

Affaires indiennes et du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification du la paye

Préparé par :

Direction générale des services de vérification et d'assurance

Code du projet : 09-071

Septembre 2010

SGGID#3238835

Table des matières

Listes des sigles et acronymes	3
Sommaire.....	4
Sommaire des constatations et des résultats et recommandations.....	7
1. Contexte.....	10
2. Objectifs et portée.....	11
3. Énoncé de conformité.....	12
4. Méthodologie	13
5. Résultats et constatations.....	14
6. Conclusion	34
7. Plan d'action de la direction	36
Annexe A – Contexte financier pour la paye d'AINC	44
Annexe B – Critères de vérification.....	47

Listes des sigles et acronymes

AB	Alberta
AINC	Affaires indiennes et du Nord Canada
art.	article de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
CanNor	Agence canadienne de développement économique du Nord
CB	Colombie-Britannique
DG	Directrice générale
DPF	Dirigeant principal des finances
DGSRHMT	Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail
ETP	équivalent temps plein
GRCGP	Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet
HS	heures supplémentaires
IAN	code du système de paye de TPSGC pour les employés d'AINC
IPGC	interface de paye du gouvernement du Canada
ITAP	Initiative de transformation de l'administration de la paye
MJ	ministère de la Justice
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
LO	lettre d'offre
NVGR	normes de vérification généralement reconnues
ON	Ontario
PE	protocole d'entente
PGIC	Pétrole et gaz des Indiens du Canada
PJM	pièce de journal manuelle (une mise à jour manuelle entrée dans le journal d'opérations financières)
RH	ressources humaines
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SGSO	Système de gestion des salaires OASIS
SK	Saskatchewan
SNT	semaine normale de travail
SRP	Système régional de paye
STC	semaine de travail comprimée
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation
TI	technologie de l'information
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
YK	Yukon

Sommaire

Contexte

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) d'Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC, également appelé le « Ministère ») a déterminé que la paye constituait un secteur à risque élevé dans son Plan de vérification fondé sur le risque 2009-2010. Le SVE a retenu les services d'Ernst & Young pour mener une vérification de la paye de novembre 2009 à juillet 2010.

Selon le Rapport ministériel sur le rendement d'AINC pour l'exercice financier qui a pris fin le 31 mars 2009, le Ministère comptait environ 4 400 employés, dont les salaires et les avantages sociaux représentaient environ 489 M\$, soit 48 % des frais d'exploitation courants.

L'administration de la paye est un processus complexe régi par différentes lois, politiques, directives et lignes directrices. Le processus de paye d'AINC est décentralisé dans les 11 régions du Ministère, y compris l'administration centrale. Lors de la vérification, les opérations de paye étaient générées à l'aide du système de paye en direct, une application Web utilisée pour se connecter à l'ancien système régional de paye (SRP) exploité par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

Dans le cadre du *Projet de modernisation des services et des systèmes de paye* du gouvernement du Canada, qui vise à rationaliser et à centraliser les processus de paye du service publique à l'aide d'un système de gestion des ressources humaines (SGRH) partagé et commun (PeopleSoft), les ministères et les organismes ont commencé à interfacier leurs systèmes de paye avec PeopleSoft (une initiative appelée « Interface de la paye du gouvernement du Canada » [IPGC]). AINC se prépare à lancer la nouvelle interface entre juin et décembre 2010, ce qui ajoute un nouvel élément de risque à la paye et aux processus connexes. Pour cette raison, les phases de planification de l'IPGC ont été incluses dans la portée de la vérification.

Objectifs et portée

L'objectif principal de la vérification vise à fournir l'assurance que les paiements réguliers et supplémentaires relatifs à la paye sont précis. À la lumière des plans d'AINC visant à mettre en œuvre l'IPGC, un objectif de vérification secondaire a été ajouté afin d'évaluer les contrôles administratifs de la paye en place avant la mise en œuvre.

La portée de la vérification comprenait des paiements réguliers et supplémentaires pour les exercices financiers 2008-2009 et 2009-2010 (du 1^{er} avril au 31 décembre 2009), ainsi que le cadre de contrôle de gestion en place qui aide à la précision des paiements, à la gestion des salaires et à la présentation de rapports. La vérification a aussi permis une analyse des systèmes utilisés dans le processus d'administration de la paye, y compris l'intégration entre les processus et les systèmes de paye d'AINC.

Les cinq premières phases de l'IPGC (de la planification jusqu'aux tests) ont été examinées pour la période de janvier à mars 2010. En plus de vérifier l'exhaustivité de l'IPGC et des contrôles du processus, nous avons évalué la mesure dans laquelle les cinq premières phases de l'IPGC ont facilité la détermination et la correction des erreurs de données, des omissions, des changements non autorisés et des questions liées à la rapidité d'exécution.

Méthodologie

On a mené la vérification en trois phases distinctes : planification, exécution et présentation de rapports. Un programme de vérification fondé sur le risque a été élaboré au cours de la phase de planification. Le travail de vérification sur le terrain a été mené pendant la phase d'exécution à l'administration centrale (AC) à Gatineau et dans les bureaux régionaux situés en Ontario, en Saskatchewan, en Alberta, en Colombie-Britannique et au Yukon.

Le programme de vérification était structuré de façon à inclure un examen des vérifications précédentes, des révisions de la documentation, des entrevues et des tests. Des analyses de données ont servi dans le cadre des tests afin d'examiner un grand volume d'opérations de paye pour déceler les tendances et les anomalies.

Résultats et conclusions

Étant donné l'importance des résultats de la vérification, nous ne sommes pas en mesure de fournir l'assurance de la précision des paiements de salaires réguliers et supplémentaires pendant la période visée par la vérification. En particulier, nous avons remarqué ce qui suit :

- il y a un manque d'uniformité dans le processus d'administration de la paye à l'échelle du Ministère
- les employés d'une organisation distincte ont créé par erreur un exercice financier en milieu d'année qui a été inclus dans le cumul des salaires de la région du Yukon d'AINC et dans le rapport financier de 2009-2010, ce qui a causé une surévaluation d'environ 700 000 \$ au niveau des rapports financiers de la région du Yukon¹
- on a constaté des variances et des écarts importants touchant la paye dans toutes les régions visitées
- on a constaté des taux élevés d'exception pour les paiements réguliers et supplémentaires vérifiés
- on a constaté des écarts par rapport à la politique en ce qui a trait au paiement des heures supplémentaires.

En outre, nous ne pouvons conclure qu'AINC est prêt à mettre en œuvre l'IPGC dans tout le Ministère pour les raisons suivantes :

- différences/écarts et erreurs de données dans PeopleSoft et le système régional de paye (SRP)
- manque de préparation relativement au processus et au système PeopleSoft, y compris un manque de flux documentés, de formations, de gouvernance de données, de restrictions d'accès et de contrôles de système préventifs
- écarts dans le processus de paye post-IPGC planifié et les contrôles d'accès au SRP
- aucune preuve démontrant la façon dont les risques seront gérés efficacement en vertu de l'échéancier de projet actuel
- communication et collaboration insuffisantes relatives au projet au sein des unités fonctionnelles

¹ Il n'existait aucun élément au moment de la vérification permettant de démontrer que cette erreur a été corrigée pour 2010-2011. La section 5.1.5 décrit plus en détail cette question.

Bien que l'analyse de rentabilisation de l'IPGC, les objectifs du projet et la méthode de mise en œuvre progressive nous semblent correctes, aucune preuve n'a permis de démontrer comment les risques seront adéquatement gérés en vertu du calendrier actuel de mise en œuvre.

Recommandations

Nous recommandons qu'AINC documente et applique des processus et des contrôles uniformes de la paie à l'échelle du Ministère. On devrait trouver une solution aux résultats/constatations et aux exceptions qui ont été relevés par la vérification et en aborder les causes fondamentales. AINC devrait mettre en œuvre des contrôles de détection et de prévention, particulièrement pour le paiement des heures supplémentaires, où l'on a observé d'importants problèmes de conformité avec la politique relativement à un échantillon d'employés.

Bien que l'automatisation des processus manuels dans le cadre de l'IPGC peut compenser les pratiques non efficaces actuelles et améliorer le processus de paie global, nous recommandons qu'AINC ajuste l'échéancier du projet pour permettre l'exécution d'une analyse de risque suffisante et gérer les risques associés au processus de paie et à sa mise en œuvre. En particulier, les causes fondamentales des erreurs de données devraient être abordées, et le processus de paie post-IPGC de même que les contrôles connexes devraient être documentés et évalués avant la mise en œuvre de l'IPGC dans tout le Ministère.

Sommaire des constatations et des résultats et recommandations

Le tableau ci-dessous résume les constatations, les résultats et les recommandations contenus dans le rapport, selon leur ordre d'apparition.

Constatations et résultats	Recommandations
<p>(1) Il n'existe aucune documentation ni uniformité dans les processus, procédures comptables, ententes de service et cadre de contrôle pour la paye (c.-à-d., aucun modèle ministériel d'administration de la paye). Des lacunes et des variations concernant le contrôle de la paye subsistent dans toutes les régions examinées, y compris des écarts sur le plan des contrôles visés dans la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (LGFP). Aucune entente de service appropriée avec d'autres organisations dans le cadre du processus de paye d'AINC n'a été établie.</p>	<p>(1) Le dirigeant principal des finances (DPF) et la directrice générale (DG) de la Direction générale des services des ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) d'AINC devraient mettre en œuvre un processus uniforme d'administration de la paye dans tout le Ministère et établir des ententes documentées, soulignant les rôles, les responsabilités et les modalités de paiement applicables avec chaque organisation distincte qui participe au processus de paye du Ministère.</p>
<p>(2) Surévaluation d'environ 700 000 \$ des états financiers 2009-2010 de la région du Yukon fournis à l'administration centrale dans le rapport de fin d'exercice. Les employés de l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) ont été inclus de manière inappropriée dans les dépenses en salaires et avantages sociaux de la région du Yukon d'AINC.</p>	<p>(2) Le DPF d'AINC devrait mettre en place des contrôles permettant d'élaborer des rapports sur les salaires pour les agences fonctionnant séparément du Ministère; il serait ainsi possible de confirmer que les états financiers du Ministère excluent les dépenses en salaires et avantages sociaux de CanNor. AINC devrait officialiser des ententes de service avec les agences fonctionnant séparément et faire le rapprochement entre les opérations actuelles avec le montant des salaires qui figurent dans les rapports des régions afin de prévenir des écarts similaires.</p>

Constatations et résultats	Recommandations
<p>(3) Contrôles insuffisants pour assurer la précision de la paye. Particulièrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aucune preuve de rapprochement détaillé dans les régions entre les opérations réelles de paye et les salaires et avantages déclarés dans le système financier. • Manque de preuves démontrant que les contrôles d'accès au SRP sont suffisants. • Preuve insuffisante pour démontrer la diligence raisonnable et la séparation des tâches visées à l'article 33. • Manque de preuves de vérification retenues aux fins de l'application des art. 33 et 34. 	<p>(3) Parallèlement à la recommandation 1, le DPF d'AINC et la DG de la DGSRHMT devraient travailler en collaboration pour aborder les écarts relatifs aux contrôles de la paye en effectuant et en conservant des preuves de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • effectuer le rapprochement entre les opérations et les salaires réels déclarés dans toutes les régions; • établir une liste complète des utilisateurs du SRP et officialiser un processus pour examiner et approuver périodiquement les privilèges d'accès au SRP; • appliquer la séparation des tâches entre l'application de l'art. 33 et de l'art. 34 de la LGFP et en conserver des preuves dans toutes les régions; • déterminer et aborder les causes fondamentales des taux élevés d'exceptions liées à la paye, particulièrement en ce qui concerne les groupes d'employés spéciaux, comme les étudiants et les employés temporaires.
<p>(4) Taux élevé d'exceptions dans les opérations de paye. Les exceptions sont dues à des erreurs de calcul et au non-respect des politiques et des directives du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), des conventions collectives, des politiques ministérielles et de la LGFP.</p>	
<p>(5) Taux élevé d'exceptions (70 %) observé sur 14 paiements d'heures supplémentaires vérifiés. En particulier, nous avons remarqué ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paiement d'heures supplémentaires sans preuve d'autorisation appropriée, particulièrement pour les employés ayant des semaines de travail comprimées (STC). • Surveillance et examen inadéquats des opérations relatives aux paiements des heures supplémentaires. • Contrôles clés inefficaces régissant les opérations relatives aux paiements des heures supplémentaires. • Absence de vue globale des heures supplémentaires travaillées pour appuyer les décisions de dotation et la surveillance des heures supplémentaires. 	<p>(4) La DG de la DGSRHMT devrait travailler en collaboration avec le DPF afin d'enquêter sur les pratiques courantes de rémunération des heures supplémentaires dans chaque région et d'appliquer les politiques en vigueur. On devrait porter une attention particulière aux employés ayant des horaires de STC. En outre, le nombre d'heures supplémentaires (pas seulement les dépenses en heures supplémentaires) devraient faire l'objet d'un suivi afin de permettre à la direction d'AINC d'assurer une surveillance efficace des heures supplémentaires.</p>

Constatations et résultats	Recommandations
<p>(6) Pour les raisons suivantes, AINC n'est pas prêt pour la mise en œuvre de l'IPGC :</p> <p>6.1 Données de paye incompatibles entre les systèmes pertinents.</p> <p>6.2 Un manque de préparation au niveau de PeopleSoft; notamment, une stratégie inadéquate de nettoyage des données et un manque de contrôles préventifs, de formation et de flux documentés.</p> <p>6.3 Écarts dans le plan concernant un processus de paye post-IPGC et des restrictions d'accès au SRP.</p> <p>6.4 Aucune preuve démontrant la façon dont les risques seront gérés efficacement en vertu de l'échéancier du projet actuel.</p> <p>6.5 Une communication et une collaboration insuffisantes entre toutes les unités fonctionnelles relatives au projet.</p>	<p>(5) La DG de la DGRHMT d'AINC devrait travailler avec le DPF avant l'introduction de l'IPGC pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aborder les causes fondamentales des erreurs de données dans PeopleSoft et mettre en œuvre des contrôles afin de prévenir de nouvelles erreurs de données. • Mobiliser tous les intervenants de l'IPGC afin d'établir des protocoles de communication et de gestion des changements. • Documenter le processus complet de paye post-IPGC et les contrôles connexes. • Mettre en œuvre des contrôles d'accès afin d'empêcher que les opérations soient entrées directement dans le SRG par le système de paye en direct une fois l'IPGC mise en œuvre.

