dans l'impossibilité de recouvrer les trop-payés qui auraient pu être versés.</p> <p><b>Prochaines étapes</b></p> <p>Évaluer l'exactitude des interventions de PE et veiller à ce que tous les versements aient cessé. Constituer un échantillon représentatif des interventions de PE à partir de deux bureaux régionaux ayant un niveau élevé d'activités - Winnipeg et Calgary.</p>				
E5.	Les contrôles à l'égard des autorisations de paiement en vertu de l'article 33 sont adéquats.	<p>Perte de fonds publics.</p> <p>L'examen exhaustif effectué par les Finances peut expliquer la décision de réduire l'étendue de la vérification faite par les examinateurs de la rémunération.</p>	<p>Étant donné le manque d'uniformité de la vérification des comptes entre la RCN, Québec et Cornwall, il y a un risque que les contrôles dans d'autres régions soient faibles.</p> <p>À Québec, il y a de bons contrôles en place et on examine les documents à l'appui avant d'autoriser les paiements, mais ce n'est pas le cas dans la RCN et à Cornwall. L'examen consiste à revoir tous les documents d'approbation, à vérifier les codes de paye et à relancer les conseillers en rémunération. Dans certains cas, on examine aussi les fiches de paye et autres. À Cornwall, seule l'autorisation en bloc des opérations de paye se fait.</p> <p>Les Finances ne disposent pas d'un régime efficace de surveillance fondé sur le risque pour examiner les mouvements de paye à risque élevé comme les PE et les CNP.</p>	Répartition des fonctions entre les Finances et la Rémunération.	✓		✓

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
			<p>Nous avons appris que des mesures étaient en cours d'application pour examiner la délégation financière des interventions de paye.</p> <p><b>Risque</b> Des erreurs peuvent passer inaperçues et ne pas être corrigées.</p> <p><b>Prochaines étapes</b> Entrevues avec des agents financiers régionaux dans des régions choisies pour évaluer l'efficacité des contrôles en place.</p>				
E6.	Les contrôles à l'égard de l'application des droits à la rémunération sont adéquats.	Le risque d'erreur est élevé en raison des nombreux droits à la rémunération tels que l'indemnité d'environnement, la prime de surveillance, l'indemnité de vie chère, etc., des fluctuations saisonnières et des périodes d'affectation des employés.	<p>La convention collective de Parcs Canada prévoit les critères d'application des droits aux indemnités.</p> <p>Dépenses en 2003-2004 :</p> <p>Total des primes de surveillance : 928 k\$ – région à risque élevé – Atlantique – 369 k\$</p> <p>Total des indemnités d'environnement : 767 k\$ – région à risque élevé – Winnipeg – 447 k\$</p> <p>Total des indemnités de vie chère : 694 k\$ – région à risque élevé – Winnipeg – 544 k\$</p> <p>Total des indemnités de combustible et de services publics : 257 k\$ – région à risque élevé – Winnipeg – 225 k\$</p> <p>Total des indemnités de loyer – célibataire – 553 k\$ – région à risque élevé – Calgary – 493 k\$</p>	La plupart des conseillers en rémunération sont des employés chevronnés de niveau supérieur.			✓

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
			<p>Total des indemnités de loyer – marié – 373 k\$ – région à risque élevé – Calgary – 116 k\$</p> <p><b>Risque</b> Risque d'erreur élevé en raison du fort volume d'interventions de PE et RE.</p> <p><b>Prochaines étapes</b> Évaluer la conformité aux dispositions de la convention collective et aux conditions d'emploi. Constituer un échantillon représentatif des interventions de paye à partir de deux centres de services ayant un niveau élevé d'activités – Winnipeg et Calgary.</p>				
E7.	Les contrôles à l'égard des congés non payés sont adéquats.	<p>Il y a des risques que la réduction ou l'interruption de la rémunération ne se fasse pas aux dates appropriées, ce qui nécessiterait des mesures de recouvrement.</p> <p>Des calculs inexacts de congé non payé pourraient avoir une incidence sur les régimes de pension des employés et divers régimes d'assurance, ainsi que sur l'accumulation des congés et les indemnités de départ.</p>	<p>Les conseillers en rémunération doivent traiter les périodes de congé non payé après le fait.</p> <p>Total des dépenses en congé non payé en 2003-2004 : 184 k\$.</p> <p>Il n'y a aucun régime de surveillance en place pour rendre compte des interventions de congé non payé.</p> <p><b>Risque</b> Il y a un risque que des erreurs passent inaperçues et ne soient pas corrigées.</p>	La plupart des conseillers en rémunération sont des employés chevronnés de niveau supérieur.			✓
<b>Secteurs à risque moyen nécessitant d'autres vérifications</b>							
M1.	La reddition de compte a été	L'absence de reddition de compte peut avoir une incidence sur la bonne gestion	La reddition de compte en matière de rémunération et d'avantages sociaux a été	Aucune	✓		

