



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services / Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex



VÉRIFICATION DE LA SOLDE – SOLDE DE BASE

Octobre 2003

7050-8-2 (CS Ex)



Canada 

SYNOPSIS

Ce document présente les résultats d'une vérification indépendante de la solde versée aux membres de la Force régulière (F rég) et de la Réserve (F rés) en service de classe C pendant l'année civile 2001. Après avoir fait des tests de vérification, nous sommes parvenus à la conclusion que, dans l'ensemble, la solde a été versée avec exactitude et promptitude. L'adoption du SCCS-Re a permis d'automatiser davantage l'administration de la solde et de réduire ainsi les risques d'erreur. Même si la vérification a révélé que la situation était généralement satisfaisante, certaines anomalies méritent attention

LAI
art.16
(2)(c)

..... Nous avons constaté que de nombreuses personnes chargées de superviser l'administration de la solde n'avaient pas assez d'expérience de la solde pour bien remplir leurs fonctions, ce qui accroît le risque que des irrégularités passent inaperçues. Nous avons également observé qu'il n'y avait pas de politique claire sur le moment où la solde des militaires du rang (MR) qui obtiennent un reclassement volontaire à un groupe de spécialité supérieur doit être augmentée. Cela soulève des questions au sujet de la raison d'être et de l'uniformité d'application de pratiques de rémunération connexes.

Suite à cette vérification, nous avons recommandé qu'on envisage sérieusement et sans tarder la possibilité de fusionner davantage les services d'administration de la solde pour en accroître la productivité. Nous avons observé que d'autres organisations ont tiré profit de stratégies de mise en commun de services.

Les principales recommandations de cette vérification visent à améliorer le contrôle et la productivité de l'administration de la solde. Elles s'énoncent comme suit :

LAI
art. 16
(2)(c)

- *énoncer une stratégie de formation coordonnée à l'intention des personnes chargées de superviser l'administration de la solde;*
- *.....*
- *instaurer des mesures pour s'assurer que les MR sont qualifiés dans leur spécialité avant de toucher la solde qui s'applique à leur nouvelle spécialité ou clarifier la politique et s'assurer qu'elle est appliquée uniformément;*
- *donner aux commis de soutien à la gestion des ressources (SGR) et aux cadres une formation sur l'obtention et l'utilisation des rapports du Système de gestion et de distribution des rapports (SGDR);*
- *définir et contrôler des indicateurs de rendement de l'administration de la solde;*
- *s'efforcer d'accroître la productivité de l'administration de la solde – et exploiter en particulier les nouvelles technologies et les possibilités de fusion de services.*

Les plans d'action fournis par le SMA(Fin SM) et le SMA(RH-Mil) montrent que la direction a porté une attention constructive à la majorité des recommandations formulées dans ce rapport. Nous encourageons par ailleurs la direction à prendre un certain nombre de mesures plus tôt que prévu. À cet égard, le CS Ex va demander qu'on fixe des jalons provisoires ou des jalons plus précis pour un certain nombre de plans d'action. Les recommandations et les plans d'action correspondants de la direction sont présentés sous forme de tableau à l'annexe F.



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----|
| SOMMAIRE DES RÉSULTATS | i |
| Introduction | i |
| Objectifs, critères et portée de la vérification | i |
| Conclusion de l'équipe de vérification | ii |
| Niveau d'assurance | ii |
| Risques des pratiques de gestion de la solde | ii |
| Utilisation de renseignements dans la prise de décisions et la gestion des risques | iii |
| Possibilités d'économies appréciables | iii |
| Principales recommandations | iv |
| RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX | 1 |
| Objectifs de la vérification | 1 |
| Portée de la vérification | 1 |
| Méthodologie | 1 |
| CONSTATATIONS DÉTAILLÉES ET RECOMMANDATIONS | 3 |
| Niveau d'assurance | 3 |
| Évaluation des pratiques actuelles de gestion de la solde | 4 |
| Évaluation de l'utilisation des renseignements dans la prise de décisions et la gestion des risques | 12 |
| Possibilités d'économies appréciables | 14 |
| Surveillance continue | 17 |
| ANNEXE A | A-1 |
| Figure 1 – Critères d'évaluation : gestion des risques, gestion de la solde et données décisionnelles | A-1 |
| Figure 2 – Critères d'évaluation de l'échantillon aléatoire de comptes de solde | A-2 |
| ANNEXE B | B-1 |
| Sommaire des recommandations et conséquences éventuelles de leur non-application | B-1 |
| ANNEXE C | C-1 |
| Méthodologie de la vérification | C-1 |
| ANNEXE D | D-1 |
| Méthode d'échantillonnage et résultats | D-1 |

| | |
|---|-----|
| ANNEXE E..... | E-1 |
| Aperçu des échantillonnages directs faits pour la solde de base (Tests supplémentaires) | E-1 |
| ANNEXE F..... | F-1 |
| Recommandations et plans d'action de la direction | F-1 |

SOMMAIRE DES RÉSULTATS

INTRODUCTION

Une bonne gestion de la paie signifie que les membres d'une organisation sont rémunérés conformément à leurs conditions d'emploi et que les renseignements relatifs à la paie sont correctement enregistrés dans le système de paie. Dans de nombreuses organisations, on considère que la paie est un domaine qui représente peu de risques vu que la majorité des transactions ont un caractère répétitif. Au ministère de la Défense nationale (MDN), toutefois, la rémunération des membres de la Force régulière (F rég) et des membres de la Réserve (F rés) en service de classe C s'élevait à 3,2 milliards de dollars en 2001, ce qui représente environ 30 p. 100 des dépenses annuelles du MDN. Ce constat et la mise en place, en septembre 1999, d'une nouvelle version du Système central de calcul de la solde (le SCCS-Re) pour établir la solde des membres de la F rég et de la F rés en service de classe C ont amené le Ministère à faire une vérification de la solde des membres des Forces canadiennes (FC).

OBJECTIFS, CRITÈRES ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La vérification de la solde visait principalement à :

- voir si la solde des membres de la F rég et de la F rés en service de classe C en 2001 avait été versée avec exactitudeⁱ et promptitudeⁱⁱ;
- évaluer les pratiques de gestion de la solde – et les stratégies de gestion des risques – et l'utilisation des renseignements dans la prise de décisions;
- trouver des façons de rendre plus efficiente l'administration de la solde;
- énoncer des procédures d'analyse et de diagnostic technologiques qui permettent de déceler des anomalies ou des erreurs.

Pour évaluer ces objectifs, nous avons énoncé des critères qui s'appliquaient aux stratégies et aux pratiques de gestion des risques, aux pratiques de gestion de la solde et aux renseignements utilisés dans la prise de décisions. Les critères d'évaluation sont présentés en détail à l'[annexe A \(figure 1\)](#). Nous avons en outre énoncé des critères d'évaluation en vue de faire des tests de vérification détaillés d'un échantillon aléatoire de comptes de solde pour voir si les paiements étaient faits conformément aux conditions d'emploi et dans un délai raisonnable. Les critères d'évaluation de l'échantillon aléatoire de comptes de solde sont présentés à l'[annexe A \(figure 2\)](#).

ⁱ Exactitude signifie que les militaires reçoivent ce qui leur est dû en rétribution de leurs services.

ⁱⁱ Promptitude signifie que les guides de solde sont mis à jour moins de 30 jours après la date où la rémunération ou les avantages ont été gagnés.

CONCLUSION DE L'ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

Nous pouvons conclure avec certitude que, en 2001, les rémunérations ont été versées avec exactitude et promptitude. Cette conclusion s'appuie sur les résultats de tests de vérification détaillés d'un échantillon représentatif de la population des transactions de solde. À notre avis, ce résultat tient principalement à ce que la majorité des processus d'administration de la solde ont été automatisés depuis l'adoption du SCCS-Re.

La vérification nous a néanmoins permis de relever un certain nombre de domaines préoccupants qui méritent attention. Des échantillons directs axés sur les risques nous ont permis de relever des cas où les paiements n'étaient pas conformes aux conditions d'emploi. Ces cas concernaient plus précisément des militaires en détention, des militaires qui avaient obtenu un reclassement volontaire et des militaires qui recevaient une rémunération au rendement.

NIVEAU D'ASSURANCE

La solde des membres de la F rég et de la F rés en service de classe C pendant l'année civile 2001 a été versée avec exactitude et promptitude. Nous avons relevé des anomalies qui méritent attention, mais qui ne sont pas statistiquement importantes par rapport à des dépenses annuelles totales de 3,2 milliards de dollars. Depuis la mise en place du SCCS-Re en septembre 1999, la plupart des processus d'administration de la solde ont été automatisés et cela a réduit les interventions manuelles et les risques d'erreur. Comme nous avons vérifié un échantillon aléatoire, mais représentatif, de toute la population des transactions de solde, les résultats de nos tests de vérification nous permettent de tirer des conclusions qui valent pour l'ensemble des FC.

RISQUES DES PRATIQUES DE GESTION DE LA SOLDE

Même si les résultats de la vérification ont confirmé que l'administration de la solde de base était dans l'ensemble bien contrôlée, il reste que les pratiques et les procédures en usage pourraient être améliorées. S'il n'est pas pris de mesures dans les domaines suivants, il pourrait arriver que des paiements incorrects soient faits et passent inaperçus.

