



Audit de l'administration de la paie ministérielle – Phase 1 :

Mars 2022





Audit de l'administration de la paie ministérielle – Phase 1 :

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne sur le site canada.ca/publicentre-EDSC .

Ce document est aussi offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur DC, fichiers de texte sur DC ou DAISY) auprès du 1 800 O-Canada (1-800-622-6232).
Si vous utilisez un télécriteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2021

Pour des renseignements sur les droits de reproduction :
droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF

N° de cat. : Em20-159/1-2022F-PDF

ISBN: 978-0-660-43644-9



TABLE DES MATIÈRES

1. Renseignements généraux	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Objectif de l'audit.....	2
1.3 Portée de la phase 1	2
1.4 Méthodologie.....	3
2. Constatations de l'audit.....	3
2.1 Des processus sont en place pour soumettre et acheminer les demandes de renseignements sur la paie aux échelons supérieurs et transmettre les cas de paie au Centre des services de paie; toutefois, la résolution des demandes de renseignements sur la paie et des cas de paie n'est pas effectué en temps opportun ...	3
2.2 Le traitement de l'arriéré des cas de paie est signalé à la direction au moyen de tableaux de bord mensuels; toutefois, les tableaux de bord fournis à la haute direction ne comprennent pas les paramètres clés du temps de traitement.....	6
2.3 Les avances de salaire en cas d'urgence et les paiements salariaux prioritaires sont traités avec exactitude et en temps opportun	9
2.4 Les GCR sont appuyés par leur équipe des SGD et les CGF; toutefois, ils ne reçoivent pas suffisamment de renseignements et d'outils pour surveiller l'incidence des cas de paie en suspens pour leurs employés	10
3. Conclusion	13
4. Énoncé d'assurance.....	14
Annexe A: Évaluation des critères de l'audit.....	15
Annexe B: Glossaire	16

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

1.1 Contexte

L'administration de la paie comprend les tâches nécessaires pour organiser la paie des employés. La Ligne directrice sur la gestion financière de l'administration de la paie du Conseil du Trésor (CT) aide les ministères à mettre en œuvre et à exercer les pouvoirs de dépenser et les pouvoirs financiers liés aux opérations de paie. La ligne directrice recommande des procédures, des contrôles et des activités de surveillance de l'administration de la paie que doivent exécuter les ministères au moyen de l'un des quatre modèles d'administration de la paie.

Emploi et Développement social Canada (EDSC – le Ministère) suit un modèle d'administration de la paie selon lequel le Ministère est presque entièrement desservi par le centre centralisé de traitement de la paie (le Centre des services de paie) et s'en remet à lui pour traiter la paie. Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) est l'administrateur de la paie du gouvernement du Canada. SPAC est chargé de gérer le Centre des services de paie à Miramichi et d'assurer la tenue du système Phénix utilisé pour traiter les opérations liées à la paie.

Les données sur la paie sont transmises entre EDSC et le Centre des services de paie pour traiter les demandes d'intervention de paie et les paiements de paie. Ma solution de gestion d'entreprise (maSGE) (SAP) a été lancée en avril 2014 en tant que Système ministériel de gestion financière (SMGF). PeopleSoft 9.1 (maSGE) a été lancé en avril 2015 en tant que Système ministériel de gestion des ressources humaines. PeopleSoft est intégré au système de paie Phénix, qui a été lancé en février 2016.

Le Ministère utilise le portail du Centre de service en ressources humaines (CSRH) comme système en ligne qui permet aux employés de soumettre des demandes d'intervention de paie (DIP) pour leurs problèmes de paie. Le portail du CSRH est un dépôt central conçu pour faciliter la gestion des DIP et permettre aux utilisateurs de voir l'état des demandes soumises. Lorsque les demandes de renseignements sur la paie provenant du portail du CSRH doivent être envoyées à SPAC aux fins de résolution, un formulaire de rétroaction de Phoenix est rempli pour le cas de paie. Les cas de paie sont récupérés par SPAC aux fins de traitement et de résolution dans l'outil de gestion des cas (OGC). Jusqu'en octobre 2018, le système Jira de SPAC était utilisé pour garder les renseignements sur les cas de paie envoyés par le Ministère à SPAC aux fins de résolution. Le SPAC a informé l'équipe d'audit que toutes les informations qui étaient dans Jira ont été transférées à OGC en novembre 2018.

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Ministère comptait 23 796 équivalents temps plein et a versé 2,11 milliards de dollars en dépenses de personnel. En septembre 2020, l'arriéré des cas de paie non réglés du Ministère dans le système Phénix comprenait environ

0,13 milliard de dollars en trop-payés (6,2 % des dépenses en personnel) et 0,06 milliard de dollars en moins-payés (2,7 % des dépenses en personnel) aux employés¹.