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
	attribuée à des cadres supérieurs.	de la fonction.	attribuée au DG, Ouest du Canada, au DG, Est du Canada et au DG, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.  <b>Risque</b> Il y a un risque que les directives en matière de rémunération et d'avantages sociaux manquent d'uniformité d'une DG à l'autre.				
M2.	Toutes les politiques et directives pertinentes et en vigueur concernant la rémunération et les avantages sociaux sont appliquées.	Les nouvelles politiques concernant la rémunération et les changements apportés aux politiques existantes peuvent ne pas être bien communiquées et appliquées uniformément dans l'ensemble de l'Agence.	De nombreuses politiques et directives s'appliquent à l'exécution de la fonction rémunération et avantages sociaux. Elles se trouvent sur les sites Web du SCT et de TPSGC. Les changements apportés aux politiques sont communiqués par TPSGC au moyen d'un système de rémunération virtuel en lien avec les politiques, procédures et directives du SCT.  Le Bureau national des RH a lui aussi un site virtuel de la rémunération (Bibliothèque des RH) qui renferme de l'information sur les politiques et les procédures.  L'équipe de la rémunération du BNRH participe à l'élaboration et au contrôle de l'application des politiques et directives internes de rémunération qui sont propres aux besoins de l'APC.  Les employés de Parcs sont régis par les dispositions de leur propre convention collective.  La responsabilité en matière d'interprétation et de conseils concernant les politiques incombe au Bureau national des ressources humaines.	Accès électronique aux politiques de TPSGC et du SCT.  Interprétation et orientation en matière de politiques fournies par le Bureau national.	✓	✓	

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
			<p>Nous avons appris que les gestionnaires et les conseillers régionaux en rémunération consultent d'abord les conseillers stratégiques des RH.</p> <p><b>Risques</b></p> <p>Il y a un risque de manque d'uniformité au chapitre de l'interprétation et des conseils donnés et de divergence entre le Bureau national des RH et les centres de services régionaux quant aux directives et aux pouvoirs qui sont donnés aux gestionnaires de la rémunération.</p> <p>Il y a un risque que les conseillers en rémunération des bureaux régionaux éloignés ne puissent pas avoir facilement accès à l'information sur les politiques.</p>				
M3.	Il existe une méthode de gestion des risques.	L'absence de profil de risque adéquat pour la fonction rémunération et avantages sociaux ne permet pas de garantir que l'Agence a cerné les secteurs comportant des risques élevés et pris des mesures pour réduire ces risques au minimum.	<p>Le service de la rémunération n'a pas officiellement pris en considération les risques liés à la fonction.</p> <p>La situation actuelle de grèves tournantes a ajouté un poids à la charge de travail déjà lourde des conseillers en rémunération. Ces derniers doivent également traiter des périodes de congé non payé pendant les grèves tournantes.</p> <p>Il n'y a aucun régime de surveillance officiel en place pour cerner les secteurs à risque élevé et les mesures prises pour réduire les risques au minimum.</p> <p><b>Risque</b></p> <p>Il y a un risque que le service de la rémunération n'ait pas cerné les secteurs à</p>	Aucune.	✓		

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
			risque élevé et n'ait pas pris de mesures pour réduire les risques au minimum. L'actuelle situation de grèves tournantes constitue une situation où la gestion des risques pourrait réduire au minimum les répercussions sur l'organisation.				
M4.	Des procédures et des processus relatifs à la rémunération et aux avantages sociaux sont en place et appliqués uniformément dans l'ensemble de l'Agence.	Des processus qui manquent d'uniformité pourraient entraîner des problèmes de non-conformité avec les politiques du SCT et les directives de TPSGC.	L'examen préliminaire des processus et des procédures relatif à la rémunération et aux avantages sociaux dans la RCN, à Québec et à Cornwall a révélé certaines variantes notamment au chapitre de la vérification de la rémunération et de la vérification des comptes. Chaque région a ses particularités et ses propres processus. <b>Risques</b> Il y a un risque que les contrôles clés ne puissent pas être faits comme prévu, notamment en régions éloignées. Il y a un risque que les pratiques exemplaires ne soient pas déterminées et appliquées.	La plupart des conseillers en rémunération sont des employés chevronnés de niveau supérieur.	✓	✓	
M5.	Les contrôles du traitement des congés sont efficaces.	Les coûts en ressources inhérents à la consignation des congés sont engagés.	Les conseillers en rémunération sont responsables du traitement des congés et de leur saisie dans Peoplesoft.  Nous avons appris que les RH comptent mettre en place un module de gestion des congés sur PeopleSoft dès que des changements auront été apportés au logiciel d'application.  Le conseiller en rémunération des RH traite les congés des EX. Un rapport sommaire de fin d'exercice est établi pour chaque EX et renferme les données de l'état des congés produit en fin d'exercice.	La plupart des conseillers en rémunération sont des employés chevronnés de niveau supérieur.			✓