1. Contexte

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) d'Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC; le « Ministère ») ont déterminé que la fonction de la paye du Ministère constituait un secteur à risque élevé dans le Plan de vérification fondé sur le risque 2009-2010. Le plan, qui a classé la paye comme l'une des deux principales priorités de la vérification, cite la probabilité de risques opérationnels, financiers et à la réputation du Ministère qui peuvent survenir en raison d'opérations de paye imprécises, de rapports sur les salaires et d'avantages sociaux inexacts et du non-respect des politiques et de la législation. Le SVE a retenu les services d'Ernst & Young pour mener une vérification de la paye de novembre 2009 à juillet 2010.

La paye peut être définie comme les montants reçus par un employé en retour de services rendus pendant une période précise, en vertu du certificat d'emploi de l'employé (lettre d'offre) et des modalités d'emploi applicables. Aux fins de cette vérification, les paiements versés aux employés sont divisés en deux types : les paiements réguliers et les paiements supplémentaires.

Selon le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) d'AINC pour l'exercice financier qui a pris fin le 31 mars 2009, le Ministère comptait environ 4 400 employés, dont les salaires et les avantages sociaux qui représentaient environ 489 M\$, soit 48 % des frais d'exploitation. Les coûts liés à la rémunération engagés par le Ministère pour les employés à temps plein (ETP) ont augmenté de 12,3 % entre 2007-2008 et 2008-2009², selon AINC, cette augmentation s'explique par le mécanisme de changement du gouvernement d'intégrer les pensionnés à AINC et les engagements salariaux contraignants relatifs au renouvellement des conventions collectives. Une analyse additionnelle des coûts liés à la rémunération est présentée à l'annexe A.

L'administration de la paye est un processus complexe régi par des lois, des politiques, des directives et des lignes directrices différentes établies par le parlement, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), le ministère de la Justice (MJ) et d'autres organismes et ministères fédéraux. AINC est responsable de s'assurer de l'exhaustivité, de la précision et de l'autorité concernant les opérations liées à la paye³. Selon le SCT, la comptabilité et le contrôle financier du processus d'administration font partie de la gestion financière, tandis que les procédures et les politiques touchant la rémunération des employés font partie de la gestion des RH.

Le processus d'administration de la paye d'AINC est notamment compliqué en raison d'un modèle de paye décentralisé, dans le cadre duquel les 11 régions du Ministère, y compris l'administration centrale, sont toutes responsables du traitement et de la surveillance de leurs opérations de paye. Lors de la vérification, les opérations de paye étaient générées à l'aide du système de paye en direct, une application Web utilisée par de nombreux ministères et organismes pour se connecter à l'ancien système régional de paye (SRP) exploité par Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada (TPSGC).

Dans le cadre du *Projet de modernisation des services et des systèmes de paye* du gouvernement du Canada, qui vise à rationaliser et à centraliser les processus de paye du service public à l'aide d'un système de gestion des ressources humaines (SGRH) partagé et commun (PeopleSoft), les ministères et

² Rapport ministériel sur le rendement d'AINC, états financiers d'AINC, pour l'exercice financier qui s'est terminé le 31 mars 2009.

³ *Politique sur les conditions d'emploi* du SCT (2009), article 8. *Politique sur l'autorisation et l'authentification électroniques* du SCT (1996).

les agences ont commencé à interfacier leurs systèmes de paye avec PeopleSoft (une initiative que l'on nomme « Interface de la paye du gouvernement du Canada » [IPGC]). AINC se prépare à lancer la nouvelle interface entre juin et décembre 2010, ce qui ajoute un nouvel élément de risque à la paye et aux processus connexes. Pour cette raison, les phases de planification de l'IPGC ont été incluses dans la portée de la vérification.

2. Objectifs et portée

2.1 Objectifs

L'objectif principal de la vérification est de fournir l'assurance de la précision des paiements relatifs à la paie régulière et supplémentaire. À la lumière des plans d'AINC visant à mettre en œuvre l'IPGC, un objectif de vérification secondaire a été ajouté afin d'évaluer les contrôles administratifs de la paye qui étaient en place avant la mise en œuvre.

2.2 Portée

La portée de la vérification comprenait les paiements de la paie régulière et supplémentaire⁴ des exercices financiers 2008-2009 et 2009-2010⁵, ainsi que le cadre de contrôle de gestion en place qui permet la précision des paiements.

La vérification comprenait aussi une analyse des systèmes utilisés dans le cadre du processus d'administration de la paye. Particulièrement, nous avons analysé l'intégration entre les processus de paye d'AINC et le système de carte de paye manuel dans chaque région visitée. Nous avons aussi examiné les interfaces⁶ avec les autres systèmes pertinents, y compris le SRP, PeopleSoft, le Système de gestion des salaires Oasis (SGSO) et le système financier Oasis.

La portée de la vérification comprenait l'IPGC dont l'examen des éléments suivants :

- les contrôles en place concernant les processus et le projet visant à protéger l'intégrité des renseignements à l'intérieur du système de paye avant la mise en œuvre de l'interface;
- la mesure dans laquelle le projet facilite la détection et la correction des erreurs, des omissions, des changements non autorisés et des questions liées à la rapidité d'exécution dans le système intégré global.

2.3. Contraintes touchant la portée

La portée de la vérification comprenait les paiements réguliers et supplémentaires pour les employés d'AINC ayant le code de paye « IAN » de TPSGC. Les opérations de paye des organismes distincts (identifiées dans les listes de paye ou les codes de paye de TPSGC) n'étaient pas incluses dans la portée; ces organisations comprennent, sans toutefois en exclure d'autres, les suivantes :

- Pétrole et gaz des Indiens du Canada (PGIC);

⁴ La portée de la vérification comprenait les paiements réguliers et supplémentaires par TPSGC, au moyen du code de paye d'AINC « IAN ».

⁵ Pour l'exercice financier 2009-2010, les vérifications ont porté sur les opérations effectuées entre le 1^{er} avril et décembre 2009 seulement.

⁶ Aux fins de la vérification, les interfaces entre les systèmes peuvent être automatisées ou manuelles.

- Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor);
- Commission canadienne des affaires polaires;
- Secrétariat d'adjudication des pensionnats indiens⁷.

Bien que les opérations individuelles de paye des organismes distincts n'étaient pas incluses dans la portée, les risques liés au processus de paye associés à d'autres organismes ont été notés dans les régions applicables; on en parle davantage dans les sections 5.1.1 et 5.1.2. En particulier, nous avons noté des secteurs où des interdépendances mal contrôlées entre AINC et d'autres organismes avaient été observées.

Les employés de l'administration centrale et des régions ont été très collaboratifs. Par contre, les rapports clés et les renseignements demandés n'ont pas été mis à notre disposition aux fins d'examen, ce qui a limité les tests de la manière suivante :

- Vérification des opérations par rapport au cadre de contrôle de l'administration de la paye du Ministère – Rien ne prouve qu'il existe un cadre de contrôle et de processus complet unique, uniforme et documenté pour le Ministère. Étant donné que les contrôles de la paye varient entre les régions visitées, nous avons vérifié les opérations en regard des contrôles applicables selon les régions de paye respectives.
- Vérification d'une liste complète d'employés payés par AINC – Nous n'avons pas été en mesure d'établir une liste exhaustive des employés, fournie par le SGOS et nous avons découvert que les rapports du SGOS fournis ne comprenaient pas toutes les opérations de paye. Afin d'établir une liste complète des opérations de paye d'AINC, les rapports générés par le SRP à TPSGC étaient requis. Par contre, ces rapports n'étaient pas prêts immédiatement, comme nous l'expliquons dans la section 5.1.3.
- Aucun mécanisme permettant d'assurer le suivi des opérations d'ajustement – Les taux de rémunération d'employé, les classifications, les lieux d'emploi et les conventions collectives changent régulièrement et il peut être nécessaire d'apporter des changements rétroactifs. Comme aucun mécanisme n'est en place pour détecter rapidement si les opérations d'ajustement subséquentes ont été faites, nous ne pouvons conclure que les exceptions notées concernant la précision des opérations de paye auraient été observées ultérieurement.

La vérification était basée sur des entrevues, des discussions avec la direction d'AINC, une étude de la documentation et des démonstrations fonctionnelles fournies par des régions sélectionnées. Quand cela s'avérait possible, la vérification était menée de façon à valider les renseignements fournis avec des entrevues avec la direction; par contre, nous n'avons pas cherché à le faire dans tous les cas.

3. Énoncé de conformité

Nous ne sommes pas en mesure de conclure que le cadre de contrôle de l'administration de la paye d'AINC soutient la précision des paiements pour les opérations de paye régulières et supplémentaires. Nous avons découvert un taux d'exception élevé dans les opérations de paye vérifiées (32 exceptions sur

⁷ Les enseignants et les directeurs des écoles fédérales en Ontario et en Alberta, dont le code de paye du SRP est « IAN », ont été inclus dans la portée.

50 échantillons). Également, nous ne pouvons conclure que le Ministère est prêt à mettre en œuvre l'IPGC à ce moment-ci.

Notre travail a été réalisé selon un programme de vérification fondé sur le risque, élaboré en collaboration avec la direction d'AINC. Un travail suffisant a été accompli et la preuve nécessaire a été recueillie afin de corroborer les résultats et les conclusions du rapport. Les conclusions sont fondées sur une comparaison des situations (telles qu'elles existaient au moment de la vérification) avec les critères de vérification. Les conclusions ne sont applicables que pour les secteurs étudiés dans les régions visitées.

Le programme de vérification fondé sur le risque est basé sur le *Control Objectives for Information and related Technology*, version 4.1 (COBIT 4.1) et le *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet* du Project Management Institute, version 4 (GRCGP 4 du PMI). Les normes de rémunération du gouvernement du Canada, telles qu'elles sont précisées par le STC et le Bureau du vérificateur général (BVG), ont aussi servi à élaborer le programme de vérification. La vérification a été menée en conformité avec les normes de vérification interne du gouvernement du Canada. Elle ne constitue pas une vérification ni un examen en vertu des normes de vérification généralement reconnues (NVGR).

4. Méthodologie

4.1 Calendrier

L'évaluation a été menée en trois phases distinctes :

- Phase de planification (novembre-décembre 2009);
- Phase d'exécution (janvier-mai 2010);
- Phase de rapports (mai-juillet 2010).

4.2 Méthode de la vérification

Les critères de vérification sont énumérés dans l'annexe B. Le travail sur le terrain a été mené à l'administration centrale et dans les cinq régions suivantes :

- Ontario (bureau de Toronto);
- Alberta (bureaux d'Edmonton et de PGIC);
- Saskatchewan (bureau de Regina);
- Colombie-Britannique (bureau de Vancouver);
- Yukon (bureau de Whitehorse).

Les dépenses en salaire pour ces cinq régions représentaient environ 28 % de toutes les dépenses salariales du Ministère pour 2008-2009 (voir l'annexe A pour plus de détails).

Une des régions choisies a servi de région pilote pour identifier les risques et élaborer davantage le programme de vérification fondé sur le risque. Le programme de vérification était structuré de façon à inclure un examen des vérifications précédentes, des révisions de la documentation, des entrevues et des tests. Des analyses de données ont permis d'examiner un grand volume d'opérations de paye déterminant

les tendances et les anomalies. On a vérifié la précision et la conformité d'un échantillon de 50 opérations de paye.

