



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Vérification du système de paie du personnel des Fonds non publics

Novembre 2008

7050-8 (CS Ex)



Canada 

Table des matières

Liste d'abréviations	i
Sommaire des résultats	ii
Introduction	1
Contexte	1
Objectif	1
Portée	1
Méthodologie	1
Constatations et recommandations	2
Structure de gestion du système de paie.....	2
Contrôles internes automatisés	4
Contrôles manuels.....	8
Politiques et procédures	10
Communications.....	12
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Critères de vérification	B-1
Annexe C – Organigramme simplifié du cycle national de paie	C-1
Annexe D – Recommandations liées aux contrôles internes d'ADDAM	D-1



Liste d'abréviations

AF	Année financière
B/E/U	Base/escadre/unité
BNP	Biens non publics
BNP	Bureau national de la paie
BPR	Bureau de première responsabilité
CS Ex	Chef – Service d'examen
CSF	Chef du service des finances
CSI	Chef du service de l'information
DGSSPF	Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles
DPRH	Directeur des programmes de ressources humaines
FNP	Fonds non publics
GAC	Gestion automatisée des congés
GI/TI	Gestion de l'information/technologie de l'information
IPO	Instruction permanente d'opération
NEP	Numéro d'établissement aux fins de la paie
PSD	Préposé à la saisie des données
QG	Quartier général
RE	Relevé d'emploi
RH	Ressources humaines
RVDE	Rapport de vérification des données d'entrée
RVP	Rapport de vérification de la paie
VP	Vice-président



Sommaire des résultats

Le groupe de vérification interne et d'examen des Biens non publics (BNP), qui relève du Chef – Service d'examen (CS Ex), a vérifié le système national de paie des BNP afin de donner au Chef d'état-major de la Défense l'assurance que le cycle de paie des Fonds non publics (FNP) comporte un cadre de contrôle de gestion efficace. Il a évalué la structure de gouvernance, la pertinence et l'utilité des contrôles internes, l'exactitude des données et processus de paie et l'efficacité du processus de paie.

Des documents ont été examinés et des sondages effectués à l'égard de différentes périodes de paie dans le but de vérifier l'intégrité des données saisies. Les résultats des sondages ont fait ressortir de nombreuses erreurs de saisie des données qui n'ont pas été détectées ni corrigées pendant le reste du processus de paie, en raison d'un manque de mesures de contrôle.

Observations

Les résultats des entrevues, des études de dossiers, des visites sur place ainsi que de l'analyse et de la vérification des données indiquent ce qui suit :

- Le système national de paie est décentralisé et ne possède aucune structure distincte de gestion globale.
- Les systèmes et processus de paie n'assurent pas l'intégrité des données, car les contrôles touchant l'accès aux systèmes, la saisie des données et la production des rapports d'exception sont inadéquats ou inexistant.
- Il n'y a aucun examen manuel ni contrôle de l'assurance de la qualité sauf au niveau de la saisie des données de base – ce contrôle peut faire l'objet de conflits d'intérêts puisqu'il est possible que les examinateurs vérifient leurs propres données.
- Si elles existent, les politiques, procédures, directives et instructions permanentes d'opération (IPO) écrites sont principalement le résultat d'initiatives locales.
- L'attribution des responsabilités est mal définie dans l'ensemble du système.
- Le protocole de communication entre les différents intervenants présente des lacunes.

Nota : Une liste plus détaillée des recommandations du CS Ex et des réponses de la direction figure à l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

Évaluation globale

Il faut améliorer le cadre de contrôle de gestion du système national de paie.

La gestion des risques, qui fait partie d'une bonne gouvernance, n'a pas été intégrée dans le système de paie.

Des éléments essentiels, tels que des politiques et procédures claires, l'attribution des responsabilités, l'application de contrôles de saisie et d'intégrité des données et la mise en œuvre de mécanismes de contrôle et d'assurance de la qualité, font défaut ou ne sont que partiellement en place.

Une fois mises en œuvre, les recommandations devraient accroître l'exactitude des comptes de paie et réduire le risque de perte financière.



Introduction

Contexte

Cette vérification systémique de la paie fait partie du Plan de travail de vérification des BNP pour l'année financière (AF) 2007-2008. La dernière vérification sur ce sujet, qui date de 2000, a eu lieu pendant la transition d'un système de paie décentralisé à un système centralisé. Un examen de suivi a été effectué en 2003. Avec la mise en œuvre du logiciel ADDAM en 2004, les responsabilités relatives à la paie sont retournées à une structure décentralisée.

Le fonctionnement du processus national de paie est assuré par un groupe représentatif d'employés des FNP de différentes unités et divisions. Il existe deux principaux flux de données au niveau de la base. L'un concerne les changements apportés aux données de base, comme le nom, l'adresse, le taux de rémunération et les avantages sociaux, et relève des Ressources humaines (RH). Ce flux englobe aussi les changements des RH touchant ce qu'on appelle les employés autopayés (à salaire fixe). Le deuxième flux de données sert à déclarer le nombre d'heures travaillées par les employés qui ne sont pas autopayés, c.-à.-d. les employés occasionnels et à temps partiel ainsi que certains employés à temps plein. Ce flux de données relève exclusivement des gestionnaires hiérarchiques. À la fin de chaque période de paie, les données provenant des deux flux sont transférées au Bureau national de la paie (BNP) pour y être traitées, puis transmises à la banque aux fins de paiement par dépôt direct.

Objectif

La présente vérification vise à donner l'assurance que le cycle de paie comporte un cadre de contrôle de gestion efficace. Une liste détaillée des critères de vérification figure à l'[annexe B](#).

Portée

La vérification offre une étude et une analyse complètes du cycle de paie depuis l'arrivée des nouveaux employés jusqu'à la dernière paie des employés qui quittent leur emploi. Nous avons examiné les éléments et rapports de paie, leur interdépendance, leur valeur relative et leur efficacité par rapport aux pratiques administratives exemplaires.

Méthodologie

- Examen de vérifications antérieures (vérification de 2000 et vérification de suivi de 2003).
- Entrevues préliminaires avec des gestionnaires des RH, du personnel du BNP, des gestionnaires des finances et des spécialistes en gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI).
- Examen des politiques, procédures et IPO pertinentes.
- Quatre visites de bases.
- Enquête téléphonique auprès de 30 préposés à la saisie des données (PSD) et gestionnaires hiérarchiques.
- Étude de logiciels de systèmes de paie.
- Sondages approfondis de transactions de paie.
- Entrevues de suivi fondées sur les résultats des sondages.
- Analyse détaillée de toutes les preuves et constatations recueillies lors de la vérification.



Constatations et recommandations

Structure de gestion du système de paie

Les fonctions et responsabilités liées à la paie sont largement décentralisées. Le processus de paie ne comporte aucune structure de contrôle de gestion distincte.

Le cycle de paie, depuis la saisie des données jusqu'au dépôt direct à la banque, est largement décentralisé. Il fait appel à un grand nombre de PSD, de gestionnaires hiérarchiques et de membres du personnel des RH dans 27 bases/escadres/unités (B/E/U) de même qu'aux RH, au BNP et à la Division des finances au quartier général (QG). Il s'agit donc d'un processus multiniveau et interdivisionnaire qui ne possède aucune structure de gestion distincte. Aucun gestionnaire supérieur ni aucune équipe de gestion supérieure ne s'est vu attribuer la responsabilité de tout le processus de paie.

Bien qu'il soit opérationnel, le système de paie est exposé à des risques en raison de l'absence de contrôles clés. Il manque des directives écrites établissant les procédures, les voies de communication, la répartition des responsabilités, la désignation de la responsabilisation, les programmes de formation et les systèmes de contrôle. Les mécanismes de contrôle et d'examen sont insuffisants, ou parfois absents à tous les niveaux.

Contrôle/assurance de la qualité

Les pratiques exemplaires relatives aux systèmes de paie incluent des mécanismes d'assurance et de contrôle de la qualité. Toutefois, le système national de paie ne comporte aucun mécanisme de contrôle ou d'assurance de la qualité, et la responsabilité globale de la qualité n'a pas été assignée. En outre, on n'a pas établi d'indicateurs et de mesures de rendement.

Gestion du BNP

La structure organisationnelle de la Direction de la paie, qui relève du Chef du service des finances (CSF), est tronquée au-dessus du niveau du BNP, car les deux niveaux supérieurs de gestionnaires-superviseurs ne sont pas regroupés au QG (voir la figure 1). Cet arrangement signifie que le gestionnaire du BNP ne bénéficie pas d'une supervision et d'une aide en matière de gestion et exige qu'il fonctionne le plus souvent indépendamment de la Division des finances.