1.2 Objectif de l'audit

Les objectifs des phases 1, 2 et 3 de l'audit sont de fournir l'assurance que le Ministère a mis en œuvre des contrôles pour :

- valider et surveiller l'intégrité des données du système de paie;
- effectuer des examens d'assurance de la qualité des paiements de paie et des demandes d'intervention de paie;
- adopter des actions de dotation conformément aux normes ministérielles sur les délais de traitement du système des ressources humaines (RH) vers le système de paie;
- examiner et approuver les paiements de paie, les demandes d'intervention de paie et les actions de dotation conformément aux exigences des directives et politiques applicables du CT ainsi qu'aux politiques et procédures ministérielles.

1.3 Portée de la phase 1

La portée de la phase 1 de cet audit comprenait une évaluation des données et de certains contrôles et processus en place au cours des exercices 2018-2019 et 2019-2020 en ce qui concerne :

- le traitement des avances de salaire d'urgence (ASU) et des paiements prioritaires de salaire (PPS) et les approbations par les pouvoirs financiers délégués appropriés;
- l'acheminement des cas de paie aux échelons supérieurs, le règlement, les rapports et la surveillance sur les cas de paie en suspens dans le portail du CSRH et l'outil de gestion des cas (OGC);
- les outils et renseignements utilisés par les gestionnaires de centre de responsabilité (GCR) pour cerner les problèmes de paie potentiels et surveiller l'échéancier et l'incidence des cas de paie en suspens pour leurs employés.

La portée de l'audit pour les phases 2 et 3 sera finalisée au lancement de chaque phase respective.

¹ Le tableau de bord de l'état de santé de la paie d'EDSC est inclus dans le cahier électronique de la réunion du Conseil de gestion du portefeuille qui a eu lieu le 3 septembre 2020.



1.4 Méthodologie

La phase 1 de l'audit a été menée au moyen de différentes méthodes et le partage d'écrans virtuels qui ont compris (sans toutefois s'y limiter):

- observation, analyse et revue des processus à l'administration centrale;
- examen et analyse de la documentation;
- vérification d'un échantillon de 30 ASU et 30 PPS émis au cours des exercices 2018-2019 et 2019-2020;
- entrevues avec la direction et le personnel de la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF), de la DGSRH et des GCR des quatre régions et sept directions générales du Ministère grâce à des moyens de communication virtuels;
- analyse des données sur les cas de paie en suspens dans le portail du CSRH et l'OGC et les montants des ASU et des PPS enregistrés dans le Système ministériel de gestion financière (SMGF).

2. CONSTATATIONS DE L'AUDIT

2.1 Des processus sont en place pour soumettre et acheminer les demandes de renseignements sur la paie aux échelons supérieurs et transmettre les cas de paie au Centre des services de paie; toutefois, la résolution des demandes de renseignements sur la paie et des cas de paie n'est pas effectué en temps opportun

Paliers d'intervention et règlement des cas de paie

La DGSRH dispose d'une équipe de demandes de renseignements qui examine les billets créés par les employés dans le portail du CSRH et règle les problèmes de paie qui relèvent de la portée de l'équipe. Les demandes de renseignements comme le début ou le retour d'un congé non payé, le départ à la retraite et les démissions sont traitées par des équipes spécialisées de conseillers en rémunération (CR) d'EDSC. Lorsqu'un problème de paie est réglé par le Ministère, un courriel est envoyé à l'employé avec une explication de l'analyse du CR.

Les problèmes de paie saisis dans le portail du CSRH qui ne peuvent être résolus par le Ministère sont examinés par la Direction de la rémunération de la DGSRH. Cette direction fournit des renseignements supplémentaires à l'aide d'un formulaire de rétroaction qui est envoyé au Centre des services de paie aux fins de résolution. Les employés peuvent également entrer leur problème de paie directement dans le système Phénix, qui envoie un formulaire de rétroaction au Centre des services de paie.

Analyse de données

L'équipe d'audit a obtenu de la DGSRH des données sur les demandes de renseignements sur la paie critiques et non critiques dans le portail du CSRH et les cas de paie de l'OGC pour les exercices 2018-2019 et 2019-2020. Des données ont également été obtenues de la

DGDPF pour les paiements et les recouvrements des ASU et des PPS dans le SMGF pour les exercices 2018-2019 et 2019-2020. L'équipe d'audit a effectué une analyse des données pour cerner les tendances, les anomalies et les valeurs aberrantes dans la mise en attente et le traitement des cas de paie. Une analyse chronologique fondée sur l'analyse des données a été effectuée pour les demandes de renseignements du portail du CSRH et les données de cas de paie de l'OGC. Cette analyse a comparé le temps écoulé entre chacune des étapes suivantes au cours de la vie d'une demande de renseignements sur la paie ou d'un cas de paie : création à résolution, création à attribution à un agent et attribution à résolution ou fermeture.