4.3 Vérifications et révisions précédentes

Les vérifications et les révisions antérieures suivantes comprenaient des constatations et des résultats pertinents à l'égard de la vérification de la paye :

- Vérifications du Bureau du vérificateur général (2006-2007 et 2007-2008);
- Révision interne de la mise à niveau de PeopleSoft, de v.8.0 à v.8.9 (2008-2009);
- Projet d'état de préparation des états financiers vérifiés d'AINC (2008-2009);
- Vérification interne de PeopleSoft (2009-2010).

Au cours de la phase de planification de la vérification, la direction d'AINC a soulevé des inquiétudes en ce qui a trait au chevauchement/à la répétition des efforts, fondées sur les vérifications et les révisions susmentionnées, menées précédemment. Afin d'éviter le chevauchement/la répétition des efforts, nous avons examiné les vérifications et les révisions précédentes avant d'élaborer un programme de vérification fondé sur le risque. Ci-dessous, des résultats et des constatations découlant des vérifications précédentes concernant la paye au sein d'AINC sont repris lorsqu'ils s'appliquent aux résultats et aux constatations de la présente vérification.

5. Résultats et constatations

Les résultats et constatations sont présentés en fonction des deux objectifs principaux de la vérification, à savoir :

- la précision des paiements réguliers et supplémentaires;
- les cinq premières phases du projet d'IPGC.

Ces secteurs sont décrits dans les sections suivantes.

5.1 Précision des paiements

En plus de vérifier les opérations de paye, nous avons examiné le processus de paye afin d'identifier les écarts au niveau des contrôles qui peuvent créer des risques inhérents à la précision des paiements réguliers et spéciaux.

Les résultats/constatations et les recommandations sont organisés selon les cinq secteurs de risque :

- 5.1.1. Processus de paye;
- 5.1.2. Déclaration et cumul des salaires de CanNor au Yukon;
- 5.1.3. Contrôles assurant la précision de la paye;
- 5.1.4. Opérations de paye régulière;
- 5.1.5. Opérations de paye supplémentaire.

Ces secteurs et les résultats connexes sont expliqués plus en détail dans les sections ci-dessous.

5.1.1 Processus de paye

La paye est administrée par le personnel de la rémunération à l'administration centrale et dans les régions d'AINC. Avant de faire la vérification dans chacune des cinq régions de l'échantillon, nous nous sommes familiarisés avec les processus régionaux respectifs d'administration de la paye et le cadre de contrôle connexe, en procédant à des entrevues et en consultant des descriptions de processus fournies par le personnel régional de la rémunération. Plus précisément, nous avons étudié ce qui suit :

- le processus d'administration de la paye d'AINC;
- les interdépendances du processus de paye avec des organisations et des organismes distincts.

Ces secteurs et nos observations connexes sont décrits ci-dessous.

Processus d'administration de la paye d'AINC

Au sein d'AINC, les systèmes utilisés pour l'administration de la paye, la publication de rapports et la gestion globale des salaires comprennent :

- SRP – système de paye de TPSGC utilisé pour traiter le paiement des salaires et l'émission de chèques de paye.
- Système de paye en direct – application Web utilisée par les conseillers en rémunération d'AINC pour accéder au SRP et saisir les opérations de paye basées sur les dossiers papier des employés.
- SGSO – outil de publication de rapports et de prévision des salaires d'AINC.
- Oasis Oracle Financials – système financier d'AINC dans lequel sont entrés les renseignements sur les salaires du SGSO.
- PeopleSoft – au moment de la vérification, système autonome utilisé pour gérer les *congés* et les données des RH.
- Dossier papier de l'employé – comprend la carte de paye manuelle de l'employé, la lettre d'offre et les autres copies papier corroborant les avantages sociaux et la rémunération de l'employé.

L'administration de la paye est un processus manuel qui exige actuellement la consultation de conseillers en rémunération qualifiés et compétents pour atténuer les risques en raison de l'absence d'un flux complet documenté. Pour calculer manuellement la paye, particulièrement pour les paiements supplémentaires, les conseillers en rémunération doivent trouver et consulter plusieurs documents non regroupés, y compris les conventions collectives et les politiques, parallèlement à l'historique papier de paye de l'employé.

Les entrevues ont montré que la formation offerte aux conseillers en rémunération est insuffisante. Le traitement de la paye dans le système en direct, bien qu'il permette d'interpréter et de comprendre avec précision l'ensemble des politiques, directives et contrats d'employé applicables, exige des connaissances approfondies. Le volume de conventions collectives et de politiques différentes à absorber représente un défi, particulièrement pour les nouveaux employés, ce qui met en évidence l'importance d'une formation régulière et complète et d'une documentation appropriée afin d'assurer l'efficacité de la fonction de la paye.

Nous avons découvert que les conseillers en rémunération d'AINC connaissent les dossiers des employés notamment leur historiques de paye des employés. Leurs connaissances sont requises pour vérifier la

précision des opérations de paye. Le fait de se fier ainsi à des employés expérimentés et l'absence d'un processus complet et documenté créent des risques pour AINC. Outre les risques associés aux conseillers en rémunération qui quittent AINC⁸, il y a un risque que le personnel de la rémunération de tout le Ministère interprète différemment les règles de la paye et les règlements, ce qui fait que les employés d'AINC de différentes régions sont payés selon différentes normes.

Afin d'identifier les contrôles clés lorsqu'il n'y a pas de processus de paye complet et documenté, nous avons examiné quatre tableaux de flux qui décrivent le processus de paye à l'administration centrale, ainsi qu'une ébauche du document *Cadre de vérification des comptes*. Au cours de la vérification, le *Cadre de vérification des comptes* était en cours d'élaboration par les Finances afin d'établir une orientation et des lignes directrices pour les articles 34 et 33 (respectivement art. 34 et art. 33) de la LGFP.

Bien que ces documents de l'administration centrale n'étaient pas utilisés ni appliqués dans les régions étudiées, nous les avons utilisés comme ligne de base pour saisir les différences régionales. Selon l'enquête, nous avons décrit les différences au niveau des contrôles et des procédures pour chaque région visitée. Le tableau 1 met en lumière un échantillon des différences au niveau des contrôles dans les régions examinées.

Tableau 1 – Variations régionales dans les contrôles du processus de la paye

Contrôle présent dans la région (x = non, ✓ = oui)	Région				
	1	2	3	4	5
Un formulaire de préautorisation est requis pour les heures supplémentaires	✓	✓	x	x	x
Preuve de vérification en vertu de l'art. 34 de la LGFP (c.-à-d., copie papier datée et portant les initiales)	✓	✓	✓	✓	x
Preuve de vérification en vertu de l'art. 33 de la LGFP (c.-à-d., copie papier datée et portant les initiales)	✓	✓	x	✓	x
La séparation des tâches appliquée dans le cadre de l'application de l'art. 33 par les Finances et de l'art. 34 par les RH	✓	✓	x	x	x
Preuve des dépenses actuelles rapprochées mensuellement par rapport aux rapports financiers OASIS	x	x	x	x	x

Outre les différences entre les contrôles ci-dessus, des variations dans les processus régionaux ont été observées. Les pratiques de surveillance et d'examen semblaient différer dans chaque région. Dans l'une des régions visitées, le SGSO n'était pas utilisé en raison de difficultés rencontrées avec le système. On a plutôt élaboré une feuille de suivi régional pour gérer les prévisions salariales. De la même manière, différents formulaires ont été observés dans les régions, y compris un formulaire régional de préautorisation des heures supplémentaires et un formulaire régional de « dotation accélérée ».

⁸ Jennex, M. E. (2008). *Current Issues in Knowledge Management*. Hershey, PA: Information Science Reference (page 1).

En résumé, l'administration de la paye est incompatible et non uniforme entre les régions d'AINC. En nous basant sur l'absence d'un processus documenté et les variances remarquées entre les contrôles, nous ne pouvons garantir raisonnablement que les contrôles financiers (processus opérationnels, informatique et production de rapports) ont été conçus et mis en œuvre de manière efficace.

Les interdépendances du processus de paye avec des organisations et des organismes distincts

Même si les opérations de paye des organismes qui fonctionnent séparément ne s'inscrivaient pas directement dans la portée de la vérification, les interdépendances du processus de paye entre AINC et les autres organisations ont été examinées dans les régions visitées. En particulier, PGIC, le MJ et CanNor ont été identifiés comme des intervenants dans le processus d'administration de la paye d'AINC. Au moment de la vérification, dans les trois cas, aucune entente documentée n'était en place soulignant les services en question, tel que décrit plus en détail ci-dessous.

PGIC

- Le bureau d'AINC de l'Alberta traite les opérations de paye de PGIC (dans le système de paye en direct) et applique les art. 34 et 33 pour PGIC.
- La direction de PGIC et la direction régionale nous ont informés que PGIC est un employeur distinct, dont les employés sont payés selon des normes de rémunération et des conventions collectives différentes. Les entrevues avec la direction révèlent qu'un protocole d'entente (PE) devrait être en place entre AINC et PGIC, mais qu'aucune entente du genre n'existe.
- Bien qu'un PE datant de 1992 ait été mis à notre disposition le 20 août 2010, une fois le travail de vérification terminé, les personnes de PGIC et d'AINC interviewées au cours de la vérification n'étaient pas au courant de son existence.
- Des renseignements contradictoires nous ont été fournis dans le cadre de la vérification, notamment le fait que PGIC est un employeur distinct ce qui exige un PE. AINC devrait déterminer si une entente documentée est requise entre AINC et PGIC pour les services de paye. Si aucune entente n'est requise, le Ministère devrait appliquer une procédure uniforme pour la paye d'AINC et celle de PGIC.

MJ

- On nous a informé que pour aborder les contraintes de personnel pour le MJ et d'AINC au Yukon, un employé du MJ de la région du Yukon applique l'art. 34 pour les opérations de paye d'AINC; parallèlement, un employé d'AINC de la région du Yukon applique l'art. 34 pour la paye du MJ.
- Aucune preuve de PE n'existait entre les deux ministères pour souligner les rôles, les responsabilités et les privilèges d'accès au système.

CanNor

- Le bureau du Yukon d'AINC traite les opérations de paye (dans le système de paye en direct) et applique l'art. 33 pour la paye de CanNor. (On en discute davantage à la section 5.1.2.)
- Aucune preuve d'un PE valide entre AINC et CanNor pour 2010-2011 n'a été présentée au cours de la vérification de la région du Yukon. Bien qu'AINC ait communiqué à l'interne qu'il continuerait la prestation des services précisés dans le PE expiré de 2009-2010, aucune preuve documentée n'a été

mise à notre disposition, à savoir si CanNor avait autorisé ou approuvé cette extension de service en vertu d'un calendrier de paiements.

Cette absence d'ententes officielles présente un risque, à savoir qu'AINC ne sera possiblement pas en mesure de démontrer la responsabilité des paiements. Il est important qu'AINC établisse de telles ententes, particulièrement depuis que des organisations externes peuvent avoir accès au processus et vérifier les opérations de paye dans le système de paye en direct d'AINC. L'absence d'ententes crée aussi un risque pour la stratégie de mise en œuvre de l'IPGC et du processus de paye post-IPGC, qui est expliqué plus en détail dans la section 5.2.3. Sans ententes officielles, l'agent comptable d'AINC peut assumer par inadvertance la responsabilité d'un agent comptable d'une autre organisation. En outre, il existe des répercussions financières qui font qu'AINC peut ne pas être en mesure de récupérer des fonds suffisants auprès d'organisations distinctes pour les services rendus.

Résultat 1 : Il n'existe aucune documentation ni uniformité dans les processus, procédures comptables, ententes de service et cadre de contrôle pour la paye (c.-à-d., aucun modèle ministériel d'administration de la paye). Des faiblesses et des variations du contrôle de la paye existent dans toutes les régions examinées, y compris des écarts de contrôle avec la LGFP. Aucune entente de service appropriée avec d'autres organisations dans le cadre du processus de paye d'AINC n'a été établie.

Risques : La paye des employés est administrée différemment au sein d'AINC, particulièrement si les règles et règlements sont interprétés différemment. En outre, il y a un risque que l'agent comptable d'AINC assume par inadvertance la responsabilité d'un agent d'une autre organisation distincte.

Recommandation 1 : Processus de paye ministériel

Le dirigeant principal des finances (DPF) et la directrice générale (DG) de la direction générale des services des ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) d'AINC devraient mettre en œuvre un processus uniforme d'administration de la paye dans tout le Ministère et établir des ententes documentées, soulignant les rôles, les responsabilités et les modalités de paiement applicables avec chaque organisation distincte qui participe au processus de paye du Ministère.

5.1.2 Déclaration et cumul des salaires de CanNor au Yukon

CanNor a été créé en août 2009 avec des employés d'AINC, dont une quinzaine qui provenait de la région du Yukon. Bien que ces employés aient été transférés d'AINC au milieu de l'exercice financier 2009-2010, on a continué de calculer leurs salaires dans les données salariales de la région du Yukon d'AINC. Cette erreur de calcul a mené à une surévaluation des dépenses salariales d'environ 700 000 \$ pour l'exercice financier 2009-2010.