Nous avons constaté l'existence d'un risque de conflit d'intérêts au sein de la Division des finances, où les membres d'une même famille occupent des postes dont les fonctions incluent la manipulation des données de paie et l'élaboration des contrôles de système. Par ailleurs, au niveau de la saisie des données, il existe un besoin urgent de séparer les fonctions afin de restreindre l'accès pour empêcher quiconque d'entrer et d'examiner des données ayant trait à sa propre rémunération.



Figure 1. La filière hiérarchique de la Direction de la paie Les superviseurs du Bureau national de la paie, basés à Ottawa, se rapportent au gestionnaire national de la comptabilité, basé à Halifax. Le gestionnaire se rapporte au Directeur des opérations comptables et de la paie, qui est basé à Valcartier, qui lui-même se rapporte au Chef du Service des finances, basé à Ottawa.

La voie à suivre

Compte tenu de ce qui précède, un groupe de travail interdivisionnaire composé de membres du personnel du CSF, des RH et du Chef du service de l'information (CSI), et appelé ci-après Équipe de gestion supérieure responsable de la paie, devrait être formé pour remédier aux lacunes décelées dans le système de paie. Cette équipe interdivisionnaire serait chargée d'assurer la création de la structure de gouvernance qui fait actuellement défaut, de définir les voies de communication, les responsabilités et les points de contact à un niveau supérieur, ainsi que d'établir un cadre de contrôle.

Recommandations

Former une équipe de gestion supérieure responsable de la paie. **(BPR : DGSSPF)**

Charger l'Équipe de gestion supérieure responsable de la paie, ou un autre groupe de gestion supérieure approprié :

- de définir une structure de gestion pour le processus de paie;
- d'examiner tous les aspects des opérations de paie;
- de mettre en œuvre un mécanisme de contrôle ou d'assurance de la qualité.

(BPR : DGSSPF)

Note du vérificateur : Durant le compte rendu de la vérification, le VP RH et le CSF ont discuté du concept d'équipe de gestion supérieure responsable de la paie et l'ont approuvé. Les observations et la réussite des recommandations présentées dans le reste du rapport sont étroitement liées à la formation de cette équipe.

Contrôles internes automatisés

Les contrôles automatisés du système de paie ne sont pas assez rigoureux ni assez fiables pour que la haute direction s'en serve afin de protéger les biens et la confidentialité des renseignements sur les employés.

Aucun cadre de contrôle interne n'a été défini à l'égard du processus de paie. Les contrôles internes existants sont des contrôles logiciels automatisés et des contrôles manuels qui n'ont pas été organisés avec cohésion pour faire en sorte que les biens soient protégés de la façon la plus efficiente.

Nous avons constaté l'absence de contrôles et l'inefficacité des contrôles existants dans l'ensemble du processus de paie, notamment l'absence de contrôles de saisie des données et d'accès, de contrôles de la qualité (ce sujet est traité sous la rubrique « Structure de gestion du système de paie », d'examen de la paie, de rapports et de formation sur la paie.

Les contrôles automatisés sont intégrés aux logiciels utilisés dans le processus de paie. Les principaux logiciels utilisés dans le processus de paie sont Cyborg et ADDAM. Cyborg est un programme professionnel sous licence qui est doté de contrôles internes.

Saisie des données

Le fonctionnement du processus de paie part de l'hypothèse que la saisie des données de base au niveau de la B/E/U est correcte et n'exige aucun autre examen avant ou après la transmission. Les gestionnaires hiérarchiques ont la responsabilité exclusive d'examiner leurs propres entrées, parfois même leurs propres heures de travail, et ils ne bénéficient pas d'un palier d'examen supérieur au niveau de la B/E/U ou du QG. En revanche, la paie fait simplement l'objet de retenues lorsqu'elle parvient au BNP et n'est pas soumise à d'autres contrôles. Il n'y a pas non plus de contrôles de système de niveau supérieur.

La figure 2 montre un organigramme simplifié du processus de paie. Le seul contrôle actuel, soit l'examen des entrées de données par les gestionnaires hiérarchiques, est indiqué en rouge. L'[annexe C](#) présente une explication plus détaillée de l'organigramme et une comparaison entre le processus de paie actuel et le processus recommandé.

Les sondages ont révélé de nombreuses erreurs de saisie des données au niveau de la base. La saisie des données est rarement examinée, ou même jamais, et les erreurs sont rarement corrigées avant ou après les paiements. Les PSD et les gestionnaires

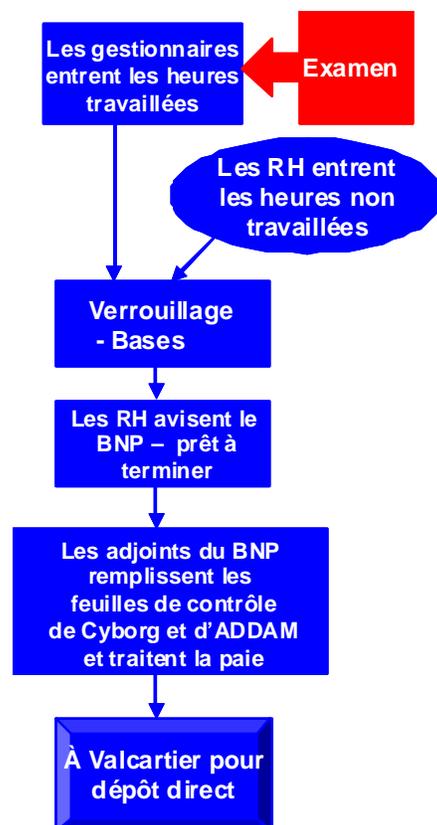


Figure 2. Organigramme du processus de paie. Les gestionnaires examinent les heures travaillées et les entrent dans le système. Après quoi, le système est verrouillé et on peut passer au processus de paie. Les données sont transférées du système d'entrée (ADDAM) au système de paie (Cyborg), et traitées. L'information traitée est acheminée à Valcartier qui met en branle le processus de dépôt direct.

hiérarchiques qui entrent les données sur les heures travaillées où il est question de paramètres des conventions collectives, de contrats d'employés, d'outils codifiés, d'autres taux, d'heures supplémentaires, de rémunération de jours fériés, de congés, etc., ne possèdent pas nécessairement les compétences et les connaissances voulues pour assumer leurs responsabilités liées à la paie, et ce, avec la précision et l'exactitude requises. Les gestionnaires hiérarchiques et les PSD ne reçoivent aucune formation officielle à cet égard.

ADDAM

ADDAM a été créé à l'interne pour rationaliser le processus de paie en permettant aux gestionnaires d'entrer directement les heures travaillées des employés à salaire horaire. ADDAM est l'un des principaux sujets de la vérification, car les heures de travail doivent être entrées pour 74 p. 100 des employés. Les 26 p. 100 qui restent sont des employés autopayés à temps plein.

ADDAM n'est pas doté des contrôles internes standard attendus d'un logiciel de paie.

La responsabilité de l'examen des entrées de données a été transférée des RH aux gestionnaires hiérarchiques lors de la mise en œuvre d'ADDAM en 2004. Or, des contrôles visant à compenser la suppression de l'examen indépendant des RH et le conflit d'intérêts des gestionnaires hiérarchiques n'ont pas été intégrés dans le programme ADDAM. Les données sont entrées dans le système de paie sans vérifications automatisées de l'intégrité et de l'exactitude, et sans examen manuel indépendant subséquent.

L'[annexe D](#) renferme une liste détaillée des lacunes de contrôle d'ADDAM, ainsi que des observations et recommandations pertinentes. À l'heure actuelle, les mises à niveau prévues pour ADDAM n'incluent pas d'améliorations des contrôles internes.

Le manque de contrôles de système touchant la saisie des données dans ADDAM a également nui à l'efficacité de tout le processus de paie. Les employés, les gestionnaires, les RH et le BNP passent tous du temps à examiner et à corriger des erreurs qui auraient pu être évitées à la source. Les RH effectuent des examens officiels lorsque des préoccupations légitimes sont soulevées concernant des entrées de données, et elles agissent comme service officiel de liaison et des plaintes pour le compte des employés.

Suivi et examen automatisés

Le BNP et les RH ont librement accès à Cyborg, et notamment à leurs propres comptes, pour apporter des changements à la paie. Les transactions du BNP ne sont pas examinées et les procédures d'examen des RH sont propres à chaque base.

L'absence d'un rapport automatisé servant à suivre, surveiller et examiner les transactions de paie entrées par une personne précise ou dans un secteur précis constitue une sérieuse limite du système. Les renseignements statistiques ne sont pas facilement accessibles pour déterminer la fréquence d'accès, les changements apportés ou l'importance des montants s'ils dépassent un seuil raisonnable.