- **Capacités des personnes responsables de l'administration de la solde** – Certaines personnes responsables de la supervision de l'administration de la solde – les commis de soutien à la gestion des ressources (commis SGR) qui ont des fonctions de supervision et les officiers de la comptabilité de la solde (OCS) – n'ont pas assez d'expérience de la solde pour bien remplir leurs fonctions. Pendant les six premiers mois, ils sont formés en cours d'emploi, souvent par leurs subalternes. Cette situation affaiblit le processus d'approbation, brouille la séparation des fonctions et augmente le risque que des erreurs passent inaperçues.
- **Manquements aux conditions d'accès au système** – Les contrôles destinés à
.....
..... Comme un commis ne peut pas entrer et approuver une même transaction avec un même profil d'utilisateur, les risques d'abus Même si nous n'avons pas relevé

LAI
art. 16
(2)(c)

d'irrégularités dans les guides de solde des commis à la solde, d'autant plus que, dans bien des cas, les commis nouvellement affectés à un rôle de supervision manquent d'expérience dans l'administration de la solde et comptent entièrement sur leurs subalternes pendant les premiers mois pour s'initier au système.

- **Reclassements** – Selon les politiques de rémunération, la solde est établie en fonction du grade, de la profession et de l'échelon de rémunération. Toutefois, quand un militaire du rang (MR) obtient un reclassement volontaire à un groupe de spécialité supérieur (de standard à spécialiste, par exemple), les politiques n'indiquent pas clairement à quel moment le militaire devrait toucher le taux de rémunération du groupe de spécialité supérieur. Ainsi, en comparant la date à laquelle des militaires ont commencé à toucher une solde de spécialiste et la date à laquelle ils ont commencé à suivre leur instruction selon le SGRH, nous avons constaté que les politiques n'étaient pas appliquées uniformément dans les FC. Nous avons plus particulièrement observé que le taux de rémunération du groupe de spécialité supérieur entré en vigueur à divers moments du processus de reclassement : avant le reclassement, au début du reclassement ou pendant la période d'instruction des militaires.

D'après ce que nous savons, la politique prévoit que les militaires doivent être payés au taux supérieur après avoir satisfait aux exigences de l'instruction. Dans la grande majorité des cas que nous avons examinés, toutefois, le taux de rémunération supérieur a été appliqué dès le début de l'instruction. Pour la période allant d'avril 2002 à novembre 2002, nous avons relevé 152 cas de cette nature; ces militaires ont vu leur solde augmenter avant d'avoir obtenu leur qualification, cette augmentation allant de 16 \$ à 348 \$ par mois. Certaines spécialités exigent une instruction d'au moins deux ans. Comme il n'existe aucun moyen de connaître le nombre de militaires en train de suivre une instruction de qualification à un moment donné, nous n'avons pas été en mesure de déterminer toutes les conséquences financières de cette situation. Toutefois, il convient de noter que le Directeur général – Rémunération et avantages sociaux (DGRAS) souscrit à une modification de la politique afin d'indiquer clairement que la solde de spécialiste sera versée une fois seulement que le militaire aura les compétences et les connaissances exigées. Plus précisément, le DGRAS a indiqué que l'on est en train de modifier la politique étant donné que l'on a surmonté les contraintes du système d'information qui autrefois empêchaient de verser une solde de spécialité dès que le militaire détenait les compétences et les connaissances exigées.

UTILISATION DE RENSEIGNEMENTS DANS LA PRISE DE DÉCISIONS ET LA GESTION DES RISQUES

- **Rapports du SGDR** – De nombreux rapports peuvent être tirés du Système de gestion et de distribution des rapports (SGDR); grâce à sa souplesse, le SGDR permet aux cadres de repérer les cas inusités. L'équipe de vérification a constaté que de nombreux commis SGR n'étaient pas au courant des rapports disponibles ou ne savaient pas comment y avoir accès, ce qui réduisait la capacité des unités à déceler des erreurs et à s'occuper des domaines préoccupants.

POSSIBILITÉS D'ÉCONOMIES APPRÉCIABLES

Selon un rapport de 1994 du CS Ex, l'administration des services de solde était trop coûteuse, à cause du grand nombre de bureaux de solde décentralisés du MDN. Notre vérification a confirmé que, même si des améliorations ont été faites, la situation demeure essentiellement inchangée. La productivité de l'administration de la solde pourrait donc être améliorée encore. L'expérience d'autres organisations comme les forces armées américaines fournit de précieuses indications à cet égard.



PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

On trouvera à l'[annexe B](#) un résumé des recommandations qui ont été faites dans le cadre de cette vérification. Nos cinq principales recommandations sont les suivantes :

1. Énoncer une stratégie de formation coordonnée à l'intention des nouveaux OCS et commis SGR. – SMA(Fin SM).
2. – SMA(Fin SM).
3. Instituer des mesures pour s'assurer que les MR sont qualifiés dans leur spécialité avant de toucher la solde qui s'applique à leur nouvelle spécialité ou clarifier la politique et s'assurer qu'elle est appliquée uniformément. – SMA(RH-Mil).
4. Donner aux commis SGR et aux cadres une formation sur l'obtention et l'optimisation des rapports du SGDR. Le DTCSP pourrait donner au personnel de la solde des directives claires sur les rapports disponibles et leur utilisation dans les processus de contrôle et d'examen. – SMA(Fin SM).
5. Définir des indicateurs et contrôler le rendement de l'administration de la solde. – SMA(Fin SM).
6. Poursuivre la fusion progressive des services de solde au niveau local, régional ou au Quartier général. – SMA(Fin SM).

LAI
art. 16
(2)(c)



RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION

Les principaux objectifs de la vérification sont résumés à la figure 1.

PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La vérification a porté sur les systèmes et les pratiques de gestion de la solde appliqués aux rémunérations de 3,2 milliards de dollars versées aux 59 000 membres de la F rég et de la F rés en service de classe C en 2001.

MÉTHODOLOGIE

Pour faire notre vérification, nous avons :

- acquis une connaissance approfondie des processus actuels de gestion de la solde :
 - o en observant les activités quotidiennes des commis SGR relatives à la solde,
 - o en interrogeant des personnes associées à l'administration de la solde et des responsables des politiques relatives à la solde (le DPDS, par exemple);
- examiné des processus liés à la solde pour en relever les risques;
- énoncé des critères et des procédures détaillés de vérification, conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor (voir à ce sujet l'[annexe A](#));
- visité 11 sites représentant les trois armées;
- constitué un échantillon aléatoire représentatif de 350 comptes de solde et procédé à des tests pour voir si les transactions étaient correctement faites et bien documentés;
- procédé à des échantillonnages directs dans des domaines où la probabilité d'erreur était selon nous assez élevée.

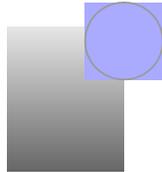
| | |
|---|---|
| Voir si la solde des membres de la F rég et de la F rés en service de classe C en 2001 avait été versée avec exactitude et promptitude. | Évaluer les pratiques de gestion de la solde – et les stratégies de gestion des risques – et l'utilisation des renseignements dans la prise de décisions. |
| Trouver des façons de rendre plus efficiente l'administration de la solde. | Énoncer des procédures d'analyse et de diagnostic technologiques qui permettent de déceler des anomalies ou des erreurs. |

Figure 1

L'[annexe C](#) présente de plus amples renseignements sur la méthodologie de la vérification. Pour les domaines à risque élevé, les transactions ont été choisies par échantillonnage direct. L'[annexe E](#) présente un résumé des objectifs des échantillonnages directs qui ont été faits dans le cadre de cette vérification et des constatations qui s'en dégagent.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES ET RECOMMANDATIONS

NIVEAU D'ASSURANCE



La solde des membres de la F rég et de la F rés en service de classe C en 2001 a été versée avec promptitude et conformément aux conditions d'emploi et aux politiques en vigueur.

Nous avons constitué un échantillon aléatoire de 350 militaires qui était représentatif des FC et nous avons fait une vérification du guide de solde pour l'année civile 2001 pour chacun de ces militaires. Notre technique d'échantillonnage nous permet d'arriver à des conclusions qui valent pour l'ensemble des FC. Les tests de vérification de l'échantillon aléatoire ne nous ont pas permis de relever de preuves qui nous amèneraient à croire que des paiements n'auraient pas été faits conformément aux conditions d'emploi en vigueur ou avec promptitude. On trouvera à l'[annexe D](#) de plus amples renseignements sur la méthode d'échantillonnage et les résultats que nous avons obtenus.

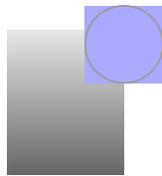
Promptitude et exactitude de l'administration de la solde – Facteurs clés

- La majorité des processus utilisés dans le calcul des versements admissibles sont automatisés.
- Les transactions saisies dans le SCCS-Re font l'objet d'une série de contrôles; toute transaction qui échoue à un contrôle est rejetée.
- Des contrôles d'accès logiques s'appuyant sur l'identification des utilisateurs et sur des mots de passe sont en place.
- Le système ne permet pas à un utilisateur d'entrer et d'approuver une même transaction avec un même identificateur d'utilisateur.
- Des procédures sont appliquées – au niveau local et à l'administration centrale – pour reconnaître les comptes problèmes et en faire le suivi.