Nous avons découvert que les employés de CanNor pour la région du Yukon étaient payés sous le code « IAN » d'AINC dans le SRP. De plus, ces employés n'étaient pas différenciés des autres employés dans le SRP ou PeopleSoft. Pour retirer les employés de CanNor de l'échantillon, nous avons demandé une liste de tous les employés de CanNor auprès de la direction régionale. On nous a fourni trois listes différentes; ainsi, nous ne pouvions établir ni l'exhaustivité ni la précision d'aucune d'elles. La seule méthode disponible pour lister les employés de CanNor avec leur date respective de transfert d'AINC vers CanNor consistait à trouver le contrat de travail papier de chaque employé de CanNor. Ainsi, nous n'étions pas en mesure de confirmer les dépenses en salaires pour les employés de CanNor pour l'exercice 2009-2010. En

nous basant sur la projection de 1,5 M\$ pour 2010-2011, nous avons estimé que les coûts de 2009-2010 étaient d'environ 700 000 \$.

Nous comprenons que la création de CanNor au milieu de l'exercice financier a engendré de nombreux défis et qu'il était difficile pour AINC de séparer les employés de CanNor dans les systèmes applicables, car les employés d'AINC transférés à CanNor l'ont été à des moments différents et plusieurs employés travaillaient pour les deux organisations à temps partiel. Par contre, nous ne disposons d'aucune preuve démontrant que des contrôles étaient en place afin de détecter une allocation régionale erronée dans les rapports sur les salaires. En outre, au début de 2010-2011, il n'y avait aucune preuve permettant de démontrer que la région du Yukon avait corrigé cette erreur dans les rapports pour le nouvel exercice financier.

Même si les données salariales des employés de CanNor du Yukon ne représentaient pas une somme importante pour le Ministère, l'imprécision du rapport suggère un écart dans le contrôle régional des rapports sur les salaires d'AINC. La précision de la paye des organisations distinctes et les rapports financiers d'AINC n'étaient pas inclus dans la portée de la vérification. Par contre, en nous basant sur les observations de la région du Yukon, nous notons le risque que les statistiques salariales de CanNor pour le Yukon continuent d'être incluses dans les statistiques salariales contenues dans les rapports du Ministère. Il est possible que ce problème soit présent dans d'autres régions touchées par la création de CanNor.

Résultat 2 : Les états financiers 2009-2010 de la région du Yukon, fournis à l'administration centrale dans le rapport de fin d'exercice, sont surévalués d'environ 700 000\$. Les employés de CanNor ont été inclus de manière inappropriée dans les dépenses en salaires et avantages sociaux d'AINC pour la région du Yukon.

Risques : Des salaires relatifs à CanNor pour 2009-2010 n'ont pas été correctement alloués par d'autres régions. Il y a un risque supplémentaire que cette mauvaise allocation de dépenses salariales se répète pour l'exercice financier 2010-2011 et que des erreurs similaires surviennent dans d'autres organisations distinctes à la suite de changements organisationnels importants.

Recommandation 2 : Déclaration des salaires de CanNor

Le DPF d'AINC devrait mettre en place des contrôles permettant d'élaborer les rapports sur les salaires appropriés pour les agences distinctes; il serait ainsi possible de confirmer que les états financiers du Ministère excluent les dépenses en salaires et avantages sociaux de CanNor. AINC devrait officialiser des ententes de service avec les organismes fonctionnant séparément et il devrait faire le rapprochement des opérations actuelles avec les statistiques salariales au niveau des rapports des régions afin de prévenir les écarts similaires.

5.1.3 Contrôles permettant d'assurer la précision de la paye

Nous avons examiné les systèmes informatiques utilisés dans le processus de paye actuel, en axant notre examen sur les contrôles en place visant à protéger les données de paye et à maintenir l'harmonisation entre les dépenses actuelles et les rapports financiers publiés. Les deux domaines suivants ont été examinés dans le cadre du programme de vérification fondé sur le risque :

- l'interface entre le SRP et le SGSO;

- le traitement des opérations de paye du SRP.

Ces deux domaines sont décrits en détail ci-dessous.

L'interface entre le SRP et le SGSO

Comme il est décrit dans la section 5.1.1, le SGSO est l'outil de prévision salariale du Ministère. Il n'y pas d'interface en temps réel et automatisée entre le SRP et le SGSO. Ce dernier alimente le système Oasis Oracle Financials et, ainsi, détermine quelles dépenses salariales sont déclarées.

Les données sont chargées à partir du SRP vers le SGSO tous les deux jours ouvrables au sein d'AINC. Par contre, étant donné que le SGSO comprend un compte en suspens pour les opérations du SRP non transférables, une liste détaillée des opérations réelles n'a pu être obtenue dans le SGSO⁹.

Un rapport complet des opérations de paye réelles (c.-à-d., les chèques) ne peut être obtenu qu'à partir du SRP. Cependant, AINC ne peut pas générer de rapports directement à partir du SRP; les rapports doivent plutôt être fournis par TPSGC. Ces rapports se sont avérés très difficiles à obtenir pour la vérification. La direction d'AINC nous a informés que TPSGC ne fournit pas les rapports du SRP à AINC régulièrement et que TPSGC n'a pas fourni de liste complète des opérations de paye au cours des trois dernières années.

Sans rapports sur les opérations de paye réelles du SRP, nous ne pouvions rapprocher tous les chèques émis. Selon les entrevues, les salaires régionaux déclarés, qui comprennent les pièces de journal manuelles, ne sont pas validés avec les opérations de paye réelles.

Comme il est déterminé dans la vérification du BVG de 2007-2008, il n'y aucun contrôle en place pour valider que la valeur brute en dollars des opérations de paye envoyées à TPSGC aux fins de traitement est la même que celle retournée au Ministère. Le BVG a noté que cette situation n'est pas propre à AINC, mais d'autres ministères ont des contrôles en place afin de s'assurer de l'exhaustivité du processus de paye. Le plan d'action de gestion du BVG pour AINC reconnaît l'écart et souligne qu'il a été identifié dans le cadre du projet de rapport sur la situation financière, qui recommandait de s'informer auprès d'autres ministères comment ils effectuent ce rapprochement. Au moment de la vérification, aucune preuve n'était à notre disposition démontrant que ces discussions interministérielles avaient eu lieu.

Système de paiement en direct et SRP

Les données concernant les employés et les opérations de paye sont saisies par les conseillers en rémunération d'AINC dans le système de paye en direct, qui est connecté au SRP au niveau de TPSGC. La vérification et l'autorisation de la paye, en vertu des art. respectifs 34 et 33 de la LGFP sont aussi exécutées de manière électronique dans le système de paye en direct. Selon ce que nous avons appris de la direction d'AINC, nous comprenons qu'étant donné que le SRP ne garde pas de trace des utilisateurs autorisés responsables des opérations de paye, une saisie d'écran devrait être imprimée, datée et signée par les autorités responsables de l'application des art. 34 et 33. Il est ainsi possible de se conformer à la *Politique sur l'autorisation et l'authentification électroniques* du SCT, qui prévoit qu'une trace de vérification

⁹ Bien qu'un fichier de paye de TPSGC, chargé à partir du SRP dans le SGSO, contienne les dépenses actuelles, il n'est pas dans un format lisible.

complète des opérations électroniques doit être conservée afin que la personne qui l'autorise soit correctement et positivement identifiée¹⁰.

Nous avons examiné les contrôles des TI afin de valider que le système de paye en direct assure la précision des données de paye, nécessite une autorisation appropriée et respecte la politique. Nos observations sont les suivantes :

- L'exhaustivité de la liste d'utilisateurs détenant des privilèges d'accès au système de paye en ligne ne pouvait être confirmée. Nous ne disposons pas des descriptions des privilèges d'accès des utilisateurs aux fins d'examen.
- Aucune preuve n'était accessible pour démontrer que l'accès au SRP était accordé et surveillé de façon appropriée. Il n'y a aucune preuve de l'existence d'un processus permettant d'autoriser et de surveiller les utilisateurs actuels ou les formulaires de demande d'accès au SRP.
- L'une des régions étudiées n'était pas en mesure de prouver l'application effective des art. 33 et 34 pour les opérations de paye des deux dernières années. La direction régionale d'AINC a décidé de ne pas mettre en œuvre les signatures et le timbre à date sur papier. Une autre région n'était pas en mesure de démontrer l'application de l'art. 33 pour les opérations de paye faisant partie de l'échantillon.
- Les RH continuent d'appliquer l'art. 33 à la place des Finances dans certaines régions, ce qui crée un risque associé à une mauvaise séparation des tâches. Particulièrement, les RH continuent d'appliquer l'art. 33 dans les régions où la preuve de l'art. 33 n'est pas conservée, ce qui est contraire à la politique d'AINC.
- Les rôles et responsabilités en matière d'autorisation des opérations de paye entre les RH et les Finances ne sont pas clairement définis. Dans les régions où l'art. 33 est appliqué par les Finances, l'autorisation dépend de la révision faite par les RH. La formation et les connaissances des Finances relatives aux codes d'opération sont insuffisantes pour valider correctement les statistiques salariales ainsi que pour approuver et signer en vertu de l'art. 33. Ainsi, le personnel régional des Finances se fie aux RH pour appliquer les contrôles prévus dans la LGFP.

Résultat 3 : Contrôles insuffisants pour assurer la précision de la paye. Notamment :

Aucune preuve de rapprochement détaillé dans les régions entre les opérations réelles de paye et les salaires et avantages déclarés dans le système financier.

Manque de preuves démontrant que les contrôles d'accès au SRP sont suffisants.

Preuve insuffisante démontrant une diligence raisonnable et une séparation des tâches appropriées en vertu de l'article 33.

Absence de preuve de vérification en ce qui concerne l'application des art. 33 et 34.

Risques : Fraude, erreurs dans les opérations de paye et déviation de la politique et de la LGFP.

Voir la recommandation n° 3 dans la section 5.1.4.

¹⁰ Politique sur l'autorisation et l'authentification électroniques du SCT, sections 8.g, 8.f.

5.1.4 Opérations de paye régulières

Nous avons examiné les opérations de paye régulières, y compris la paye de base et la rémunération d'intérim, pour les employés d'AINC (code « IAN » dans le SRP). Les rémunérations de base et d'intérim représentent les plus grands engagements salariaux pour AINC et représentent en 2009-2010 80 à 90 % des dépenses salariales totales dans les régions visitées¹¹.

Nous avons examiné deux aspects des opérations de paye : la précision des calculs et la conformité avec les politiques et les conventions collectives applicables. En l'absence de contrôles cohérents et documentés du processus de paye, nous avons établi des critères de vérification basés sur les entrevues et la documentation de l'administration centrale. Les types d'exceptions et les taux d'exception varient entre les régions. Dans certains cas, les opérations comprenaient des exceptions multiples par rapport aux critères de vérification.

Nous avons vérifié 22 opérations de paye régulières, variant entre 135 \$ et 5 300 \$¹². Au total, nous avons découvert que 10 des 22 opérations comprenaient une exception ou plus. Les conseillers régionaux en rémunération ont aidé à vérifier la précision des opérations de paye et à valider les exceptions notées. Les exceptions observées dans les opérations sont résumées ci-dessous :

- 4 des 22 exceptions (18 %) concernent la précision de la paye brute.
- 5 des 22 exceptions (23 %) concernent la conformité avec les politiques et les directives du SCT, ainsi que les conventions collectives.
- 4 des 22 exceptions (18 %) concernent la conformité avec les politiques d'AINC.

Un taux plus élevé d'exception a été observé concernant les opérations de paye pour les étudiants et les employés temporaires. Les autorités de signature en vertu de la LGFP n'ont pas été vérifiées pour les paiements réguliers, à moins qu'ils ne soient applicables (p. ex. le paiement a été combiné aux paiements supplémentaires nécessitant les approbations en vertu de la LGFP). L'approbation préalable et/ou l'art. 32 de la LGFP étaient applicables pour 6 des 22 opérations, pour lesquelles une exception a été identifiée. De la même manière, les articles 34 et 33 étaient applicables pour 4 des 22 opérations, pour lesquelles une exception à l'art. 33 a été identifiée.

Les taux de rémunération des employés, les classifications, les lieux d'emploi et les conventions collectives changent régulièrement et peuvent nécessiter des changements rétroactifs. Ces événements exigent des changements au taux de rémunération. Comme aucun mécanisme n'est en place pour détecter rapidement si les opérations d'ajustement subséquentes ont été faites, nous ne pouvons conclure que les exceptions notées relatives à la précision des opérations de paye auraient été détectées ultérieurement.

Bien que l'impact financier des imprécisions de la paye observé dans le cadre de la vérification était négligeable, les erreurs de paye peuvent avoir d'autres répercussions et présenter d'autres risques pour le Ministère, à savoir :

¹¹ Elles ont été calculées en se basant sur les rapports d'opérations de TPSGC.

¹² Cette opération de 5 300 \$ représente la paye régulière *mensuelle* d'un enseignant dans une école fédérale.