Lorsqu'une enquête s'impose, les transactions suspectes doivent être identifiées manuellement dans un grand ensemble de données, puis soumises à un examen manuel. Dans Cyborg, les transactions peuvent être reliées à la personne responsable, mais il est impossible d'établir ce lien dans ADDAM.

Compatibilité des logiciels

Les logiciels liés à la fonction de paie ne sont pas entièrement intégrés et ne partagent pas une seule base de données. En conséquence, des entrées inefficaces de données en double sont requises et donnent lieu à des erreurs et à des incohérences.

Nous avons constaté une incompatibilité dans les cas suivants :

- L'information d'ADDAM est téléchargée dans Cyborg, mais les rajustements effectués par la suite dans Cyborg ne figurent pas dans les rapports historiques d'ADDAM.
- L'information sur la situation des employés dans Cyborg, y compris les cessations d'emploi, n'est pas transférée à ADDAM.
- Un logiciel privé sur les pensions et les avantages sociaux est utilisé pour gérer l'informations dans ces domaines. Les changements apportés aux dossiers et à la situation des employés ne sont pas transférés à Cyborg, et vice-versa.
- Le logiciel de gestion automatisée des congés (GAC) élaboré à l'interne a été conçu pour assurer le suivi des crédits de congé. Il n'existe aucun lien entre ce programme et Cyborg. La direction a fait savoir qu'une mise à niveau est envisagée pour ADDAM sur le plan des congés. Toutefois, aucun échéancier n'était connu au moment de la vérification.

Recommandations

ADDAM. Mettre en œuvre les contrôles recommandés à l'[annexe D](#), ou mettre en œuvre un autre système d'entrée des heures doté de contrôles internes suffisants. Les recommandations de l'[annexe D](#) sont résumées comme suit :

- Retirer l'accès à ADDAM dès la cessation d'emploi et examiner la nécessité d'établir de nouveaux comptes de PSD.
- Permettre aux gestionnaires de verrouiller les entrées d'heures.
- Élaborer et tenir à jour une bibliothèque de détails de transactions.
- Élaborer des rapports qui aident les gestionnaires à examiner les entrées d'heures.
- Limiter le nombre d'heures normales qui peuvent être entrées par jour et par période de paie pour chaque employé. Élaborer des vérifications automatisées de la vraisemblance des ratios heures supplémentaires/ heures normales.
- Limiter les choix d'autres taux pour assurer le respect des conventions collectives et indiquer clairement les autres taux utilisés dans les rapports de paie.
- Exiger un nombre minimum d'heures par entrée journalière afin d'assurer la conformité aux exigences de la politique des RH et des conventions collectives.
- Permettre uniquement l'entrée des heures de jour férié travaillées à l'occasion de congés fériés (fonction relative à la prime). Limiter aux congés fériés la fonction relative aux jours fériés travaillés.
- Limiter à un maximum de 24 le nombre journalier d'heures entrées par employé.



- Empêcher la possibilité d'entrées en double. Plus précisément, chaque type de paiement ne devrait pouvoir être entré qu'une seule fois par employé, par numéro d'établissement aux fins de la paie (NEP), chaque jour.
- Surveiller constamment les heures travaillées des employés occasionnels et à temps partiel.
- Inclure l'information sur les conventions collectives et la politique des RH dans ADDAM.

Il faudrait mettre à jour immédiatement la liste d'accès à ADDAM afin d'en supprimer tous les anciens employés et les comptes inutiles de gestionnaires et de PSD.

La mise à niveau prévue sur le plan des congés devrait avoir lieu peu après les mises à niveau des contrôles. Un élément qui calcule et entre les heures fériées serait également utile pour accroître l'efficacité. **(BPR : CSF)**

Suivi et examen automatisés. Élaborer une bibliothèque électronique contenant tous les renseignements sur les transactions et dotée d'une capacité d'établissement de rapports, y compris d'analyse statistique.

Il faudrait mettre au point un système d'examen périodique au niveau supérieur des RH et des finances pour passer en revue les transactions effectuées aux niveaux des bases et du BNP. L'examen devrait inclure une analyse du nombre de transactions qui ont lieu, des transactions qui constituent un conflit d'intérêts (p. ex., modifier le compte d'un collègue, celui du conjoint ou son propre compte) et des comptes qui font l'objet d'un nombre de changements manuels plus élevé que la normale. **(BPR : CSF)**

Compatibilité des logiciels. Les mises à niveau et les modifications des logiciels devraient tenir compte de la compatibilité des systèmes, de l'efficacité et de l'utilisation des dossiers d'une seule base de données. **(BPR : CSF/CSI)**



Contrôles manuels

Les contrôles manuels inclus dans le processus de paie ne compensent pas le manque de contrôles automatisés.

Les contrôles manuels sont souvent utilisés pour compenser les faiblesses des contrôles automatisés. Ils peuvent prendre la forme d'examens (par les employés) de rapports de sortie comme les talons de chèque de paie, d'examens indépendants des feuilles de temps et d'examens des rapports de vérification des données d'entrée (RVDE) et des rapports de vérification de la paie (RVP).

Le seul contrôle manuel officiel que nous avons relevé était exercé lorsque les gestionnaires hiérarchiques examinaient les RVDE et les RVP. Nous avons constaté que les gestionnaires ne reçoivent pas de directives sur leurs responsabilités d'examen et que les pratiques d'examen varient grandement sur le terrain. En outre, certains gestionnaires utilisent rarement, voire jamais, les RVDE et les RVP. Ces rapports ne sont pas conçus aux fins d'examen par la direction, comme le précise l'[annexe D](#).

La haute direction ne devrait pas considérer que le fait pour les employés d'examiner leurs talons de chèque de paie constitue un contrôle manuel clé de l'exactitude de la paie. Seulement 42 p. 100 des employés ont déjà eu accès à un talon de chèque de paie en ligne. Les gestionnaires des RH ont indiqué que, dans bien des cas, les employés sur le terrain ne possèdent pas les compétences informatiques nécessaires ou n'ont pas accès à un ordinateur, ou encore qu'ils ont de la difficulté à accéder au site Web où se trouvent leurs talons de chèque de paie et qu'ils abandonnent en cours de route.

L'examen des feuilles de temps peut être considéré comme un contrôle efficace. Or, étant donné la façon plutôt aléatoire dont les membres du personnel ont accès aux données (y compris les leurs), ce contrôle est insuffisant ou inexistant dans de nombreux endroits. Les examens effectués par les gestionnaires hiérarchiques manquent d'indépendance, car ceux-ci examinent leurs propres entrées de données. Le fait d'avoir entré leurs propres heures travaillées représente de toute évidence un conflit d'intérêts potentiel. En ce qui concerne les feuilles de temps utilisées, il n'y a aucune uniformité ou normalisation dans l'utilisation, la conservation et l'examen de ces documents sujets à contrôle. Il n'existe donc aucune piste de vérification efficace.

Comptes de contrôle de bilan

La surveillance et le rapprochement des comptes de contrôle sont souvent des moyens efficaces de protéger les biens et de trouver les erreurs. Lorsqu'elles sont décelées, des erreurs de concordance même mineures peuvent indiquer des problèmes sous-jacents plus importants qui devraient donner lieu à une enquête.

Le processus actuel ne repose pas sur une liste type des comptes de contrôle. En fait, il n'existe aucune liste des comptes de contrôle, et la responsabilité de rapprocher les comptes, de corriger les erreurs et d'assurer le versement des paiements aux tiers n'a pas été clairement assignée.



Le BNP s'occupe du rapprochement des principaux comptes de retenues d'impôt et autres retenues du gouvernement (assurance-emploi, Régime de pensions du Canada, etc.). La responsabilité du rapprochement des comptes moins importants n'est pas claire, bien que certains comptes (p. ex., paie de vacances accumulée et avances de salaire) soient considérés comme faisant partie des tâches secondaires du BNP et examinés lorsque le temps le permet.

Les comptes de pensions et d'avantages sociaux sont la responsabilité des RH. Aucun rapprochement n'est effectué entre les retenues pour avantages sociaux et la facture mensuelle du fournisseur des avantages. En conséquence, le compte de contrôle ne balançait pas de 51 359 \$ au mois d'août de l'AF 2007-2008.

Le gestionnaire supérieur de la rémunération et des avantages sociaux et le personnel des RH sur le terrain ont mentionné des difficultés de communication et des erreurs systémiques dans la protection et les retenues en matière d'avantages sociaux. Des erreurs dans les retenues pourraient entraîner des règlements coûteux avec les employés et/ou occasionner à ces derniers un fardeau financier en raison des montants rétroactifs dus.

