

HEC MONTRÉAL

CHAIRE INTERNATIONALE CPA
DE RECHERCHE EN CONTRÔLE
DE GESTION

DOSSIER D'EXPERTISE

CICPA 13-03

Gabarit d'analyse comparative

du processus de **gestion de la paie**

Nous tenons à remercier nos bâtisseurs pour leur contribution à l'avancement de la recherche et des connaissances en contrôle de gestion, à l'attribution ponctuelle de bourses et de mandats de recherche aux étudiants de maîtrise et de doctorat et à l'ensemble des réalisations de la

Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion de HEC Montréal



Hugues Boisvert

Professeur titulaire
Service de l'enseignement
des sciences comptables, HEC Montréal

L.Sc.comm., HEC Montréal
M.Sc. (Operations Research), Stanford;
Ph.D. (Engineering Economic Systems), Stanford;
FCPA, FCMA

CICPA 13-03 ISSN 2291-1596

Gabarit d'analyse comparative du processus de gestion de la paie

Hugues Boisvert, Ph. D, FCPA, FCMA

HEC MONTRÉAL

CHAIRE INTERNATIONALE CPA
DE RECHERCHE EN CONTRÔLE
DE GESTION

Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A7

Téléphone : 514 340-6047 www.hec.ca/cicpa www.hec.ca/mng5

Table des matières

Introduction.....	1
Section 1 – Le processus <i>Gérer la paie</i> – gabarit initial	
1.1 Description du processus.....	2
1.2 Description des sous-processus.....	3
1.3 Définition des balises de comparaison.....	4
1.4 Intervenants du processus.....	5
1.5 Interprétation des indicateurs.....	6
1.6 Les indicateurs (<i>benchmarks</i>) canadiens de 2004.....	7
1.7 Limites du gabarit d'analyse utilisé jusqu'en 2013.....	10
Section 2 – Le processus <i>Gérer la paie</i> – gabarit évolué	
2.1 Description actualisée du processus.....	11
2.2 Description actualisée des principaux sous-processus.....	12
2.3 Questionnaire du gabarit évolué.....	13
Section 3 – Conclusion.....	21
Références.....	22

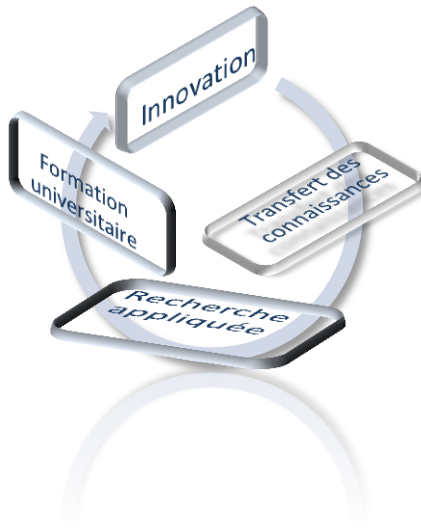
Introduction

Une perspective d'amélioration continue

Ce dossier d'expertise s'adresse aux organisations soucieuses de procéder à l'analyse comparative de leur processus de gestion de la paie. Les nombreux projets entrepris par la Chaire sur ce thème au cours de la dernière décennie ont permis l'élaboration d'un gabarit théorique évolué de perfectionnement du processus *Gérer la paie* et de la série d'indicateurs (*benchmarks*) retenus pour en mesurer l'efficacité.

Dans la première section du présent document figure le gabarit ayant servi à établir des *benchmarks*, en 2004, et à réaliser divers projets d'analyse comparative du système de gestion de la paie dans différents établissements de santé du Québec entre 2011 et 2013.

La seconde partie propose un gabarit évolué du processus *Gérer la paie* visant à compenser les limites du gabarit utilisé jusqu'à présent. Dans le contexte de toute analyse comparative subséquente, ce gabarit gagnera à être utilisé pour l'actualisation des *benchmarks* canadiens d'il y a 10 ans.



Pour stimuler le renouveau et aspirer au changement dans une organisation, pour être en mesure de la faire évoluer et éviter la stagnation, il faut s'intéresser à son monde intérieur, à ceux et celles qui l'animent, mais aussi à ce qui se passe ailleurs.

Source : *L'analyse comparative : un levier d'innovation incomparable au service des gestionnaires*
[Dossier d'expertise CICPA 13-02](#)

1.1 Description du processus

La **figure 1** ci-après décrit le processus *Gérer la paie* tel qu'établi dans plusieurs projets d'analyse comparative menés entre 2004 et 2013. On y distingue trois principaux sous-processus :

- (1) *Gérer les dossiers* (des employés);
- (2) *Gérer les données* (des heures travaillées)
- (3) *Produire la paie*

À noter que *Produire la paie* (3) comprend le traitement de fin de période, de fin d'exercice financier et de fin d'année civile tout comme *Gérer la paie* englobe le processus de soutien *Administrer et superviser*.

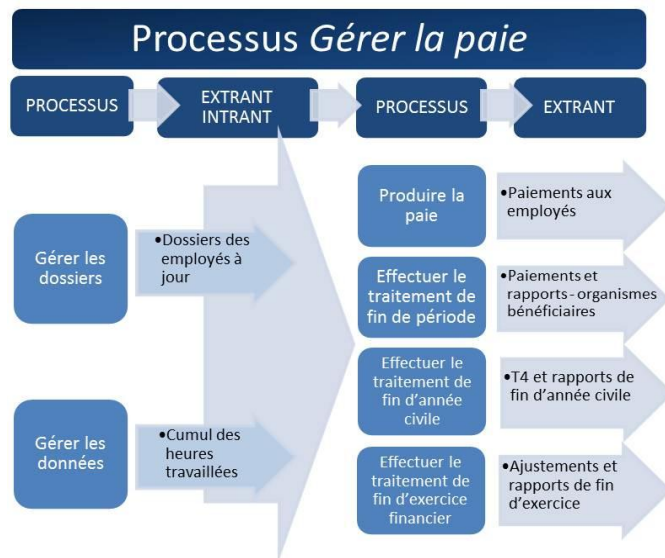
Six objets d'extrants des sous-processus sont également à retenir :

(a) *Mise à jour des dossiers des employés*; (b) *Cumul des heures travaillées et autres données*; (c) *Paie aux employés*; (d) *Paie et rapports aux organisations bénéficiaires*; (e) *T4 et rapports de fin d'année civile* et (f) *Ajustements et rapports de fin d'exercice financier*.