La direction a informé l'équipe d'audit que la DGSRH règle toutes les demandes de renseignements du portail du CSRH par employé plutôt que par cas de paie individuel. L'équipe d'audit a demandé des données sur la date à laquelle l'analyse du cas de paie a été communiquée à l'employé et la date à laquelle le cas de paie a été envoyé au Centre des services de paie aux fins de résolution. Toutefois, la DGSRH a informé l'équipe d'audit qu'elle ne pouvait pas fournir ces données. Les données ne pouvaient pas être fournies puisque la date à laquelle l'analyse du cas de paie a été communiquée à l'employé est consignée dans le dossier de paie individuel. De plus, il n'y avait pas de champ de date fiable pour saisir la date à laquelle le cas de paie a été envoyé au Centre des services de paie aux fins de résolution. L'équipe d'audit a constaté que le système n'exige pas la saisie de la date à laquelle l'analyse du cas de paie a été communiquée à l'employé ou de la date à laquelle le cas de paie a été envoyé au Centre des services de paie pour résolution. En l'absence de tenue à jour des données sur ces dates clés, l'équipe d'audit a cerné un risque que le Ministère ne surveille pas adéquatement l'arriéré. Par conséquent, il y a un risque que le Ministère ne surveille pas le temps requis pour traiter les demandes de renseignements dans le portail du CSRH.

D'après les données fournies par la DGSRH pour les exercices 2018-2019 et 2019-2020, l'équipe d'audit a effectué une analyse des données à l'aide des codes d'identification de dossier personnel (CIDP) des employés. L'équipe d'audit a constaté ce qui suit :

Demandes de renseignements dans le portail du CSRH (cas de paie traités par le Ministère)

- **Généralités** : Des demandes de renseignements sur la paie ont été saisies dans le portail du CSRH concernant 18 679 CIDP uniques. Les données fournies comprenaient 66 462 demandes soumises et 57 825 demandes fermées.
- **De la création à la résolution** : Le nombre moyen de jours écoulés entre la création et la résolution des demandes de renseignements dans le portail du CSRH était de 226 jours. Il a fallu plus de 226 jours pour traiter les 10 109 demandes, ce qui représente 15 % du total des demandes dans le portail du CSRH.



- **De la création à l'attribution** : Le nombre moyen de jours pour une demande de renseignements dans le portail du CSRH était de 220 jours, ce qui comprend les cas de paie actifs et résolus.
- **De l'attribution à la résolution** : Une fois attribuée, une demande de renseignements dans le portail du CSRH exigeait en moyenne 9 jours pour être résolue.

Cas de paie dans l'OGC (cas de paie envoyés à SPAC pour résolution)

- **Généralités** : Il y avait 37 808 CIDP uniques comportant un cas de paie dans l'OGC. Les données fournies comprenaient 262 538 dossiers de paie saisis dans l'OGC et 246 426 dossiers fermés. La résolution des cas de paie dans l'OGC est assurée par SPAC.
- **De la création à la résolution** : Le nombre moyen de jours écoulés entre la création et la résolution des cas de paie dans l'OGC était de 98 jours. Il a fallu plus de 98 jours pour régler les 68 022 cas de paie, représentant 29 % du total des cas de paie dans l'OGC.
 - **De la création à l'attribution** : Le nombre moyen de jours pour l'attribution d'un cas de paie dans le système de l'OGC était de 106 jours, ce qui comprend les cas de paie actifs et résolus.
 - **De l'attribution à la résolution** : Une fois attribué, un cas de paie dans le système de l'OGC exige en moyenne 12 jours pour être résolu.

Le nombre moyen de jours de « la création à l'attribution » et de « l'attribution à la résolution » ne correspond pas à la moyenne globale de « la création à la résolution » puisque les cas de paie attribués n'ont pas tous été réglés. L'équipe d'audit a constaté que le retard dans la résolution globale des demandes de renseignements dans le portail du CSRH et des cas de paie dans le système de l'OGC survient principalement entre le moment où la demande de renseignements ou le cas de paie est créé et celui où il est attribué aux fins de traitement. L'équipe d'audit n'a pas trouvé de cibles ou d'indicateurs de rendement sur les délais de traitement des demandes de renseignements dans le portail du CSRH. La résolution des cas de paie dans le système de l'OGC est gérée par SPAC; par conséquent, le Ministère n'a aucun contrôle sur les délais de traitement.