Le manque d'examen de la paie est communément connu et augmente le risque d'erreur dans le système de paie. De plus, le risque d'erreur en général s'accroît lorsque l'accès n'est pas restreint, que le volume de transactions est élevé, qu'il n'y a pas de système automatisé de contrôle interne et que les contrôles manuels sont limités.

Recommandations

Examen manuel

- Élaborer des rapports conçus à des fins d'examen.
- Instaurer une structure d'examen manuel qui sépare la saisie des données des responsabilités d'examen.
- Déterminer s'il est possible d'améliorer l'examen des talons de chèque de paie par les employés et s'il existe des obstacles technologiques à l'accès. **(BPR : CSF/VP RH)**

Comptes de contrôle de bilan. Il faudrait dresser une liste type des comptes de contrôle qui assigne les responsabilités, les processus de rapprochement et les procédures d'approbation.

Le compte de contrôle des avantages sociaux devrait être balancé immédiatement et faire dorénavant l'objet d'un rapprochement complet. **(BPR : CSF)**



Politiques et procédures

Il manque des politiques, des procédures et des IPO à tous les niveaux des opérations de paie.

La fonction nationale de paie fait appel à un grand nombre de personnes qui jouissent de privilèges d'intervention dans Cyborg et ADDAM, notamment 779 gestionnaires ayant des privilèges de PSD, des membres du personnel des RH de 27 bases et cinq employés du BNP. Dans ces circonstances, des politiques, des procédures et des IPO détaillées devraient être largement appliquées à différents niveaux de la structure. Or, ce n'est pas le cas. L'absence de certaines politiques et IPO est directement liée à d'autres observations du présent rapport concernant les attentes des employés et la confusion quant aux rôles et aux responsabilités. De la documentation de référence réduirait les besoins d'information du personnel et lui permettrait de soulever des préoccupations au sujet des lacunes dans les contrôles et les responsabilités assignées.

Il existe des procédures et IPO écrites pour l'administration de la paie dans les B/E/U, mais ce sont des produits locaux qui reflètent les divers niveaux d'attention accordés à la fonction de paie. Aucun document national officiel (brochure, instruction, etc.) n'est fourni aux PSD et aux gestionnaires hiérarchiques pour les aider à remplir leur responsabilité en matière de saisie des données. Dans une base, les instructions sur la saisie des données sont contenues dans un carnet de notes manuscrites. Ailleurs, les instructions font complètement défaut.

Les gestionnaires de première ligne ne reçoivent pas les ressources nécessaires, comme des IPO et de la formation.

Les mêmes gestionnaires et PSD de première ligne qui sont responsables d'entrer les heures travaillées et d'autres données ne reçoivent aucune formation officielle. Aucun plan national de formation structurée ou guide connexe n'a été produit. Quelle que soit l'information ou la formation qu'ils reçoivent à leur entrée en fonction, elle leur est donnée de manière informelle.

L'aide-mémoire utilisé au BNP est un recueil de notes de service, de notes et de documents imprimés réunis sans trop de rigueur au fil des ans. Bien qu'utile au gestionnaire expérimenté, il serait insuffisant pour les employés temporaires ou les remplaçants et pour l'examen de la haute direction. En outre, il ne renferme pas de procédures et plans détaillés pour chaque processus important. Par exemple, aucun plan n'a été défini par écrit au sujet de l'émission des formulaires T4 de 2007.

Des politiques régissant les processus qui touchent plusieurs services n'ont pas été élaborées de façon concertée. La responsabilité globale d'une fonction organisationnelle n'est peut-être pas définie. Par exemple, il n'existe aucune politique précise sur la préparation des relevés d'emploi (RE) et leur distribution aux anciens employés, malgré les préoccupations et les malentendus entourant les exigences législatives liées aux RE. De même, on n'a pas défini les normes de rendement de la ligne sans frais 1-800 gérée par le BNP, notamment en ce qui concerne les délais de réponse, la couverture et les exigences en matière de bilinguisme.

La section de la politique de l'A-FN-105 portant sur la paie (chapitre 20) est périmée. Elle n'inclut pas le rôle des gestionnaires dans le processus de paie ni l'utilisation de l'application ADDAM.

Recommandations

Mettre à jour le chapitre 20 de l'A-FN-105. **(BPR : CSF)**

Entreprendre et surveiller la production et la mise en œuvre d'un programme de formation officielle sur les opérations de paie à l'intention de tous les PSD et gestionnaires.
(BPR : CSF/VP RH)

Élaborer des politiques régissant les processus qui touchent plusieurs services. Préparer des instructions et des normes qui peuvent être communiquées au besoin.
(BPR : Directeur des opérations comptables et de paie)

Surveiller la production d'un guide officiel sur tous les aspects des fonctions et des opérations du BNP. **(BPR : Directeur des opérations comptables et de paie)**

Faire la synthèse des IPO actuelles sur la paie que les RH utilisent sur le terrain et préparer un manuel de politiques et procédures sur le rôle des RH dans le processus de paie.
(BPR : Gestionnaires régionaux des RH)



Communications

Le protocole de communication entre les éléments responsables des opérations de paie n'est pas défini, clair ou homogène.

La structure de gestion de la paie et les voies de communication intradivisionnaires ne sont pas claires et ne permettent pas une mise en commun efficace de l'information et une bonne coordination des activités. Cette question est étroitement liée au manque de directives procédurales visant à assigner des responsabilités claires dans l'ensemble du cycle de paie. Une équipe de gestion supérieure responsable de la paie aiderait à définir les voies de communication.

Exemple de rupture des communications – Fête du Canada

Une mauvaise compréhension des exigences législatives liées à la paie de jour férié pour la Fête du Canada en 2007 a exigé de nombreuses corrections et constitue une bonne étude de cas des problèmes qui surviennent dans la structure de communication. En 2007, la Fête du Canada a eu lieu un dimanche, mais le lundi était considéré comme jour férié (rémunération à taux et demi). Cette information n'a pas été clairement communiquée aux gestionnaires des PSD. En conséquence, certains employés ont reçu une indemnité de jour férié pour avoir travaillé le dimanche, d'autres à la fois pour le dimanche et le lundi, et d'autres pour le lundi seulement (la bonne méthode).

Le BNP a reçu directement des RH les instructions nécessaires pour corriger la paie des employés touchés, mais il n'a pas avisé ses gestionnaires supérieurs du problème. Une liste de corrections n'a pas été créée ni fournie aux gestionnaires des RH et aux gestionnaires hiérarchiques des bases pour information, ou aux gestionnaires supérieurs des finances du BNP aux fins d'approbation. Les protocoles de communication et la coordination n'étaient pas clairs dans l'ensemble du processus.

Le problème a été aggravé par l'inefficacité des rapports de paie dont dispose actuellement le BNP et par l'absence de système de surveillance et d'examen. Par conséquent, une base a entré les mêmes corrections que le BNP et 17 employés ont été trop payés. En outre, les sondages ont révélé des erreurs relatives aux paiements de la Fête du Canada, entraînant la prise de mesures correctives en octobre 2007, soit trois mois après les écritures de correction initiales.

Mise en commun de l'information

L'information sur les politiques et les transactions n'est pas partagée directement entre les participants clés du processus de paie, ce qui a un impact sur les charges de travail et l'efficacité.

Les gestionnaires hiérarchiques peuvent demander et obtenir des chèques de paie directement par l'entremise du BNP. En pareils cas, les RH ne sont souvent pas au courant des transactions, ce qui rend plus difficile le recouvrement des avances.

Les anciens employés ont exprimé leur mécontentement à l'égard du délai d'émission de leurs RE. Les services des RH portent le poids de cette insatisfaction, et cela influe directement sur leur efficacité. Même si la période d'attente pour l'émission d'un RE peut être longue, elle



respecte les normes de l'industrie, comme l'a confirmé Ressources humaines et Développement social Canada. Un manuel de politiques et d'instructions qui serait mis à la disposition de tous les employés et qui préciserait les délais et la façon de remplir et de présenter des demandes au gouvernement réduirait les frustrations des employés et le rôle des RH. Cette information permettrait aussi de remédier à la perception incorrecte concernant l'intégrité administrative de l'Agence.

Les employés et le personnel des RH des bases ont également critiqué les niveaux de service et les délais de réponse de la ligne d'information sans frais 1-800 gérée par le BNP. Selon le BNP, la ligne d'information est sous-utilisée. Les employés semblent préférer s'adresser en personne aux services des RH. En diffusant à grande échelle de l'information sur l'utilité et les normes de services à la clientèle de la ligne 1-800, on veillerait à ce que les attentes soient raisonnables et l'on pourrait évaluer le niveau de service offert.