- La fréquence élevée d'exceptions peut indiquer un problème systématique important d'un point de vue financier.
- La fréquence élevée d'erreurs de paye exige de refaire le travail, ce qui est coûteux. Bien que ces coûts soient difficiles à mesurer, les discussions régionales laissent entendre que la quantité de travail à refaire peut entraver les opérations/activités.

Résultat 4 : Taux élevé d'exceptions dans les opérations de paye. Les exceptions sont dues à des erreurs de calcul et au non-respect des politiques et directives du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), des conventions collectives, des politiques ministérielles et de la LGFP.

Risques : La fréquence élevée d'erreurs est le résultat d'un problème systématique, ce qui mène à des risques financiers. En outre, il y a un risque d'inefficacité et de coûts ajoutés associés au travail à refaire.

La recommandation 3 ci-dessous concerne les résultats 3 et 4.

Recommandation 3 : Contrôles pour assurer la précision de la paye

En conjonction avec la recommandation 1, le DPF d'AINC et la DG de la DGSRHMT devraient travailler en collaboration pour aborder les écarts relatifs au contrôle de la paye en effectuant et en conservant les preuves de ce qui suit :

- effectuer le rapprochement entre les opérations et les salaires réels déclarés dans toutes les régions;
- établir une liste complète des utilisateurs du SRP et officialiser un processus pour examiner régulièrement et approuver les privilèges d'accès au SRP;
- appliquer la séparation des tâches entre l'application de l'art. 33 et de l'art. 34 de la LGFP, et en conserver des preuves dans toutes les régions;
- déterminer et aborder les causes fondamentales des taux élevés d'exceptions liées à la paye, particulièrement en ce qui concerne les groupes d'employés spéciaux, comme les étudiants et les employés temporaires.

5.1.5 Opérations de paye concernant les paiements supplémentaires

Les paiements supplémentaires représentent 10 à 20 % du total régional des dépenses salariales dans les régions visitées (voir l'annexe A pour plus de détails). Contrairement aux chèques de paye réguliers, dont le traitement est automatisé aux deux semaines, les paiements supplémentaires sont calculés à la main. Ainsi, ces paiements ont été identifiés comme présentant un risque élevé.

Au total, 13 types de paiements ont été vérifiés pour un échantillon de 28 opérations de paiements supplémentaires, allant de 351 \$ à 45 000 \$¹³. Au total, nous avons découvert que 22 des 28 opérations comprenaient une exception ou plus. Les exceptions observées dans les opérations se résument ainsi :

- 9 des 28 exceptions (32 %) concernent la précision de la paye brute;

¹³ L'opération de 45 000 \$ concerne une indemnité de départ.

- 10 des 28 exceptions (36 %) concernent la conformité avec les politiques et les directives du SCT, ainsi que les conventions collectives;
- 11 des 28 exceptions (39 %) concernent la conformité avec les politiques d'AINC.

En outre, les exceptions suivantes ont été observées relativement à la LGFP :

- L'approbation préalable et/ou l'article 32 étaient applicables à 24 opérations sur 28, pour lesquelles 14 exceptions ont été observées (58 %).
- L'article 34 était applicable à 27 opérations sur 28, pour lesquelles 12 exceptions ont été observées (44 %).
- L'article 33 était applicable à 27 opérations sur 28, pour lesquelles 17 exceptions ont été observées (63 %).

L'exception la plus notable concernait le temps supplémentaire (p. ex. heures supplémentaires, attente et déplacement), particulièrement pour les heures supplémentaires payées aux employés ayant des horaires de semaine de travail comprimée (STC)¹⁴. Des taux d'exception élevés ont été observés dans les opérations de paye de temps supplémentaire (10 sur 14) et des déviations importantes par rapport aux politiques et aux conventions collectives ont été notées. Par exemple, on a observé les pratiques et les exceptions suivantes :

- Des heures supplémentaires reliées à de nombreux mois de travail ont été soumis par différents employés à des fins de traitement à la fin de l'année, menant à des erreurs de paye et à l'absence de contrôle préalable par la direction en vertu de l'art. 34. Par exemple, les heures supplémentaires pour des dates n'existant pas au calendrier, le 29 février 2010, ont été autorisées et traitées aux fins de paiement.
- Il y avait une absence de preuve relative à la préautorisation pour la majorité des opérations vérifiées, ainsi que les préautorisations rétroactives (p. ex. préautorisation signée après la réalisation des heures supplémentaires), notamment une préautorisation signée six mois après la réalisation des heures supplémentaires.
- Nombre excessif d'heures supplémentaires payées à un certain nombre de personnes (p. ex. moyenne de plus de 63,5 heures travaillées/semaines; ce qui équivaut à 26 heures supplémentaires/semaine, pendant 8,5 semaines consécutives), sans preuve de contrôle et d'allocation de ressources. La *Politique sur la durée maximale du travail* du SCT prévoit que les employés de la fonction publique ne devraient pas travailler plus de 48 heures/semaine à moins de conditions exceptionnelles. Dans ces cas, les ministères doivent conserver les dossiers de toutes les exceptions autorisées, y compris la ou les raisons précises/particulières justifiant les heures dépassant 48 heures/semaine.
- Problèmes de non-conformité concernant les employés travaillant selon des horaires de STC, y compris aucune preuve des ententes pour les employés en STC, aucune preuve de contrôle ou d'ajustement d'horaire pour les employés recevant de manière constante des paiements d'heures

¹⁴ Les horaires de STC font référence à des ententes de travail alternatives où une semaine de travail standard est réduite à moins de 5 jours complets. Les employés avec des STC travaillent un nombre d'heures/semaines équivalent en travaillant plus d'heures/jours.

supplémentaires liés à leur journée de « récupération », ni aucune preuve que les employés travaillaient selon un horaire de STC.

- La direction régionale n'a pas une vue d'ensemble des horaires de STC des employés qui soutienne sa prise de décisions.

AINC ne fait pas le suivi des heures supplémentaires des employés dans aucun de ses systèmes. Étant donné que les heures supplémentaires peuvent être payées ou compensées par un *congé* compensatoire, le fait de ne surveiller que les dépenses fait en sorte que l'on occulte les coûts, à savoir les coûts associés aux congés compensatoires. Comme le démontre l'annexe A, certaines régions ont des coûts plus élevés associés aux heures supplémentaires payées par un congé compensatoire que celles payées en argent comptant. Par exemple, nous estimons que les congés compensatoires représentent plus du double des heures supplémentaires payées au Yukon (voir l'annexe A). En outre, si les heures supplémentaires sont prises continuellement en congé compensatoire, cela peut avoir pour effet d'accroître les problèmes relatifs à l'attribution/charge de travail qui sont à l'origine de la demande d'heures supplémentaires à effectuer.

En plus de ces questions concernant le paiement des heures supplémentaires, l'absence de suivi des heures supplémentaires laisse entendre qu'il est impossible d'effectuer un contrôle et une surveillance à l'échelle individuelle, régionale et ministérielle. Nous nous attendions à trouver un mécanisme de surveillance permettant à AINC de surveiller les heures supplémentaires, avec un aperçu complet du nombre d'heures prises. Cette surveillance pourrait normalement déterminer si les ressources sont déployées efficacement et à quel degré les heures supplémentaires correspondent aux périodes de pointe de travail; par exemple, l'absence d'heures supplémentaires pourrait indiquer un surplus de personnel. Nous n'avons pas été en mesure d'identifier ces contrôles comme faisant partie du cadre de contrôle de gestion d'AINC.

En nous basant sur les rapports d'opérations de TPSGC, le paiement des heures supplémentaires représente 1,4 % (4,8 M\$) des dépenses salariales du Ministère pour 2008-2009, variant de 0,7 à 2,6 % dans les régions visitées¹⁵. Étant donné les absences de contrôle et la nature des exceptions identifiées, il y a un risque de fraude.

Résultat 5 : Taux élevé d'exceptions (70 %) observé sur 14 paiements d'heures supplémentaires vérifiés. En particulier, nous avons remarqué ce qui suit :

Paiement d'heures supplémentaires sans preuve d'autorisation appropriée, particulièrement pour les employés avec des STC.

Surveillance et examen inadéquats des opérations concernant les heures supplémentaires.

Contrôles clés inefficaces pour gouverner les opérations d'heures supplémentaires.

Absence de vue globale des heures supplémentaires travaillées pour appuyer les décisions de dotation et la surveillance des heures supplémentaires.

Risques : Des écarts de gestion fonctionnelle (dotation) et financière, ainsi que de fraude et un risque à la réputation.

¹⁵ Ces montants ne comprennent pas les coûts associés aux congés compensatoires.

Recommandation 4 : Paiement des heures supplémentaires

La DG de la DGRHSMT devrait travailler en collaboration avec le DPF afin d'enquêter sur les pratiques de rémunération actuelles des heures supplémentaires dans chaque région et d'appliquer les politiques en vigueur. On devrait porter une attention particulière aux employés ayant des horaires de STC. En outre, les heures supplémentaires (pas seulement les montants dépensés pour les heures supplémentaires) devraient faire l'objet d'un suivi afin de permettre à la direction d'AINC de surveiller de manière efficace les heures supplémentaires.

5.2 Projet d'Interface de la paye du gouvernement du Canada

TPSGC a récemment élaboré l'Initiative de transformation de l'administration de la paye (ITAP). Cette dernière vise à assurer la durabilité à long terme du système d'administration de la paye du GC qui contribue à une fonction publique plus efficace, en offrant de meilleurs services aux Canadiens. Cette initiative comprend deux éléments principaux : le Projet de modernisation des services et des systèmes de paye (PMSSP) et le Projet de regroupement des services de paye (PRSP).

Dans le cadre du Projet de modernisation des services et des systèmes de paye, qui vise à rationaliser et à centraliser les processus de service de paye publics à l'aide d'un système de gestion des ressources humaines (SGRH) partagé et commun (PeopleSoft), les ministères et les agences ont commencé à interfacier leurs systèmes de paye avec PeopleSoft à l'aide de l'Interface de la paye du gouvernement du Canada (IPGC). AINC se prépare à lancer la nouvelle interface entre juin et décembre 2010, ce qui ajoute un nouvel élément de risque à la paye et aux processus connexes. AINC est le quatrième ministère à entreprendre le projet de l'IPGC.

La stratégie de mise en œuvre d'AINC est un processus à huit phases qui utilise une méthode graduelle afin de déployer la mise en œuvre dans tout le Ministère. La région de l'Alberta sert de région pilote pour la mise en œuvre depuis juin 2010, le projet pilote sera suivi de sept dates de lancement afin de mettre en œuvre l'interface dans les autres régions entre juin et novembre 2010.

Les plans du projet de l'IPGC de janvier à mars 2010 ont été examinés dans le cadre de la vérification. Ces plans comprennent cinq phases (de la planification aux tests). Le travail de vérification comprend des entrevues, l'étude de documents et les tests de vérification croisée. Un programme de vérification fondé sur le risque a été élaboré et il est axé sur les points suivants :

- ▶ L'uniformité des données de paye dans les systèmes;
- ▶ L'état de préparation/la disponibilité de PeopleSoft;
- ▶ Le processus de paye post-IPGC;
- ▶ La stratégie de mise en œuvre;
- ▶ La communication interne du projet.

Ces points sont repris plus en détail dans les sections ci-dessous, suivis de :

- ▶ L'analyse des risques et des impacts sur les activités.

5.2.1 Uniformité des données de paye dans les systèmes

Les différences des données des employés entre les systèmes d'AINC ont été identifiées comme l'un des facteurs de risque de l'IPGC. Les meilleures pratiques suggèrent qu'avant de les interfacier ensemble, les deux bases de données devraient avoir le même niveau d'intégrité de données et leurs champs de données devraient être rapprochés afin de prévenir les erreurs¹⁶. Dans le contexte des systèmes et des processus de paye d'AINC, cette pratique est importante pour PeopleSoft et le SRP.

Pour évaluer la qualité des données concernant les champs de données clés de la paye, nous avons effectué une vérification croisée des données dans tous les systèmes pertinents, en utilisant la copie papier de l'employé comme base de comparaison :

- PeopleSoft
- SRP
- SGSO¹⁷

Nous avons observé des taux d'exception élevés dans la vérification croisée du SGSO et de PeopleSoft. Par exemple, des taux d'exception de 31 % et de 47 % pour le champ du salaire ont été observés respectivement dans le SGSO et PeopleSoft, au niveau des 85 échantillons des quatre régions. Nous avons aussi observé des variations importantes entre les régions. Par exemple, les taux d'exception des salaires de PeopleSoft varient de 17 à 75 % dans les quatre régions. Un taux élevé de différences de données entre PeopleSoft et le SGSO a aussi été observé (p. ex. une différence de 47 % pour le champ du salaire a été observée entre les deux systèmes).