La Direction des services de rémunération de la DGSRH signale qu'il y a une amélioration de l'arriéré des demandes de renseignements sur la paie au cours de l'exercice financier 2021-2022. Cette amélioration est attribuable à l'augmentation des ressources au sein de l'équipe des services aux clients, qui sont passées de 33 équivalents temps plein (ETP) en 2018-2019 à 42 ETP en 2019-2020. La majorité des membres de cette équipe ont été affectés à des billets plus anciens. Les autres membres de l'équipe ont pris en charge de nouveaux cas pour minimiser l'augmentation des billets en attente. La direction

informe l'équipe d'audit qu'en date du 9 septembre 2021, le billet le plus ancien dans le portail du CSRH pour l'équipe des services aux clients est daté du 12 août 2021.

Statut de la demande dans le portail du CSRH

Lorsqu'un palier d'intervention d'un cas de paie est évalué par la Direction de la rémunération de la DGSRH, l'état de la demande de renseignements est désigné « Résolu » dans le portail du CSRH. L'équipe d'audit a constaté que l'état « Résolu » d'une demande de renseignements sur la paie ne reflète pas toujours avec exactitude l'état réel lorsqu'une demande de renseignements sur la paie est envoyée au Centre des services de paie aux fins de résolution. Les GCR interrogés ont mentionné que l'état « Résolu » de ces demandes de renseignements sur la paie est trompeur pour les employés et les gestionnaires. Le Ministère devrait envisager de changer le libellé de l'état « Résolu » dans le portail du CSRH pour s'assurer qu'il reflète avec exactitude l'état réel des demandes de renseignements sur la paie envoyées au Centre des services de paie aux fins de résolution.

Recommandation

1. La DGSRH devrait examiner le processus de résolution des demandes de renseignements du portail du CSRH et des paliers d'intervention pour :

- a) saisir les données sur les dates clés de traitement dans le système;
- b) indiquer avec exactitude l'état des demandes de renseignements envoyées au Centre des services de paie aux fins de résolution;
- c) établir des cibles et des indicateurs de rendement pour le traitement des demandes de renseignements sur la rémunération dans le portail du CSRH.

Réponse de la direction

La DGSRH est en accord avec cette recommandation qui a utilisé des données historiques pour évaluer les processus en place pour initier, acheminer les demandes de renseignements sur la paie au Centre des services de paie de Publics et Approvisionnement Canada (SPAC), et pour résoudre les problèmes de paie.

Le rapport d'audit reconnaît une amélioration significative de l'arriéré des demandes de renseignements sur la paie au cours de l'exercice 2021-2022, principalement grâce à des ressources supplémentaires en équivalent temps plein (ETP) pour traiter les demandes de renseignements sur le portail tout en améliorant les paliers d'intervention.

2.2 Le traitement de l'arriéré des cas de paie est signalé à la direction au moyen de tableaux de bord mensuels; toutefois, les tableaux de bord fournis à la haute direction ne comprennent pas les paramètres clés du temps de traitement

Contrôle des mesures

Après la mise en œuvre du système Phénix, certains employés n'ont pas reçu leur paie exacte à temps, ce qui a créé un arriéré de problèmes de paie non résolus. Des tableaux de

bord mensuels sont fournis par la DGSRH à la haute direction du Ministère pour surveiller les progrès réalisés dans la résolution des demandes de renseignements sur la paie et des cas de paie. Ces tableaux de bord mensuels comprennent :

- **Tableau de bord de l'état de santé de la paie** : Ce tableau de bord comprend une ventilation des employés touchés, en fonction de la gravité des cas de paie en suspens, la rapidité des mesures de paie et la répartition de l'arriéré par type de cas. Le tableau de bord inclut aussi le nombre de paliers d'intervention, le montant des trop-payés et des moins-payés et le nombre de PPS et d'ASU versés.
- **Tableau de bord de gestion** : Le tableau de bord fournit des renseignements sur la réception et le traitement des paliers d'intervention, la répartition par région et la ventilation. Le tableau de bord comprend une ventilation des cas par complexité, le volume de cas reçus et résolus pour la période, y compris une répartition par région.
- **Tableau de bord de résolution** : Ce tableau de bord présente le volume de cas résolus par rapport aux cas en suspens. Le tableau de bord comprend des renseignements sur les prévisions de l'arriéré des cas de paie ainsi que sur le volume de cas résolus et les tendances en matière de productivité.

Le dirigeant principal des finances reçoit également de la DGDPF un tableau de bord mensuel sur le système Phénix qui comprend des renseignements sur les cas de paie provenant du SMGF. Ce tableau de bord fournit des renseignements sur les paiements en double, les ASU, les PPS, les mises à jour des demandes de remboursement de Phénix, les trop-payés et les moins-payés.

