



Cadre de contrôle pour les interactions entre les ressources humaines et les finances

**Autorité des systèmes financiers (ASF)
Bureau du contrôleur général (BCG)**

Semaine de PP de l'igf*fmi, Le Francophile

26 novembre 2009



Objectifs de la présentation

- Examiner le contexte, les objectifs et la portée du projet de cadre de contrôle pour les interactions entre les RH et les finances
- Faire le survol des résultats du projet et de la valeur de celui-ci pour les ministères et organismes :
 - Modèle de l'administration de la paye
 - Modèle des « autres » interactions entre les RH et les finances
 - Cadre de contrôle de l'administration de la paye (CCAP)



Vision, mandat et objectifs de l'ASF

Vision

Prise de décisions stratégiques grâce à l'excellence en matière de gestion financière

Mandat

Établir des processus opérationnels, des données et des systèmes efficaces et intégrés, tout en favorisant le perfectionnement de la collectivité

Objectifs

Information
cohérente

Processus
opérationnels
normalisés

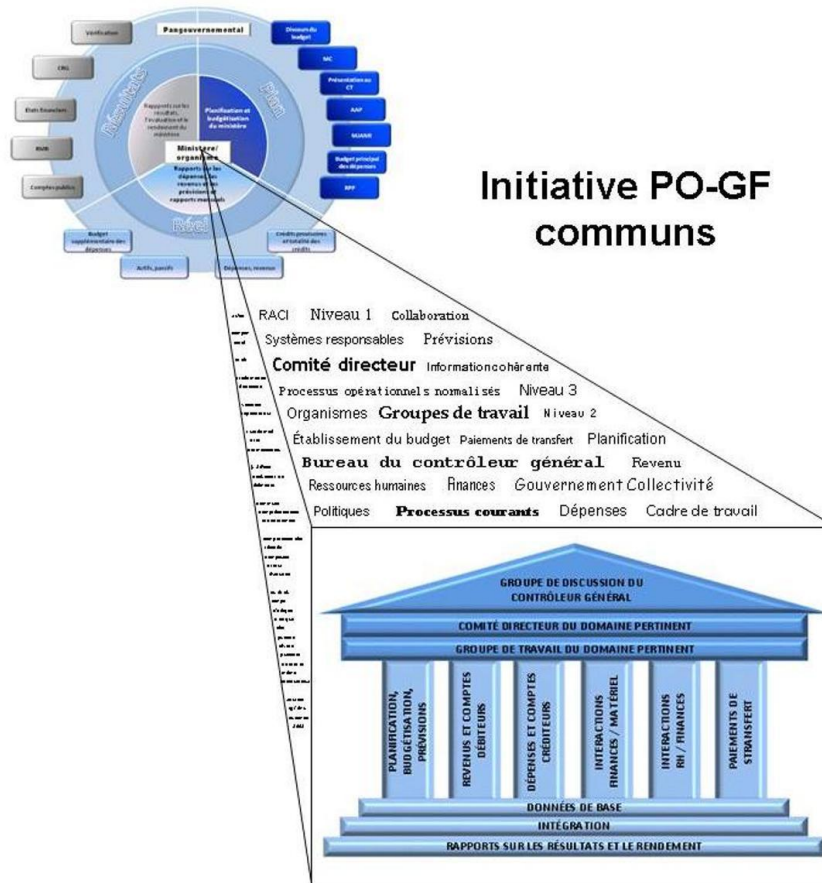
Collectivité
compétente des
systèmes

Systemes
adaptables

...Soutenir la prise de décision stratégique grâce à l'excellence de la gestion financière



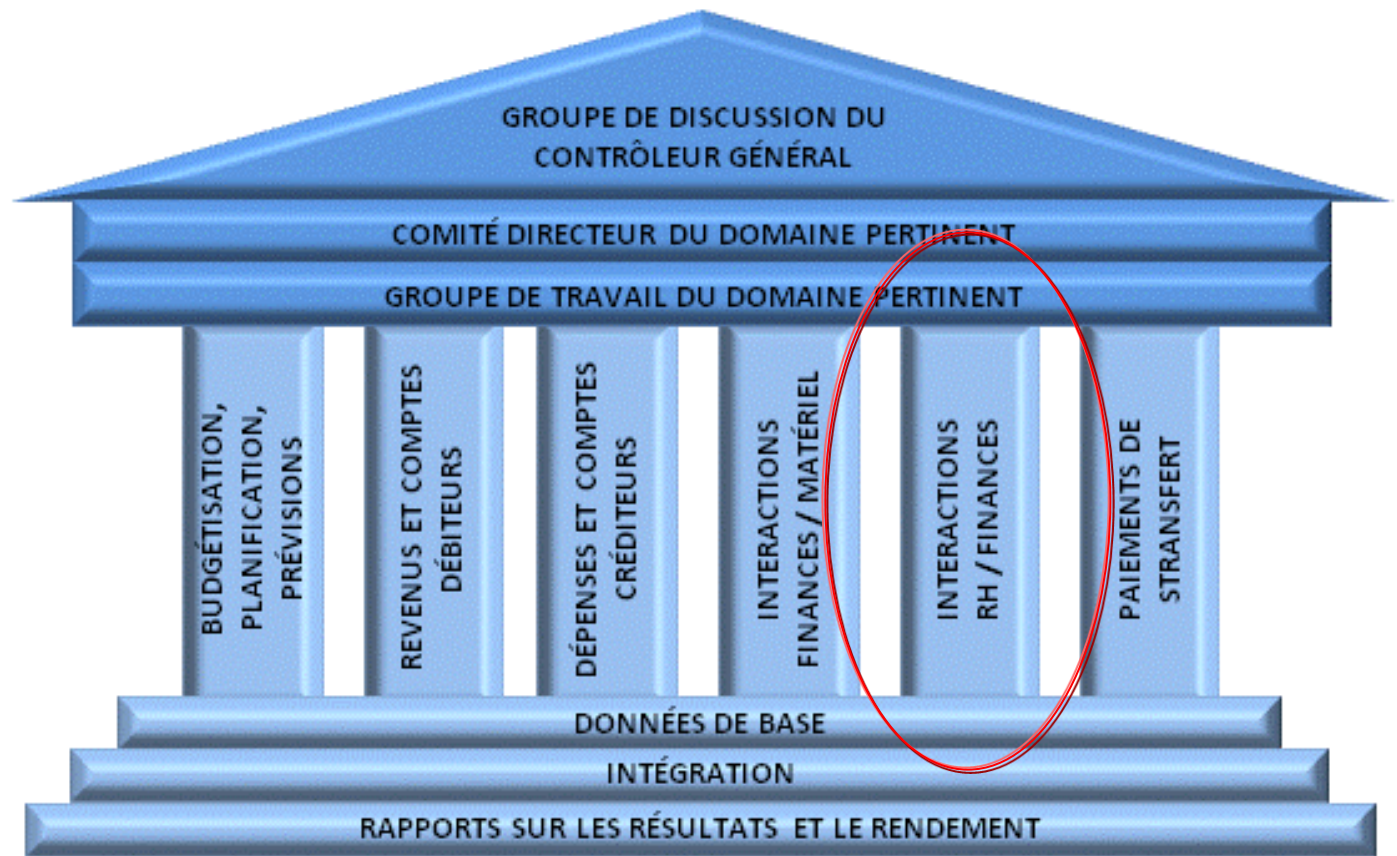
L'initiative des processus opérationnels communs en gestion financière (PO-GF)