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
			<p>Le bureau régional de Québec a élaboré une application maison pour traiter les congés et la rémunération des employés occasionnels et embauchés l'été (Manage 2000). Il s'agit d'une bonne initiative, mais comme l'application a été élaborée localement, elle ne peut recevoir l'aval du service de la rémunération de l'Agence pour le moment.</p> <p>Quelque 50 employés ont dépassé le nombre de jours de congé pour obligations familiales auxquels ils avaient droit en 2003-2004. Aucun service particulier n'accuse un écart plus grand que la moyenne.</p> <p><b>Risques</b> Il est possible que les dispositions de la convention collective et les conditions d'emploi concernant le report excessif de congés annuels ne soient pas respectées.</p> <p>Il se peut que les contrôles de l'utilisation des congés pour obligations familiales ne fonctionnent pas comme prévu.</p> <p>Il y a des inefficiences dans le traitement manuel des congés et les coûts en ressources.</p>				
M6.	Des contrôles sont en place pour veiller à ce que les congés de maladie se prennent	Un nombre excessif de congés de maladie peut entraîner des dépenses supplémentaires.	<p>Plus de 50 employés ont pris au moins 19 jours de congé de maladie sans certificat au 31 juillet 2004.</p> <p>L'utilisation des congés de maladie sans certificat est bien répartie et aucune organisation particulière n'accuse une</p>	Les gestionnaires doivent surveiller l'utilisation des congés de maladie de leurs employés.		✓	

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
	conformément aux dispositions de la convention collective.		<p>utilisation supérieure à la normale.</p> <p>Quelque 190 employés ont pris au moins 19 jours de congé de maladie avec certificat.</p> <p>Environ 80 employés avaient un solde négatif de congés de maladie au 1<sup>er</sup> avril 2004. C'est l'unité de gestion de l'Île-du-Cap-Breton qui enregistre le taux le plus élevé avec 11 employés.</p> <p>Il n'y a pas de régime de surveillance en place pour rendre compte des anomalies touchant les congés de maladie.</p> <p><b>Risque</b></p> <p>Il se peut que les contrôles en place concernant le traitement des congés de maladie ne fonctionnent pas comme prévu.</p>				
M7.	Les contrôles à l'égard du traitement des heures supplémentaires sont adéquats.	Des dépenses supplémentaires peuvent être engagées en raison d'heures supplémentaires non autorisées, ce qui a une incidence sur les coûts salariaux de l'Agence.	<p>Total des dépenses en heures supplémentaires en 2003-2004 : 876 k\$ – région à risque élevé – Calgary – 249 k\$.</p> <p><b>Risque</b></p> <p>Il se peut que les heures supplémentaires demandées ne soient pas conformes aux dispositions de la convention collective.</p>	Les gestionnaires doivent surveiller les dépenses en heures supplémentaires par rapport au budget dont ils disposent.			✓
<b>Secteurs à risque faible ne nécessitant pas d'autres vérifications</b>							
F1.	Des plans stratégiques et opérationnels sont en place.	En raison d'un manque de planification globale concernant la prestation des services de la rémunération et des avantages sociaux, on peut rater des occasions d'épargner et d'améliorer la prestation de services.	<p>On a élaboré un cadre stratégique et un cadre de reddition de compte pour la gestion des employés.</p> <p>Les plans d'action pour la mise en oeuvre des cadres devront être évalués en ce qui a trait aux mesures touchant la rémunération et les</p>	Des cadres stratégiques ont été élaborés.	✓	✓	