Réconciliation des données du tableau de bord

L'équipe d'audit n'a pas été en mesure d'effectuer une réconciliation entre les données sur les cas de paie dans le système de l'OGC et celles du tableau de bord de la santé de la paie de la DGSRH. L'équipe d'audit a calculé qu'au 1^{er} avril 2020, il y avait 55 535 cas de paie en suspens, tandis que le tableau de bord de la santé de la paie pour avril 2020 présentait 35 295 cas de paie en suspens. La DGSRH a expliqué que la différence relevée dans le rapprochement de l'équipe d'audit pourrait être attribuable au moment de l'extraction des données par rapport au moment de la préparation des tableaux de bord. Les tableaux de bord sont des instantanés d'un moment donné au cours de l'audit. Par conséquent, l'équipe d'audit a cerné un risque que les tableaux de bord de la DGSRH présentés à la haute direction sous-évaluent de façon importante la gravité financière des cas de paie en suspens pour les employés du Ministère. Le risque existera si le Ministère ne fait pas régulièrement une réconciliation entre les tableaux de bord et les données sources.

Surveillance des arriérés de traitement

Dans les tableaux de bord mensuels de la DGSRH examinés, l'équipe d'audit n'a trouvé aucun indicateur de rendement sur les délais de traitement ou les rapports sur les causes

de l'arriéré de demandes de renseignements dans le portail du CSRH ou de cas de paie dans l'OGC. De plus, l'équipe d'audit n'a pas trouvé de définition des arriérés des cas de paie dans les informations fournis par la DGSRH et la DGDPF pour cet audit. La direction devrait déterminer si l'ajout de paramètres de traitement clés dans les tableaux de bord permettrait de mieux comprendre la rapidité de la résolution des cas de paie. Les paramètres de traitement clés peuvent inclure le temps moyen de traitement d'une demande de renseignements dans le portail du CSRH et d'un cas de paie dans l'OGC. L'établissement d'indicateurs de rendement sur les délais de traitement cibles pour la résolution des demandes de renseignements dans le portail du CSRH et des cas de paie dans le système de l'OGC permettrait au Ministère de s'assurer que des mesures correctives pour régler les arriérés sont prises en temps opportun.

La DGSRH a informé l'équipe d'audit qu'elle travaille à un projet pilote de transfert des renseignements des tableaux de bord, comme celui sur la santé de la paie, à l'outil Power BI. La DGSRH mentionne que la faisabilité de l'utilisation de l'outil Power BI pour l'analyse de cas sur la paie est toujours en cours d'étude

Recommandation

2. La DGSRH devrait inclure des paramètres de temps de traitement dans les tableaux de bord fournis à la haute direction pour surveiller efficacement les cas de paie en suspens.

Réponse de la direction

La DGRSH est en accord avec cette recommandation qui a utilisé des informations provenant des données sur les cas de paie de l'outil de gestion des cas (OGC) dans le cadre du SPAC et du Tableau de bord de l'état de santé de la paie de la DGRSH.

Le rapport d'audit reconnaît que plusieurs outils de rapport avec des perspectives diverses, tels que le tableau de bord mensuel Phoenix de la DGDPF, le tableau de bord de l'état de santé de la paie de la DGSRH ou les données du OGC dans le cadre du SPAC, sont en place pour surveiller les problèmes de paie et améliorer les résultats de la paie des employés d'EDSC.

Rapport d'assurance de la qualité du Centre des services de paie

L'équipe d'audit s'attendait à ce que le Ministère reçoit et examine des rapports périodiques de SPAC sur les résultats de l'assurance de la qualité (AQ) du Centre des services de paie. L'objectif de cet examen est pour évaluer les enjeux relevés dans le rapport d'AQ qui sont pertinents pour le Ministère. Selon les résultats de l'examen, l'analyse des risques financiers du Ministère devrait ensuite être mise à jour et des changements à la stratégie de surveillance devraient être apportés.

La DGDPF a informé l'équipe d'audit que le Ministère n'avait pas reçu de SPAC des rapports d'assurance de la qualité au cours de la période d'audit. L'équipe d'audit n'a pas trouvé d'autres rapports ou processus de contrôle en place au Ministère pour compenser l'absence des rapports de SPAC. Par conséquent, pendant la période d'audit, le Ministère n'a pas reçu l'assurance que le Centre des services de paie traite avec exactitude les

opérations de paie et les cas de paie des employés ministériels. Il convient de souligner qu'à cette étape de l'audit, l'équipe d'audit n'a pas évalué l'exactitude des opérations de paie et des cas de paie traités par le Centre des services de paie. La portée de l'audit de la phase 3 comprendra l'examen et l'approbation des paiements de la paie et des mesures de paie.