Renvois circulaires

Des renvois circulaires ont lieu régulièrement : l'employé s'adresse directement aux RH ou son gestionnaire l'y envoie pour obtenir de l'aide. Les RH en réfèrent au BNP, qui renvoie souvent l'employé à son gestionnaire hiérarchique. Cette pratique est inefficace, et la responsabilité n'est pas claire pour les employés et les gestionnaires hiérarchiques. Il serait avantageux d'avoir un protocole de communication auquel l'employé pourrait se référer dans certaines situations.

De toute évidence, un trop grand nombre d'éléments du système de paie fonctionnent en vase clos. La communication entre les divisions/fonctions et la mise en commun de l'information sur les politiques, procédures et processus liés à la paie devraient constituer une priorité pour la haute direction.

Recommandation

- Élaborer un protocole de communication parallèlement à la définition de la structure de gestion et y inclure les exigences et responsabilités de la filière hiérarchique.
- Diffuser à grande échelle l'information sur les politiques et les procédures qui influent sur l'efficacité de tout le processus de paie. **(BPR : CSF/VP RH)**



Annexe A – Plan d'action de la direction

Structure de gestion du système de paie

Recommandation du CS Ex

1. Former une équipe de gestion supérieure responsable de la paie.

Mesure de la direction

Une équipe de gestion supérieure responsable de la paie a été formée et s'est réunie le 10 juillet pour déterminer l'orientation que le DGSSPF prendra à l'égard de la paie. Les membres de ce comité sont le CSF, le VP RH, le CSI, le DPRH, le directeur de la comptabilité et le directeur des finances. Au début, le comité se réunira chaque mois pour surveiller l'avancement des mesures de suivi. En outre, il a convenu de former un sous-comité qui examinera et précisera les processus actuels afin d'établir d'abord des mesures temporaires, ainsi que de fournir une liste d'exigences en vue de la sélection possible de nouveaux logiciels.

BPR : DGSSPF

Échéance : 10 juillet 2008

Recommandation du CS Ex

2.
 - Définir une structure de gestion pour le processus de paie.

Mesure de la direction

Le comité a convenu que la paie est une fonction des RH. Le sous-comité surveillera plusieurs aspects de travaux plus détaillés qui seront exécutés et examinera la structure de gestion.

BPR : DGSSPF

Échéance : Juillet 2009

Recommandation du CS Ex

- Examiner tous les aspects des opérations de paie.

Mesure de la direction

Le comité a convenu de remplacer la version actuelle de Cyborg ainsi qu'ADDAM. Il est convenu qu'un examen de tous les processus de paie est nécessaire pour déterminer nos besoins en vue de remplacer les systèmes existants.

BPR : DGSSPF

Échéance : Octobre 2009

Recommandation du CS Ex

- Mettre en œuvre un mécanisme de contrôle ou d'assurance de la qualité.

Mesure de la direction

Des mesures manuelles temporaires seront établies pour faire en sorte que des mécanismes de contrôle de la qualité soient en place. Le comité assignera des mesures aux fins de mise en œuvre, en fonction des recommandations du sous-comité.

BPR : DGSSPF

Échéance : Décembre 2008



Contrôles internes automatisés

Recommandation du CS Ex

3. **ADDAM.** Mettre en œuvre les contrôles recommandés à l'[annexe D](#), ou mettre en œuvre un autre système d'entrée des heures doté de contrôles internes suffisants. Les recommandations de l'[annexe D](#) sont résumées comme suit :

Mesure de la direction

Le comité a déterminé que la version actuelle de Cyborg et ADDAM doivent être remplacés. Les RH, le CSF et le CSI entreprendront un projet conjoint visant à trouver un logiciel qui répondra à tous les besoins du DGSSPF concernant les effectifs des FNP. On estime que le processus prendra trois ans.

BPR : CSF/CSI

Échéance : À déterminer

Recommandation du CS Ex

- Retirer l'accès à ADDAM dès la cessation d'emploi et examiner la nécessité d'établir de nouveaux comptes de PSD.

Mesure de la direction

Le comité est d'accord avec la recommandation et examinera les processus actuels. Un examen de la base de données actuelle a révélé que les utilisateurs peuvent être classés dans deux catégories : les employés des FNP et les autres. Lors du départ d'un employé des FNP, le BNP retire l'accès à ADDAM. Pour les autres employés, comme les militaires et les fonctionnaires, un nouveau processus sera mis en place de sorte que l'accès d'un ancien utilisateur soit supprimé à la demande du nouvel utilisateur. Enfin, on passera en revue tous les utilisateurs actuels et ceux qui n'auront entré aucune donnée perdront leur accès au système.

BPR : CSF/CSI

Échéance : Novembre 2008

Recommandation du CS Ex

- Permettre aux gestionnaires de verrouiller les entrées d'heures.

Mesure de la direction

Le comité a convenu d'activer cette fonction. On est en train d'évaluer l'incidence sur le calendrier de paie. Cette caractéristique fera également partie de nos exigences à l'égard du nouveau système.

BPR : CSF/CSI

Échéance : Octobre 2008

Recommandation du CS Ex

- Élaborer et tenir à jour une bibliothèque de détails de transactions.

Mesure de la direction

En guise de correction temporaire, cette caractéristique sera ajoutée à la version actuelle d'ADDAM.

BPR : CSF/CSI

Échéance : Octobre 2008

Recommandation du CS Ex

- Élaborer des rapports qui aident les gestionnaires à examiner les entrées d'heures.

Mesure de la direction

Plusieurs rapports sont déjà disponibles. Le comité a demandé qu'on examine les rapports existants afin d'en choisir un qui pourra servir de rapport d'exception. En outre, il a été convenu que l'examen mensuel sera confié à une section, qui avisera les bases aux fins de correction.

BPR : CSF/CSI

Échéance : Octobre 2008

Recommandation du CS Ex

- Limiter le nombre d'heures normales qui peuvent être entrées par jour et par période de paie pour chaque employé. Élaborer des vérifications automatisées de la vraisemblance des ratios heures supplémentaires/heures normales.

Mesure de la direction

Le comité est d'accord avec la recommandation. Cet aspect sera inclus dans nos exigences à l'égard du nouveau système. À ce stade-ci, en raison de la quantité de travail nécessaire pour la programmer, cette règle ne sera pas ajoutée à ADDAM. Un processus manuel sera examiné.

BPR : CSF/CSI

Échéance : À déterminer

Recommandation du CS Ex

- Limiter les choix d'autres taux pour assurer le respect des conventions collectives et indiquer clairement les autres taux utilisés dans les rapports de paie.

Mesure de la direction

Le comité est d'accord avec la recommandation. Cet aspect sera inclus dans nos exigences à l'égard du nouveau système. À ce stade-ci, en raison de la quantité de travail nécessaire pour la programmer, cette règle ne sera pas ajoutée à ADDAM.

BPR : CSF/CSI

Échéance : À déterminer

Recommandation du CS Ex

- Exiger un nombre minimum d'heures par entrée journalière afin d'assurer la conformité aux exigences de la politique des RH et des conventions collectives.

Mesure de la direction

Le comité est d'accord avec la recommandation. Cet aspect sera inclus dans nos exigences à l'égard du nouveau système. À ce stade-ci, en raison de la quantité de travail nécessaire pour la programmer, cette règle ne sera pas ajoutée à ADDAM.

BPR : CSF/CSI

Échéance : À déterminer

Recommandation du CS Ex

- Permettre uniquement l'entrée des heures de jour férié travaillées à l'occasion de congés fériés (fonction relative à la prime). Limiter aux congés fériés la fonction relative aux jours fériés travaillés.

Mesure de la direction

Le comité a chargé le BNP d'effectuer un examen manuel en guise de mesure provisoire. Ce premier examen a eu lieu au sujet du congé du 1^{er} juillet.

BPR : CSF/CSI

Échéance : Juillet 2008

Recommandation du CS Ex

- Limiter à un maximum de 24 le nombre journalier d'heures entrées par employé.

Mesure de la direction

ADDAM est déjà configuré en fonction d'un maximum de 24 heures par jour. Le BNP examinera le rapport suivant la paie pour en assurer l'exactitude.

BPR : CSF/CSI

Échéance : Terminé

Recommandation du CS Ex

- Empêcher la possibilité d'entrées en double. Plus précisément, chaque type de paiement ne devrait pouvoir être entré qu'une seule fois par employé, par NEP, chaque jour.

Mesure de la direction

ADDAM est déjà configuré de façon à limiter la possibilité d'entrées en double. Le BNP examinera le rapport suivant la paie pour en assurer l'exactitude.

BPR : CSF/CSI

Échéance : Terminé

Recommandation du CS Ex

- Surveiller constamment les heures travaillées des employés occasionnels et à temps partiel.