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
			avantages sociaux. <b>Risque</b> Il se peut que les cadres ne conviennent pas aux améliorations des services et aux plans d'action en matière de rémunération et d'avantages sociaux.				
F2.	Les rôles et les responsabilités ainsi que la répartition des tâches ont été définis.	Des responsabilités mal définies et des tâches mal réparties pourraient donner lieu à des services de rémunération inefficaces, à des doubles emplois ou à des erreurs importantes qui passeraient inaperçues.	<p>Les services de la rémunération et des avantages sociaux sont très décentralisés à Parcs.</p> <p>Les responsabilités en ce qui a trait à l'administration de la paye dans PeopleSoft et par le service des Finances semblent être claires et bien attribuées.</p> <p>Les conseillers en rémunération sont jumelés à des pairs (vérificateur).</p> <p>La répartition des tâches existe entre les Finances et les RH pour l'autorisation des interventions de paye et la réception ainsi que la distribution des chèques de paye.</p> <p><b>Risque</b> Il se peut qu'il n'y ait pas une répartition adéquate des fonctions dans les bureaux régionaux.</p>	<p>La rémunération est gérée par des employés chevronnés et spécialisés.</p> <p>Les agents ont les pouvoirs voulus en ce qui a trait à l'article 33 – vérification des comptes.</p> <p>Nous avons appris que les chèques sont distribués par le personnel administratif.</p>	✓		

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
F3.	La gestion de la charge de travail est bien planifiée et comporte les ressources appropriées.	Une mauvaise planification et une détermination inadéquate des ressources pourraient entraîner des coûts excessifs en heures supplémentaires et beaucoup trop de temps de gestion.	<p>Chaque région compte entre 4 et 11 conseillers en rémunération. Parcs a une liste de paye d'environ 4 800 employés qui atteint 7 000 au cours des mois d'été. Les conseillers en rémunération ont un ratio d'environ 135 comptes (114 au Québec et 116 en Ontario). Nous avons appris que Parcs a établi un ratio de 1:150 et que les services de rémunération sont dotés en fonction de ce ratio pour répondre à la demande en périodes de pointe.</p> <p>Les conseillers en rémunération des EX ont environ 75 comptes.</p> <p><b>Risque</b></p> <p>Il se pourrait qu'une mauvaise analyse de la charge de travail et une affectation inadéquate des ressources entraînent un trop grand nombre d'heures supplémentaires.</p>	Les gestionnaires de la rémunération examinent périodiquement les ratios des comptes et les rajustent au besoin.	✓		

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
F4.	Une stratégie de formation a été élaborée.	Il se peut que le personnel de la rémunération n'applique pas les modifications apportées aux politiques et procédures.	<p>TPSGC offre de la formation en rémunération dans la RCN et dans les régions.</p> <p>Les conseillers en rémunération sans expérience sont habituellement jumelés à des conseillers plus chevronnés et reçoivent de la formation en milieu de travail pour compléter leur formation officielle.</p> <p>Aucun plan de formation particulier n'a été élaboré. Toutefois, nous avons appris que la plupart des conseillers en rémunération sont des employés chevronnés de niveau supérieur.</p> <p><b>Risque</b></p> <p>Il se pourrait que des conseillers en rémunération expérimentés ne connaissent pas la technologie et les outils les plus récents.</p>	La plupart des conseillers en rémunération sont des employés chevronnés de niveau supérieur.	✓		
F5.	Les résultats du rendement sont évalués et des normes de rendement sont établies.	L'absence de mesures et de normes de rendement ne permet pas à la direction d'évaluer la qualité des services rendus et d'établir les mesures correctives qui s'imposent.	<p>Il n'y a pas d'objectifs ni de priorités uniformes pour ce qui est de la production de rapports sur les activités concernant la rémunération et les avantages sociaux.</p> <p>Des normes de service ont été établies il y a environ cinq ans, mais aucun mécanisme pour évaluer le rendement par rapport aux normes et en rendre compte n'a été conçu.</p> <p><b>Risque</b></p> <p>Il se pourrait que la haute direction ne puisse constater les réussites du service de la rémunération.</p>			✓	

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
F6.	Les renseignements sur les employés sont enregistrés de façon uniforme et exacte.	Il se peut qu'il n'existe aucun renseignement uniforme et exact concernant les nouveaux employés.	Il se fait un rapprochement régulier des données concernant les employés de TPSGC avec celles de PeopleSoft, et des rapports sur les anomalies sont produits afin que des correctifs soient apportés.  <b>Risque</b> Il se peut qu'il n'y ait pas d'information exacte aux fins de la prise de décisions.				✓
F7.	La gestion des salaires satisfait aux objectifs prévus.	Un contrôle inadéquat du budget salarial pourrait nuire aux activités car les gestionnaires ne disposeraient pas des renseignements exacts et opportuns pour prendre des décisions.  Une saisie incomplète des coûts des ressources pourrait donner lieu à des rapports financiers (SIF) inexacts.	La planification du budget est adéquate, mais il manque des données historiques. En outre, il se peut que certaines dépenses soient mal codées en tant qu'items de coût, p. ex. les CNP en raison de l'absence de codes de coût détaillés dans le Système de masse salariale (SMS).  <b>Risques</b> Il se peut que les données servant aux prévisions et à la prise de décisions ne soient pas exactes.  Il se peut que des gestionnaires ne fassent pas une bonne utilisation des données existantes.		✓		✓
F8.	Les documents de référence (convention collective et conditions d'emploi des groupes autres que celui de la direction et des EX) sont à la disposition des gestionnaires et	Un gestionnaire qui ne connaît pas les différents articles des documents de référence concernant les congés pourrait faire des erreurs dans l'autorisation des demandes de congé.  Un employé qui ne connaît pas les articles susmentionnés peut recevoir plus ou moins de congés que ce à quoi il a droit.	Les documents de référence sont à la disposition des conseillers en rémunération et des gestionnaires et connus de ces derniers.  <b>Risques</b> Il se pourrait que des erreurs passent inaperçues et ne soient pas corrigées.	Les employés de Parcs Canada peuvent facilement consulter leur convention collective.	✓	✓	