Recommandation

3. La DGSRH devrait demander formellement que SPAC fournisse au Ministère des rapports périodiques d'assurance de la qualité sur le traitement des opérations de paie et des cas de paie.

Réponse de la direction

La DGSRH est en accord avec cette recommandation et nous avons hâtes de recevoir les rapports suggérés de notre SPAC.

2.3 Les avances de salaire en cas d'urgence et les paiements salariaux prioritaires sont traités avec exactitude et en temps opportun

Traitement des paiements

Le Ministère utilise les ASU pour verser un paiement aux employés qui n'ont pas reçu leur paie régulière. Les PPS sont versés aux employés dont le trop-payé a été recouvré par erreur ou dont certains paiements admissibles sont manquants. Les employés peuvent demander des ASU et des PPS conformément aux critères d'admissibilité énoncés dans les politiques et procédures du Ministère. Lors des exercices 2018-2019 et 2019-2020, environ 1,5 million de dollars et 0,9 million de dollars respectivement en ASU et 0,4 million de dollars et 0,4 million de dollars respectivement en PPS ont été versés aux employés par le Ministère.

Exactitude et rapidité des paiements

L'équipe d'audit a vérifié un échantillon de 30 ASU et 30 PPS émis au cours de la période d'audit. L'équipe a constaté qu'ils avaient tous été réglés correctement et rapidement. Tous les ASU et PPS vérifiés étaient dotés d'un formulaire de demande de paiement dûment signé et ont été traités rapidement. Toutes les ASU et les PPS vérifiés ont été émis pour un montant conforme aux critères d'admissibilité du Ministère visant les ASU et les PSP et à la Directive sur les conditions d'emploi du CT.

Toutefois, pour l'échantillon examiné, l'équipe d'audit n'a pas été en mesure de trouver systématiquement le numéro de dossier de paie du CSRH lié au problème de paie correspondant. L'équipe d'audit a constaté que le numéro de billet du portail du CSRH sur le formulaire GC80 n'était lié qu'à la délivrance de l'ASU ou du PPS. Par conséquent, l'équipe d'audit n'a pas pu vérifier si le problème de paie, qui exigeait l'émission de l'ASU ou du PPS, avait été réglé. Le Ministère devrait conserver une documentation adéquate pour faciliter la surveillance des problèmes de rémunération liés aux ASU et aux PPS.

Approbations en vertu des articles 32, 34 et 33

Aucune approbation en vertu de l'article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) n'a été obtenue pour les ASU et les PPS examinés, car il s'agit de paiements aux employés qui n'ont pas reçu leur plein salaire. Comme la paie des employés ne reçoit pas d'engagement de fonds dans le système financier du Ministère, l'approbation en vertu de l'article 32 n'était pas applicable. L'équipe d'audit a vérifié que tous les bénéficiaires de l'ASU et du PPS avaient une lettre d'offre signée et étaient des employés du Ministère.

Les 60 ASU et PPS vérifiés ont fait l'objet d'une approbation en vertu de l'article 34 et de l'article 33 de la LGFP, laquelle a été donnée en temps opportun par la personne dûment autorisée. Une source fiable était inscrite sur le formulaire Demande d'intervention de paie (DIP) de tous les ASU et les PPS examinés. Toutefois, il n'y avait pas de champ de date sur le formulaire de DIP pour confirmer que la vérification par la source de confiance a été effectuée en temps opportun.

L'équipe d'audit a également constaté que l'approbation en vertu de l'article 33 de la LGFP pour un ASU examiné avait été fournie par une personne dûment autorisée deux jours après l'expiration de son pouvoir. À l'instar d'une constatation tirée de l'Audit des contrôles reliés aux processus de paiement – Fonctionnement et entretien (août 2019)², l'équipe d'audit a constaté que les approbations de paiements en vertu de l'article 33 de la LGFP dans le SAP peuvent être effectuées par des agents qui ne détiennent pas le pouvoir de délégation requis.

2.4 Les GCR sont appuyés par leur équipe des SGDG et les CGF; toutefois, ils ne reçoivent pas suffisamment de renseignements et d'outils pour surveiller l'incidence des cas de paie en suspens pour leurs employés

Problèmes de paie

Les gestionnaires de centre de responsabilité sont appuyés par leur équipe des Services de gestion de la Direction générale (SGDG) et les conseillers en gestion financière (CGF) de la DGDPF pour effectuer et mettre à jour les prévisions salariales de leurs centres de responsabilité. Les gestionnaires de centre de responsabilité utilisent l'outil de prévisions salariales (OPS) pour mettre à jour les dépenses salariales prévues des employés de leur centre de responsabilité.