Mesure de la direction

Le comité est d'accord avec la recommandation. Le sous-comité examinera le processus afin d'établir le rôle, les responsabilités et les mesures exigés du personnel du CSF/VP RH.

BPR : CSF/CSI

Échéance : Avril 2009

Recommandation du CS Ex

- Inclure l'information sur les conventions collectives et la politique des RH dans ADDAM.

Mesure de la direction

Le comité est d'accord avec la recommandation. Cet aspect sera inclus dans notre liste d'exigences à l'égard du nouveau logiciel.

BPR : CSF/CSI

Échéance : À déterminer



Recommandation du CS Ex

Il faudrait mettre à jour immédiatement la liste d'accès à ADDAM afin d'en supprimer tous les anciens employés et les comptes inutiles de gestionnaires et de PSD.

Mesure de la direction

Voir à ce sujet la réponse de la direction ci-dessus.

BPR : CSF/CSI

Échéance : Novembre 2008

Recommandation du CS Ex

La mise à niveau prévue sur le plan des congés devrait avoir lieu peu après les mises à niveau des contrôles. Un élément qui calcule et entre les heures fériées serait également utile pour accroître l'efficacité.

Mesure de la direction

Le comité est d'accord avec la recommandation. Cet aspect sera inclus dans notre liste d'exigences à l'égard du nouveau logiciel. Comme nous avons l'intention de remplacer le logiciel existant, cette caractéristique ne sera pas ajoutée à la version actuelle d'ADDAM.

BPR : CSF/CSI

Échéance : À déterminer

Recommandation du CS Ex

4. **Suivi et examen automatisés.** Élaborer une bibliothèque électronique contenant tous les renseignements sur les transactions et dotée d'une capacité d'établissement de rapports, y compris d'analyse statistique.

Mesure de la direction

La version de Cyborg possède une capacité de suivi. Il existe un rapport intitulé « Is Was » qui indique toutes les mesures prises dans Cyborg, qui renferme des données de base.

BPR : CSF/VP RH

Échéance : Terminé

Recommandation du CS Ex

Il faudrait mettre au point un système d'examen périodique au niveau supérieur des RH et des finances pour passer en revue les transactions effectuées aux niveaux des bases et du BNP. L'examen devrait inclure une analyse du nombre de transactions qui ont lieu, des transactions qui constituent un conflit d'intérêts (p. ex., modifier le compte d'un collègue, celui du conjoint ou son propre compte) et des comptes qui font l'objet d'un nombre de changements manuels plus élevé que la normale.

Mesure de la direction

Le comité convient qu'il faut examiner le travail accompli par le personnel afin de s'assurer que des renseignements personnels de nature délicate ne sont pas modifiés par l'employé. De plus, il y aura une séparation des responsabilités non seulement pour le personnel du BNP, mais aussi pour tout le personnel des RH qui a accès à Cyborg. Le sous-comité élaborera un processus d'examen qui assignera cette responsabilité à des gestionnaires précis n'ayant pas accès aux données de base.

BPR : CSF/VP RH

Échéance : Avril 2009

Recommandation du CS Ex

5. **Compatibilité des logiciels.** Les mises à niveau et les modifications des logiciels devraient tenir compte de la compatibilité des systèmes, de l'efficacité et de l'utilisation des dossiers d'une seule base de données.

Mesure de la direction

La division du CSI mettra en œuvre des méthodes officielles pour gérer la modification/diffusion des logiciels et suivre les défauts en cours de développement et d'essai. L'évaluation de ces outils a déjà commencé.

BPR : CSF/CSI

Échéance : En cours

Contrôles manuels

Recommandation du CS Ex

6. **Examen manuel**

- Élaborer des rapports conçus à des fins d'examen.
- Instaurer une structure d'examen manuel qui sépare la saisie des données des responsabilités d'examen.

Mesure de la direction

Selon la conception actuelle d'ADDAM, la responsabilité incombe au gestionnaire hiérarchique. Même si le RVDE actuel ne fournit peut-être pas tous les renseignements, il en contient assez pour que les gestionnaires puissent examiner les données entrées dans ADDAM, ce qui leur permet d'apporter des changements et de réexaminer les données avant qu'elles soient refusionnées dans Cyborg. Une fois la paie finale traitée, le RVP est mis à la disposition des gestionnaires, qui doivent l'examiner. Tout changement peut alors être fait durant la période de paie suivante. D'après l'observation de vérification, un examen des RVDE et RVP actuels aura lieu en vue de déterminer l'information qui devrait être ajoutée aux rapports proprement dits, afin de les rendre plus utiles.

Le comité est d'avis qu'il est essentiel de rendre les gestionnaires responsables de la gestion de leurs effectifs. Il estime aussi que lorsque le processus de verrouillage sera opérationnel, les gestionnaires exerceront un meilleur contrôle avant que les données soient refusionnées dans Cyborg.

BPR : CSF/VP RH

Échéance : Décembre 2008

Recommandation du CS Ex

- Déterminer s'il est possible d'améliorer l'examen des talons de chèque de paie par les employés et s'il existe des obstacles technologiques à l'accès.

Mesure de la direction

À l'heure actuelle, les talons de chèque de paie sont disponibles sur le Web par le biais d'ADDAM. Des efforts considérables ont été déployés pour faciliter l'accès au talon de chèque de paie si l'employé n'a pas accès à la technologie nécessaire. Il a été ordonné que le gestionnaire hiérarchique réponde aux besoins et assure l'accès à ADDAM. De plus, les bureaux comptables et des RH imprimeront les talons sur demande et jusqu'à ce que l'accès soit offert.

BPR : CSF/VP RH

Échéance : Terminé

ANNEXE A

Recommandation du CS Ex

7. **Comptes de contrôle de bilan.** Il faudrait dresser une liste type des comptes de contrôle qui assigne les responsabilités, les processus de rapprochement et les procédures d'approbation.

Le compte de contrôle des avantages sociaux devrait être balancé immédiatement et faire dorénavant l'objet d'un rapprochement complet.

Mesure de la direction

Le comité a demandé que cette recommandation prime sur les autres processus. Un examen complet du processus aura lieu pour faire en sorte que tous les comptes soient examinés et rapprochés chaque mois. Le sous-comité recommandera également d'attribuer des comptes précis à une section.

BPR : CSF/VP RH

Échéance : Mars 2009

Politiques et procédures

Recommandation du CS Ex

8. Mettre à jour le chapitre 20 de l'A-FN-105.

Mesure de la direction

Ce chapitre sera ajouté à la liste d'examen.

BPR : CSF

Échéance : Mars 2009

Recommandation du CS Ex

9. Entreprendre et surveiller la production et la mise en œuvre d'un programme de formation officielle sur les opérations de paie à l'intention de tous les PSD et gestionnaires.

Mesure de la direction

Le BNP dispensera une formation officielle en ligne sur ADDAM aux gestionnaires et aux PSD. La première séance en ligne est prévue pour la semaine du 8 septembre 2008. Ensuite, l'intention est d'offrir une séance de formation chaque mois à l'aide d'un logiciel de type Web.

BPR : CSF/VP RH

Échéance : Octobre 2008

Recommandation du CS Ex

10. Élaborer des politiques régissant les processus qui touchent plusieurs services. Préparer des instructions et des normes qui peuvent être communiquées au besoin.

Mesure de la direction

Le comité a convenu d'embaucher un rédacteur technique pour élaborer des IPO qui expliqueront le processus en détail depuis le niveau de la base jusqu'à celui du QG.

BPR : CSF/VP RH

Échéance : Automne 2008 pour embaucher; octobre 2009 pour terminer le travail



Recommandation du CS Ex

11. Surveiller la production d'un guide officiel sur tous les aspects des fonctions et des opérations du BNP.

Mesure de la direction

Le comité a convenu d'embaucher un rédacteur technique pour élaborer des IPO qui expliqueront le processus en détail depuis le niveau de la base jusqu'à celui du QG.

BPR : CSF/VP RH

Échéance : Automne 2008 pour embaucher; octobre 2009 pour terminer le travail

Recommandation du CS Ex

12. Faire la synthèse des IPO actuelles sur la paie que les RH utilisent sur le terrain et préparer un manuel de politiques et procédures sur le rôle des RH dans le processus de paie.

Mesure de la direction

Le comité a convenu d'embaucher un rédacteur technique pour élaborer des IPO qui expliqueront le processus en détail depuis le niveau de la base jusqu'à celui du QG.

BPR : CSF/VP RH

Échéance : Automne 2008 pour embaucher; octobre 2009 pour terminer le travail

Communications

Recommandation du CS Ex

13. Élaborer un protocole de communication parallèlement à la définition de la structure de gestion et y inclure les exigences et responsabilités de la filière hiérarchique.