Perpétuer, au moyen des connaissances, l'excellence dans les processus

L'initiative des processus opérationnels communs en gestion financière (PO-GF)

On a relevé six piliers ou « domaines ». C'est celui des Interactions RH/Finances qui a d'abord fait l'objet d'un examen.



La Domaine des interactions entre les RH et les finances

- Mené par l'Autorité des systèmes financiers (ASF) du BCG en collaboration avec les communautés des RH et des finances de divers secteurs du CT, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et les ministères
- But : préciser les rôles et responsabilités opérationnels et mettre au point un cadre de contrôle pour soutenir le resserrement des liens entre les données, les processus et les systèmes des ressources humaines et ceux des finances.
- Résultats attendus – *Outils et ressources à l'appui de la Directive sur la gestion financière de l'administration de la paye*
 - Modèles d'exécution en matière des RH et des finances
 - Pour les processus liés à la paye
 - Pour les autres processus (non liés à la paye)
 - Cadre de contrôle pour les processus liés à la paye
- Autres activités qui pourraient suivre :
 - Directives, normes à l'appui du cadre de contrôle et des modèles de prestation
 - Cadres de contrôle pour les autres processus

Accent mis sur la Paye pour:

- ♦ Maximiser le rendement
- ♦ Démontrer la valeur

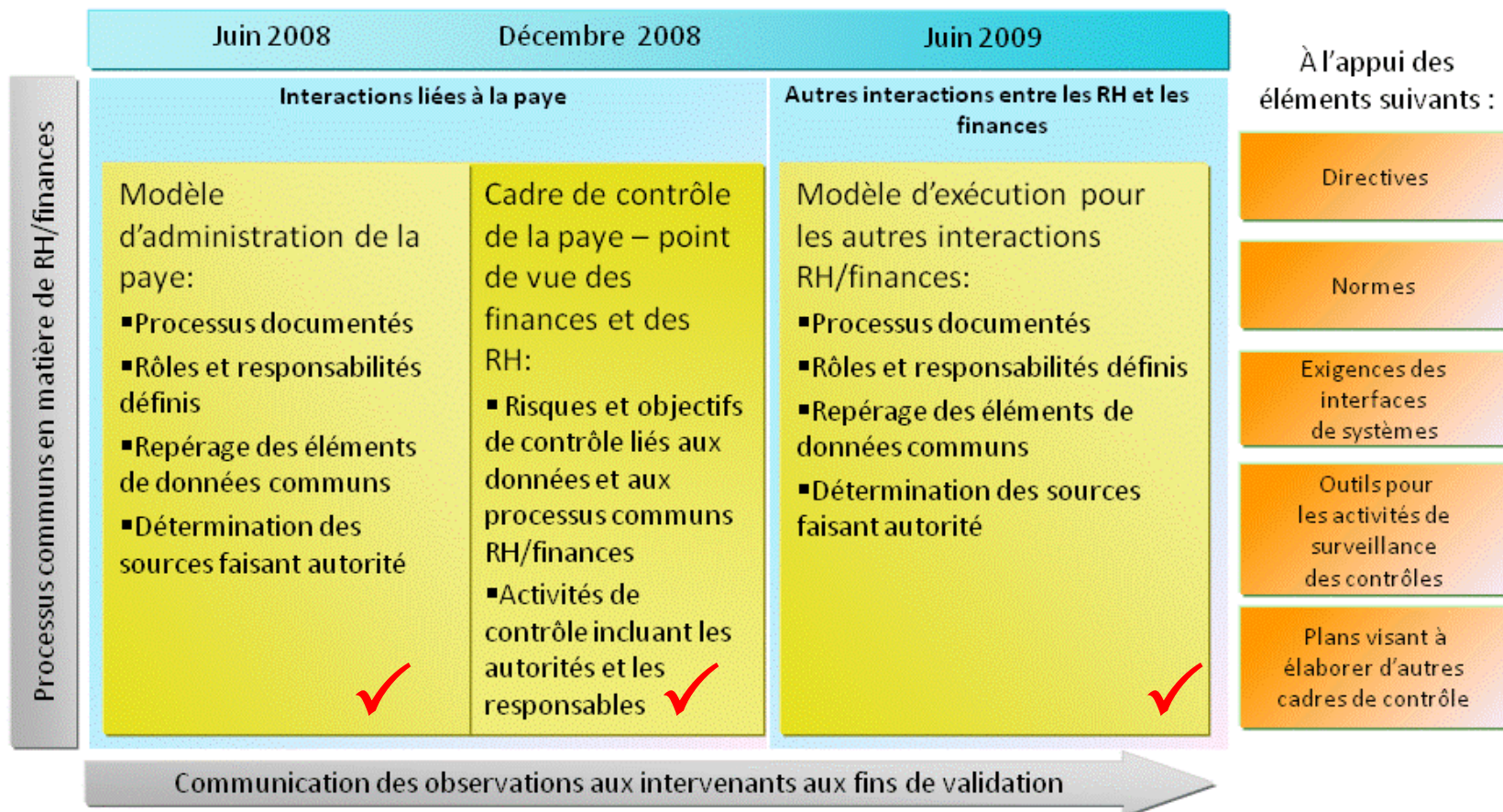


Contexte du domaine des interactions entre les RH et les finances

- S'ajoute aux projets horizontaux et contribue à l'atteinte de résultats :
 - TPSGC : modernisation de la paye
 - Conseil du Trésor :
 - Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (DPRH): processus de RH normalisés
 - Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) : Architecture axée sur les services -
Projet de transition : liens avec les RH
 - Services administratifs ministériels partagés
- Mieux connaître les interactions relatives aux données et aux processus entre les RH et les finances
- Articuler une approche normalisée et officielle à l'égard des contrôles des processus opérationnels de l'administration de la paye à l'appui :
 - Des états financiers vérifiables
 - De la *Loi fédérale sur la responsabilité*
 - Du renouvellement des politiques du Bureau du contrôleur général (ex. Politique sur le contrôle interne)
- Tenir compte des besoins de tous les ministères et organismes
 - Indépendant des systèmes de gestion des finances et des ressources humaines
 - Peut être adapté pour intégrer les processus détaillés et propres aux ministères, les rôles précis, les responsabilités et les organisations ainsi que la concordance avec les systèmes de gestion des finances et des ressources humaines