Domaines préoccupants

Nous avons soumis à des tests de vérification de nombreux échantillons directs dans des domaines où les risques nous semblaient élevés (voir l'[annexe E](#)). Cela nous a permis de relever des cas où des paiements n'étaient pas conformes aux conditions d'emploi. Ces cas concernaient plus précisément des militaires en détention, des militaires qui avaient obtenu un reclassement volontaire ou des militaires qui recevaient une rémunération au rendement; ils sont examinés en détail dans les sections suivantes.

ÉVALUATION DES PRATIQUES ACTUELLES DE GESTION DE LA SOLDE



Même si le versement de la solde pendant l'année civile 2001 s'est fait avec exactitude et promptitude, de nombreuses personnes chargées de superviser l'administration de la solde n'avaient pas les connaissances ou l'expérience voulues pour remplir efficacement leurs fonctions. Cela a entraîné quelques incohérences, notamment quand des militaires étaient en détention ou lorsqu'il s'agissait de savoir si un militaire était admissible à une rémunération au rendement. De plus, la structure du SCCS-Re ne facilite pas l'application de la politique qui régit les reclassements volontaires.

1. Capacités du personnel responsable de l'administration de la solde

Question en jeu

De nombreuses personnes chargées de superviser l'administration de la solde – les commis SGR qui ont des fonctions de supervision et les OCS, par exemple – n'ont pas les connaissances ou l'expérience voulues pour remplir efficacement leurs fonctions. Ces personnes ont souvent indiqué que la formation relative à la solde qu'elles avaient reçue ne les avaient pas bien préparées à leur travail. Essentiellement, la formation en cours d'emploi (FCE) est la seule formation qu'ils reçoivent.

Causes et conséquences

- Il arrive souvent que des commis SGR ayant une expérience limitée de la solde se voient confier des fonctions de supervision. Pendant les six premiers mois, ces commis sont formés en cours d'emploi, souvent par leurs subalternes. Cette situation affaiblit le processus d'approbation, brouille la séparation des fonctions et augmente le risque que des erreurs passent inaperçues.
- Faute de formation et d'expérience, les OCS d'au moins deux endroits et de nombreux commis SGR ne comprenaient pas leurs responsabilités, ni même ce qu'ils approuvaient, et ils n'avaient pas une idée claire des tâches qu'on attendait d'eux pendant les six premiers mois de travail dans leur nouvel emploi.

- La FCE ne suffit pas à bien préparer les superviseurs de la solde nouvellement nommés.



RECOMMANDATIONS

| BPR | MESURES |
|-----------------|--|
| SMA (Fin SM) | <ul style="list-style-type: none"> • Exiger une plus longue période de transfert des responsabilités et énoncer une stratégie de formation coordonnée pour faire en sorte que les OCS et les superviseurs de la solde comprennent mieux leurs nouvelles responsabilités et l'importance du processus d'approbation. |
| SMA (Fin SM) | <ul style="list-style-type: none"> • Préparer des directives sur les procédures pour faire en sorte que les OCS et les superviseurs de la solde connaissent les pratiques acceptables et que la FCE ne contribue pas à perpétuer des pratiques inacceptables. |

2. Reclassement volontaire

Question en jeu

La politique qui régit le reclassement volontaire (RV) des militaires du rang (MR) à un groupe de spécialité supérieur n'est pas claire et elle n'a pas été appliquée uniformément. Un examen de divers cas de RV nous a permis de constater que le taux de rémunération du groupe de spécialité supérieur entrainé en vigueur à divers moments du processus de reclassement : avant le reclassement, au début du reclassement ou pendant la période d'instruction des militaires. Contrairement aux officiers (médecins, dentistes, avocats, pilotes, p. ex.), qui doivent être qualifiés dans leur profession pour toucher une solde de spécialiste, l'immense majorité des MR qui obtiennent un RV à un groupe de spécialité supérieur commencent à toucher une solde de spécialiste avant d'être qualifiés dans leur spécialité.

Causes et conséquences

- Le SCCS-Re est structuré de telle façon que le taux de rémunération est fonction du grade, du code de groupe professionnel militaire (CGPM) et de l'échelon de rémunération. Quand un MR obtient un RV à un groupe de spécialité supérieur, il doit reprendre le grade de caporal. Dès que le CGPM est changé dans le SCCS-Re, le militaire commence à être rémunéré au nouveau taux, même s'il n'est pas qualifié dans sa spécialité.
- Pour permettre aux gestionnaires de carrières (GC) de suivre les renseignements sur les ressources humaines (RH) relatifs aux gains/pertes d'un GPM, le CGPM d'un MR devient celui de la nouvelle spécialité dès que l'instruction commence. Si l'on exclut le cas de certains sergents, cela fait que des MR touchent une solde de spécialiste avant d'être qualifiés dans leur spécialité. Dans certains cas, cette qualification peut demander deux ans.
- Avant avril 2002, les MR qui obtenaient un RV gardaient leur échelon de rémunération, ce qui donnait lieu à des augmentations de solde appréciables. Depuis avril 2002, on a mis en place des mesures provisoires pour limiter ces augmentations. Les militaires ne peuvent plus garder leur échelon de rémunération. Leur solde est fixée au taux de rémunération qui est le plus proche de celui qu'ils avaient, sans toutefois y être inférieure.
- En comparant la date à laquelle des militaires ont commencé à toucher une solde de spécialiste et la date à laquelle ils ont commencé à suivre leur instruction selon le SGRH pour la période de huit mois allant d'avril 2002 à novembre 2002, nous avons relevé 152 cas de MR qui avaient obtenu un RV à un groupe de spécialité supérieur et nous avons constaté que tous avaient reçu une solde correspondant à leur nouveau groupe de spécialité avant d'être qualifiés. Il est important de noter qu'il n'est pas possible d'obtenir de renseignements sur le nombre de militaires qui sont en train de se qualifier dans une spécialité.

Causes et conséquences (suite)

- La vérification nous a permis de constater que 25 de ces 152 militaires avaient gardé l'échelon de rémunération de leur grade antérieur. Ces militaires ont eu des augmentations allant de 143 \$ à 348 \$ par mois avant d'avoir obtenu leur qualification. Les 127 autres ont obtenu des augmentations allant de 16\$ à 283 \$ par mois. Il est évident que le fait qu'un militaire garde son échelon de rémunération entraîne une augmentation de solde appréciable. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, un militaire ne peut plus garder son échelon de rémunération à l'occasion d'un RV depuis avril 2002.
- Au total, le fait de verser une solde de spécialiste à ces 152 militaires avant qu'ils soient qualifiés coûte près de 20 000 \$ par mois. Cela équivaut à une augmentation moyenne de solde de 131 \$ par mois (le chiffre de 152 militaires pendant une période de huit mois donne une moyenne de 19 militaires par mois). Si l'on tient pour acquis que ce taux est constant, il est raisonnable de supposer que 228 militaires en moyenne obtiennent un RV à une spécialité tous les ans. Compte tenu de sa spécialité, un militaire doit compter de six mois à trois ans pour se qualifier. Si l'on postule qu'il faut en moyenne un an pour se qualifier, il serait raisonnable de conclure qu'il y a toujours, en moyenne, 228 militaires en train de se qualifier dans une spécialité. Si ces 228 militaires obtiennent en moyenne une augmentation de solde de 131 \$ par mois pendant un an avant de se qualifier, on peut en conclure que cette situation entraîne une augmentation des dépenses annuelles du Ministère de 360 000 \$.
- Pour corriger cette situation, l'équipe du PARA est en train de définir des mesures qui permettront aux gestionnaires de carrières de suivre les renseignements utiles sur les RH et de s'assurer que les taux de rémunération s'appliquent seulement une fois que les militaires sont qualifiés dans leur spécialité.

**RECOMMANDATION**

| BPR | MESURE |
|-------------|---|
| SMA(RH-Mil) | Instituer des mesures pour s'assurer que les MR sont qualifiés dans leur spécialité avant de toucher la solde qui s'applique à leur nouvelle spécialité ou prendre des mesures pour clarifier la politique et s'assurer qu'elle est appliquée uniformément. |

3. Détention

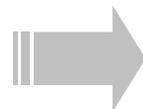
Question en jeu

- Selon la politique en vigueur, tout MR d'un grade supérieur à celui de soldat qu'un tribunal militaire condamne à une peine de détention se voit imposer une suppression de solde pendant la période de détention. La suppression doit être égale à la différence entre la solde d'un soldat, échelon de rémunération 3, et la solde à laquelle le militaire aurait autrement droit.
- Quarante-huit cas de détention ont été relevés pendant les années civiles 2001 et 2002. Des 32 que nous avons analysés, 11 concernaient des militaires d'un grade supérieur à celui de soldat. Nous avons constaté que cinq de ces 11 militaires ne s'étaient pas vu imposer de suppression de solde. Si cela avait été le cas, ces cinq militaires auraient été privés de 1 300 \$ au total.