Mesure de la direction

Une fois les processus bien définis, le sous-comité attribuera des secteurs de responsabilité à des sections précises. Ensemble, le VP RH et le CSF ont convenu d'examiner la situation actuelle et d'établir une structure de gestion et de gouvernance plus efficiente.

BPR : CSF/VP RH

Échéance : Avril 2009

Recommandation du CS Ex

14. Diffuser à grande échelle l'information sur les politiques et les procédures qui influent sur l'efficacité de tout le processus de paie.

Mesure de la direction

Le comité a convenu d'embaucher un rédacteur technique pour élaborer des IPO qui expliqueront le processus en détail depuis le niveau de la base jusqu'à celui du QG.

BPR : CSF/VP RH

Échéance : Automne 2008 pour embaucher; octobre 2009 pour terminer le travail

Annexe B – Critères de vérification

Objectif

1. S'assurer qu'une structure de gouvernance appropriée est en place.

Critères

- La structure de gouvernance est établie.
 - Les responsabilités de surveillance et d'examen ont été assignées et elles sont remplies de manière efficace.
 - Un système d'assurance de la qualité est utilisé.
 - Les politiques (A-FN-105) sont respectées.
-

Objectif

2. S'assurer que des contrôles internes sont en place.

Critères

- Un cadre de contrôle est utilisé pour prévenir les lacunes.
 - Les contrôles de système sont conçus pour réduire la nécessité de contrôles manuels.
 - Les responsabilités en matière de contrôle manuel sont claires et assignées, et elles ne soulèvent aucune préoccupation au sujet de conflits d'intérêts.
 - Des IPO sont élaborées pour tous les secteurs.
 - La formation et les communications sont suffisantes.
-

Objectif

3. Évaluer l'exactitude des données et processus de paie.

Critères

- Les données finales sur la paie sont conformes :
 - o aux exigences de la politique des RH;
 - o aux conventions collectives;
 - o aux lois pertinentes.
 - Les contrôles de système limitent les erreurs de saisie et de traitement des données.
 - Les interventions et corrections manuelles sont réduites au minimum.
 - Les systèmes de surveillance et d'examen détectent et préviennent les erreurs.
-

Objectif

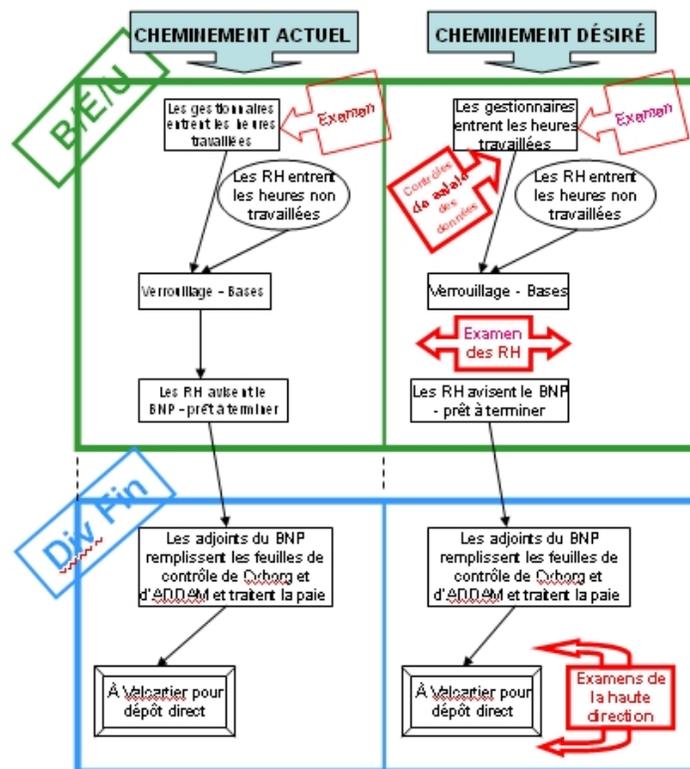
4. Évaluer l'efficacité du processus de paie.

Critères

- Les processus sont exécutés de façon continue dans tous les services concernés (NEP, RH, BNP et finances).
 - Le double emploi est réduit au minimum.
 - Les voies de communication sont claires et fonctionnent de manière efficace.
 - Le cas échéant, on utilise des systèmes automatisés plutôt que des systèmes manuels.
-



Annexe C – Organigramme simplifié du cycle national de paie



Organigramme du processus de paie. Le cycle actuel contraste avec le processus recommandé dans lequel on a incorporé des contrôles de saisie de données et des vérifications. Dans le processus recommandé, des contrôles de saisie de données sont intégrés au système ADDAM, et le bureau des RH vérifie les données relatives aux heures travaillées avant de passer à l'étape du traitement. Pendant le traitement des dépôts directs, les gestionnaires supérieurs doivent vérifier les données de sorties relatives à la paie.

Résumé des contrôles (indiqués dans les boîtes rouges)

Examen des gestionnaires hiérarchiques. À l'heure actuelle, le seul examen officiel de la paie est effectué par les gestionnaires hiérarchiques à mesure que les heures travaillées sont entrées dans ADDAM et après le traitement de la paie. Ce contrôle est important compte tenu de leur responsabilité à l'égard du NEP et de leur connaissance des heures travaillées. Il existe toutefois des préoccupations au sujet des conflits d'intérêts et des capacités variables des gestionnaires.

Contrôles de saisie des données. Les contrôles actuels sont minimes en ce qui a trait à la saisie des données, particulièrement dans ADDAM.

Examen des RH de la base. La nécessité de ce contrôle est directement liée à l'efficacité des contrôles proposés pour la saisie des données. Idéalement, les RH ne seraient tenues d'examiner que les rapports d'exception, les renseignements statistiques et les rapports de surveillance inclus dans les contrôles de saisie des données. Cela ajouterait un niveau d'examen à celui des gestionnaires hiérarchiques.

Examens de la haute direction. À l'heure actuelle, les entrées des RH et du BNP dans Cyborg ne sont ni examinées ni surveillées. Des renseignements sont requis au sujet du volume et des types de changements entrés par le personnel afin de surveiller les situations de conflit d'intérêts et de déceler les erreurs ou les entrées inappropriées.



Annexe D – Recommandations liées aux contrôles internes d'ADDAM

Résumé

Il faut mettre à niveau les contrôles d'ADDAM afin de réduire les erreurs et les cas possibles d'abus. L'élimination de l'examen manuel des entrées d'heures des RH n'a pas été compensée par d'autres contrôles. Des erreurs liées aux faiblesses des contrôles ont été observées tout au long de la vérification. Le transfert de la responsabilité de l'examen de la paie aux gestionnaires hiérarchiques n'a pas réussi.

Recommandation globale

Dans le tableau-ci-dessous, il convient de noter les cinq recommandations au niveau du contrôle : numéros 6, 7, 8, 10 et 15. Ces recommandations reconnaissent qu'ADDAM doit conserver une certaine souplesse pour répondre aux divers besoins de chaque endroit au pays. La capacité de neutraliser ces contrôles peut être incluse au besoin, mais il faudrait produire automatiquement un rapport d'exception. Celui-ci devrait être envoyé au gestionnaire des RH de la base chaque semaine ou à chaque période de paie et être mis à la disposition de la haute direction. Les RH devraient être habilitées à annuler toute transaction pour laquelle le contrôle a été neutralisé. Lorsque les gestionnaires hiérarchiques neutralisent un contrôle, ils devraient être avisés qu'un rapport d'exception a été présenté aux fins d'examen.

Catégorie	Contrôle recommandé	Renseignements supplémentaires/Observations de vérification
Accès à ADDAM	<ol style="list-style-type: none"> Retirer l'accès à ADDAM dès la cessation d'emploi. Élaborer un processus visant à examiner la nécessité d'établir des comptes d'accès de PSD. 	<ul style="list-style-type: none"> Au moment de l'examen, 8 590 employés actifs étaient répertoriés dans ADDAM et 779 personnes jouissaient de droits d'accès de gestionnaire ou de PSD. D'anciens employés ont les pleins droits d'accès. ADDAM est accessible à distance. Les anciens employés peuvent entrer des heures et accéder à des renseignements personnels. En outre, les employés actuels peuvent avoir accès à ADDAM grâce aux mots de passe d'anciens employés. Des comptes de PSD ont également été établis pour des services qui n'ont jamais entré d'heures dans ADDAM.
Verrouillage des entrées d'heures	<ol style="list-style-type: none"> Permettre aux gestionnaires de verrouiller les entrées d'heures. 	<ul style="list-style-type: none"> Les données actuelles sont utilisées durant le téléchargement d'ADDAM vers le BNP. Les méthodes que les gestionnaires emploient pour vérifier les heures consistent uniquement à examiner les heures à mesure qu'elles sont entrées ou à examiner les RVDE fournis par leurs PSD. Il arrive souvent que les gestionnaires n'examinent pas les RVP après le traitement de la paie. Les PSD peuvent entrer subséquemment des données non vérifiées avant la fin de la période de paie. De plus, il existe des comptes courants d'anciens employés autorisés à entrer des heures.