AINC vise à nettoyer les données dans PeopleSoft en préparation de l'IPGC en apportant des corrections de données de masse, que l'on nomme des « vagues » de nettoyage de données (ces corrections de données n'ont pas fait partie de la vérification). Nous avons noté les observations suivantes concernant les vagues :

- Le taux d'exception ne semblait pas diminuer au fur et à mesure de la progression des vagues tout au long de la vérification.
- Les vagues de nettoyage ne prenaient pas en considération tous les systèmes pertinents du processus de paye. Notamment, les régions ont confirmé que dans certains cas le SGSO contenait les bonnes données, ce qui n'était pas le cas de la carte de paye ou du SRP. Par contre, on ne faisait pas référence au SGSO quand des corrections de données ont été apportées¹⁸.
- Nous avons observé que les corrections étaient très complexes et qu'aucune formation ou ressource additionnelles n'était fournie pour faciliter le nettoyage des données. Les conseillers en rémunération ont souvent dû examiner les données à travers plusieurs systèmes et retracer l'historique d'emploi de l'employé afin de vérifier la précision des données.

¹⁶ R.L. Krutz, R.D. Vines, *The CISSP Prep Guide*, Wiley Publishing Inc 2003, p. 277-278, "Biba Integrity Model".

¹⁷ Le SGSO est un outil budgétaire pour les prévisions salariales. Ainsi, il est entendu que les salaires dans le SGSO peuvent être différents des salaires réels des cartes de paye manuelles, selon les projections. Par contre, en règle générale, les données des RH entre les systèmes devraient être rapprochées.

¹⁸ Nous comprenons qu'à titre de système de prévision salariale, les données dans le SGSO n'étaient pas rapprochées avec le SRP en temps réel. Par contre, les données de base des employés devraient être constantes entre tous les systèmes.

- Nous n'avons pas examiné tous les champs dans les vagues de nettoyage, y compris le champ d'incrémentation de la date, qui présentait un taux très élevé d'exception dans PeopleSoft.
- Les différences de données ont été réintroduites par des initiatives de correction de données simultanées et séparées dans PeopleSoft, sans avertir les régions des modifications apportées aux données.

En nous basant sur les taux d'exception et les observations ci-dessus, nous ne sommes pas en mesure de conclure que les données dans PeopleSoft sont prêtes à être interfacées avec le SRP dans le cadre du projet d'IPGC. Sans contrôle de prévention en place pour protéger PeopleSoft contre la génération de nouvelles erreurs, les initiatives de correction exigeront davantage de ressources et peuvent ne pas atteindre les objectifs du projet. Comme résultat, il y a une forte probabilité que les données ne concordent pas entre le SRP et PeopleSoft si l'IPGC est mise en œuvre telle qu'elle est planifiée. En outre, les gains obtenus par les vagues de nettoyage seront difficiles à conserver.

Résultat 6.1 : Données de paye incompatibles entre les systèmes pertinents.

Voir la recommandation n° 5 dans la section 5.2.6.

5.2.2 État de préparation de PeopleSoft

PeopleSoft jouera un rôle fondamental dans le processus de paye post-IPGC, étant donné que les opérations de paye seront amorcées dans le système PeopleSoft.

En se basant sur un examen de la mise à niveau et d'une récente vérification du système PeopleSoft¹⁹, menés en même temps que cette vérification de la paye, le système PeopleSoft et les processus associés ne sont pas suffisamment préparés pour cette interface. Particulièrement, il n'y aucune preuve démontrant que les résultats de la vérification de la mise à niveau de PeopleSoft et de la vérification récente ont été abordés par la direction.

Ainsi, les questions suivantes demeurent pertinentes, ce qui crée un risque pour le projet d'IPGC :

- Documentation du flux de travail des RH et ressources formées pour PeopleSoft inadéquates;
- Collaboration et communication insuffisantes entre les régions, l'administration centrale et les unités opérationnelles;
- Absence de rapports PeopleSoft, ce qui mène à un « livre noir », à une sous-utilisation du système de RH par AINC et une réduction de la qualité et de la présentation rapide des renseignements;
- Absence d'intégrité et de gouvernance des données.

Résultat 6.2 : Un manque de préparation au niveau PeopleSoft. Particulièrement, une stratégie de nettoyage de données inadéquate, un manque de contrôles de prévention, de formation et de flux de travail documentés.

¹⁹ PeopleSoft dans le cadre de ce rapport fait référence à la mise en œuvre de l'application PeopleSoft par AINC, non pas à l'outil lui-même.

Voir la recommandation n° 5 dans la section 5.2.6.

5.2.3 Processus de paye post-IPGC

Le processus de paye changera une fois l'IPGC mise en œuvre. Une documentation limitée en ce qui a trait aux plans du projet et aux changements apportés au processus de paye a été mise à notre disposition aux fins d'examen. Ainsi, nous avons établi notre compréhension de la stratégie de mise en œuvre et des changements planifiés pour le processus de paye d'AINC principalement par le truchement d'enquêtes et d'entrevues.

À la suite de la mise en œuvre de l'IPGC, AINC planifie de mettre en œuvre une approbation par lot de l'autorisation effectuée en vertu de l'art. 33, où toutes les opérations pour le Ministère sont autorisées en tant que lot par l'administration centrale plutôt qu'individuellement dans les régions. Bien qu'une autorisation régionale continuera d'être requise, une seule personne avec l'autorité déléguée à l'administration centrale sera responsable de l'application de l'art. 33. Aucune preuve n'était à notre disposition démontrant la manière dont la responsabilité régionale des opérations de paye sera appliquée en vertu de ce nouveau modèle, particulièrement depuis que les représentants des Finances des régions visitées n'étaient pas au courant de ce changement.

Le cadre de vérification des comptes en cours d'élaboration au moment de la vérification, est axé sur l'art. 33 en tant que contrôle clé tout en détaillant les étapes du processus de paye. Par contre, le cadre ne fait pas référence aux changements de processus ultérieurs à l'IPGC. Il n'y a aucune preuve démontrant que les changements de processus ultérieurs à l'IPGC ont été pris en considération dans le cadre de vérification des comptes ou que le projet d'IPGC prenait en considération les procédures de l'art. 33 détaillées dans le cadre de vérification des comptes.

Également, nous n'avons pas été en mesure d'établir la manière dont le processus de paye changera pour les agences fonctionnant séparément. Particulièrement, PGIC n'utilise pas actuellement PeopleSoft et il ne participe pas à l'IPGC. Depuis que la région de l'Alberta exécute le processus de paye au nom de PGIC, comme nous en avons discuté précédemment à la section 5.1.1, les conseillers en rémunération dans la région continueront de demander un accès au SRP afin de générer les opérations de paye de PGIC, ce qui se traduit par deux processus de paye en place dans la région de l'Alberta. Le personnel de PGIC interviewé n'était pas au courant de ces changements et des implications potentielles pour leur agence. Des questions similaires concernent d'autres organismes et ministères distincts, impliqués dans le processus d'administration de la paye d'AINC, y compris CanNor et le MJ. Aucune preuve de la prise en considération de ces circonstances uniques dans les plans du projet d'IPGC n'était à notre disposition aux fins d'examen.

Les restrictions d'accès au SRP ultérieures à l'IPGC représentent un autre domaine problématique. L'accès au SRP par le système de paye en ligne ne changera pas une fois l'IPGC terminée, qui permettra au personnel de la rémunération de continuer à traiter les opérations de paye directement dans le SRP plutôt que dans PeopleSoft. Aucune preuve n'était à notre disposition démontrant la manière d'empêcher l'utilisation du système de paye en direct plutôt que PeopleSoft. Cela représente un écart de contrôle avec plusieurs risques associés, ce qui est discuté plus en détail dans la section 5.2.6.

Résultat 6.3 : Écarts dans le plan pour un processus de paye post-IPGC et des restrictions d'accès au SRP.

Voir la recommandation n° 5 dans la section 5.2.6.

5.2.4 Stratégie de mise en œuvre

L'utilisation d'un site comme région pilote permet à AINC de résoudre des problèmes inattendus à une plus petite échelle par rapport à l'échelle du Ministère au complet quand le lancement se fera partout en même temps. Par contre, cette méthode pose un plus grand degré de complexité en raison de la non-uniformité et de l'application de politiques, de processus et de systèmes de paye que l'équipe de mise en œuvre croquera dans le Ministère au cours du déploiement.

En nous basant sur la vérification d'un échantillon de régions, nous avons découvert que l'Alberta est dotée de personnel expérimenté et compétent qui surveille avec diligence et contrôle le processus de paye. La région de l'Alberta ne s'est pas avérée représentative des autres régions; nous avons noté des différences considérables entre les régions, comme nous en avons discuté aux sections 5.1.1 et 5.1.3.

Particulièrement, nous avons observé que l'expérience et la compétence de la région de l'Alberta compensaient les écarts de contrôle et l'absence de documents de paye. Ce ne sont pas toutes les régions qui ont ce niveau d'expérience; par exemple, une grande partie de l'équipe des RH était nouvelle à AINC dans au moins une région. Ces différences se sont traduites par des questions soulevées pendant la phase de déploiement qui n'ont pas été observées pendant le projet pilote.

Bien que la méthode graduelle du projet pilote semble être une méthode judicieuse, les échéances sont très serrées étant donné l'état actuel de PeopleSoft et les changements que cela implique au processus de paye. Qui plus est, les étapes clés, les limites du projet et les livrables n'étaient pas définis (« à déterminer ») dans la charte du projet (signée une fois le travail de vérification terminé, le 5 juillet 2010), ce qui rend difficile l'évaluation de la viabilité du projet.

L'information déterminant les échéances du projet et la séquence de mise en œuvre dans les régions n'était pas disponibles aux fins d'étude. Bien qu'une liste de vérification pour apprécier le niveau de préparation de la région pilote par rapport au lancement ait été élaborée, aucune preuve des critères utilisés pour évaluer la préparation des autres régions et de l'administration centrale n'était à notre disposition. Ainsi, nous n'avons pas été en mesure de nous prononcer sur le fondement du projet et l'échéancier correspondant. En se basant sur la preuve à notre disposition, la manière dont les risques de l'IPGC seront atténués en vertu de l'échéance de projet actuel n'est pas claire.

Résultat 6.4 : Aucune preuve démontrant de quelle manière les risques seront gérés efficacement en vertu de l'échéancier du projet actuel.

Voir la recommandation n° 5 dans la section 5.2.6.

5.2.5 Communication interne du projet

Bien que l'on puisse gérer l'échéancier serré du projet grâce à une harmonisation et une coordination efficaces, nous avons observé l'absence de communication entre les unités opérationnelles et entre l'administration centrale et les régions. Nous avons remarqué des multiples écarts dans les données et le

processus en raison de ces absences de communication. Nous avons aussi observé l'absence de participation des Finances. Comme il est fait mention dans la section 5.2.3, les entrevues régionales avec les Finances ont indiqué un manque de connaissances concernant les changements au processus de paye post-IPGC, notamment l'approbation par lot en vertu de l'art. 33. Les Finances de certaines régions se préparaient à ajuster leur processus de paye et l'application de l'art. 33 d'une manière qui ne serait pas compatible dans le cadre du processus de paye post-IPGC.

Nous avons observé l'absence de preuve démontrant que les intervenants des RH, des TI et des Finances s'étaient entendus sur les objectifs et les échéances du projet. La charte du projet n'a été signée que le 5 juillet 2010 (une fois le travail de vérification terminé) sans représentation des Finances. En outre, les dates des étapes et des livrables du projet demeuraient « à déterminer » au moment de la signature de la charte. Bien qu'à l'extérieur de la portée et de du calendrier de la vérification, nous comprenons de la direction que l'IPGC était déjà à en production dans la région pilote au moment de la signature de la charte.

Résultat 6.5 : Une communication et une collaboration de projet insuffisantes entre toutes les unités d'activités.

Voir la recommandation n° 5 dans la section 5.2.6.

5.2.6 Analyse des risques et des impacts sur les activités

Les résultats des sections 5.2.1 à 5.2.5 sont regroupés pour former le résultat 6 ci-dessous.

Résultat 6 : AINC n'est pas prêt pour la mise en œuvre de l'IPGC en raison de :

6.1 Données de paye incompatibles entre les systèmes pertinents.

6.2 Un manque de préparation au niveau de PeopleSoft. Particulièrement, une stratégie de nettoyage de données inadéquate et un manque de contrôles de prévention, de formation et de flux de travail documentés.

6.3 Écarts dans le plan pour un processus de paye post-IPGC et des restrictions d'accès au SRP.

6.4 Aucune preuve pour démontrer de quelle manière les risques seront gérés efficacement en vertu de l'échéancier du projet actuel.

6.5 Une communication et une collaboration de projet insuffisantes entre toutes les unités fonctionnelles.

Risques : Inefficacités de fonctionnement, opérations de paye non autorisées, erreurs de données de paye et problèmes d'intégrité des données nécessitant des corrections de données prolongées et coûteuses.

Recommandation 5 : Plans de projet de l'IPGC

La DG de la DGRHMT d'AINC devrait travailler avec le DPF avant la mise en œuvre de l'IPGC pour:

- Aborder les causes profondes des erreurs de données dans PeopleSoft et mettre en œuvre des contrôles afin de prévenir de nouvelles erreurs de données.
- Engagé tous les intervenants de l'IPGC afin d'établir des protocoles de communication et de gestion des changements.