Causes et conséquences

- Plusieurs commis SGR ont indiqué qu'ils connaissaient mal les modalités d'administration d'une détention que prévoyait la politique. Il s'en est suivi que cinq militaires ont été trop payés pendant leur période de détention.
- Les risques financiers en jeu ici sont peu élevés parce qu'il y a peu de cas de détention de militaires d'un grade supérieur à celui de soldat. Pour préserver l'intégrité et la crédibilité du système de discipline, toutefois, il est important que les peines prévues soient imposées.

RECOMMANDATION



| BPR | MESURE |
|-------|---|
| DIRHG | Comme les cas de détention sont rares, mettre une note électronique dans la « fiche de conduite du militaire » dans le SGRH pour rappeler aux commis SGR qu'ils doivent imposer une suppression de solde. |

4. Rémunération au rendement

Question en jeu

- Selon les Instructions du Conseil du Trésor pour l'administration des traitements – Programme de gestion du rendement du Groupe de la direction, les cadres ne sont pas habilités à toucher un paiement forfaitaire au titre de la rémunération au risque (rémunération au rendement) pendant qu'ils sont en congé d'études ou de formation linguistique¹.
- Les Instructions prévoient cependant que, quand une partie seulement d'un cycle de rendement est consacrée à des études ou à une formation linguistique, un cadre peut toucher une rémunération au rendement s'il doit travailler pendant une période suffisante du cycle de rendement.
- Pour le cycle de rendement 2001-2002, nous avons observé que deux militaires en congé d'études/de formation linguistique pendant toute la durée du cycle et 11 militaires en congé pendant plus de six mois avaient touché une rémunération au rendement.

Causes et conséquences

- Le Directeur – Nominations supérieures (DNS), qui est responsable de l'administration de la politique du Conseil du Trésor, ne tient pas compte des congés d'études/de formation linguistique des militaires parce qu'aucune autorisation de congé n'est produite. Le DNS estime donc que ces militaires sont admissibles à une rémunération au rendement.

politique du Conseil du Trésor, des militaires soient peu disposés à suivre une formation linguistique, n'étant plus admissibles à la rémunération au rendement.

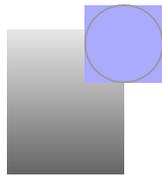
- Les politiques manquant de clarté, il serait raisonnable d'en déduire que certains militaires ne soient pas admissibles à un paiement forfaitaire au titre de la rémunération au risque.

RECOMMANDATION

| BPR | MESURE |
|--------------|--|
| SMA (RH-Mil) | Donner des éclaircissements sur la politique du Conseil du Trésor et énoncer des directives sur ce qui constitue une « période suffisante ». |

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Instructions pour l'administration des traitements – Programme de gestion du rendement du Groupe de la direction*, 1^{er} avril 2001.

LAI
art. 16
(2)(c)



L'imprécision de la séparation des fonctions compromet le processus d'approbation de la fonction solde, ce qui augmente le risque que des paiements erronés passent inaperçus. Par exemple, toutes les transactions entrées directement dans le SCCS-Re doivent être soumises à un processus d'approbation;

.....
.....

1.

Question en jeu

Toutes les transactions entrées directement dans le SCCS-Re doivent être soumises à un processus d'approbation par lequel on s'assure qu'une transaction ne peut être entièrement traitée par une seule personne.

.....
.....
.....

Causes et conséquences

Comme beaucoup de transactions ayant une incidence sur la solde viennent

.....
.....
.....



RECOMMANDATION

| BPR | MESURE |
|-------|--|
| DIRHG | qui ont un effet direct sur la solde |

2. Manquements aux conditions d'accès au système

LAI
art. 16
(2)(c)

Question en jeu

-
- Selon le Manuel d'administration financière (MAF), les OCS doivent signaler les comptes de solde sensibles de leur personnel et faire un examen de ces comptes au moins une fois par trimestre. L'équipe de vérification a toutefois constaté que les comptes de solde sensibles n'avaient pas été signalés dans au moins deux endroits, ce qui empêchait les OCS d'en faire l'examen.
- Dans les petites unités, il peut arriver que le traitement de la solde soit confié à trois personnes seulement. Quand une ou deux de ces personnes doivent s'absenter, certains commis SGR donnent leur identificateur d'utilisateur et leur mot de passe pour faire en sorte que les transactions soient traitées promptement.
-

Causes et conséquences

- La conjugaison de trois phénomènes – le fait que des comptes de solde de commis SGR ne soient pas signalés en vue d'un examen de l'OCS, le fait que des commis SGR manquant d'expérience dans la fonction solde se voient confier des responsabilités de supervision
.....
..... Comme un profil d'utilisateur ne peut pas servir à entrer et à approuver une même transaction, les risque d'abus sont dans une certaine mesure limités.
-
-



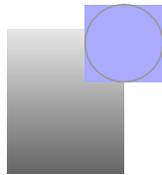
LAI
art. 16
(2)(c)



RECOMMANDATION

| BPR | MESURES |
|-----------------|--|
| SMA (Fin SM) | <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1304 435 1892 532">• pour tous les commis SGR qui ont accès au SCCS-Re. <li data-bbox="1304 548 1892 719">• <li data-bbox="1304 735 1892 979">• |

ÉVALUATION DE L'UTILISATION DES RENSEIGNEMENTS DANS LA PRISE DE DÉCISIONS ET LA GESTION DES RISQUES



Les renseignements du système de solde ne sont pas utilisés dans la prise de décisions et l'évaluation des risques liés à la solde. Il n'y a pas de mesures officielles du rendement. Même si le système de solde peut produire des rapports utiles à la prise de décisions et à la gestion des risques, de nombreux commis SGR ne sont pas au courant des rapports disponibles ou ne savent pas comment y avoir accès.

Manque de mesures et de rapports de rendement

Question en jeu

- La fonction solde ne comporte pas d'objectifs ni d'indicateurs de rendement officiels qui permettraient de mesurer l'exploitabilité, la pertinence et l'efficacité des processus liés à la solde. Il s'ensuit que le rendement du SCCS-Re ne peut pas être contrôlé efficacement.
- Le SGDR est un système souple de constatation d'écarts qui permet aux utilisateurs de repérer des cas inusités et de s'occuper des domaines préoccupants. L'équipe de vérification a constaté que la direction et de nombreux commis SGR n'étaient pas au courant des rapports disponibles dans le SGDR ou ne savaient pas comment y avoir accès.

Causes et conséquences

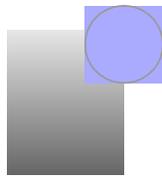
- Les rapports du SGDS fournissent à la direction des renseignements qui lui permettent de s'assurer que les ressources sont bien utilisées et que la productivité du traitement de la solde est optimisée. Ces rapports permettent par exemple à la direction de suivre la productivité d'un ou de plusieurs commis à la solde à différents endroits. Les pratiques dans les endroits où la productivité est bonne peuvent être appliquées là où elle est moins bonne.

- Le SCCS-Re rejette un grand nombre de transactions du SGRH. Les transactions ainsi rejetées peuvent être compilées dans un rapport du SGDR, mais les commis SGR l'ignorent. À l'heure actuelle, les commis SGR se sentent obligés d'examiner les transactions rejetées de chaque compte du SGRH, ce qui demande beaucoup de temps. En faisant mieux connaître les rapports du SGDR et en augmentant l'utilisation, on pourrait réaliser des gains d'efficacité et parvenir à un meilleur contrôle des transactions rejetées.
- Où qu'ils soient, les commis SGR peuvent demander à la DTCS de produire des rapports susceptibles de les aider à s'occuper des domaines préoccupants. Ces rapports peuvent les aider à mettre en évidence des cas inusités et à intervenir promptement.

**RECOMMANDATION**

| BPR | MESURES |
|-----------------|--|
| SMA (Fin SM) | Prévoir des objectifs et des indicateurs de rendement officiels (des niveaux de tolérance et des taux d'erreurs, par exemple) pour aider la direction à évaluer l'efficacité et l'efficience de l'administration de la solde et à s'occuper des domaines préoccupants. |
| SMA (Fin SM) | Donner aux commis SGR et aux cadres une formation sur l'obtention et l'optimisation des rapports du SGDR. |

POSSIBILITÉS D'ÉCONOMIES APPRÉCIABLES



Selon un rapport de 1994 du CS Ex, l'administration des services de solde était trop coûteuse, à cause du grand nombre de bureaux de solde décentralisés du MDN. Même si des améliorations ont été faites, la situation demeure essentiellement inchangée. La productivité de l'administration de la solde n'a donc pas été maximisée.

Contexte

Même si cette vérification a confirmé que l'administration de la solde se faisait avec exactitude et promptitude, nous avons également noté qu'on pourrait encore faire des économies appréciables et améliorer la séparation des fonctions. Selon un rapport de 1994 du CS Ex, l'administration des services de solde était trop coûteuse, à cause du grand nombre de bureaux de solde décentralisés du MDN. Selon le rapport, l'administration de la solde coûtait 31 \$ par compte de solde (755 \$ par an), ce qui ne correspondait pas à un bon rapport coût-efficacité. Une comparaison du MDN et de diverses organisations comparables – la Société Radio-Canada, le service de police de la ville de New York et Postes Canada, par exemple – a révélé que le coût par compte de solde du Ministère était presque deux fois plus élevé que le coût moyen dans le secteur privé et près de 15 fois plus élevé que celui des organisations dont les services de paie sont jugés efficaces (c.-à-d. de calibre international).