Rapport d'avancement du projet, activités prévues et échéancier



Éléments stratégiques du domaine des interactions entre les RH et les finances

- La dernière documentation des processus, rôles et responsabilités remonte aux années 1970.
- Les contrôles répondent aux exigences actuelles des lois et des politiques
 - La pratique varie d'un ministère à l'autre et des mesures plus structurées pourraient être nécessaires pour la formation, la communication et la mise en pratique des contrôles, par exemple, les processus antérieurs à la paye (Rémunération)
- Sensibilisation accrue à l'égard des activités et des responsabilités liées aux processus d'administration de la paye et de contrôle entre les communautés des finances et des RH
 - Constat : Les finances ne connaissent pas toujours les contrôles en vigueur aux RH sur l'administration de la paye (et vice versa)
- Bien qu'on n'ait constaté aucune lacune importante, il est encore possible d'améliorer la collaboration entre les RH et les Finances

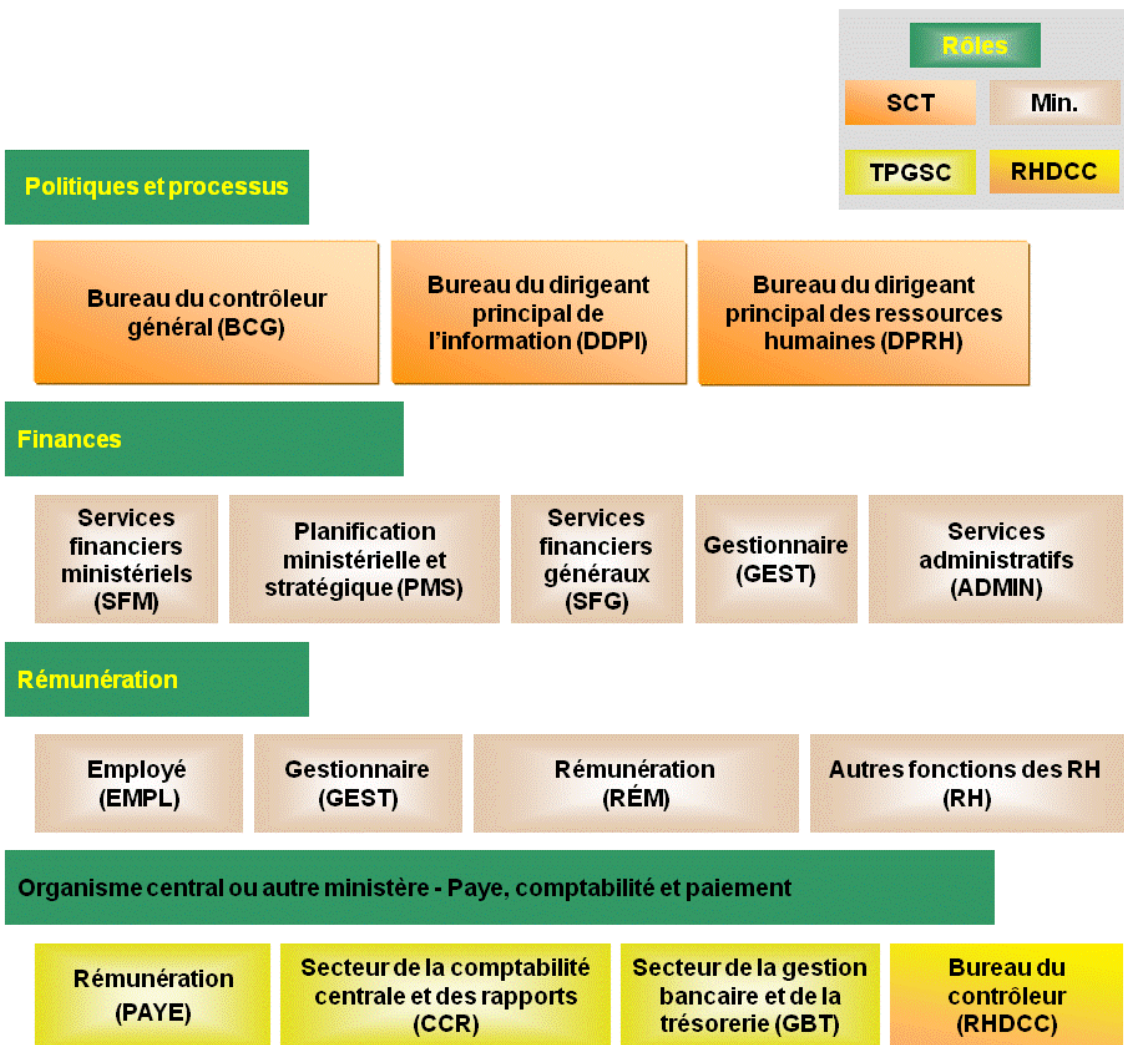




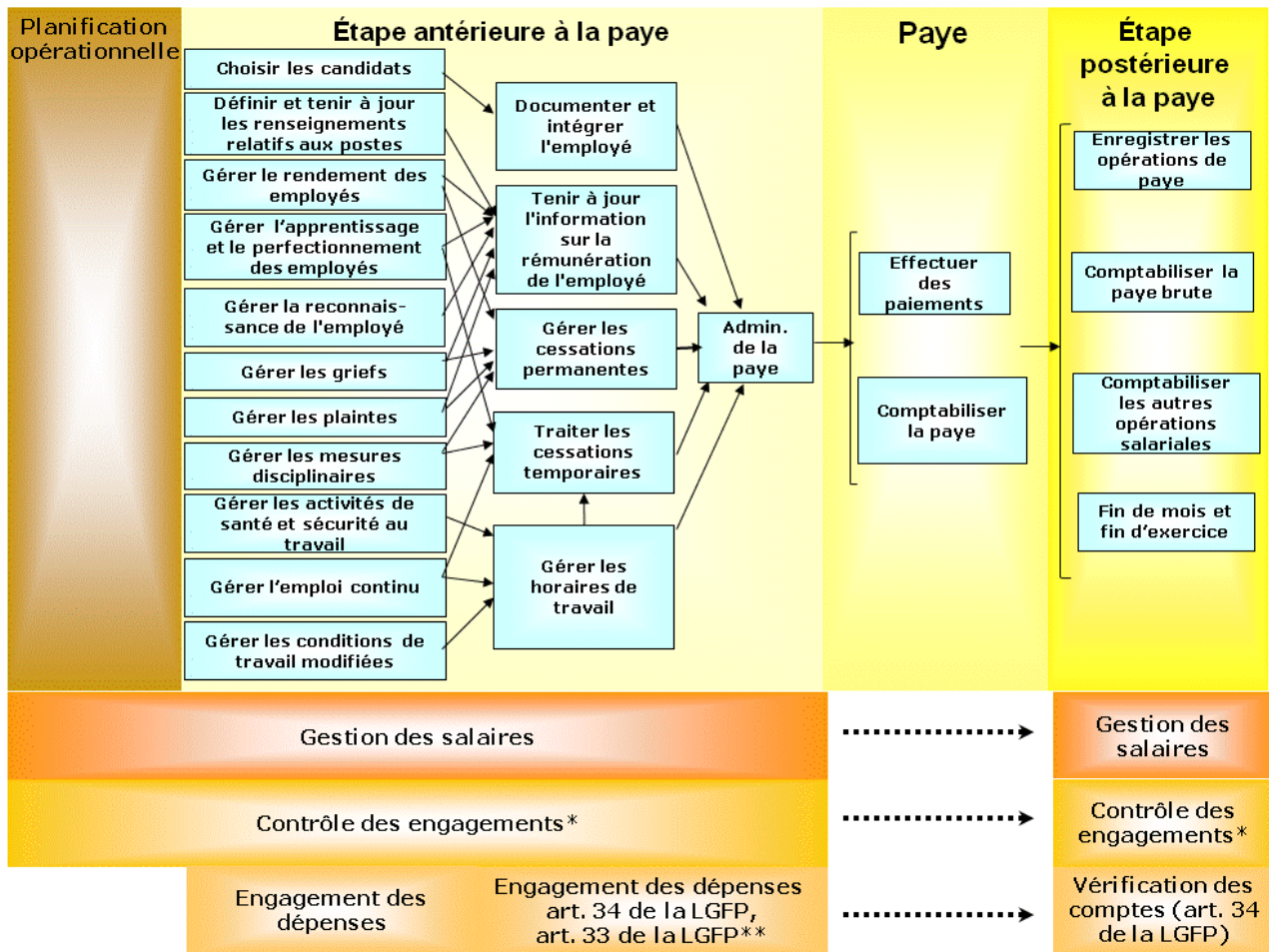
Modèles d'exécution en matière des RH et des finances

- Rôles et responsabilités
- Contexte
- Flux de l'administration de la paye
- Analyse RACI

Rôles et responsabilités

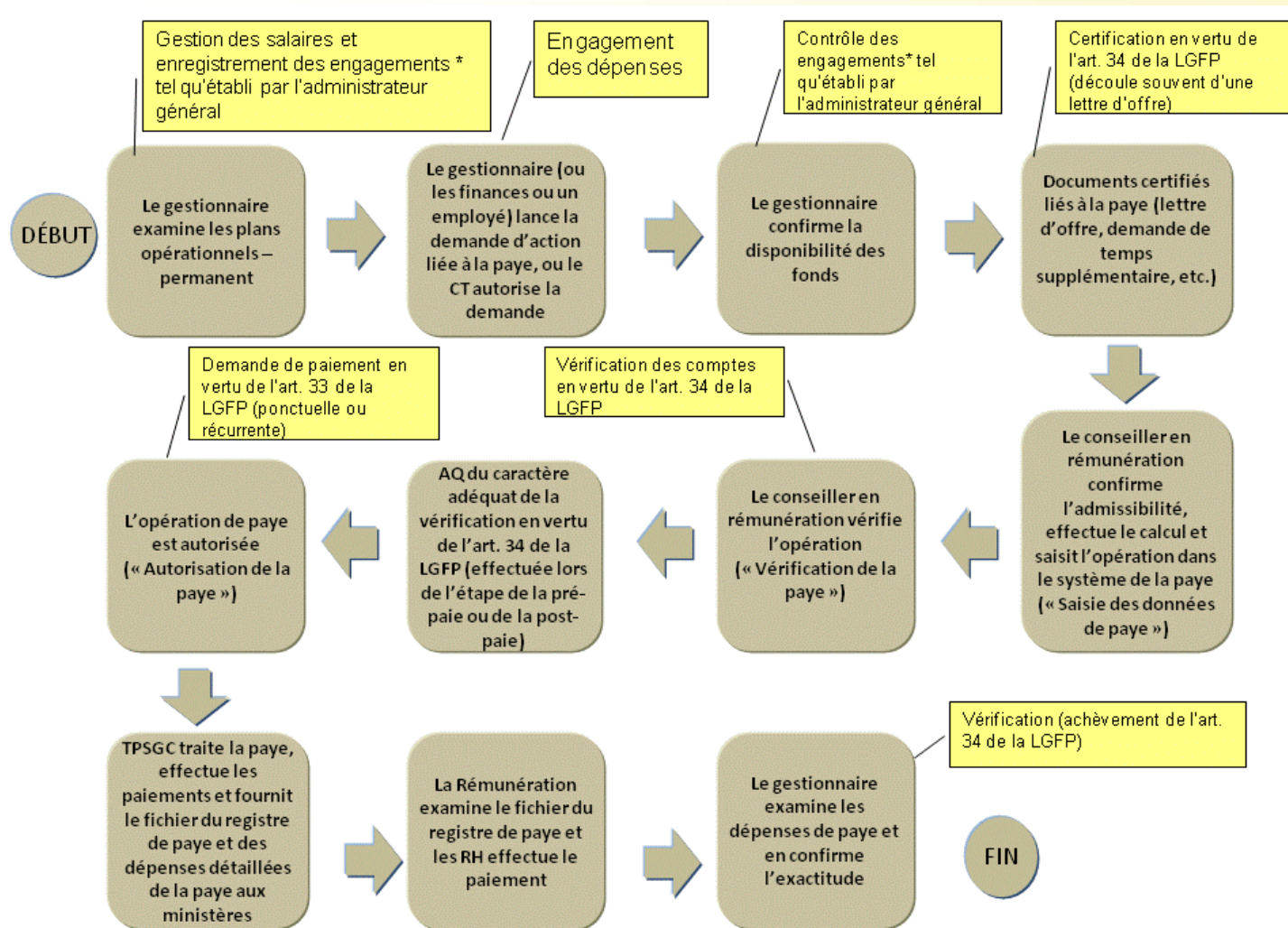


Contexte du modèle de l'administration de la paye



* En vertu de l'art. 32 de la LGFP ** L'ÂQ du caractère adéquat aux terme de l'art. 34 est effectuée à l'étape antérieure à la paye ou postérieure à la paye.