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
	connus de ceux-ci.						
F9.	Le gestionnaire prend des mesures pour réduire les accumulations excessives de congés annuels.	<p>Une accumulation excessive de congés annuels peut entraîner ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les gestionnaires exploitent leur centre de responsabilité avec un nombre inadéquat d'employés;</li> <li>- les employés qui doivent assumer les tâches de la personne en congé pendant une longue période ont un surplus de travail;</li> <li>- les coûts relatifs aux heures supplémentaires augmentent;</li> <li>- il y a une perte de connaissances à l'Agence.</li> </ul>	<p>Selon la convention collective de Parcs, un employé peut reporter au plus 35 jours de congé annuel.</p> <p>Le report maximal pour le groupe des EX dépend de différentes variables.</p> <p>Nous avons constaté que plus de 200 employés avaient reporté plus de 35 jours de congé annuel en 2004-2005. Toutefois, la convention collective de Parcs renferme une clause de droits acquis qui autorise les employés qui faisaient partie de l'effectif avant le passage à l'Agence à avoir des soldes excessifs de congés annuels.</p> <p>Les soldes excessifs de congés annuels sont régulièrement contrôlés par le service de la rémunération du Bureau national des RH.</p> <p><b>Risque</b></p> <p>Il se peut que les contrôles en place pour traiter les accumulations excessives de congés ne fonctionnent pas comme prévu.</p>	Le service de la rémunération du Bureau national des RH surveille les soldes excessifs de congé.			
F10.	Le rapport sur la paye pour services supplémentaires et le travail par postes des employés est bien autorisé.	Les employés pourraient faire des heures supplémentaires qui ne sont pas autorisées comme il se doit.	<p>Selon notre examen préliminaire, le rapport sur la paye pour service supplémentaire et le travail par postes des employés est bien autorisé par le responsable approprié.</p> <p><b>Risque</b></p> <p>Il peut se faire des heures supplémentaires non autorisées.</p>	Les gestionnaires doivent autoriser et approuver les heures supplémentaires travaillées.			✓
F11.	Les contrôles à l'égard de l'approbation et	Il pourrait y avoir des heures supplémentaires non consignées à l'égard des heures de travail.	Notre examen préliminaire des données de PeopleSoft pour 2003-2004 a révélé ce qui suit :	Les gestionnaires doivent autoriser et approuver les heures supplémentaires travaillées.			✓

	Éléments	Détermination des risques possibles	Évaluation	Atténuation des risques	Méthode de vérification		
					Entrevues	Examen de la documentation	Contrôles
	l'approbation et du traitement des congés compensatoires sont adéquats et conformes aux politiques et procédures en vigueur.	l'égard desquelles un congé compensatoire pourrait être réclamé.  Les données qui ne sont pas bien traitées ne sont pas utiles aux gestionnaires et, en bout de ligne, entraînent des coûts additionnels pour l'Agence en raison d'une gestion inadéquate des ressources.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plus de 300 employés ont acquis plus de 80 heures (10 jours) de congé compensatoire;</li> <li>- de ce nombre, 100 ont acquis plus de 300 heures (37 jours);</li> <li>- 68 de ces employés travaillent à l'unité de gestion de l'Est de l'Ontario;</li> <li>- conformément à la convention collective de Parcs Canada (GL-MOC), les congés compensatoires non utilisés qui restent au crédit de l'employé le 15 mai doivent être payés en espèces. Quatre employés avaient des soldes de congé compensatoire au 31 juillet 2004.</li> </ul> <p><b>Risque</b> Il se peut que les heures supplémentaires réclamées ne soient pas conformes aux exigences de la convention collective.</p>	supplémentaires travaillées.			