En 1998, à la demande du DG Fin, le CS Ex a aidé la DTCSP à établir le coût total révisé des services de solde. L'examen comprenait notamment une comparaison du coût total de la solde de l'époque à celui de 1994. Il a révélé que le coût par compte de solde était passé de 31 \$ à 21 \$ (505 \$ par an). Cette diminution a été imputée à une réduction de 50 p. 100 du personnel affecté à l'administration de la solde et aux modifications apportées au serveur d'entreprise de la Défense.

Situation actuelle

Même si le coût par compte de solde a sensiblement diminué (de 31 \$ à 21 \$), nous croyons que d'autres économies pourraient être réalisées. Bien que nous n'ayons pas calculé le coût d'administration des services de solde dans le cadre de cette vérification, nous avons pu constater que le MDN dispose encore d'un grand nombre de bureaux de solde décentralisés – plus de 70 numéros de bureau de solde (NBS). Suite à de nombreuses discussions avec du personnel SGR, des OCS et des cmdt d'unité, et suite à un examen des meilleures pratiques d'organisations comparables, nous avons pu établir qu'une fusion des services de solde présenterait les avantages et les inconvénients suivants.

| | Service à la clientèle | Compétences du personnel | Milieu de travail et planification de la relève |
|----------------------|--|--|---|
| AVANTAGES | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pool central d'expertise <input type="checkbox"/> Accroissement des compétences du personnel de la solde = meilleur service à la clientèle | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Milieu d'apprentissage continu efficace <input type="checkbox"/> Abaissement du coût de la formation à mesure que la FCE devient une solution viable | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Meilleure séparation des fonctions = diminution des risques d'erreur <input type="checkbox"/> Intégrité accrue des contrôles d'accès au système de solde <input type="checkbox"/> Amélioration de la diffusion de messages clés sur la solde <input type="checkbox"/> Plus d'uniformité dans l'application de la politique aux transactions complexes <input type="checkbox"/> Planification de la relève plus facile <input type="checkbox"/> Meilleur contrôle du perfectionnement professionnel des commis SGR |
| INCONVÉNIENTS | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Service à la clientèle moins personnalisé <input type="checkbox"/> Services de solde moins accessibles et moins proches | | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diminution de l'autonomie des unités déployables, celles-ci devant compter sur d'autres pour leur fournir un commis à la solde <input type="checkbox"/> Perte de cohésion au sein des unités, les militaires responsables des questions de solde n'appartenant plus à l'unité |

Comparaison

Les organisations du secteur privé et du secteur public ont eu tendance récemment à fusionner des services. Une enquête faite auprès d'importantes entreprises américaines a mené à la conclusion que 93 p. 100 d'entre elles confiaient l'administration de leur paie à des services communs. De plus, selon un rapport du CS Ex daté de février 2000 et consacré aux concepts de soutien, les entreprises qui mettent des services en commun peuvent réaliser des économies de l'ordre de 30 à 50 p. 100 et faire des gains d'efficience de 15 à 45 p. 100. Le rapport indiquait aussi que laa appliqué une stratégie de services communs à la gestion de ses ressources humaines (RH). La Banque est passée d'un système d'administration qui comprenait plusieurs centaines d'employés affectés aux RH à un centre d'appel comprenant 75 spécialistes qui forment ensemble un centre d'excellence offrant à la direction des conseils de première main sur les RH. Cette transformation de la structure organisationnelle a permis à la Banque d'obtenir une fonction RH beaucoup moins coûteuse et plus spécialisée.

Pour réaliser des économies d'échelle, les forces armées des États-Unis ont fait passer de 338 à 26, en six ans, le nombre des bureaux qui s'occupent de la rémunération des militaires et des civils (5,4 millions de personnes), des services comptables et du paiement des fournisseurs. Cette réduction a permis de standardiser les systèmes et les procédures. Pour rationaliser l'administration des services de rémunération, on a créé un système Web grâce auquel les membres du personnel peuvent voir leur compte de paie et y apporter certaines modifications. Les forces armées américaines ont aussi créé quatre services d'assistance qui s'occupent des demandes de renseignements sur la rémunération et 16 bureaux du personnel qui s'occupent du traitement des transactions. Les clients n'ont donc

LAI
art. 20
(1)(c)



plus à rencontrer en personne des commis à la rémunération et ils se sont apparemment habitués à faire eux-mêmes certaines transactions ou à appeler un spécialiste de la rémunération. Les clients apprécient également le fait de savoir avec qui au juste ils doivent communiquer si un problème survient.

En 2001, une analyse du coût d'administration de la paie des civils à l'emploi de l'administration américaine a permis de mesurer les coûts de fonctionnement annuels des services de paie. Le tableau ci-dessous en présente les résultats pour les ministères dont la taille se compare plus ou moins à celle du MDN.

| Fournisseur de services | Salariés | Coût annuel moyen par salarié | |
|--------------------------------------|----------|-------------------------------|--------|
| | | (CAD) | (US) |
| Department of Transportation (DOT) | 60 000 | 225 \$ | 145 \$ |
| General Service Administration (GSA) | 25 000 | 183 \$ | 118 \$ |
| Health and Human Services (HHS) | 125 000 | 149 \$ | 96 \$ |

En 1997, le coût total révisé par compte de solde par an était de 544 \$ (505 \$ de 1997 actualisés en dollars de 2001). Cela équivaut au triple du GSA et du HHS et à plus du double du DOT.

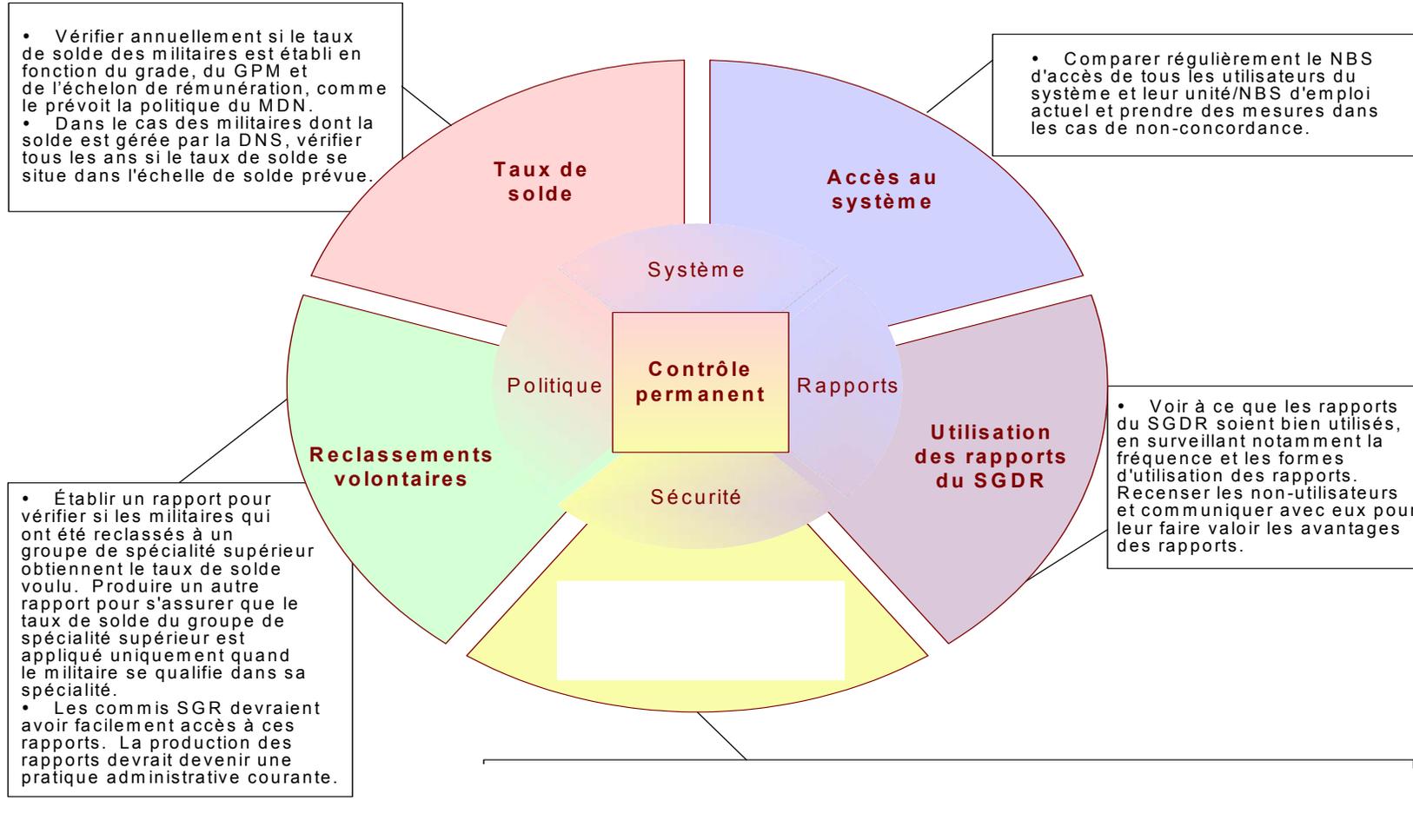
Recommandation

Le SMA(Fin SM) devrait s'efforcer d'accroître la productivité de l'administration de la solde – particulièrement en fusionnant progressivement les services de solde, en exploitant de nouvelles technologies et en tirant profit des leçons retenues et des meilleures pratiques d'autres organisations.