Note : cette description générale du processus de la paie provient du rapport intitulé *Analyse comparative de la gestion de la paie* publié par la CICPA (auparavant CICPA) en février 2004.

La figure ci-contre montre que plusieurs extrants sont également des intrants. Par exemple, l'extrant « dossier à jour » est à la fois un extrant du sous-processus *Gérer les dossiers* et un intrant du sous-processus *Produire la paie*. De même, « heures travaillées » est un extrant du sous-processus *Gérer les données* mais aussi un intrant du sous-processus *Produire la paie*.

FIGURE 1



1.2 Description des sous-processus



Dans toute organisation, les activités de gestion de la paie sont réparties en trois sous-processus principaux, soit *Gérer les dossiers*; *Gérer les données* et *Produire la paie*. En étudiant la question de manière plus approfondie, l'on observe que certaines tâches et activités s'ajoutent ou s'annulent selon le niveau d'automatisation du processus ou encore les politiques internes de gestion de données de l'organisation. Dans le présent document, il est question du processus global et de ses trois sous-processus principaux dont le **tableau 1** en offre une description détaillée.

Tableau 2 | Description des trois sous-processus de gestion de la paie

Sous-processus *Gérer les dossiers (des employés)*

Créer un dossier qui peut comprendre les activités suivantes : Collecte des données sur les employés; accueil et explication des conditions de travail à l'embauche; inscription des données touchant la rémunération et les avantages sociaux; contrats d'embauche; entrée et vérification des données informatisées.

Modifier un dossier qui peut comprendre les activités suivantes : réception de l'avis de modification (y compris les modifications liées aux avantages sociaux); vérification de l'avis reçu, corrections nécessaires (s'il y a lieu); entrée et vérification des données informatisées.

Informar sur un dossier qui peut comprendre les activités suivantes : répondre aux demandes d'information sur les dossiers et préparer des notes explicatives sur les modifications aux dossiers.

Sous-processus *Gérer les données (des heures travaillées)*

Recueillir les heures travaillées qui peut comprendre les activités suivantes : cueillette des heures travaillées; réception des données recueillies; validation des données recueillies; validation des conditions de travail; validation selon le contrat d'embauche et inscription des données nécessaires à la saisie.

Faire les ajustements requis qui peut comprendre les activités suivantes : calculs et inscriptions des ajustements; vérification et autorisation (s'il y a lieu); préparation d'une note de service à l'employé concerné; validation de l'ajustement demandé; validation des données avant la saisie informatique et correction s'il y a lieu.

Enregistrer les données qui peut comprendre l'activité suivante : saisie sur un support informatique.

Corriger, vérifier et autoriser qui peut comprendre les activités suivantes : vérification de conformité, correction (s'il y a lieu); conciliation et autorisation.

Classer dans le dossier de l'employé qui signifie y mettre les documents le concernant.

Informar sur les données recueillies qui peut comprendre les activités suivantes : répondre aux demandes d'information sur les données servant à calculer la paie, par exemple, les heures travaillées et supplémentaires, etc.

Sous-processus *Produire la paie*

Produire la paie qui implique trois sous-activités, elles-mêmes encore affinées en d'autres activités : paiement au personnel qui comporte les tâches des dépôts automatiques et du transfert bancaire; effectuer les autres paiements qui comporte des calculs et une vérification de conformité, des formulaires à remplir et à transmettre avec les paiements et enfin la production des rapports de paie qui comporte l'impression des rapports, la vérification des rapports et le classement ou la distribution des rapports.

Effectuer le traitement de fin de période qui comporte quatre activités récurrentes à chaque période de paie : faire des calculs; vérifier et concilier; produire les rapports périodiques et effectuer les paiements de fin de période aux organismes bénéficiaires.

Effectuer le traitement de fin d'année civile qui comporte quatre sous-activités qui reviennent une fois par année : faire des calculs; vérifier et concilier; produire les rapports annuels et effectuer des paiements de fin d'année si nécessaire.]

Effectuer le traitement de fin d'exercice qui comporte quatre sous-activités effectuées une fois par année, à la fin de l'exercice financier : faire tous les ajustements de fin d'exercice (notamment, les cours à payer); vérifier et concilier, produire les rapports de fin d'exercice et effectuer les paiements de fin d'exercice.

1.3 Définition des balises de comparaison

Les processus administratifs tels que *Gérer la paie* regroupent généralement des activités menées dans plusieurs services à la fois, par exemple :

- La **création des dossiers** d'employés relève du service de gestion des **ressources humaines** (RH);
- La **production de la paie** relève du **service de la paie** (souvent sous la direction des RH ou des **finances**);
- L'**approbation des feuilles de temps** peut relever des différents **services** dont relèvent les employés concernés;
- L'entretien des **systèmes informatiques** relève des **TI**;
- Les **paiements** relèvent du service de la **comptabilité** ou des **finances**.

L'étape de définition du processus fixe les balises permettant de planifier les étapes suivantes.

Une première question à se poser : jusqu'à quel niveau de détail veut-on définir les activités du processus?