Résultats des entrevues avec les GCR

L'équipe d'audit a interviewé des GCR, du personnel des SGDG et des CGF des quatre régions du Ministère et d'un échantillon de sept directions générales à l'administration centrale. Les entrevues avaient pour but de comprendre les outils de prévision que les

² [Audit des contrôles reliés aux processus de paiement – Fonctionnement et entretien \(août 2019\)](#)



GCR utilisent et les renseignements sur la paie utilisés pour gérer leur budget salarial. L'équipe d'audit a constaté que :

Prévisions salariales

- Tous les GCR interviewés ont mentionné qu'ils utilisent l'OPS pour mettre à jour leurs prévisions salariales au moins une fois par mois.
- Tous les GCR interviewés ont indiqué qu'ils sont bien appuyés par leur équipe des SGDG et les CGF de la DGDPF lorsqu'ils établissent leurs prévisions salariales.
- Plus des deux tiers des GCR interviewés ont affirmé qu'ils utilisent d'autres outils développés à l'interne, comme des tableurs, pour gérer leurs budgets salariaux et faire le suivi des écarts salariaux.
- Les deux tiers des GCR interviewés ont signalé que le Ministère ne leur a pas fourni suffisamment d'encadrement, de formation, d'outils et de renseignements pour examiner les problèmes potentiels de rémunération et en assurer le suivi.

L'équipe d'audit a constaté que les GCR interviewés sont bien appuyés par leur équipe des SGDG et les CGF. Certains GCR ont suggéré qu'une formation supplémentaire pour les nouveaux GCR les aiderait à mieux comprendre le processus de prévision budgétaire et les tâches requises. La DGDPF a informé l'équipe d'audit que des séances d'information à l'intention des CGF, de l'équipe des SGDG et du personnel des services de gestion régionaux ont été données entre mai et septembre 2021. Les séances d'information ont pour but de communiquer des renseignements sur les processus de prévisions et de production de rapports sur les écarts salariaux, ainsi que de la sensibilisation envers ces processus et leurs objectifs.

L'équipe d'audit a constaté que les GCR interrogés ne disposaient pas d'autres outils pour les aider à cerner les écarts salariaux et les problèmes de paie potentiels pour leurs employés. La DGDPF a indiqué qu'aucun autre outil n'a été fourni par le Bureau du contrôleur général ou par SPAC pour le système Phénix que les GCR pourraient utiliser pour cerner les écarts salariaux et les problèmes de paie potentiels des employés. La DGDPF a informé l'équipe d'audit que l'OPS n'est pas un outil servant à cerner les problèmes de paie. Toutefois, en l'absence d'autres outils, les comparaisons entre l'OPS et les montants réels de la paie émis par Phénix sont analysées par leur équipe des SGDG et les CGF afin de repérer les écarts pour les GCR.

Cas de paie

L'équipe d'audit a également acquis une compréhension sur comment les GCR surveillent l'échéancier et l'incidence des cas de paie en suspens pour leurs employés et a constaté que :

- La moitié des GCR interviewés ont indiqué que les renseignements de l'OPS sont utilisés aux fins de comparaison avec les dépenses salariales réelles afin de calculer les écarts budgétaires salariaux. Les écarts relevés ont permis aux GCR de faire une enquête plus approfondie pour déterminer s'il existe des cas de paie en suspens pour leurs employés.
- Les trois quarts des GCR interviewés ne croient pas que les outils et les renseignements disponibles sont adéquats pour les aider à repérer d'éventuels problèmes de rémunération des employés.
- Les trois quarts des GCR interviewés indiquent ne pas toujours recevoir de mises à jour lorsqu'un cas de paie en suspens a été réglé pour un employé de leur centre de responsabilité.
- Presque tous les GCR interviewés estiment qu'il peut y avoir un risque de cas de paie d'employés ou de problèmes dont ils ne sont pas au courant.
- Plus des deux tiers des GCR interviewés ont indiqué qu'ils avaient une ASU ou un PPS pour un employé de leur centre de responsabilité pendant la période d'audit. Tous ces GCR ont indiqué que l'employé visé avait reçu l'ASU ou le PPS en temps opportun.

Certains des GCR interviewés ont affirmé que l'absence d'intégration entre les systèmes Phénix, PeopleSoft et l'OPS rend plus difficile d'obtenir facilement des renseignements exacts sur les problèmes de paie des employés. Par conséquent, les GCR ne sont pas toujours en mesure d'identifier l'impact des cas de paie de leurs employés sur leurs écarts salariaux. De plus, les GCR indiquent qu'ils comptent sur leurs employés pour les sensibiliser à leurs problèmes de paie puisqu'ils n'ont pas toujours de renseignements sur l'état des dossiers de paie de leurs employés.