SURVEILLANCE CONTINUE

La surveillance continue fait appel à des procédures d'analyse et de diagnostic technologiques. Il permet à la direction de déceler des anomalies et des erreurs imputables à des faiblesses des mécanismes de contrôle. Nous recommandons à la direction d'utiliser les rapports ci-dessous pour surveiller en permanence l'exactitude des renseignements.

LAI
art. 16
(2)(c)

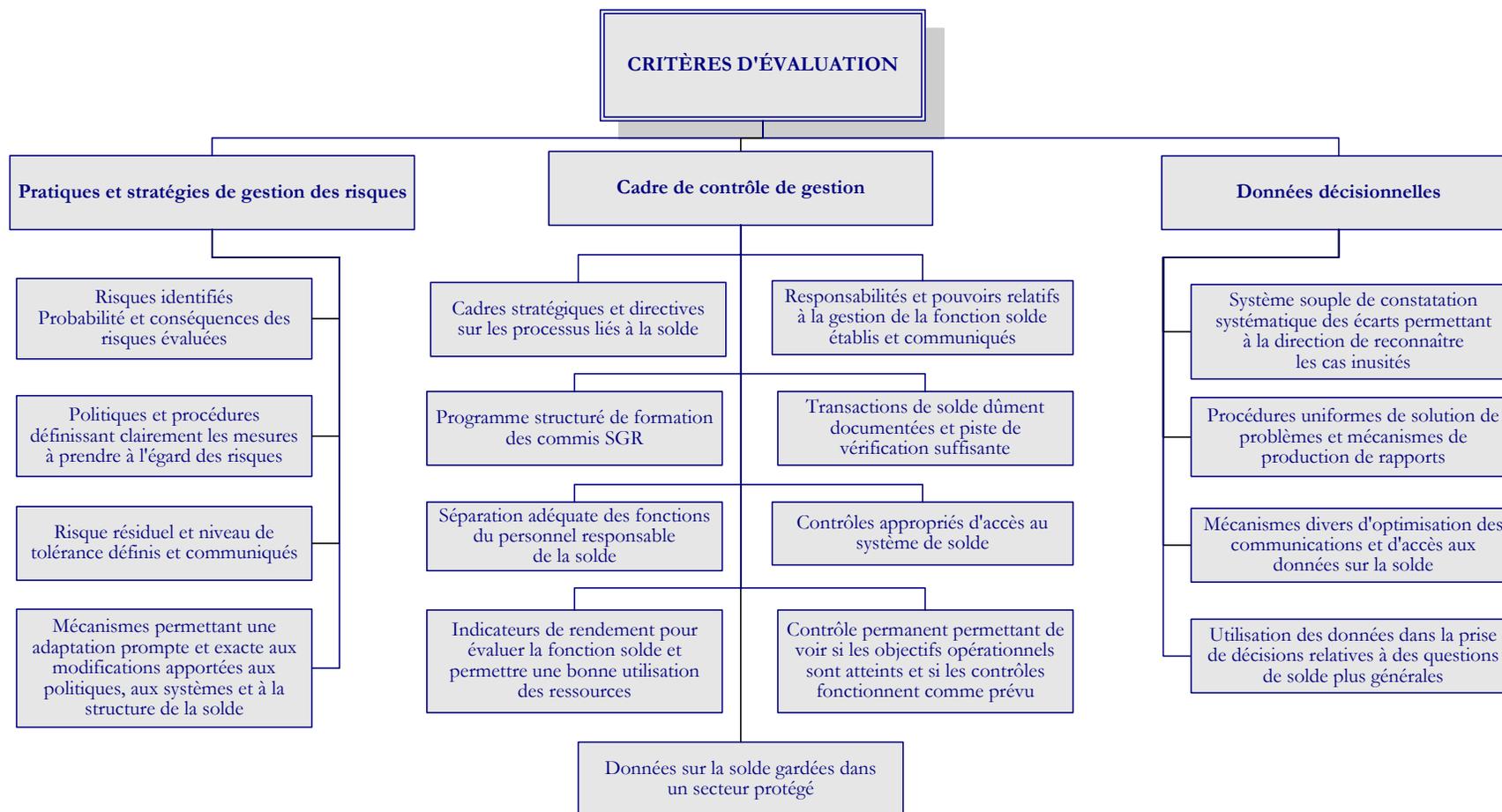


LAI
art. 16
(2)(c)



ANNEXE A

FIGURE 1 – CRITÈRES D'ÉVALUATION : GESTION DES RISQUES, GESTION DE LA SOLDE ET DONNÉES DÉCISIONNELLES



ANNEXE A

FIGURE 2 – CRITÈRES D'ÉVALUATION DE L'ÉCHANTILLON ALÉATOIRE DE COMPTES DE SOLDE

| | ATTRIBUTS (solde de base) | Grade | Groupe professionnel | Échelon de rémunération | Statut | Enrôlement dans l'année | Promotion dans l'année | Libération dans l'année | Rapprochement : Sommaire T4 | Pension (PRFC/RPC) | Impôt sur le revenu | Rémunération au rendement | Délégation de solde |
|--------------------------------------|--|-------|----------------------|-------------------------|--------|-------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|
| | | | | | | | | | | | | | Hors vérification |
| CRITÈRES (exactitude et promptitude) | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | S'assurer que le militaire est rémunéré au grade voulu | E | | | | | | | | | | | |
| 2 | S'assurer que le militaire a droit à une solde de spécialiste (s'il y a lieu) | | E | | | | | | | | | | |
| 3 | S'assurer que la solde augmente avant le mois suivant si le militaire est devenu admissible à une solde de spécialiste pendant l'année | | P | | | | | | | | | | |
| 4 | Vérifier la vraisemblance de l'échelon de rémunération | | | E | | | | | | | | | |
| 5 | Si l'échelon de rémunération change pendant l'année, s'assurer que la solde augmente avant le mois suivant | | | P | | | | | | | | | |
| 6 | S'assurer que le militaire ne touche pas de solde quand il n'est pas en service actif | | | | E | | | | | | | | |
| 7 | S'assurer qu'il n'est plus versé de solde à un militaire dès que celui-ci n'est plus en service actif | | | | P | | | | | | | | |
| 8 | S'assurer que le militaire n'est pas rémunéré avant sa date d'enrôlement | | | | | E | | | | | | | |
| 9 | S'assurer que la solde est calculée à compter de la date d'enrôlement | | | | | P | | | | | | | |
| 10 | S'assurer que le militaire n'est pas rémunéré à un nouveau grade avant la date d'effet de la promotion | | | | | | E | | | | | | |
| 11 | S'assurer que le nouveau taux de solde entre en vigueur dans le mois qui suit la date d'effet de la promotion | | | | | | P | | | | | | |
| 12 | S'assurer que le montant de l'indemnité de départ est vérifié par le DAGRCM, conformément à la politique | | | | | | | E | | | | | |
| 13 | S'assurer que la solde de base cesse d'être versée après la libération | | | | | | | P | | | | | |
| 14 | Vérifier la vraisemblance générale de la solde de base | | | | | | | | E | | | | |
| 15 | S'assurer que la cotisation au régime de retraite des FC est conforme à la politique | | | | | | | | | E | | | |

ANNEXE A

| | ATTRIBUTS (solde de base) | | | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|----------|----------|----------|--|
| | CRITÈRES (exactitude et promptitude) | | | | | | | | | | | |
| 16 | S'assurer que les cotisations de retraite sont payées tous les mois | | | | | | | | P | | | |
| 17 | S'assurer que la retenue d'impôt sur le revenu est faite chaque mois | | | | | | | | | P | | |
| 18 | S'assurer que le montant reçu au titre de la rémunération au rendement/du Programme de gestion du rendement est conforme à la politique | | | | | | | | | | E | |

E = Exactitude – Signifie que les militaires reçoivent ce qui leur est dû en rétribution de leurs services.

P = Promptitude – Signifie que les guides de solde des militaires sont mis à jour moins de 30 jours après la date où la rémunération ou les avantages ont été gagnés.