Incidence	Mesures de gestion des risques		
Élevée	Une bonne gestion s'impose	Une gestion et une surveillance des risques s'imposent	Une gestion complète est essentielle
Moyenne	Il peut valoir la peine de prendre des risques en assurant une surveillance	Il peut valoir la peine de faire un effort en matière de gestion	Il faut faire un effort en matière de gestion
Faible	On accepte les risques	On accepte les risques, mais on les surveille	On gère et surveille les risques
	Faible	Moyenne	Élevée
	Probabilité		

**ANNEXE C**  
**ORDINOGRAMMES DES PROCESSUS**

**Description du système de paye**

Le présent document a été rédigé grâce à des entrevues réalisées auprès du personnel responsable de la rémunération et de PeopleSoft au Bureau national et dans les régions du Québec et de l'Ontario. Il explique les ordinogrammes du système de paye qui sont présentés à la fin du document.

Six bureaux régionaux sont chargés de traiter la paye, à savoir le Bureau national, Calgary, Winnipeg, l'Ontario, le Québec et Halifax. L'Ontario et le Québec ont des bureaux secondaires contrairement aux autres régions qui n'ont que des bureaux de district. Voici le nombre approximatif d'employés responsables de la paye :

	Gestionnaires/ Superviseurs	Coordonnateurs	Conseillers	Total
Agence	1	2		3
Bureau national	2		4	6
Calgary			10	10
Winnipeg	1		6	7
Ontario	1		5	6
Québec	1		6	7
Halifax	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>11</u>	<u>13</u>
Total	7	3	42	52

Beaucoup de services et de personnes s'occupent du système de la paye. Voici une liste des principaux intervenants :

- les employés (enclenchent les mouvements);
- les gestionnaires (enclenchent ou approuvent les mouvements);
- les agents de rémunération;
- les vérificateurs de la rémunération;
- les agents financiers (assurent la conformité avec l'art. 33 de la LGFP).

Essentiellement, les données concernant la paye sont traitées ou sont utilisées par cinq systèmes différents, à savoir :

- PeopleSoft pour les mesures de dotation et les congés (PeopleSoft comprend au moins 16 modules);
- le Système régional de paye (système de TPSGC);
- le Système de masse salariale (planification budgétaire);
- le SIGFM (système financier de l'Agence).

Dans les ordinogrammes ci-joints, on a indiqué cinq grands contrôles qui permettent d'assurer le traitement approprié de la paye. Il peut exister des contrôles beaucoup plus nombreux et

complexes que ceux qui sont décrits. Toutefois, pour le moment, selon les résultats de nos entrevues, les contrôles suivants semblent être les plus importants :

- gestionnaires et chefs des Ressources humaines;
- agents de rémunération;
- vérificateurs;
- agents financiers.

### **Évaluation des points de contrôle**

#### Gestionnaires et chefs des Ressources humaines

Les gestionnaires et chefs des Ressources humaines enclenchent et approuvent les mouvements relatifs à la paye. Pour le moment, nous croyons que ce contrôle fonctionne bien.

#### *Évaluation*

*On ne connaît pas l'ampleur de la production de rapports et de la mise à jour subséquente de l'information. Nous avons relevé des anomalies en examinant les données de PeopleSoft et nous croyons que des systèmes internes sont aussi utilisés.*

#### Conseillers en rémunération

Parmi les mesures prises par les conseillers en rémunération, mentionnons les suivantes :

- recevoir le document de base; document daté et homologué à la date de réception;
- remettre le document au conseiller en rémunération responsable du compte de paye;
- préparer la demande de paiement dans le système de paye conformément à l'échéancier fixé par les normes de service;
- entrer les données sur les congés dans PeopleSoft.

#### *Évaluation*

*Les conseillers en rémunération traitent en moyenne 135 comptes, un peu moins au Québec (114) et en Ontario (116). On s'attend à ce qu'ils soient des généralistes. Ils doivent connaître les pensions, la paye des EX, les congés non payés, les conditions d'embauche des employés occasionnels, etc.*

#### Vérificateurs de la rémunération

Chaque mouvement de paye fait l'objet d'une vérification par les pairs :

- les documents pertinents (documents de base, écran de demande de paiement, fiches de données salariales, etc., selon le cas) sont remis à un autre conseiller en rémunération aux fins de vérification entre pairs;
- une vérification et une analyse visuelles sont effectuées par la personne choisie;

- la personne qui effectue la vérification approuve ou refuse le mouvement de paye;
- quand la vérification est faite, les documents sont retournés au conseiller en rémunération. Si la demande est refusée, des explications sont fournies;
- si un mouvement est refusé par le vérificateur, le conseiller en rémunération doit entrer les corrections dans le système de paye, et il faut reprendre les étapes 4, 5 et 6.