Flux de l'administration de la paye



* En vertu de l'art. 32 de la LGFP

Contexte: « Autres » interactions entre les RH et les Finances

Planification, budgétisation, Prévisions

Planification et rapport intégrés

Gestion et prévision des salaires

Harmonisation des structures et pouvoirs organisationnels

Revenus et comptes débiteurs

Montants non salariaux à percevoir d'un employé

Cessations d'emploi

Transferts et assignations (sortie/recouvrement)

Taxes et impôts

Dépenses et comptes créditeurs

Montants non salariaux à verser à l'employé

Règlements interministériels relatifs à l'indemnisation des accidentés du travail

Saisies-arrêts ou autres versements sur ordonnance de la cour

Cessations d'emploi

Transferts et assignations (entrée/versement)

Avantages sociaux

Passif de la paye ou lié à la paye

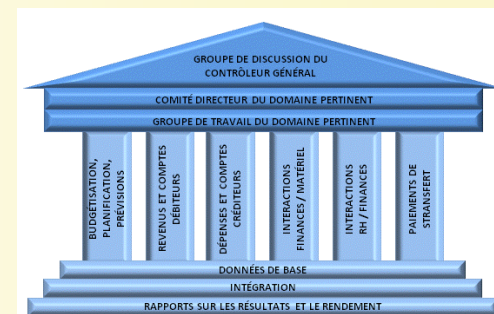
Taxes et impôts

Interactions finances/matériel

Émission

Récupération

Inventaire



*Analyse fondamentale
pour les autres domaines
de l'initiative de PO-GF*



Diagrammes RACI

Paye – Processus antérieurs à la paye						
Points de convergence des RH/finances	Données connexes	Responsable	Autorité	Consulté	Informé	Source faisant autorité
Information sur les employés	<ul style="list-style-type: none"> Nom Date d'entrée en fonction Date de cessation Attributs 	RÉM	RÉM	EMPL GEST	PAYE, SFG, RH	SGRH
	<ul style="list-style-type: none"> Bureau de paye 	RÉM	PAYE		SFG, RH, GEST	RG-SR
	<ul style="list-style-type: none"> Liste de paye Date d'augmentation 	RÉM	RÉM		PAYE, SFG, RH, GEST	SGRH
	<ul style="list-style-type: none"> Droits ¹ (y compris la paye de base) 	RÉM	RÉM	GEST RH	RH, SFG PAYE	SGRH
	<ul style="list-style-type: none"> CIDP 	RÉM	PAYE	EMPL	EMPL, RH, SFG, GEST, PAYE	RG-SR (fichier central)
Information sur les postes	<ul style="list-style-type: none"> Codage financier ² 	GEST / RÉM ³	GEST	SFG	RH, PAYE, SFG	SMGF
	<ul style="list-style-type: none"> Classification / Code IUN Attributs ³ Numéro du poste 	RH / RÉM ³	RH	GEST	RÉM, SFG	SGRH

Se reporter à la fin de la présentation pour obtenir des explications sur les abréviations

15





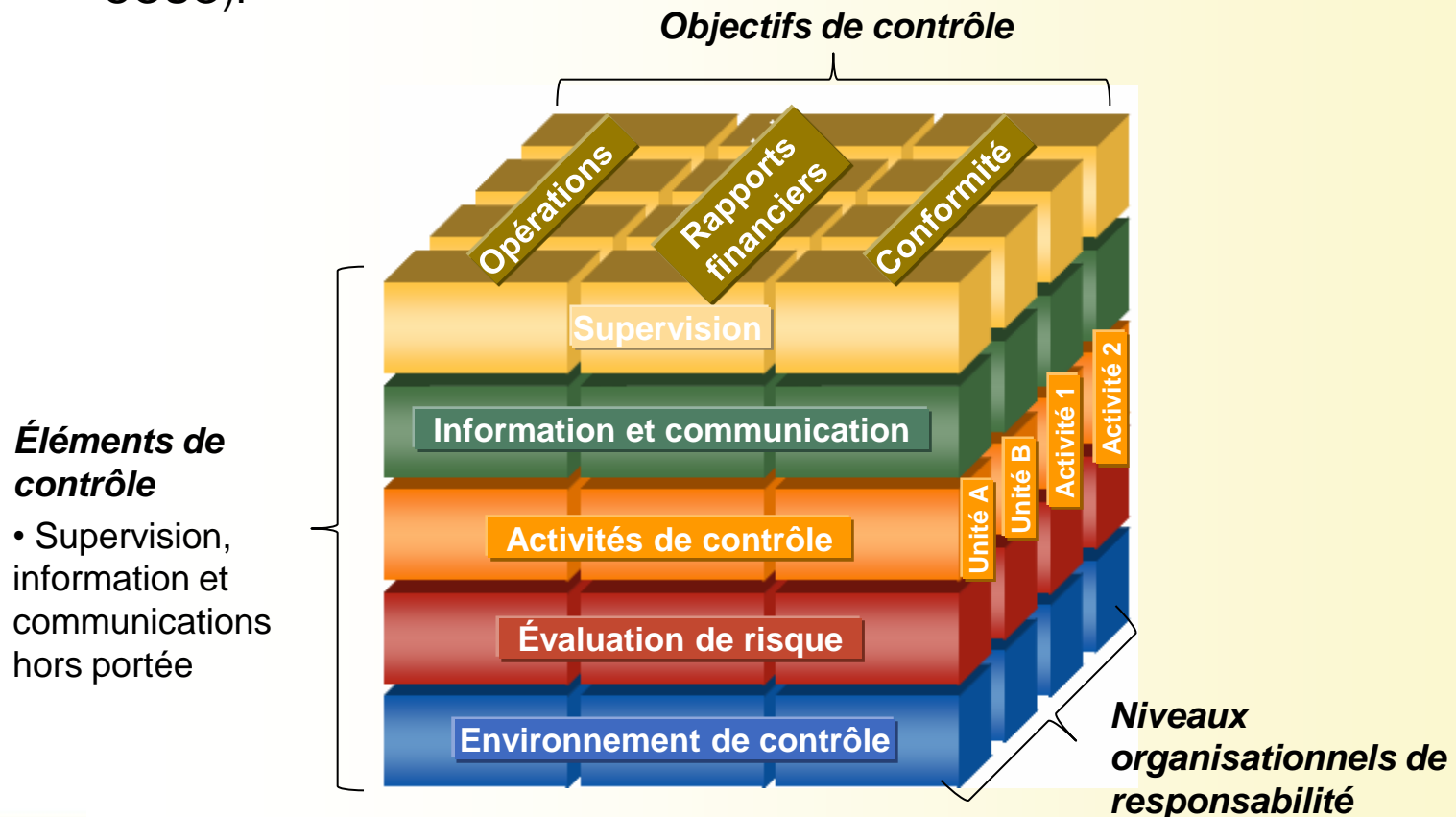
Cadre de contrôle de l'administration de la paye (CCAP)

- Exemple
- Les processus du CCAP

Approche adoptée pour mettre au point le Cadre de contrôle pour l'administration de la paye (suite)

Cadre analytique

- The Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission a élaboré le *Cadre intégré de contrôle interne* (le Cadre du COSO).