Dans une analyse plus approfondie, l'on tiendra compte de l'utilisation des locaux et des logiciels par le personnel. Ce niveau de détail exigerait la prise en compte de deux activités de soutien additionnelles :

- *Gérer le système informatique* qui comprend : la gestion des appareils et logiciels ainsi que du personnel qui en assure l'entretien.
- *Gérer les immobilisations et les fournitures* c'est-à-dire les locaux et leur entretien.



La collecte des données liées au processus de gestion de la paie peut s'avérer une lourde tâche du fait qu'il est primordial de toujours *comparer des pommes avec des pommes*, c'est-à-dire des processus regroupant des activités identiques. *Gérer la paie* comporte l'activité de soutien *Administrer et superviser* qui, à son tour, comprend les activités suivantes : (a) *gérer les personnes*; (b) *faire le suivi*; (c) *coordonner les activités*; (d) *établir les échéanciers* et (e) *gérer le changement*. Il est à noter que l'analyse comparative générique que nous présentons dans le présent document ne touche que les heures travaillées par le personnel de gestion de la paie.

1.4 Intervenants du processus

Service des ressources humaines (RH)

Le personnel du Service des RH est généralement chargé du sous-processus de *Gestion des dossiers*. Au nombre des activités liées à la *Gestion des dossiers* : (a) créer un dossier, (b) mise à jour d'un dossier et informer sur l'état d'un dossier. Dans les projets menés entre 2011 et 2013, les services de gestion de la paie des organisations du milieu de la santé analysés se sont souvent retrouvés dans le 4^e quartile. Le taux de roulement élevé du personnel par rapport à d'autres secteurs d'activité expliquerait cet écart. La complexité des conventions collectives peut aussi jouer un rôle puisque les conditions de travail sont souvent plus difficiles à expliquer et à comprendre que celles d'autres secteurs, ce qui amène plus de gens à demander des renseignements ou des précisions sur leur dossier.

Service de paie

Le personnel du Service de paie est généralement tenu de produire la paie mais peut aussi être appelé à intervenir dans la cueillette des données, en particulier du temps travaillé lorsque le personnel est rémunéré à l'heure. Il peut également s'agir de données particulières touchant les vacances, divers congés (maladie, maternité, ...), le temps rémunéré différemment selon l'application des normes du travail ou des conventions collectives particulières. Ainsi, le personnel du Service de paie peut passer un temps considérable à répondre aux questions des employés touchant le temps travaillé. Au plan des meilleures pratiques, comme la rémunération relève à la fois des conditions de travail inscrites au dossier d'un employé et du temps travaillé, il y aurait fort à gagner de centraliser ces questions auprès d'un seul intervenant plutôt que de les confier, par étapes, à deux intervenants différents (c.-à-d. au Service des ressources humaines et au Service de la paie).

Service de comptabilité

Le personnel n'est généralement pas mis à contribution dans le processus de gestion de la paie autrement que pour corriger les écarts ou anomalies de fin d'exercice ou pour le paiement de la main-d'œuvre indépendante, s'il y a lieu.

Gestionnaires

Les gestionnaires sont les directeurs de service ou superviseurs tenus, à chaque période de paie, d'approuver le temps travaillé des membres du personnel relevant d'eux. Par exemple, dans un projet portant sur 14 établissements, l'ensemble des heures travaillées d'environ 27 468 employés a été supervisé par quelque 965 gestionnaires-cadres, ce qui donne une moyenne de près de 28 employés par gestionnaire.



1.5 Interprétation des indicateurs

Les indicateurs canadiens issus d'une analyse comparative exhaustive réalisée au Canada en 2004, exprimés en dollars, ont été traduits en heures de travail. Nous avons tenu compte des paramètres utilisés en 2004 et, au besoin, corrigé les biais de comparaison de manière à les rendre comparables aux données recueillies dans le cadre des projets réalisés par la Chaire entre 2011 et 2013 dans divers établissements de santé du Québec.

Les indicateurs canadiens établis dans le cadre de l'étude publiée en 2004 ont été fixés à partir d'un échantillon de 566 organisations canadiennes de tailles et de régions différentes. Le **tableau 2** ci-haut indique la provenance des organisations de l'échantillon.

Dans l'étude publiée en 2004, trois indicateurs par classe ont été retenus : la **borne 1**, la **médiane** et la **borne 3**.

Le **premier quartile** regroupe 25 % des organisations dont la performance est supérieure à la **borne 1**.

Le **deuxième quartile** regroupe 25 % des organisations dont la performance se situe entre la **borne 1** et la **médiane**.

Le **troisième quartile** regroupe 25 % des organisations dont la performance se situe entre la **médiane** et la **borne 3**.

Le **quatrième quartile** regroupe 25 % des organisations dont la performance est inférieure à la **borne 3**.

Tableau 2 | Description de l'échantillon ayant servi à établir les indicateurs de 2004

Classe	AB	CB	Pra.	Mar.	ON	QC	Aut.	Total
Moins de 200 employés	42	25	18	16	99	86	3	290
Entre 200 et 500 employés	17	17	19	5	34	30	3	125
Entre 500 et 1 000 employés	9	4	3	4	18	11	1	50
Entre 1 000 et 1 500 employés	5	7	4	4	16	9	0	45
Entre 1 500 et 5 000 employés	7	3	1	2	12	10	0	35
Plus de 5 000 employés	2	3	3	3	7	3	0	21
Total	82	59	48	34	186	149	7	566
Légende : AB : Alberta; CB : Colombie-Britannique; Pra. : Prairies, Manitoba et Saskatchewan; Mar. : Maritimes, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve; ON : Ontario; QC : Québec; Aut. : Autres, Territoires du Nord-Ouest, Yukon et Nunavut.								