- Documenter le processus complet de paye après la mise en œuvre de l'IPGC et des contrôles associés.
- Mettre en œuvre des contrôles d'accès afin d'empêcher que les opérations soient entrées directement dans le SRG par le système de paye en direct une fois l'IPGC mise en œuvre.

Les risques associés au projet d'IPGC comprennent les éléments suivants (en ordre d'importance, l'importance évaluant à la fois la probabilité et l'impact) :

1. L'accès continu au SRP peut mener à :
 - Des opérations exécutées à l'aide du système de paye en direct plutôt qu'avec PeopleSoft;
 - Les historiques des opérations concernant les employés sont différents entre le SRP et PeopleSoft;
 - Des modifications non autorisées aux données du SRP à partir du système de paye en direct;
 - Des données de paye ne pouvant pas être rapprochées entre les systèmes;
 - Des opérations de saisies double de la paie à cause de deux systèmes différents.
2. L'absence d'intégrité de données dans PeopleSoft peut mener à des vagues perpétuelles de nettoyage intensives et manuelles.
3. L'approbation en lot en vertu de l'art. 33 peut se traduire par l'absence d'une responsabilité régionale pour les opérations individuelles.
4. L'absence de contrôles d'accès peut mener à des modifications de données non autorisées, ce qui peut causer des opérations de paye rejetées par le SRP.
5. L'absence de communication et de formation peut engendrer des incohérences et des nouveaux écarts dans le processus de paye du Ministère.
6. Les attentes en matière de service des organisations distinctes peuvent ne pas être harmonisées avec le nouveau processus de paye.

Au lieu de remplacer les anciennes données du SRP par les données de Peoplesoft, seules les opérations individuelles de paye seront transmises de PeopleSoft au SRP par l'interface de l'IPGC. On nous a informé que s'il y a des différences entre les données des employés dans les opérations de PeopleSoft et les anciennes données des employés provenant du SRP, ce dernier rejettera l'opération²⁰.

L'accès au SRP ne changera pas une fois l'IPGC terminée; ainsi, les opérations de paye continueront d'être soumises à TPSGC à l'aide du système de paye en direct, en outrepassant PeopleSoft. Les risques associés aux droits d'accès au SRP après l'IPGC sont importants, car le SRP fournira une méthode alternative pour amorcer les opérations. En termes de sécurité, les opérations de paye amorcées dans le SRP contourneront les pistes de vérification, la surveillance et les contrôles de détection faisant partie de PeopleSoft et de l'interface de paye. L'éventualité de ce risque est opérationnellement significatif car les

²⁰ On ne nous a fourni aucune preuve pour démontrer la manière dont l'objectif visant à éliminer la saisie de données dans les deux systèmes sera atteint pour les nouveaux employés. Particulièrement, si PeopleSoft ne peut pas écrire au SRP sans une vérification de l'uniformité, la manière dont les données des nouveaux employés seront saisies dans le SRP n'est pas claire.

historiques d'opérations de PeopleSoft perdraient de leur précision et les opérations entre les deux systèmes ne seraient pas rapprochées, ce qui mènerait à une augmentation du travail à refaire manuellement.

L'absence actuelle d'intégrité des données et de contrôles de prévention de PeopleSoft (y compris de la formation) augmente la probabilité que des opérations de paye soient rejetées par le SRP en raison de différences au niveau des données. Si un soutien à l'utilisateur final n'est pas mis en place pour gérer le volume des problèmes qui surviennent, les problèmes de rejets peuvent ne pas être résolus à temps pour respecter les échéances de paye, ce qui augmente potentiellement la probabilité que le système de paye en direct sera utilisé plutôt que PeopleSoft. Si cela devait se répéter, le problème se perpétuerait, diminuant davantage la maintenance des données de PeopleSoft et la fiabilité du système.

L'impact de ce scénario de risque peut ne pas être immédiat, mais il sera important. Les conséquences peuvent se traduire par des données et des historiques d'opération incompatibles entre les deux systèmes dans un seul processus de paye. Une fois que PeopleSoft gèrera les opérations de paye, avec des salaires et des avantages sociaux totalisant 489 M\$²¹, l'impact des données non fiables sera important et plus difficile à corriger. En outre, les effets pourraient n'apparaître que plusieurs mois après la mise en œuvre.

En nous basant sur les questions concernant la qualité des données, l'absence de préparation au niveau de PeopleSoft, les résultats concernant le processus de paye post-IPGC et les écarts de communication et de coordination, nous ne pouvons conclure qu'AINC est prêt à mettre en œuvre l'IPGC en ce moment. Bien que les objectifs du projet sont raisonnables et que l'IPGC a le potentiel de réduire la charge de travail manuel et de rationaliser le processus de paye, la mise en œuvre pourrait mener à une charge de travail additionnelle et créer de nouveaux problèmes si un cadre sain de contrôle n'est pas en place.

6. Conclusion

Nous avons découvert un taux d'exceptions élevé dans les opérations de paye vérifiées, particulièrement celles touchant les heures supplémentaires. Étant donné l'absence d'un processus de paye ministériel uniforme et des différences de contrôle dans les régions, nous ne pouvons conclure que le cadre de contrôle de l'administration de la paye assure la précision de la paye.

Bien que des erreurs de paye financièrement significatives n'ont pas été identifiées au niveau du Ministère, la fréquence élevée de ces erreurs peut entraîner un travail supplémentaire de correction, coûteux et indiquant un problème systématique financièrement significatif. Nous recommandons qu'AINC aborde les résultats selon les recommandations de la section 5.

Nous ne pouvons conclure qu'AINC est bien préparé pour la mise en œuvre de l'IPGC en ce moment. Nous avons trouvé des erreurs de données, un manque de préparation au niveau de PeopleSoft, des écarts dans le processus de paye planifié post-IPGC et dans les contrôles d'accès au système et une communication interne insuffisante. Bien que nous trouvons l'étude de faisabilité du projet, ses objectifs et

²¹ *Rapport ministériel sur le rendement d'AINC*, section I, page 15, et section III, page 52, États financiers non vérifiés pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2009.

la méthode de mise en œuvre graduelle corrects, aucune preuve n'a permis de démontrer de quelle manière les risques seront adéquatement gérés en vertu du calendrier actuel de mise en œuvre.

Bien que l'automatisation des processus manuels dans le cadre de l'IPGC peut aborder les inefficacités actuelles et améliorer le processus de paye global, nous recommandons qu'AINC ajuste l'échéancier du projet pour permettre une analyse et une gestion de risque suffisante. En particulier, les causes profondes des erreurs de données devraient être abordées et le processus de paye post-IPGC devrait être documenté et évalué avant la mise en œuvre.

7. Plan d'action de la direction

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. La dirigeante principale des finances (DPF) et la directrice générale (DG) de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) d'AINC doivent mettre en œuvre un processus uniforme d'administration de la paie au niveau du Ministère et établir avec chacune des organisations participant au processus de paie du Ministère des ententes étayées définissant les rôles et responsabilités et énonçant les modalités applicables de paiement.</p>	<p>Un cadre de vérification des comptes (CVC) concernant les salaires est en cours d'élaboration. Ce cadre permettra au processus d'administration de la paie de se conformer au processus énoncé à l'article 33.</p> <p>Le groupe responsable du contrôle interne relevant du Secteur du DPF a élaboré un dossier sur le processus de paie du Ministère et a recensé les lacunes en matière de contrôles; il s'emploie actuellement à élaborer un plan de mesures correctives.</p> <p><i>La DG de DGSRHMT veillera à ce que des ententes de services ou des protocoles d'entente (PE) appropriés soient en place lorsque AINC collabore avec d'autres organisations.</i></p>	<p>La DPF en collaboration avec la DG, DGSRHMT</p> <p>Eva Jacobs, directrice, Comptabilité ministérielle et déclaration des résultats</p> <p><i>Marielle Doyon, directrice générale, Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT)</i></p>	<p>La mise en œuvre du cadre de vérification des comptes concernant les salaires est prévue le 1^{er} avril 2011.</p> <p>L'élaboration des documents et l'évaluation de l'efficacité de la conception sont terminées. Le plan de mesures collectives devrait être terminé d'ici le 31 mars 2011.</p> <p><i>T4 – 2010-2011</i></p>
<p>2. La DPF d'AINC doit mettre en œuvre des mesures de contrôle afin de contraindre les organisations distinctes à se conformer aux règles relatives à la déclaration des salaires et</p>	<p>1) Le cadre de vérification permettra de résoudre ces questions.</p> <p>2) Un PE officiel avec CanNor sera renouvelé pour 2010-2011. Entretemps, le</p>	<p>DPF, Eva Jacobs, directrice, Comptabilité ministérielle et déclaration des résultats</p> <p>Paul Mokha, directeur, Gestion des ressources et</p>	<p>1) 1^{er} avril 2011</p> <p>2) 1^{er} avril 2011</p>

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>s'assurer que les états financiers excluent CanNor des charges salariales et des charges liées aux avantages sociaux du Ministère.</p> <p>AINC doit officialiser les ententes de services avec les organismes distincts et rapprocher les transactions actuelles et les salaires déclarés dans l'ensemble des régions afin d'éviter que des anomalies similaires se reproduisent.</p>	<p>PE antérieur demeure en vigueur.</p>	<p>services consultatifs financiers</p>	
<p>3. Parallèlement à la recommandation 1, la DPF et la DG, DGSRHMT, d'AINC doivent travailler de concert pour remédier aux lacunes observées au niveau du contrôle de la paie en menant les activités suivantes (et en conservant les pièces justificatives) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • effectuer des rapprochements entre les transactions actuelles et les salaires déclarés par l'ensemble des régions; 	<p>1) La Direction de la comptabilité ministérielle et de la déclaration des résultats (CMDR) s'emploie actuellement à rapprocher les charges salariales traitées au moyen du Système de paie régional (SPR) et les salaires et avantages sociaux déclarés dans le Système de gestion des salaires en ligne (SGSL) et dans OASIS.</p>	<p>1) Eva Jacobs, directrice, Comptabilité ministérielle et déclaration des résultats</p>	<p>1) En cours</p>

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<ul style="list-style-type: none"> • dresser une liste complète des utilisateurs du Système de paie régional (SPR) et mettre en place un processus officiel permettant d'examiner et d'approuver les privilèges d'accès au SPR régulièrement; • appliquer la répartition des tâches prévue aux articles 33 et 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (LGFP) et veiller à ce que toutes les régions conservent les pièces justificatives énoncées aux articles 33 et 34 de la LGFP; 	<p>2) <i>Sur demande d'AINC, une liste complète des utilisateurs du SPR est fournie par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) (au moins tous les trimestres). AINC examine cette liste et prend les mesures appropriées pour s'assurer d'être en conformité avec les contrôles relatifs à la sécurité des accès établis par TPSGC. Nous veillons également à intégrer les recommandations antérieures du Bureau du vérificateur général.</i></p> <p><i>Un document officiel sur les privilèges d'accès au processus interne lié au SPR et à l'interface de paie du gouvernement du Canada (IPGC) sera élaboré et distribué.</i></p> <p>3) Le cadre de vérification des comptes pour les salaires permettra au processus d'être conforme à l'article 33 et clarifiera les responsabilités des agents financiers.</p> <p>4) <i>La Direction des relations de travail et de la rémunération a été sollicitée à titre d'experte en la matière pour prêter main-forte à la DPF dans l'élaboration des procédures relatives à la fonction d'autorisation et continuera à fournir</i></p>	<p>2) <i>Estelle St-Amour, directrice, Direction des relations de travail et de la rémunération</i></p> <p>3) <i>Eva Jacobs, directrice, Comptabilité ministérielle et déclaration des résultats</i></p> <p><i>Estelle St-Amour, directrice, Direction des relations de travail et de la rémunération</i></p>	<p>2) <i>T4 – 2010-2011</i></p> <p>3) <i>1^{er} avril 2011</i></p> <p><i>Dès que la DPF aura terminé</i></p>

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<ul style="list-style-type: none"> déterminer et corriger les causes fondamentales des taux élevés d'anomalies concernant la paie, particulièrement en ce qui a trait aux groupes d'employés spéciaux, comme les étudiants et les employés occasionnels. 	<p><i>une aide au besoin. Ce projet de la DPF pourrait perdre sa raison d'être une fois que la paie sera centralisée.</i></p> <p><i>DGSRHMT a créé une direction de surveillance et d'assurance de la qualité. Un cadre de surveillance de la rémunération sera élaboré et mis en œuvre.</i></p>	<p><i>Julie Simard, directrice, Assurance de la qualité</i></p>	<p><i>T4 – 2010-2011</i></p>
<p>4. La DG de SRHMT d'AINC doit travailler avec la DPF afin de mener une enquête sur les pratiques de rémunération des heures supplémentaires dans chaque région et d'assurer l'application des politiques applicables. L'enquête doit être axée particulièrement sur les employés dont l'horaire de travail est comprimé. De même, les heures de services supplémentaires (pas seulement les montants payés en heures supplémentaires) doivent être consignées pour permettre à la direction d'AINC de surveiller efficacement les heures supplémentaires.</p>	<p><i>Les services de rémunération ont lu la description générale des résultats des tests. La plupart des observations semblaient liées à une non-conformité par rapport aux conventions collectives, à la Loi sur la gestion des finances publiques, etc. la plupart des non-conformités observées concernaient les heures supplémentaires, le travail sur appel et la semaine de travail comprimée.</i></p> <p><i>DGSRHMT a récemment créé une direction de surveillance et d'assurance de la qualité. Un cadre de surveillance de la rémunération sera établi et mis en œuvre pour assurer la conformité.</i></p> <p><i>Les services de rémunération s'assureront</i></p>	<p><i>Estelle St-Amour, directrice, Direction des relations de travail et de la rémunération</i></p> <p><i>Julie Simard, directrice, Assurance de la qualité</i></p>	<p><i>T4-2010/2011</i></p> <p><i>T4-2010/2011</i></p>