Les processus du CCAP

1. Créer, mettre en œuvre et mettre à jour les politiques et les procédures ministérielles pour gérer les interactions entre la planification opérationnelle, le contrôle des engagements et la gestion salariale.
2. Élaborer, mettre en œuvre et tenir à jour les politiques et les procédures ministérielles pour gérer la délégation des pouvoirs financiers.
3. Élaborer, mettre en œuvre et tenir à jour les politiques et les procédures ministérielles pour gérer les délégations de pouvoirs en matière de RH.
4. Élaborer, mettre en œuvre et tenir à jour les politiques et les procédures ministérielles pour se conformer aux dispositions de l'art. 34 de la LGFP.
5. Élaborer, mettre en œuvre et tenir à jour les procédures garantissant que les pouvoirs conférés en vertu de l'art. 33 de la LGFP sont exercés dans le respect intégral de cette dernière (ce qui englobe les mécanismes permettant de vérifier la légalité des paiements et la disponibilité des fonds).
6. Élaborer, mettre en œuvre et tenir à jour les procédures garantissant le lancement rapide et l'exécution précise d'une demande de mesures liées à la paye.
7. Élaborer, mettre en œuvre et tenir à jour les contrôles pour le rapprochement (du brut au net), les révisions et les corrections d'opérations de paye.
8. Élaborer, mettre en œuvre et tenir à jour les politiques et les procédures ministérielles pour détecter les paiements en trop éventuels et pour y apporter des solutions (à partir de critères déterminés à l'avance) avant la libération du paiement.
9. Élaborer, mettre en œuvre et tenir à jour les critères pour lancer un rappel ou une interception.
10. Élaborer, mettre en œuvre et tenir à jour les procédures de distribution ou de libération des paiements.
11. Élaborer, mettre en œuvre et tenir à jour les procédures pour corriger rapidement les paiements erronés et pour s'assurer que les mesures de recouvrement sont prises.
12. Élaborer, mettre en œuvre et tenir à jour les rapprochements de fin de mois et de fin d'exercice et faire rapport sur les dépenses ministérielles touchant la paye et les comptes de contrôle de la paye.

Exemple de CCAP

Processus des RH antérieurs à la paye							
Processus de contrôle	Activité de contrôle	Réalisation	Responsable	Objectif du contrôle		Risques liés au contrôle	ID
				Produire, mettre en œuvre et tenir à jour des politiques et procédures ministérielles servant à gérer la délégation des pouvoirs financiers			
	Produire, mettre en œuvre et tenir à jour une matrice officielle de délégation des pouvoirs	Finances ministérielles	Ministre et administrateur général	Conformité	Toutes les demandes de mesure liée à la paye sont autorisées par les personnes à qui les pouvoirs financiers pertinents sont délégués	Processus liés à la paye effectués sans les pouvoirs financiers requis	B-2
	Produire, mettre en œuvre et tenir à jour un partage valable des responsabilités financières	Finances ministérielles	Ministre et administrateur général	Conformité	Toutes les demandes de mesure liée à la paye sont autorisées par les personnes à qui les pouvoirs financiers pertinents sont délégués	Payement du salaire erroné, incomplet et/ou frauduleux	B-3



Pour de plus amples renseignements :

Rendez vous au: <http://www.gcpedia.gc.ca/wiki/PO-GF>

Ou communiquer avec:

Mark Huard, CGA

Directeur, Processus opérationnels et renouveau
Secteur de la gestion de la transformation, du
renforcement de la capacité et du développement de la
collectivité