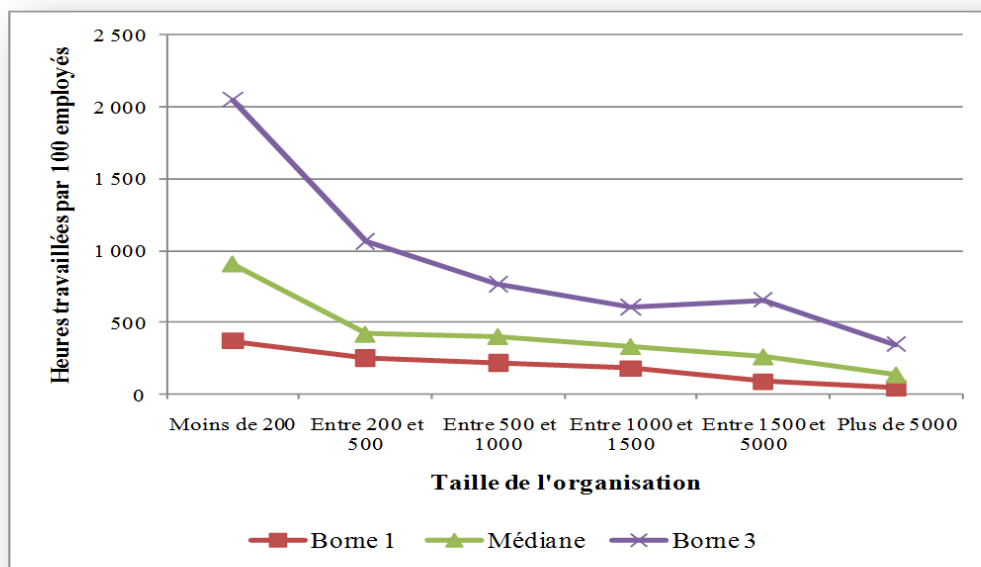
1.6 Les indicateurs (*benchmarks*) canadiens, 2004

Tableau 3 | Indicateurs canadiens du processus *Gérer la paie*
Heures travaillées par 100 employés

Effectif	Borne 1	Médiane	Borne 3
Moins de 200 employés	373	908	2 047
Entre 200 et 500	254	421	1 065
Entre 500 et 1 000	219	405	766
Entre 1 000 et 1 500	180	336	605
Entre 1 500 et 5 000	90	265	657
Plus de 5 000	46	140	347

La **figure 2** illustre les indicateurs canadiens publiés en 2004 du nombre d'heures travaillées pour *Gérer la paie* en fonction de la taille de l'organisation (nombre d'employés).

Fig. 2 | Indicateurs canadiens du processus *Gérer la paie*
Heures travaillées par 100 employés



Le **tableau 3** et la **figure 2** qui précèdent donnent une image globale du processus *Gérer la paie* regroupant les trois sous-processus *Gérer les dossiers*, *Gérer les données* et *Produire la paie*. L'on observe que la moyenne des heures consacrées à chacun des trois sous-processus varie considérablement en fonction de la taille de l'organisation. Nos analyses de 2004 avaient fait ressortir que les capacités logicielles avaient une incidence marquée sur la performance.

1.6 Les indicateurs canadiens *suite*

Le **tableau 4** montre les heures par 100 employés consacrées aux trois sous-processus à la médiane de la classe en fonction du nombre d'effectifs. Et le **tableau 5**, les pourcentages de temps relatifs consacrés aux trois sous-processus en fonction du nombre d'effectifs.

À retenir

Selon les indicateurs canadiens de 2004, plus la taille de l'organisation définie en nombre d'employés est grande, plus elle est performante – la performance étant mesurée en nombre d'heures consacrées annuellement à *Gérer la paie* par 100 employés ;

Toujours selon les indicateurs canadiens de 2004, dans une classe donnée d'organisations, la distance entre la courbe marquée par la borne 1 et la médiane très inférieure à la distance observée entre la courbe marquée par la médiane et la borne 3. Cela signifie qu'au-delà de la médiane, la performance se détériore visiblement. Le corollaire réside dans le potentiel accru d'amélioration des organisations qui se retrouvent dans les 3^e et 4^e quartiles.

Tableau 4 | Indicateurs canadiens du processus *Gérer la paie*
Heures travaillées par 100 employés à la médiane de la classe

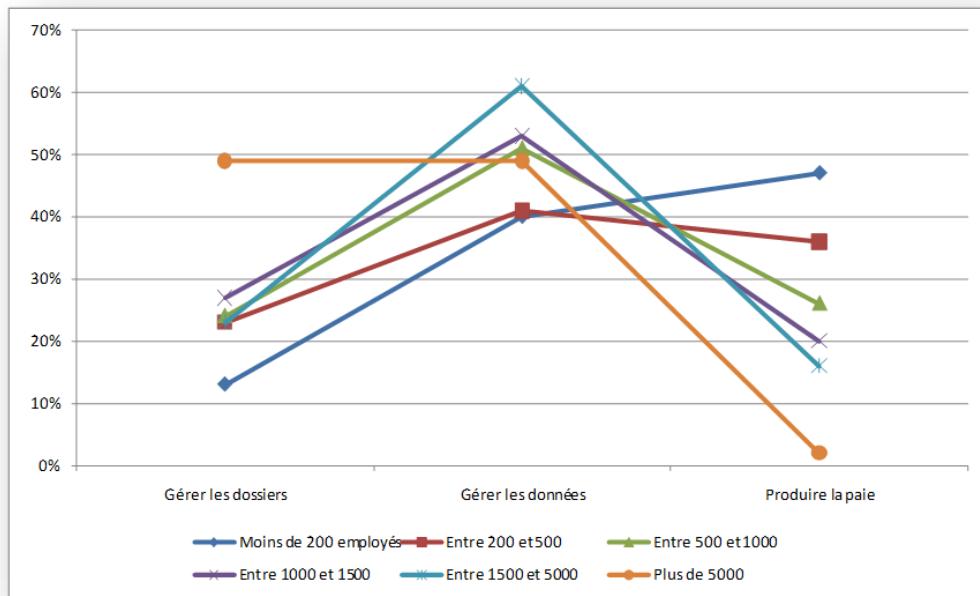
À la médiane	Gérer les dossiers	Gérer les données	Produire la paie
Moins de 200 employés	118	360	430
Entre 200 et 500 employés	96	172	153
Entre 500 et 1000 employés	96	205	104
Entre 1000 et 1500 employés	90	178	68
Entre 1500 et 5000 employés	61	162	43
Plus de 5000 employés	69	68	3