ANNEXE D

Catégorie	Contrôle recommandé	Renseignements supplémentaires/Observations de vérification
Système de références	4. Élaborer et tenir à jour une bibliothèque de détails de transactions.	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'est pas nécessairement possible de relier à une personne précise les erreurs ou abus commis dans la saisie des données. • L'historique de transactions spécifiques n'est pas disponible, ce qui comprend l'heure, la date, le lieu et la personne responsable de la transaction.
Rapports d'ADDAM	5. Élaborer des rapports qui aident les gestionnaires à examiner les entrées d'heures. Voir la colonne des renseignements supplémentaires pour connaître la liste des lacunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports actuels d'ADDAM ne renferment pas l'information nécessaire à l'examen des gestionnaires et sont difficiles à utiliser. • Les heures totales travaillées par un employé ne sont pas fournies par NEP ou globalement. Les employés figurent dans le rapport sur autant de lignes qu'ils ont de types de paiements. • Les heures totales par type d'heure travaillée (p. ex., heures supplémentaires) dans un NEP ne sont pas fournies. • Les rapports ne sont disponibles que par période de paie. Il faut des périodes de rapport souples (mois, trimestres, années) aux fins d'analyse et de budgétisation par la direction. • Les rapports ne sont pas historiquement exacts ni fiables à des fins de planification ou d'examen vu que les anciens employés en sont exclus. • L'information contenue dans les RVDE est trompeuse, car les corrections apportées après la période de paie sont entrées dans Cyborg et non dans ADDAM. Les RVDE n'indiquent que l'information entrée dans ADDAM.
Heures supplémentaires	<p>6. Limiter le nombre d'heures normales qui peuvent être entrées par jour et par période de paie pour chaque employé.</p> <p>7. Vérifier automatiquement la vraisemblance des ratios heures supplémentaires/heures normales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'y a pas de limites quant au nombre d'heures normales qui peuvent être entrées par jour, par semaine ou par période de paie. • Dans les quatre périodes de paie échantillonnées, 118 employés comptaient plus de 80 heures normales au cours d'une période de paie, et deux employés avaient 152 heures normales. • Certains employés ne se voient créditer que des heures supplémentaires au cours d'une période de paie ou ont de forts ratios heures supplémentaires/heures normales. • Aucune surveillance automatisée n'est exercée sur l'admissibilité aux heures supplémentaires dans le cas des employés qui travaillent pour plusieurs NEP et gestionnaires.

ANNEXE D

Catégorie	Contrôle recommandé	Renseignements supplémentaires/Observations de vérification
Autres taux	<p>8. Limiter les choix d'autres taux pour assurer le respect des conventions collectives.</p> <p>9. Veiller à ce que tous les rapports de paie, y compris les talons de chèque de paie, indiquent clairement les autres taux utilisés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La fonction relative aux autres taux permet aux gestionnaires de remplacer le taux horaire des employés par toute valeur entre 1 \$ et 90 \$. Cette fonction est nécessaire pour des raisons comme la rémunération d'intérim et pour les employés qui occupent plus d'un poste. • La fonction est utilisée régulièrement – 4,3 p. 100 des entrées faites durant les quatre périodes de paie échantillonnées. • Parmi les erreurs observées dans les échantillons, mentionnons l'emploi de taux non précisés dans les conventions collectives et le choix de taux incorrects pour la rémunération d'intérim. • Les autres taux ne sont pas indiqués dans le registre conjoint ni sur les talons de chèque de paie des employés. Les montants sont inclus sur la ligne des heures normales. Les employés et les gestionnaires ne peuvent facilement vérifier si la paie est exacte.
Nombre minimum d'heures	<p>10. Exiger un nombre minimum d'heures par entrée journalière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les conventions collectives et la politique des RH stipulent le nombre minimum d'heures pour lesquelles un employé doit être rémunéré par quart de travail et par rappel au travail. • Nous avons relevé 647 cas où des employés se sont vu créditer moins du minimum journalier durant la période de paie examinée. Il en coûterait 8 073 \$ pour augmenter les chiffres afin qu'ils correspondent au minimum. Le non-respect des exigences liées au nombre minimum d'heures est un problème systémique persistant. • Il n'est pas possible d'examiner manuellement le volume élevé d'entrées journalières et de se fier aux gestionnaires pour assurer l'exactitude des entrées.
Jours fériés	<p>11. Permettre uniquement l'entrée des heures de jour férié travaillées à l'occasion de congés fériés.</p> <p>12. Limiter aux congés fériés la fonction relative aux jours fériés travaillés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les RH sont responsables d'entrer dans Cyborg toutes les heures de jour férié non travaillées. Selon les RH, les gestionnaires entrent les heures non travaillées aux taux normaux les jours fériés, ce qui donne lieu à des paiements en double. • À l'occasion des six jours fériés nationaux échantillonnés, des heures aux taux normaux ont été entrées dans ADDAM pour 19 p. 100 (309) des employés. Pour la Fête du travail, des heures aux taux normaux ont été entrées à l'égard des

ANNEXE D

Catégorie	Contrôle recommandé	Renseignements supplémentaires/Observations de vérification
	13. Rappeler aux gestionnaires que seules les heures travaillées devraient être entrées les jours fériés.	<p>employés de 83 p. 100 des bases. Ces employés ont été payés deux fois ou sous-payés selon qu'ils avaient ou non travaillé le jour férié. La Fête du Canada n'est pas incluse dans l'échantillon ci-dessus en raison du volume élevé d'erreurs et de corrections en 2007.</p> <ul style="list-style-type: none"> De plus, le code de jour férié travaillé est utilisé à tort les jours de travail normaux. Durant trois périodes de paie, 106 employés ont touché une prime de jour férié travaillé pour des jours de travail normaux.
Nombre maximum d'heures par jour	14. Limiter à un maximum de 24 le nombre journalier d'heures entrées par employé.	<ul style="list-style-type: none"> Ce contrôle est inclus dans ADDAM, mais il ne fonctionne pas. Un employé figurant dans l'échantillon s'est vu créditer 24,5, 26 et 30,75 heures de travail durant une journée.
Entrées en double	15. Limiter la possibilité d'entrées en double. Plus précisément, chaque type de paiement ne devrait pouvoir être entré qu'une seule fois par employé, par NEP, chaque jour.	<ul style="list-style-type: none"> À quatre occasions, un type de paiement a été entré plusieurs fois le même jour dans le cas d'un employé. Toutes les transactions touchaient le même NEP. Le type de paiement renvoie au codage des heures travaillées (heures normales, heures supplémentaires, etc.). Des erreurs peuvent se produire si la même transaction est entrée plus d'une fois au cours de la même journée.
Situation de l'employé	16. Surveiller constamment les heures travaillées des employés occasionnels et à temps partiel.	<ul style="list-style-type: none"> Les employés qui dépassent le nombre d'heures permises dans leur situation pourraient avoir droit à des avantages supplémentaires prévus dans la convention collective et les exiger. À l'heure actuelle, les RH sont responsables d'exécuter manuellement les rapports et de transmettre l'information aux gestionnaires. Une méthode plus efficace, efficiente et proactive consiste à assurer une surveillance automatisée continue dans ADDAM, et notamment à avertir immédiatement les gestionnaires hiérarchiques et les RH lorsque les seuils risquent d'être dépassés.
Conventions collectives	17. Inclure l'information sur les conventions collectives et la politique des RH dans ADDAM.	<ul style="list-style-type: none"> Ce contrôle est relié à d'autres recommandations. Plus précisément, de l'information concernant le nombre minimum d'heures, les seuils d'heures supplémentaires, les échelles salariales et les seuils d'heures par situation d'employé est nécessaire afin de mettre en œuvre les autres contrôles recommandés.

ANNEXE D

Catégorie	Contrôle recommandé	Renseignements supplémentaires/Observations de vérification
		<ul style="list-style-type: none">• En outre, les compétences et les connaissances liées à l'application des conventions collectives varient grandement d'un gestionnaire à l'autre. Il faut intégrer cette information dans le système si l'on veut que les gestionnaires assument un niveau élevé de responsabilité quant au respect des normes énoncées dans les conventions.