Bureau du contrôleur général

613 946-4626

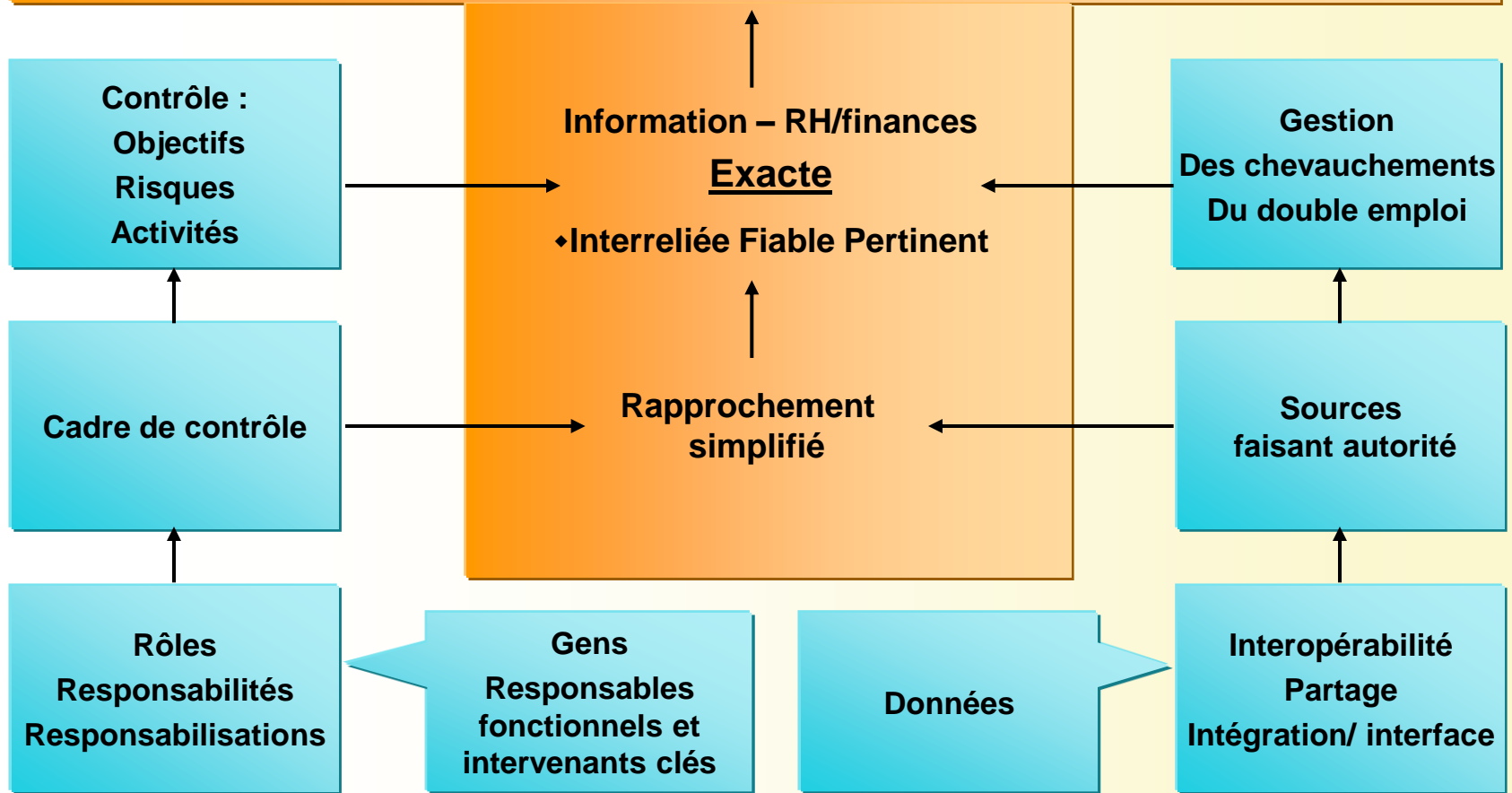
Huard.Mark@tbs-sct.gc.ca



Canada 

Objectif du projet

**Meilleure gestion axée sur les résultats
et responsabilisation accrue**

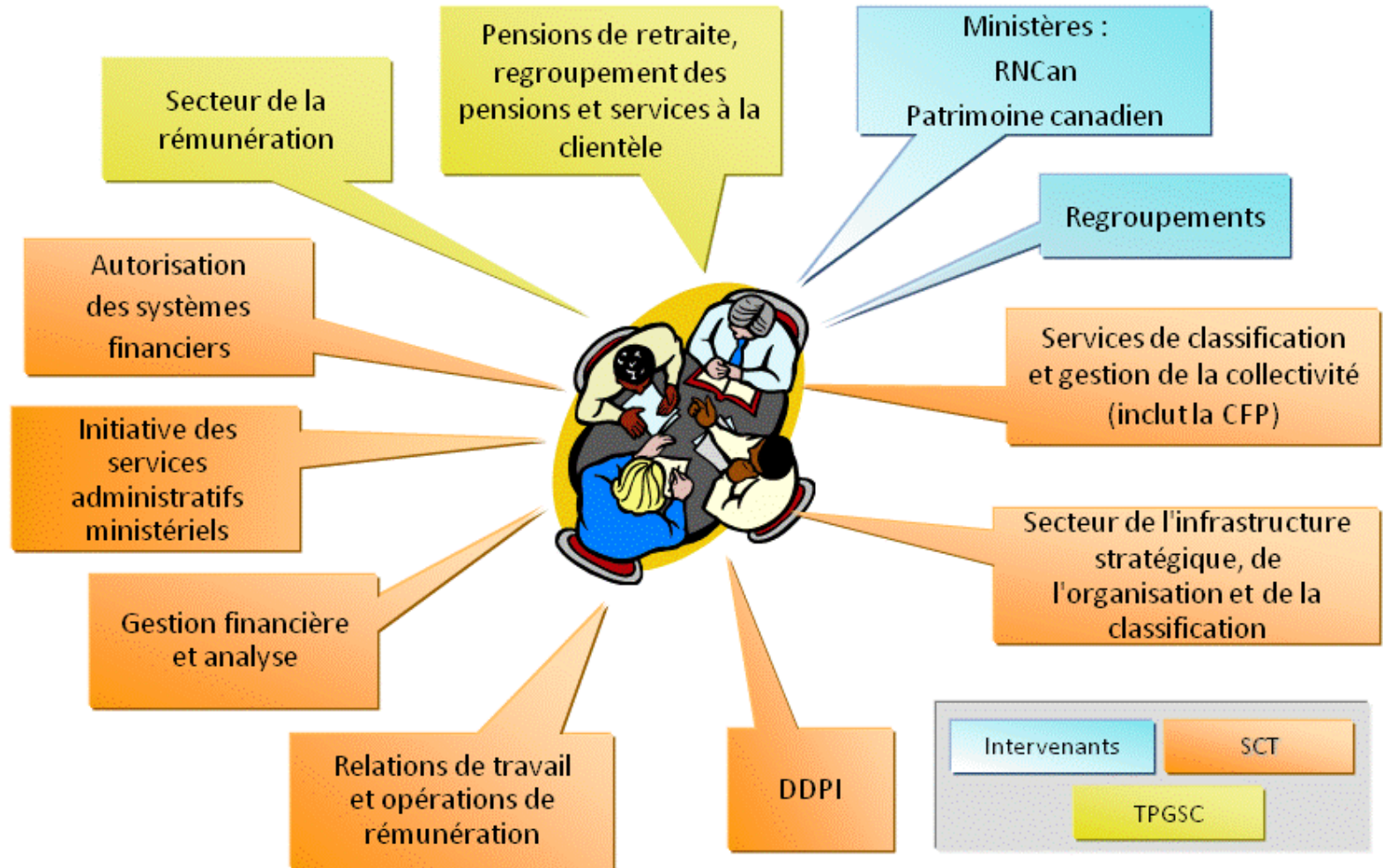


Portée du projet

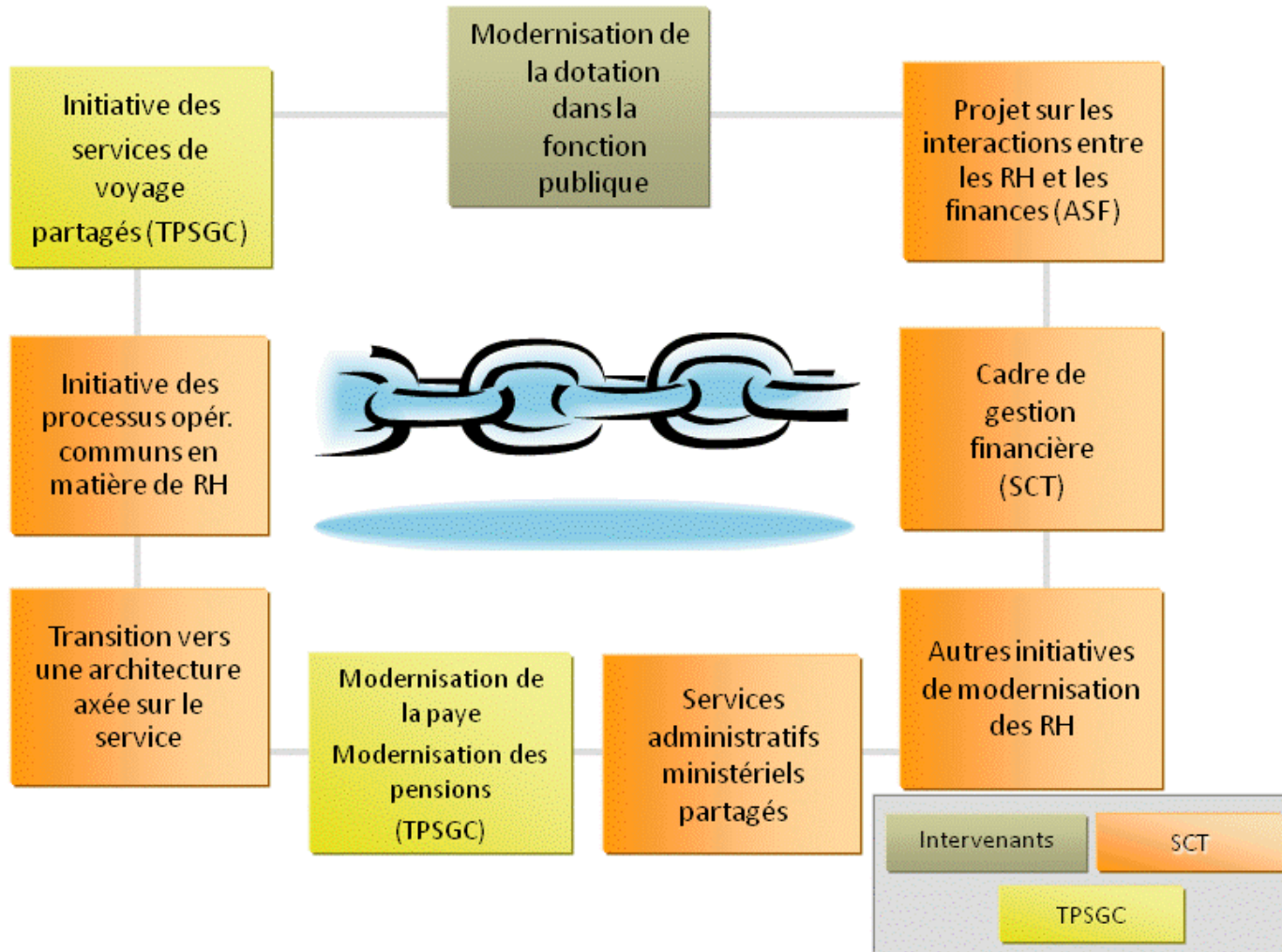
Résultats améliorés



Principaux responsables fonctionnels



Associations



Diagrammes RACI : Acronymes et abréviations

Rôles

EMPL	Employé
GEST	Gestionnaire
RÉM	Fonction de rémunération ministérielle
RH	Ensemble des autres fonctions ministérielles de RH
PAYE	TPSGC, Secteur de la rémunération
DFCP	TPSGC, Division financière et comptabilité de la paye (responsable du GL SP/ministère 79); fait partie du Secteur de la rémunération de TPSGC
CCR	TPSGC, Comptabilité centrale et rapports
GBR	TPSGC, Secteur de la gestion bancaire et de la trésorerie
SFG	Services financiers généraux
SFM	Services financiers ministériels
GM	Service de gestion du matériel

Sources faisant autorité

SGRH	Système de gestion des ressources humaines – Il peut s’agir d’un ou de plusieurs systèmes ministériels traitant les données relatives à des domaines comme la planification des RH, la classification, la dotation, l’apprentissage et le perfectionnement, la rémunération, les congés, le système de compte rendu du temps et les relations avec le personnel.
SMGF	Système ministériel de gestion financière – Désigne le ou les systèmes traitant les données relatives aux finances, au matériel et à la planification salariale.
RG-SR	Receveur général (RG) et systèmes de rémunération (SR) à TPSGC – Correspond au système régional de paye (SRP), ce qui comprend le Système de paye en direct (SPD), le Système normalisé des paiements (SNP), le grand livre du système de paye (GL SP), le Grand livre – receveur général (GL RC), le Système central de gestion des rapports financiers (SCGRF) et le fichier central. Précisons que seuls les systèmes de TPSGC qui sont pertinents au regard des interactions entre la fonction des RH et celle des finances sont énumérés ici.

Notes relatives aux diagrammes RACI

Notes

1. Les « droits » des employés comprennent l'ensemble des montants qui leur sont versés, y compris leur salaire de base, en raison de leur situation ou de leurs accomplissements. Cela inclut par exemple la paye de base, la prime au bilinguisme et la prime de surveillance.