Tableau 5 | Pourcentage du temps consacré aux trois sous-processus de *Gérer la paie* à la médiane de la classe

À la médiane	Gérer les dossiers	Gérer les données	Produire la paie
Moins de 200 employés	13 %	40 %	47 %
Entre 200 et 500 employés	23 %	41 %	36 %
Entre 500 et 1000 employés	24 %	51 %	26 %
Entre 1000 et 1500 employés	27 %	53 %	20 %
Entre 1500 et 5000 employés	23 %	61 %	16 %
Plus de 5000 employés	49 %	49 %	2 %

1.6 Les indicateurs canadiens *suite*

Fig. 3 | Pourcentage du temps consacré aux trois processus de *Gérer la paie* à la médiane de la classe



Ces données sont révélatrices et mettent en lumière :

- Les écarts de performance résultant des logiciels utilisés pour *Produire la paie*;
- le temps consacré à *Gérer un dossier* varie peu d'une organisation à l'autre;
- *Gérer les données* consomme le plus de temps, toutes classes confondues.

En effet, du **tableau 4** on retient une chute significative des 430 heures par 100 employés consacrées en moyenne à *Produire la paie* dans les organisations de moins de 200 employés à 3 heures par 100 employés dans les établissements comptant plus de 5 000 employés. Cet écart s'explique par des logiciels moins performants exigeant plus de traitements manuels dans les plus petites organisations. Par contre, le temps consacré à *Gérer les dossiers* varie peu à la médiane : 118 heures pour les organisations de moins de 200 employés, puis respectivement 96, 96 et 90 heures pour les organisations de 200 à 1500 employés et, enfin, 61 et 69 heures pour les plus grandes organisations. Il est ainsi possible de conclure que le temps consacré par unité à gérer un dossier est plus ou moins le même bien qu'on en prenne légèrement plus dans les organisations de moindre taille.

À retenir

Les indicateurs canadiens de 2004 suggèrent que le sous-processus *Produire la paie* peut bénéficier d'économies d'échelle importantes ; le temps consacré au sous-processus *Gérer les dossiers* est relativement stable à l'unité, de sorte qu'il est proportionnel au nombre d'employés ; enfin, c'est au sein du sous-processus *Gérer les données* que l'on trouve les plus grandes possibilités d'améliorer la performance car c'est généralement le plus onéreux.

1.7 Limites du gabarit initial

Les limites du gabarit d'analyse initial concernent principalement l'estimation du temps consacré à répondre aux trois (3) activités suivantes :

- Informer sur les dossiers
- Saisir les données
- Informer sur les données

En théorie, *Informer sur les dossiers*, selon le **tableau 1**, peut comprendre (a) *répondre aux demandes d'information sur les dossiers* et (b) *préparer des notes explicatives pour justifier les modifications apportées aux dossiers*; alors que, *informer sur les données* peut englober (a) *répondre aux demandes d'information sur les données servant à calculer la paie (heures travaillées ou supplémentaires, etc.)*. En pratique, toutes les demandes d'information sur les dossiers et les données servant à calculer la paie sont entremêlées. Souvent, une demande d'information signifie consulter à la fois le dossier de l'employé requérant et les données ayant servi à calculer sa paie. De plus, ces demandes sont parfois adressées au Service des RH, responsable de gérer les dossiers d'employés, alors que d'autres fois, elles le sont au Service de la paie qui n'est pas toujours rattaché au service des RH ni sous sa responsabilité.

Dans le gabarit révisé proposé, l'activité *Informer sur les dossiers ou les données* constitue une activité distincte de celle de *Gérer les dossiers* et de celle de *Gérer les données*.