ANNEXE B

SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS ET CONSÉQUENCES ÉVENTUELLES DE LEUR NON-APPLICATION

| Domaines préoccupants | BPR | Recommandation | En cas de non-application | |
|--|------------------------------|---|---|---|
| | | | Risque | Conséquences éventuelles |
| Compétences du personnel responsable de l'administration de la solde | SMA (Fin SM) | Exiger une plus longue période de transfert des responsabilités et énoncer une stratégie de formation coordonnée pour faire en sorte que les OCS et les superviseurs de la solde comprennent mieux leurs nouvelles responsabilités et l'importance de ne pas compromettre le processus d'approbation. | <u>Ressources humaines</u> Les personnes chargées de gérer et de contrôler les processus liés à la solde n'ont pas les connaissances, les compétences et l'expérience voulues. | Le processus d'approbation est compromis, ce qui augmente les risques d'erreur. |
| | | Préparer des directives sur les procédures à l'intention des OCS et des commis SGR. | | |
| Reclassement | SMA (RH-Mil) | Instituer des mesures pour s'assurer que les MR sont qualifiés dans leur spécialité avant de toucher la solde du groupe de spécialité supérieur. | <u>Conformité</u> Les transactions ne sont pas dûment approuvées ni conformes à l'esprit de la politique. | Non-respect des politiques relatives à la solde. |
| Détention | SMA (RH-Mil) SMA (Fin SM) | Mettre une note électronique dans la « fiche de conduite du militaire » dans le SGRH pour rappeler aux commis qu'ils doivent imposer une suppression de solde quand un militaire est en détention. | | |
| Rémunération au rendement | SMA (RH-Mil) | Donner des éclaircissements sur la politique du Conseil du Trésor et énoncer des directives sur ce qui constitue une « période suffisante ». | | |
| | DIRHG | qui ont un effet direct sur la solde | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

LAI art. 16 (2)(c)

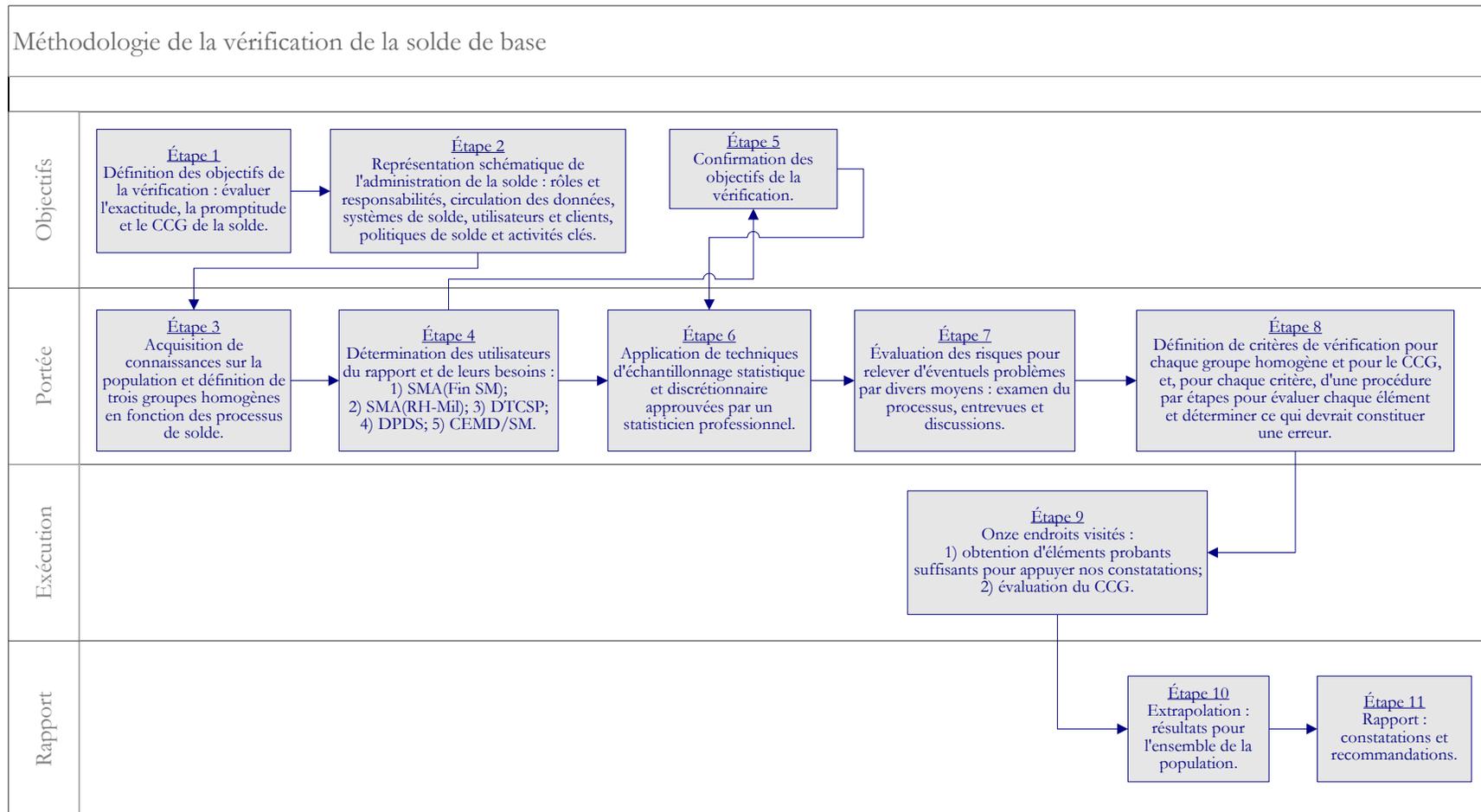
ANNEXE B

| Domaines préoccupants | BPR | Recommandation | En cas de non-application | |
|---|---------------------------------------|---|--|---|
| | | | Risque | Conséquences éventuelles |
| | | | | |
| Manque de mesures et de rapports de rendement | SMA (Fin SM) | Prévoir des objectifs et des indicateurs de rendement officiels pour permettre à la direction d'évaluer l'efficacité et l'efficience de l'administration de la solde et de s'occuper des domaines préoccupants. | <u>Communications</u> Communications verticales ou horizontales inefficaces dans les services de solde et l'organisation. | La haute direction n'est pas mise au courant des problèmes de solde et des pratiques non efficaces. |
| | | Donner aux commis SGR et aux cadres une formation sur l'obtention et l'optimisation des rapports du SGDR. | | |
| Possibilités d'économies appréciables | SMA (Fin SM) | Envisager d'autres façons d'administrer les services de solde en mettant à profit les meilleures pratiques d'autres organisations et en accordant une attention particulière à la fusion des ressources et à l'exploitation de nouvelles technologies | <u>Efficience</u> Les ressources affectées à l'administration de la solde ne sont pas réduites au minimum. | Le nombre excessif de personnes affectées à l'administration de la solde en accroît les coûts. |
| Vérification continue | SMA (RH-Mil) SMA (Fin SM) CS Ex | Créer des rapports informatisés qui permettront à la direction de contrôler en permanence l'exactitude des renseignements. | Tous les risques associés aux conséquences éventuelles décrites dans cette annexe. | |

LAI
art. 16
(2)(c)

ANNEXE C

METHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION



ANNEXE D

| MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE ET RÉSULTATS | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|---------|------------------------|--------|--------------------------------|-------------------------|-----------------|----------|----------------|---------------|
| | POPULATION | | ÉCHANTILLON | | Type d'échantillon | Intervalle de confiance | ERREUR | | Extra-polation | Taux d'erreur |
| | Taille (nombre de mil) | \$ | Taille (nombre de mil) | \$ | | | Nombre | \$ | | |
| F rég et classe C ⁱ | 71 600 | 3,2 G\$ | 300 | 13 M\$ | Statistique | 95 % (± 1 %) | 1 ⁱⁱ | 2 590 \$ | 2,5 M\$ | 0,09 % |
| Col et grades sup (DNS) | 512 | | 30 | | Discrétionnaire ⁱⁱⁱ | S. O. | 0 | 0 \$ | | |
| CDR ^{iv} | 265 | | 20 | | Discrétionnaire ⁱⁱⁱ | S. O. | 0 | 0 \$ | | |
| TOTAL | 72 237 | 3,2 G\$ | 350 | 13 M\$ | | | 1 | 2 590 \$ | 2,5 M\$ | 0,09 % |

ⁱ OFFICIERS/MR (OSG et tous les pilotes/navigateurs et médecins/dentistes d'un grade inférieur à celui de lcol/captf). La population comprend tous les militaires qui ont reçu un paiement en 2001. En 2001, les militaires ont reçu un rappel de solde avec effet rétroactif à 1999. La population comprend tous les militaires qui ont reçu une solde rétroactive, même si beaucoup avaient été libérés depuis. En décembre 2001, il y avait 58 905 militaires actifs dans la F rég et dans la F rés en service de classe C.

ⁱⁱ L'équipe de vérification a noté que le guide de solde de trois autres militaires avait été modifié en 2001 après que ceux-ci eurent fourni des renseignements additionnels. Selon nous, cela ne constitue pas une erreur.

ⁱⁱⁱ Ces échantillons ont été constitués avec l'aide d'un statisticien professionnel. À son avis, ils sont représentatifs de leur population respective. Les éléments échantillonnés ont été choisis de façon aléatoire.

^{iv} Militaires commissionnés du rang (CDR) pendant l'année civile 2001.