2. Le codage financier applicable aux postes (centre de responsabilité (CR), activité de programme (AP), projet, etc.) peut faire partie ou non du fichier de données détaillées sur les dépenses liées à la paye. Si le code financier apparaît dans le fichier, le service de rémunération saisit cette information dans le SRP.
3. Les attributs d'un poste sont les caractéristiques du poste qui ont une incidence sur la paye une fois le poste doté. Pensons par exemple aux postes exclus ou, pour certaines classifications, à la rémunération additionnelle accordée en fonction de l'emplacement géographique où l'employé est en poste (entre autres l'allocation d'isolement).



Approche adoptée pour mettre au point le Cadre de contrôle pour l'administration de la paye

Fondement stratégique et contexte

- **Politique sur le contrôle interne du SCT (version provisoire de juillet 2008)**
 - Cadre de gestion intégrée du risque du SCT (mars 2004)
 - Politique sur le contrôle interne du SCT (2006)
- **Documentation du Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission dont :**
 - *Le management des risques de l'entreprise – Cadre de référence (septembre 2004)*
 - *Internal Control – Integrated Framework, Guidance on Monitoring Internal Control Systems, Volume II – Guidance (version provisoire de juin 2008)*
- **Contrôles de gestion de base du Secteur de la vérification interne du BCG (version provisoire de novembre 2007)**
- **Politique sur l'administration de la paye – Fonction de contrôleur**
 - *Appendice B, Délégation des pouvoirs financiers au personnel des ressources humaines - Éléments d'un cadre de contrôle (avril 1997)*
- **Principales définitions provenant de la Politique sur le contrôle interne du SCT et Contrôles de gestion de base du BCG et conformes aux définitions du COSO**

Approche adoptée pour mettre au point le Cadre de contrôle pour l'administration de la paye (suite)

Contexte du modèle de l'administration de la paye

Processus des RH antérieurs à la paye							
Processus de contrôle	Activité de contrôle	Réalisation	Responsable	Objectif du contrôle		Risques liés au contrôle	ID

Éléments de contrôle

Niveaux organisationnels de responsabilité

Objectifs de contrôle

Éléments de contrôle