### ***Évaluation***

*Le travail de vérification préliminaire a révélé qu'il n'y a pas toujours de vérificateurs dans certains bureaux pour examiner les mouvements de paye, surtout au Québec et en Ontario où les bureaux sont petits et n'ont qu'un conseiller en rémunération. Dans ces cas, les dossiers sont examinés par un autre bureau.*

### **Finances**

- Deux personnes des Finances autorisent les mouvements de paye acceptés chaque jour;
- sur réception de la fiche de paiement, le conseiller en rémunération vérifie les montants versés pour s'assurer qu'ils sont conformes à la demande.

### ***Évaluation***

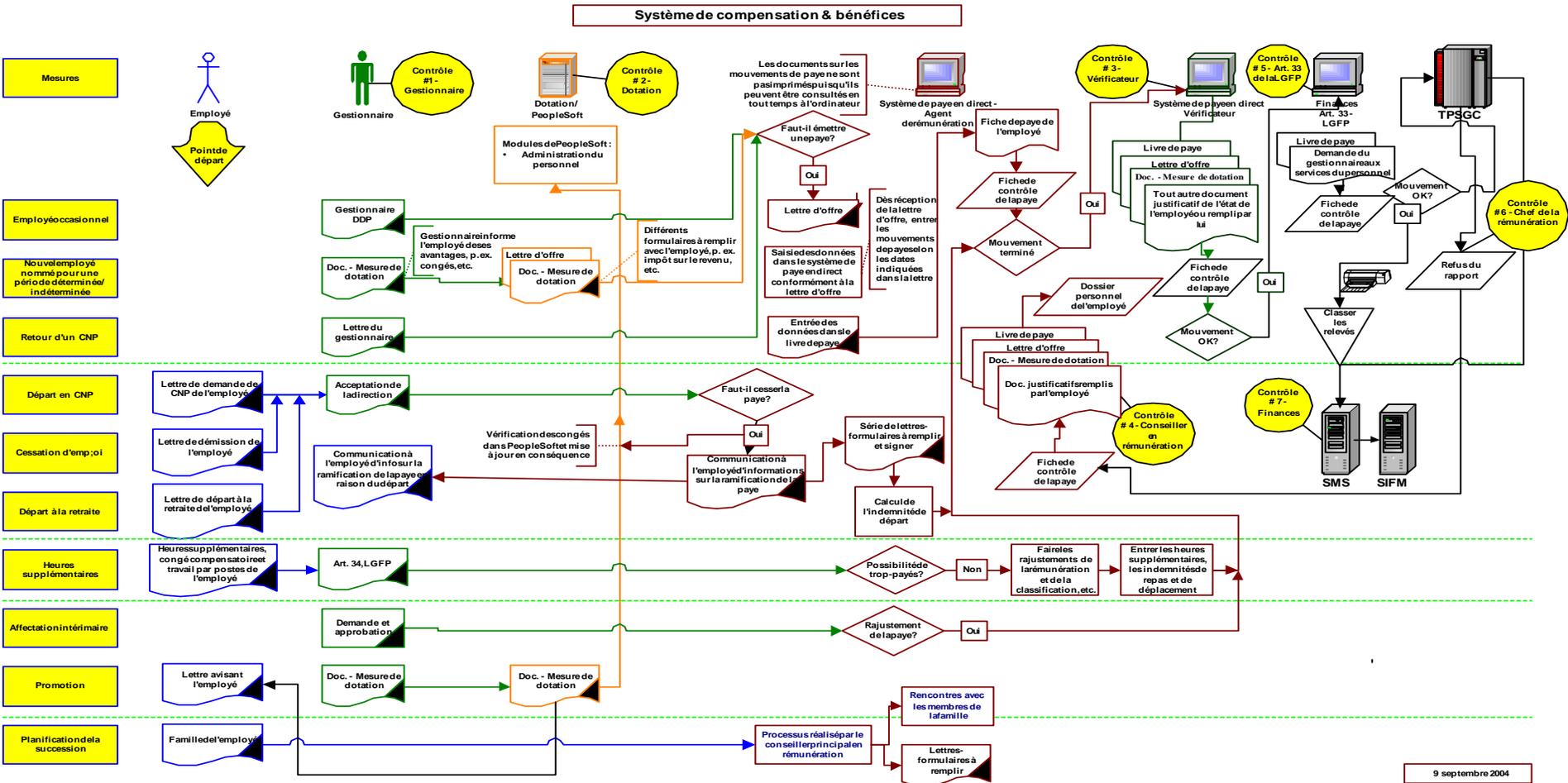
*Les agents financiers effectuent un examen adéquat de tous les mouvements de paye soumis en vertu de l'article 33 de la LGFP. Cet exercice suppose l'examen de tous les documents d'approbation, la vérification des codes de paye, la remise en question des décisions prises par les conseillers en rémunération, etc.*