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p><i>que les problèmes mis en lumière par les résultats des tests seront traités en priorité.</i></p> <p><i>Les services de rémunération estiment que, dans plusieurs cas, ils ne sont pas directement responsables des non-conformités, mais qu'ils doivent jouer un rôle de surveillance auprès des différentes parties concernées afin de leur rappeler leurs propres responsabilités.</i></p> <p><i>Par exemple, l'une des observations indiquait :</i></p> <p><i>Aucune preuve d'une distribution appropriée du travail supplémentaire/sur appel entre les ressources disponibles...</i></p> <p><i>Bien que nous croyions qu'il s'agit en l'occurrence d'une responsabilité de la Direction, les services de rémunération devraient s'assurer que les gestionnaires consultent la convention collective pertinente lorsqu'ils prennent des décisions.</i></p> <p><i>DGSRHMT a élaboré une politique sur les heures supplémentaires et les congés compensatoires. Un document Questions-Réponses a été rédigé et diffusé à toutes les régions.</i></p> <p><i>Ainsi, cette politique sera redistribuée à</i></p>		

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p><i>toutes les régions et analysée avec la collectivité des RH par l'intermédiaire de conférences téléphoniques.</i></p> <p><i>De plus, la politique des heures de travail est en cours d'examen et un nouveau document sera créé afin de répondre à la question des heures supplémentaires des employés dont l'horaire de travail est comprimé.</i></p> <p><i>Après avoir examiné le taux d'erreurs, les services de rémunération l'ont considéré comme assez bas, mais sont dans l'impossibilité de le comparer avec ceux des autres ministères étant donné que ces renseignements ne sont pas disponibles.</i></p>		
<p>5. La DG de DGSRHMT d'AINC doit collaborer avec la DPF pour mener à bien la série de mesures suivantes avant la mise en place de l'IPGC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traiter les causes fondamentales des erreurs de données dans PeopleSoft et mettre en œuvre des contrôles afin de prévenir les nouvelles erreurs de données; 	<p><i>La mise en œuvre de l'IPGC est en cours dans les régions conformément au plan d'action, et connaît un franc succès.</i></p> <p><i>La collectivité des RH a tenu des rencontres mensuelles au cours des derniers mois pour discuter du problème de l'intégrité des données. Des rapports d'intégrité des données sont fournis à toutes les régions</i></p>	<p><i>Estelle St-Amour, directrice, Direction des relations de travail et de la rémunération</i></p>	<p>T4-2010/2011</p> <p><i>En cours</i></p>

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<ul style="list-style-type: none"> Mobiliser tous les intervenants de l'IPGC afin d'établir des protocoles de gestion du changement et de communication. Documenter les processus complets de paie de l'après IPGC, de même que les contrôles qui y sont associés. <p>Mettre en œuvre des contrôles d'accès afin d'éviter l'entrée de transactions directement dans le SPR par l'intermédiaire du Système de paie en direct une fois l'IPGC mis en place.</p>	<p><i>avec des explications sur la façon d'effectuer les nettoyages.</i></p> <p><i>Lors de leur conférence téléphonique mensuelle, les services de rémunération discutent de tous les problèmes d'intégrité des données relatifs à l'IPGC, et qui seraient susceptibles de survenir.</i></p> <p><i>Le directeur de l'amélioration des processus des ressources humaines et du milieu du travail, de concert avec l'équipe de l'IPGC, a lancé un journal d'anomalies de l'IPGC. Chaque semaine, les conseillers en rémunération inscrivent dans le journal les problèmes rencontrés avec l'IPGC afin que les services de rémunération et l'équipe de l'IPGC puissent les traiter.</i></p> <p><i>L'équipe de PeopleSoft a parcouru le pays pour offrir de la formation sur PeopleSoft à la collectivité des RH. À mesure que l'IPGC est mise en place, de la formation est offerte.</i></p> <p><i>L'équipe de l'IPGC et les services de rémunération ont développé et mis à jour l'outil d'aide en ligne (TSPU) afin d'aider les utilisateurs lors de l'entrée de données.</i></p> <p><i>Le processus complet de paie sera documenté afin que chacun des</i></p>	<p>Estelle St-Amour</p>	<p><i>En cours</i></p> <p><i>En cours</i></p> <p><i>Terminée</i></p> <p><i>En cours</i></p>

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<i>intervenants connaisse ses rôles et responsabilités par rapport à l'IPGC.</i>	Tanya Saulnier Équipe de l'IPGC/Peoplesoft	<i>T4-2010/2011</i>

Annexe A – Contexte financier pour la paye d’AINC

A.1 Sommaire de la publication de rapports financiers

Le Tableau 2 présente un sommaire des dépenses en salaires et avantages sociaux déclarés dans les états financiers non vérifiés du Ministère des six dernières années. Les ETP énumérés ci-dessous représentent ceux indiqués dans le Rapport ministériel sur le rendement d’AINC. Les valeurs en dollars, selon les états financiers, sont indiquées en millions (\$CAN). Comme il est mentionné précédemment dans la section, il y eu une augmentation de 18,5 % de la rémunération des ETP de 2007-2008 à 2008-2009, selon AINC, cette augmentation s’explique par le mécanisme de changement du gouvernement d’intégrer les pepensionats à AINC et les engagements salariaux contraignants relatifs au renouvellement des conventions collectives.

La portée de cette vérification de la paye ne comprenait pas l’examen ou la vérification des montants ou des salaires des ETP déclarés. Les montants sont indiqués dans le cadre contexte de la vérification et du rapport.

Tableau 2 – Dépenses par rapport au nombre d’ETP

	Contexte pour les années précédentes				Période de la vérification	
	<u>2004-2005</u>	<u>2005-2006</u>	<u>2006-2007</u>	<u>2007-2008</u>	<u>2008-2009</u>	<u>2009-2010²²</u>
Salaires et avantages sociaux	385 \$	372 \$	380 \$	399 \$	489 \$	506 \$
<i>Total des opérations*</i>	<i>772 \$</i>	<i>798 \$</i>	<i>833 \$</i>	<i>822 \$</i>	<i>1 010 \$</i>	<i>1 101 \$</i>
ETP d’AINC pour l’année	-	3 967	4 063	4 262	4 653	5 187
Salaires et avantages sociaux moyens \$/ETP	-	93 774 \$	93 527 \$	93 618 \$	105 093 \$	97 552 \$

* Le total des dépenses d’opération excluent les montants adjugés par la cour et les autres règlements à l’amiable, les responsabilités pour l’atteinte à l’environnement et les revendications et les litiges.

A.2 Analyse régionale

En nous basant sur les rapports du SRP de TPSGC, nous avons calculé les dépenses pour les régions visitées. Tel que mentionné précédemment dans la section 5.1.3, les rapports du SRP ne sont pas mis immédiatement à la disposition d’AINC. Ainsi, les sommaires financiers de ce rapport, basés sur les dépenses actuelles, peuvent être différents des rapports de prévisions salariales d’AINC. Les valeurs en dollars pour les dépenses régionales sont indiquées en milliers de dollars (\$CAN) dans le Tableau 3 ci-dessous.

²² Les montants de 2009-2010 sont basés sur l’ébauche des états financiers, lesquels n’étaient pas publiés au moment de la vérification.

Tableau 3 – Dépenses de paye (sans les avantages sociaux) 2008-2009 ventilées par région, pour les régions visitées

Type de dépense	AB	CB	ON	SK	YK	AINC Total
Intérimaire	2 069 \$ 14,5 %	3 793 \$ 12,2 %	2 680 \$ 9,1 %	754 \$ 5,9 %	671 \$ 10,1 %	35 090 \$ 10,5 %
Régulier	10 157 \$ 71,5 %	24 363 \$ 78,4 %	22 755 \$ 77,7 %	10 476 \$ 81,7 %	4 619 \$ 69,5 %	251 268 \$ 75,3 %
Heures supplémentaires ²³	368 \$ 2,6 %	454 \$ 1,5 %	445 \$ 1,5 %	97 \$ 0,8 %	48 \$ 0,7 %	4 767 \$ 1,4 %
Autre	1 614 \$ 11,4 %	2 472 \$ 7,9 %	3 397 \$ 11,6 %	1 495 \$ 11,6 %	1 305 \$ 19,7 %	42 526 \$ 12,8 %
Total des dépenses	14 208 \$	31 082 \$	29 277 \$	12 822 \$	6 643 \$	333 651 \$²⁴
% du total d'AINC	4 %	9 %	9 %	4 %	2 %	

Les régions visitées représentent 28 % des dépenses salariales du Ministère pour 2008-2009.

Quand on examine les dépenses en heures supplémentaires, les coûts peuvent être ignorés si le congé compensatoire n'est pas pris en considération. Selon les conventions collectives, les employés peuvent choisir de prendre un congé compensatoire plutôt que d'être payé pour les heures supplémentaires travaillées. Nous arrivons à la conclusion qu'étant donné qu'AINC ne fait pas le suivi des heures supplémentaires, un aperçu global des coûts en heures supplémentaires n'est pas à la disposition de la direction. Les coûts des congés compensatoires comprennent les heures utilisées ainsi que celles inutilisées payées à la fin de l'année.

Selon notre analyse des données sur les congés compensatoires de PeopleSoft, souligné dans le Tableau 4 ci-dessous, les régions visitées avec des dépenses inférieures en heures supplémentaires ont des coûts plus élevés en coûts de congés compensatoires par ETP. Par exemple, les congés compensatoires représentent environ 68 % des coûts en heures supplémentaires par ETP dans la région du Yukon, ce qui n'est pas évident en examinant les dépenses seulement.

²³ Le calcul des heures supplémentaires comprend les heures rétroactives.

²⁴ Les dépenses du Tableau 3 comprennent les paiements de salaires du SRP pour les employés d'AINC seulement (code « IAN »).

Tableau 4 – Dépenses en heures supplémentaires et en congés compensatoires – estimation des coûts pour 2008-2009

	AB	CB	ON	SK	YK	AINC (toutes les régions)
Heures supplémentaires payées/ETP ²⁵	1 828 \$	1 477 \$	1 059 \$	506 \$	516 \$	1 081 \$
Congés compensatoires payés/ETP	140 \$	85 \$	26 \$	116 \$	65 \$	100 \$
Congés compensatoires en heures/ETP	8	8	14	14	19	17
Valeur en argent estimée ²⁶ /ETP	425 \$	456 \$	747 \$	775 \$	1 023 \$	920 \$
Estimation du coût total/ETP	2 393 \$	2 018 \$	1 832 \$	1 397 \$	1 604 \$	2 101 \$

²⁵ En nous basant sur le manque de cohérence noté dans le SGOS et PeopleSoft, nous ne pouvons confirmer la précision des rapports obtenus aux fins d'analyse. Les montants dans la section visent simplement à offrir un meilleur contexte sur les dépenses en heures supplémentaires; non pas pour établir les coûts actuels.

²⁶ En prenant un taux de salaire annuel moyen de 70 000 \$ et les heures supplémentaires payés à temps et demi.

Annexe B – Critères de vérification

Les critères de vérification suivants ont été élaborés pour assurer la conformité avec les objectifs de vérifications énoncés à la section 2.1.

Obtenir l'assurance raisonnable que :

- Les contrôles financiers (processus d'activité, système informatique et présentation de rapport) ont été conçus et mis en œuvre dans le cadre du modèle d'administration de la paye du Ministère afin de soutenir la précision des opérations de paye des heures régulières et supplémentaires.
- Les activités d'administration de la paye d'AINC sont conformes aux politiques, aux procédures et aux conventions collectives.
- La surveillance de la paye existe; la direction, à différents niveaux, dispose des rapports nécessaires pour effectuer la surveillance de la paye et les rapprochements, et les processus sont en place pour soutenir la publication de rapport précis des dépenses de paye à être présentés sur les états financiers.
- Les interfaces de système et les contrôles des applications des systèmes d'administration de la paye soutiennent de manière efficace la précision des opérations de paye, qui comprennent tous les changements proposés à l'administration de la paye après l'IPGC.
- Les services de paye avec des organisations externes ont des contrôles en place pour cerner de manière efficace les rôles et les responsabilités pour l'administration de la paye avant l'IPGC.