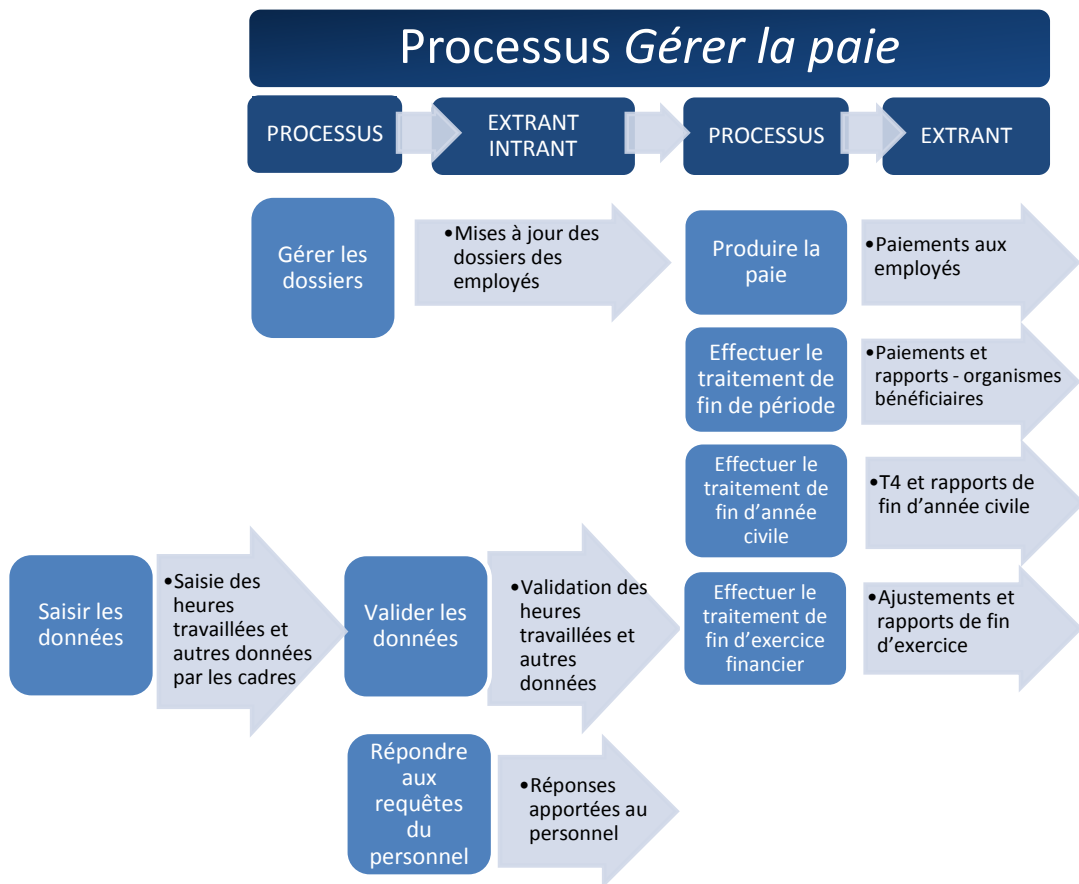
En ce qui touche l'activité *Saisir les données*, lorsque les employés sont rémunérés à l'heure, il doit nécessairement y avoir saisie des données par le personnel d'un service et ensuite approbation des heures travaillées par un cadre responsable. Le plus souvent, les données sont saisies par différentes unités de travail et ensuite acheminées au Service de paie. Avec l'informatisation des organisations, la double saisie est souvent éliminée puisque les données sont transmises électroniquement au Service de paie mais il lui faut néanmoins prendre le temps nécessaire pour valider ces données en fonction des conditions au contrat de travail.

Par ailleurs, la saisie des données demeure une activité difficile à mesurer par les responsables de la paie des organisations en raison du temps investi par les cadres. Comme ce temps est une variable non négligeable de l'efficacité globale du processus *Gérer la paie*, l'approbation par les gestionnaires du temps travaillé est appelé à devenir une activité distincte dans le gabarit amélioré.

Rappelons que l'objectif d'un gabarit est de décrire la réalité sans ambiguïté afin de laisser peu de place à l'interprétation.

2.1 Description actualisée du processus

Fig. 4 | Gabarit évolué proposé



Sous-processus *Gérer les dossiers (des employés)*

Créer un dossier qui peut comprendre les activités suivantes : Collecte des données sur les employés; accueil et explication des conditions de travail à un nouvel employé; inscription des données touchant la rémunération et les avantages sociaux; contrats d'embauche; entrée et vérification des données informatisées.

Modifier un dossier qui peut comprendre les activités suivantes : réception de l'avis de modification (y compris les modifications relatives aux avantages sociaux); vérification de l'avis reçu, corrections nécessaires (s'il y a lieu); entrée et vérification des données informatisées.

L'activité Informer sur les dossiers ne fait plus partie de *Gérer les dossiers*. Cette activité est dorénavant incluse dans le sous-processus *Répondre aux requêtes du personnel*.

Sous-processus *Saisir les données (des heures travaillées)*

Recueillir les heures travaillées qui peut comprendre les activités suivantes : cueillette des heures travaillées; approbation des données recueillies par les gestionnaires dans les unités administratives; envoi des données au Service de paie.

Sous-processus *Valider les données*

Valider les heures travaillées qui peut comprendre les activités suivantes : réception des données recueillies; validation des données recueillies; validation des conditions de travail; validation selon le contrat d'embauche et inscription des données nécessaires à la saisie.

Faire les ajustements requis qui peut comprendre les activités suivantes : calculs et inscriptions des ajustements; vérification et autorisation (s'il y a lieu); préparation d'une note de service à l'employé concerné; validation de l'ajustement demandé; validation des données avant la saisie informatique et correction s'il y a lieu.

Enregistrer les données qui peut comprendre l'activité suivante : saisie sur un support informatique.

Corriger, vérifier et autoriser qui peut comprendre les activités suivantes : vérification de conformité, correction (s'il y a lieu); conciliation et autorisation.

Sous-processus *Répondre aux requêtes du personnel*

Informé sur un dossier qui peut comprendre les activités suivantes : répondre aux demandes d'information sur les dossiers et préparer des notes explicatives sur les modifications aux dossiers.

Informé sur les données recueillies qui peut comprendre les activités suivantes : répondre aux demandes d'information sur les données servant à calculer la paie comme les heures travaillées et les heures supplémentaires; etc.

Sous-processus *Produire la paie*

Produire la paie qui implique trois sous-activités, elles-mêmes encore affinées en d'autres activités : paiement au personnel qui comporte les tâches des dépôts automatiques et du transfert bancaire; effectuer les autres paiements qui comporte des calculs et une vérification de conformité, des formulaires à remplir et à transmettre avec les paiements et enfin la production des rapports de paie qui comporte l'impression des rapports, la vérification des rapports et le classement ou la distribution des rapports.

Effectuer le traitement de fin de période qui comporte quatre activités récurrentes à chaque période de paie : faire des calculs; vérifier et concilier; produire les rapports périodiques et effectuer les paiements de fin de période aux organismes bénéficiaires.