### **Conclusions**

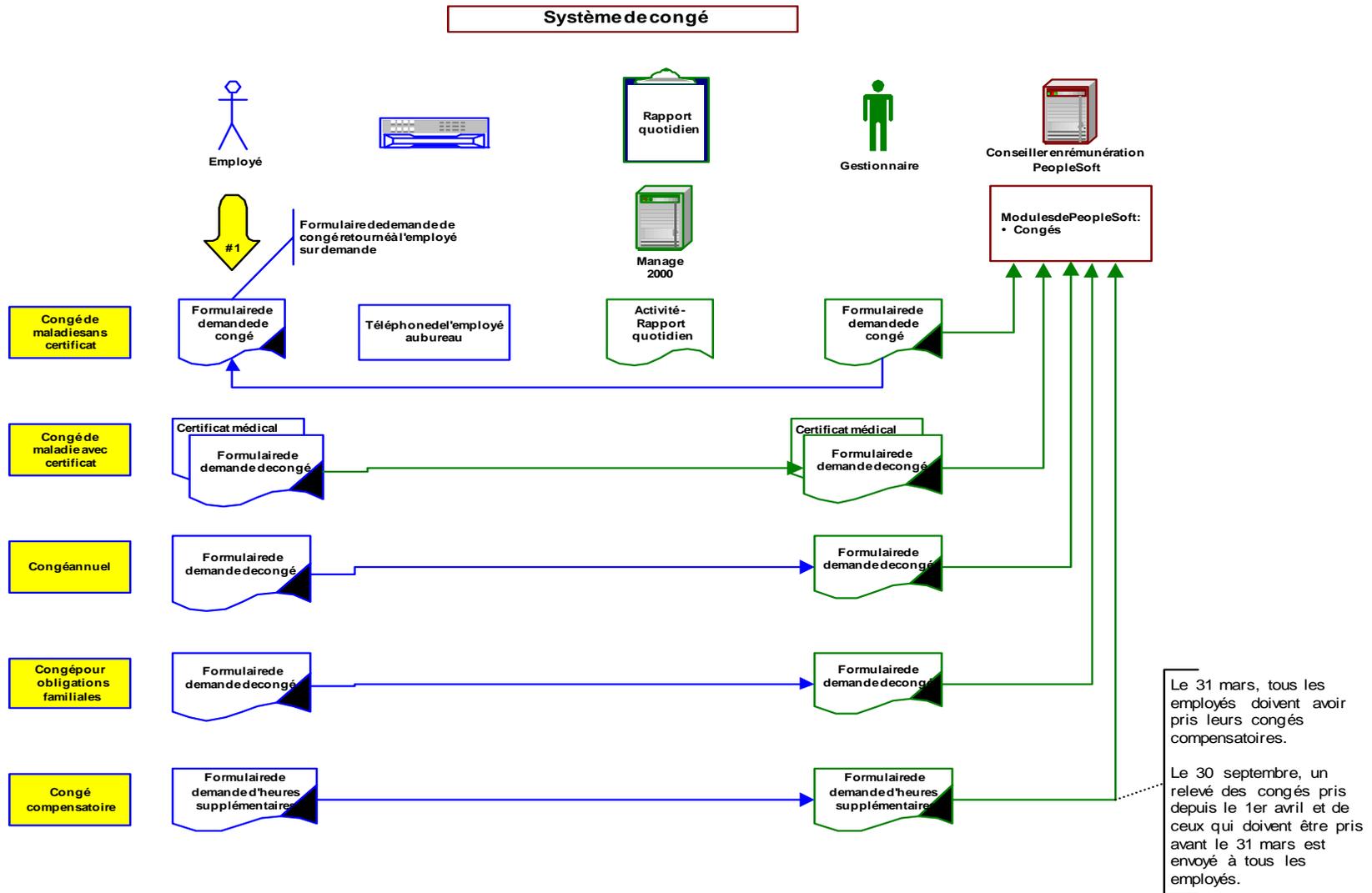
Nous croyons qu'il y a de nombreuses possibilités d'erreur et que le système doit faire l'objet de contrôles détaillés afin que l'on puisse déterminer l'ampleur des anomalies et leur incidence financière sur les activités de Parcs Canada.



**FIGURE 1**



**Figure 2**



**Figure 3**