ANNEXE E

APERÇU DES ÉCHANTILLONNAGES DIRECTS FAITS POUR LA SOLDE DE BASE (TESTS SUPPLÉMENTAIRES)

| Liste des échantillonnages directs faits pour la solde de base - Vérification de la solde, 2001 | | | |
|---|---|---|--|
| Domaines | Objectifs | Constatations | Période visée |
| <i>Présence d'intrus</i> | S'assurer que, en décembre 2001, seuls des membres de la Force régulière et de la Réserve en service de classe C en activité de service sont rémunérés par le SCCS. | Selon le SGRH, tous les militaires rémunérés par le SCCS en décembre 2001 étaient des membres de la Force régulière et de la F rés en service de classe C en activité de service. | Décembre 2001 |
| <i>Soldes débiteurs</i> | S'assurer que les militaires ayant un solde débiteur de plus de 1 000 \$ sont suivis par le DTCSP 5. | Les soldes débiteurs des guides de solde tiennent pour la plupart à des avances, des frais médicaux/juridiques, des frais de déplacement ou des recouvrements d'indemnités. Nous sommes convaincus que les mécanismes voulus pour contrôler les guides de solde des militaires en question sont en place. | Examiné rapports sur les soldes débiteurs de décembre 2002 et janvier 2003 |
| <i>Rémunération au rendement pendant un congé d'études/ de formation linguistique</i> | Pour le cycle de rendement 2001-2002, vérifier si les officiers supérieurs qui ont été en congé d'études/de formation linguistique pendant une assez longue période ont reçu une rémunération au risque (rémunération au rendement). | Deux officiers supérieurs qui étaient aux études/en formation linguistique pendant tout le cycle de rendement et 11 officiers supérieurs qui ont été en formation pendant plus de six mois ont reçu une rémunération au rendement. | Cycle de rendement 2001-2002 |
| <i>Guide de solde des commis SGR</i> | Repérer les transactions ou les montants inhabituels dans les guides de solde des commis SGR, de novembre 2002 à février 2003. Vérifier la vraisemblance de toute indemnité autre que l'indemnité d'entretien de l'habillement et l'indemnité de vie chère. | Nous avons examiné le guide de solde de 30 commis SGR. Nous n'avons pas relevé de transactions, d'indemnités ou de montants inhabituels. | Novembre 2002 à février 2003 (4 mois) |
| <i>Identificateurs d'utilisateur multiples</i> | S'assurer que les commis SGR ayant accès au SCCS n'ont qu'un seul identificateur d'utilisateur. | Aucun commis n'avait plus d'un identificateur d'utilisateur. | 16 janvier 2003 |

ANNEXE E

| Liste des échantillonnages directs faits pour la solde de base - Vérification de la solde, 2001 | | | |
|---|---|---|---|
| Domaines | Objectifs | Constatations | Période visée |
| <i>Transactions approuvées</i> | S'assurer qu'une piste de vérification est prévue dans le SCCS à l'égard des transactions et des personnes qui approuvent les transactions, et s'assurer qu'un même identificateur d'utilisateur ne peut pas servir à faire et à approuver une transaction. | Un examen de 20 transactions nous a permis de constater que des mécanismes permettent de suivre l'identificateur d'utilisateur avec lequel chaque transaction est faite et approuvée. Dans toutes les transactions examinées, un identificateur d'utilisateur différent avait servi à entrer et à approuver la transaction. | 15 janvier 2003 pour la solde de base et 2001 pour les indemnités |
| <i>Reclassement</i> | Voir si les changements de taux de solde consécutifs à un reclassement volontaire du groupe standard à celui de spécialiste sont appliqués uniformément. | La politique n'est pas appliquée uniformément; des militaires commencent à toucher leur solde de spécialiste avant l'instruction, et d'autres, pendant l'instruction ou une fois qu'elle est terminée. | Avril 2002 à novembre 2002 |
| <i>Emprisonnement ou détention</i> | Voir si le guide de solde des militaires qui purgent une peine d'emprisonnement ou de détention est rajusté en conformité avec la politique. | La politique a été respectée dans le cas des militaires emprisonnés. Pour ce qui est des militaires qui purgeaient une peine de détention, nous avons constaté qu'une suppression de solde n'avait pas été imposée dans 5 des 11 cas qui ont été examinés. | Années civiles 2002 et 2002 |

ANNEXE F

RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION DE LA DIRECTION

| N ^o | Recommandation du CS Ex | BPR | Réponse de la direction |
|----------------|---|-------------|---|
| 1 | Énoncer une stratégie de formation coordonnée à l'intention des nouveaux officiers de la comptabilité de la solde (OCS) et commis de soutien à la gestion des ressources (SGR). | SMA(Fin SM) | Le Groupe des finances s'entendra avec l'École d'administration et de logistique des FC et les Chefs d'état-major des armées pour voir ce qui peut être fait. |
| 2 | Préparer des directives sur les procédures à l'intention des OCS et des commis SGR. | | <p>Activités prévues pour aider le personnel :</p> <p>Conférences annuelles sur la solde (à compter de l'hiver 2004) à l'intention des OCS et des MR sup sur les politiques et les procédures relatives à la solde pour combler l'écart entre l'instruction régulière et la formation en cours d'emploi. Site Web de la DPDS à l'intention des OCS et des commis SGR sur le Système central de calcul de la solde (SCCS) : guide de référence, FAQ et listes de contacts. Le site permettra d'étendre les connaissances, d'améliorer la formation à la solde et d'accroître les capacités du personnel. Vérification mensuelle des soldes débiteurs; renforcement des communications du réseau technique. Le DPDS a récemment fait une série de visites d'aide d'état-major; ces visites deviendront cycliques.</p> |
| 3 | Instituer des mesures pour s'assurer que les MR sont qualifiés dans leur spécialité avant de toucher la solde qui s'applique à leur nouvelle spécialité ou définir une politique claire et s'assurer qu'elle est ensuite appliquée. | SMA(RH-Mil) | Cette année, diverses directions du Groupe du SMA(RH-Mil) ont cherché ensemble à trouver une solution aux problèmes de mise en œuvre de la politique. On a d'ailleurs demandé au gouvernement d'approuver une modification de la politique de rémunération. Selon la nouvelle politique, la solde de spécialiste sera versée une fois seulement que le militaire aura les. |

ANNEXE F

| N° | Recommandation du CS Ex | BPR | Réponse de la direction |
|----|---|----------------------|--|
| | | | compétences et les connaissances exigées dans la description de son GPM. La nouvelle politique devrait entrer en vigueur en septembre 2004 |
| 4 | Mettre une note électronique dans la « fiche de conduite du militaire » dans le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) pour rappeler aux commis SGR qu'ils doivent imposer une suppression de solde à tout militaire en détention. | SMA(RH-Mil) | Le système d'assistance en direct du SGRH (le COACH) contient maintenant des instructions sur la façon d'obtenir la réduction de solde d'un militaire en détention et d'ajouter des commentaires à la fiche de conduite du militaire. Les instructions ne sont pas aussi claires qu'elles pourraient l'être et elles seront clarifiées dans la prochaine mise à jour du COACH. |
| 5 | Donner des éclaircissements sur la politique du Conseil du Trésor et énoncer des directives sur ce qui constitue une « période suffisante » pour avoir droit à une rémunération au risque. | SMA(RH-Mil) | En collaboration avec le DCM et le DNS, selon le cas, le Directeur - Politique et développement (Solde) fera un examen de la politique de solde pour voir s'il y aurait lieu de la rendre plus claire ou d'uniformiser les mesures à l'égard des officiers supérieurs en congé prolongé de formation. |
| 6 | qui ont un effet direct sur la | SMA(RH-Mil) et DIRHG | Le DIRHG Un plan de mise en œuvre sera proposé quand toutes les options viables auront été envisagées. |
| 7 | | | |

LAI
art. 16
(2)(c)



ANNEXE F

| N° | Recommandation du CS Ex | BPR | Réponse de la direction |
|----|---|-------------|---|
| 11 | Donner aux commis SGR et aux cadres une formation sur l'obtention et l'optimisation des rapports du SGDR. | SMA(Fin SM) | <p>Des améliorations seront apportées à la page d'accueil du SCCS de façon à donner des réponses plus actuelles/pertinentes aux questions fréquemment posées.</p> <p>Nous allons signaler aux OCS et aux commis SGR supérieurs (à l'occasion de la prochaine conférence sur la solde et dans notre site Web) les rapports qui sont les plus informatifs; nous leur donnerons également des renseignements sur la façon de bien interpréter les données (à compter de novembre 2003).</p> <p>Nous avons rédigé la version provisoire d'un guide à l'intention des superviseurs des bureaux de solde. Le guide pourra être consulté par l'intermédiaire du Web; les OCS y trouveront des renseignements précis sur l'optimisation des rapports disponibles. Le guide sera disponible dans le courant de l'AF 2004-2005.</p> |
| 12 | Le SMA(Fin SM) devrait s'efforcer d'accroître la productivité de l'administration de la solde et exploiter en particulier les nouvelles technologies et les possibilités de fusion progressive de services de solde au niveau local, régional ou au Quartier général. | SMA(Fin SM) | Un examen du concept des opérations actuel est prévu dans le cadre de la phase d'analyse des options du projet de système de solde des Forces canadiennes. Ce travail ne sera pas terminé avant l'AF 2005-2006. Pour le moment, on envisage de consulter le Comité supérieur de révision à ce sujet durant le premier trimestre de l'AF 2004-2005. |