Effectuer le traitement de fin d'année civile qui comporte quatre sous-activités qui reviennent une fois par année : faire des calculs; vérifier et concilier; produire les rapports annuels et effectuer des paiements de fin d'année si nécessaire.

Effectuer le traitement de fin d'exercice qui comporte quatre sous-activités effectuées une fois par année, à la fin de l'exercice financier : faire tous les ajustements de fin d'exercice (notamment, les courus à payer); vérifier et concilier, produire les rapports de fin d'exercice et effectuer les paiements de fin d'exercice.

2.3 Questionnaire évolué

L'actualisation des *benchmarks* de 2004 requiert les données suivantes :

- Informations générales sur l'organisation
- *Gérer les dossiers*, un processus qui comporte les activités suivantes :
 - Créer un dossier
 - Modifier un dossier
- *Gérer les données*, un processus qui comporte les activités suivantes :
 - Saisir les données
 - Valider les données
- *Répondre aux requêtes du personnel*
- *Traiter la paie*, un processus qui comporte les activités suivantes :
 - Payer les employés
 - Effectuer le traitement de fin de cycle
 - Effectuer le traitement de fin d'année civile
 - Effectuer le traitement de fin d'exercice financier

Questionnaire (version évoluée)

**Gestion
de la paie**

Analyse
Comparative

« Viser
l'excellence tout
en contribuant à
faire progresser
la recherche... »

La méthodologie ici proposée vise à

- évaluer la viabilité d'une **structure de services partagés** pour **gérer la paie** au sein d'un ou de plusieurs groupes d'établissements
- dégager des **pratiques performantes**

HEC MONTRÉAL

CHAIRE INTERNATIONALE CPA
DE RECHERCHE EN CONTRÔLE
DE GESTION

Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A7
Téléphone : 514 340-6047 www.hec.ca/cicpa www.hec.ca/mng5

Hugues Boisvert

Professeur titulaire
Service de l'enseignement des sciences comptables, HEC
Montréal

L.Sc.comm., HEC Montréal
M.Sc. (Operations Research), Stanford;
Ph.D. (Engineering Economic Systems), Stanford;
FCPA, FCMA

Méthodologie d'analyse comparative du processus de gestion de la paie dans divers établissements d'un même réseau ou divisions d'une même organisation

DESCRIPTION



*« Viser l'excellence
tout en contribuant à
faire progresser la
recherche... »*

EXEMPLE

Identification

Participant(e)

CONFIDENTIEL

Organisation

Personne ressource

Courriel

N° téléphone

1.A

Combien votre organisation compte-t-elle d'employés...

a) à temps plein?

b) à temps partiel?

c) occasionnels?

1.B

À quelle fréquence procédez-vous au paiement des salaires?

a) Chaque semaine

b) Aux deux semaines

c) Deux fois par mois

d) Une fois par mois

a, b, c ou d

1.C Quel est le pourcentage d'employés rémunéré sur la base des heures travaillées?

0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %

1.D

Nombre d'unités administratives dans votre organisation

1.E

Les déductions à la source sont-elles accessibles *via* un intranet?

oui

non

1.F

Combien de cadres ont-ils la tâche d'autoriser le temps travaillé?

1.G

De quel service administratif le Service de la paie relève-t-il?

2.1

Combien de dossiers ouvrez-vous par année?

2.2

Combien d'heures par année consacrez-vous à l'ouverture de dossiers?

2.3

Quelles sont les facteurs pouvant avoir un impact sur les heures consacrées à l'ouverture des dossiers? *Précisez :*

Créer un dossier

À noter

Le sous-processus **Gérer les dossiers des employés** comprend les deux activités suivantes :**Créer un dossier** et **Modifier un dossier**. Les données du dossier de l'employé n'impliquent pas les modifications sur les heures travaillées ni le relevé de présence.

Dans cette section, nous nous intéressons uniquement aux données permanentes du dossier de l'employé...

Modifier un dossier

2.4

Combien de dossiers modifiez-vous par année?

2.5

Combien d'heures par année consacrez-vous à la modification de dossiers?

2.6

Quelles sont les facteurs pouvant avoir un impact sur les heures consacrées à modifier des dossiers? *Précisez :*

À noter

L'activité **Modifier un dossier** a la particularité d'être réalisée par plusieurs personnes et de façon discontinue au cours d'un même cycle de paie. Il est donc est recommandé de ne remplir les sections 2.4, 2.5 et 2.6 qu'au terme de la collecte de données. De plus, considérez toute demande d'information débouchant sur la modification d'un dossier comme faisant partie intégrante de l'activité **Modifier un dossier**.

Entrée de données

Saisie de données sur support informatique

Validation de données avant leur envoi au fournisseurValidation des heures travaillées et autres données relatives à la paie
(*frais de déplacement, absences, formation, etc.*)**Activités hors cycle**Paiements d'exception (*hors cycle, bonis, primes de départ ou de restructuration, allocations de retraite, etc.*)**Suivi des dossiers**Suivi des dossiers : relevés d'emploi, remises du ministère, suivi des arrérages, rétro, absences longue durée, calcul de moyennes, attestations/confirmations d'emploi, classements divers, CSST, assurances-salaire (*inscription des dates de début/fin*)...**Saisir les données et les approuver****3.1**

Combien de données liées au temps travaillé ont-elles été saisies dans l'ensemble des unités?

3.2

Combien d'heures par année ont-elles été consacrées à la saisie de données?

3.3

Combien de cadres sont-ils chargés d'approuver les données saisies?

3.4

Combien d'heures par année ont-elles été consacrées à l'approbation des données par les cadres?

3.5

Quels sont les facteurs pouvant avoir un impact sur le temps consacré à cette activité par les gestionnaires ?

Valider les données**3.6**

Combien de transactions le service de la paie doit-il valider chaque année?

3.7

Combien d'heures le service de la paie consacre-t-il à la validation de la paie chaque année?

3.8

Quels sont les facteurs pouvant avoir un impact sur le temps consacré à cette activité par le service de la paie?

Répondre aux requêtes du personnel

Cette section cherche à circonscrire le temps nécessaire pour répondre aux questions et requêtes d'information du personnel par le service des ressources humaines et de la paie – cela concerne à la fois les données du dossier d'employé et les données relatives aux heures travaillées.

Informez sur un dossier

Réponse aux demandes d'information des employés telles que le gouvernement sur les dossiers, préparation des notes explicatives sur les modifications aux dossiers.

Exemples : processus d'augmentation statutaire, assurances collectives, congés divers/banques, application de la convention collective, régime de retraite/rachat, attestation de travail

Informez sur les données recueillies

Réponse aux demandes d'information sur les employés et sur les données servant à calculer la paie comme les heures travaillées, les heures supplémentaires, etc.

À noter

Considérant que l'activité **Informez le personnel** a la particularité d'être réalisée par plusieurs personnes et de façon discontinue durant un cycle de paie, veuillez remplir la section 3 suite à la collecte de données réalisée dans votre organisation qui répertorie le temps travaillé de tous les employés qui ont la tâche d'**Informez le personnel** pour la durée d'un cycle de paie (10 jours). Considérez également la **règle suivante** : une demande d'information qui se termine par la modification du dossier de l'employé est considérée comme une modification au dossier.

4.1

Combien d'heures par année sont-elles consacrées par le Service des RH à répondre aux demandes d'information Ou de précisions du service des RH?

4.2

Combien d'heures par année sont-elles consacrées par le personnel du service de la paie à répondre aux demandes d'information ou de précisions des employés

4.3

Quels sont les facteurs pouvant avoir un impact sur le temps consacré à cette activité?

Validation des données au retour du fournisseur informatique

Validation des heures travaillées et autres données relatives à la paie (frais de déplacement, absence, formation,...), comparaison entre le relevé des salaires et les relevés de présence, corrections des transactions rejetées par le système (erreur dans la saisie des données, invalidité du numéro d'employé, mauvais numéro de compte, autorisations non appropriées, informations manquantes sur les feuilles de temps, etc.)

Contrôler et autoriser

Si applicable, production d'une prépaie, vérification de conformité et conciliation.

Effectuer le paiement du personnel

Dépôts automatiques et transfert bancaire

Effectuer le traitement de fin de période

Cette activité comporte quatre sous-activités récurrentes (à chaque cycle de paie ou par mois) soit faire des calculs, vérifier et concilier, produire les rapports périodiques et effectuer les paiements de fin de période aux organismes bénéficiaires.

Effectuer le traitement de fin d'exercice

Cette activité comporte quatre sous-activités qui surviennent à la fin de l'exercice financier, et qui consistent à faire tous les ajustements de fin d'exercice, notamment les courus à payer, la vérification et la conciliation, la production des rapports de fin d'exercice et l'émission des paiements de fin d'exercice.

Effectuer le traitement de fin d'année civile

Cette activité comporte quatre sous-activités qui reviennent une fois par année, soit faire des calculs, vérifier et concilier, produire les rapports annuels et effectuer des paiements de fin d'année.

Traiter la paie

Produire la paie

5.1

Combien d'heures par année sont-elles consacrées par le Service de la paie à produire la paie une fois celle-ci validée?

Effectuer le traitement de fin d'année civile

5.3

Combien d'heures par année sont-elles consacrées par le Service de la paie à effectuer le traitement de fin d'année civile?

Effectuer le traitement de fin de période

5.2

Combien d'heures par année sont-elles consacrées par le Service de la paie au traitement de fin de période?

Effectuer le traitement de fin d'exercice

5.4

Combien d'heures par année sont-elles consacrées par le Service de la paie au traitement de fin d'exercice financier?

3.1 Conclusion

Le gabarit évolué vient préciser les indicateurs dont nous disposons.

Compte-tenu de l'importance du logiciel utilisé comme facteur d'efficacité, il convient d'ajouter une série de questions touchant cet aspect au questionnaire ici proposé.

Références

BOISVERT, Hugues (2000), *Analyse comparative, Gérer la paie*, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc (ERPI), p. 45.

BOISVERT, Hugues, « L'analyse comparative - Pour des pratiques efficaces en matière de gestion de la paie » , *CMA Management*, (novembre 1999), p 54 - 59.

BOISVERT Hugues (2004). *Gérer la paie*, Rapport d'expertise, 46 p.

BOISVERT Hugues, Alain RONDEAU, Martin BEAULIEU, Josée BUSILACCHI et Safietou-Fatou MBENGÉ (2011). Rapport d'expertise de la gestion de la paie, projet d'optimisation et d'harmonisation du progiciel administratif régional (PAR) pour 14 établissements de santé de la région Mauricie et Centre-du-Québec, Chaire internationale CMA et Pôle santé de HEC Montréal.

BOISVERT Hugues, Josée BUSILACCHI et Martin BEAULIEU (2011). Rapport d'expertise de la gestion de la paie, projet d'évaluation et d'optimisation de la performance du service de la paie de 10 établissements de santé de la région Chaudière-Appalaches du Québec, Chaire internationale CMA et Pôle santé de HEC Montréal de HEC Montréal.

BOISVERT Hugues, Josée BUSILACCHI et Martin BEAULIEU (2013). Rapport d'expertise de la gestion de la paie, projet d'évaluation et d'optimisation de la performance du service de la paie de 18 établissements de santé de la région de la Montérégie, Québec, Chaire internationale CPA et Pôle santé de HEC Montréal de HEC Montréal.