Rôles et responsabilités des gestionnaires de centre de responsabilité

Les GCR interviewés ont indiqué que le premier point de contact de leurs employés pour les questions de paie était leur GCR ou l'équipe des SGDG. Conformément aux lignes directrices ministérielles, les gestionnaires doivent travailler avec les employés pour déterminer les problèmes de paie et les aider à suivre le processus de palier d'intervention. Cependant, la DGSRH a informé l'équipe d'audit qu'il n'appartient pas aux GCR de gérer les dossiers de paie de ses employés pour des raisons de protection des renseignements personnels. La DGSRH a indiqué que les GCR doivent signaler à l'employé l'équipe pertinente pour les paliers d'intervention afin qu'elle fasse le suivi de son problème de paie.

L'équipe d'audit a noté que les problèmes liés au système de paie ont été désignés comme une priorité du gouvernement du Canada et ont été inscrits dans les ententes de gestion du rendement de 2019-2020 pour les cadres supérieurs et les gestionnaires. L'indicateur de rendement exigeait que les gestionnaires collaborent avec la DGSRH. L'objectif est de



s'assurer que les mesures ayant une incidence sur la rémunération des employés soient soumises et approuvées en temps opportun afin d'atténuer les répercussions sur la rémunération des employés. D'après les résultats des entrevues avec les GCR, l'équipe d'audit a cerné un risque que les rôles et responsabilités des GCR en ce qui concerne les problèmes de paie de leurs employés ne soient pas bien définis.

Les GCR ont ajouté qu'il n'y a pas de personne-ressource disponible au Centre des services de paie avec laquelle ils peuvent communiquer pour obtenir des mises à jour ou des renseignements sur les cas de paie de leurs employés. La DGSRH a expliqué qu'il n'est pas possible d'avoir une personne-ressource de SPAC disponible pour les 1 800 GCR du Ministère en raison des contraintes de capacité. Toutefois, une équipe de liaison au sein de la DGSRH peut transmettre à SPAC un certain nombre de problèmes de paie par période de paie. L'équipe d'audit a constaté qu'il y a un risque que des GCR et des employés ne connaissent pas l'équipe de liaison et les ressources de renseignements disponibles sur les questions liées à la paie. Le Ministère devrait s'assurer que les GCR et les employés sont au courant du processus d'acheminement des cas de paie.

Recommandation

4. La DGSRH devrait clarifier les rôles et responsabilités des GCR en ce qui concerne les problèmes de paie des employés.

Réponse de la direction

La DGSRH est en accord avec cette recommandation. Les GCR ont pris des responsabilités au-delà de leur rôle normal pour identifier et surveiller les problèmes de paie en raison de la crise de Phénix, et le plan d'action proposé soutiendra la clarification de leurs rôles.

Recommandation

5. La DGDPF devrait fournir les GCR suffisamment de renseignements et d'outils pour cerner et surveiller l'impact des problèmes de paie potentiels.

Réponse de la direction

La DGDPF est en accord avec cette recommandation et continuera de fournir aux GCR, par l'intermédiaire des CGF et des SGDG, avec des informations et des outils suffisants pour identifier et surveiller l'impact des problèmes de paie potentiels.

3. CONCLUSION

La phase 1 de l'audit a permis de conclure que, dans l'ensemble, le Ministère a mis en place des processus pour présenter, traiter et acheminer les demandes de renseignements sur la paie. Des activités de surveillance de l'arriéré des cas de paie sont en place. Cependant, le Ministère n'a pas établi d'objectifs de rendement pour le traitement et la résolution des demandes de renseignements du portail du CSRH. La rapidité d'attribution des demandes de renseignements du portail du CSRH traitées par le Ministère et des cas

de paie de l'OGC traités par le Centre des services de paie de SPAC devrait être améliorée afin de réduire l'arriéré des cas de paie.

Les GCR sont bien appuyés par leurs équipes des SGDG et les CGF de la DGDPF lorsqu'ils remplissent leurs prévisions salariales. Il faudrait toutefois améliorer les outils et les renseignements dont disposent les GCR pour bien cerner les écarts liés aux problèmes de rémunération potentiels de leurs employés. Les ASU et les PPS vérifiés ont été examinés et approuvés conformément aux directives du CT et aux politiques et procédures du Ministère.

4. ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Selon notre jugement professionnel, les procédures d'audit appliquées et les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour confirmer l'exactitude des constatations présentées dans ce rapport. Ces dernières sont fondées sur les observations et les analyses faites lors de l'audit. Elles s'appliquent uniquement à l'audit de l'administration de la paie ministérielle – Phase 1. Les éléments probants ont été recueillis conformément à la *Politique sur l'audit interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.

ANNEXE A: ÉVALUATION DES CRITÈRES DE L'AUDIT

Critères de l'audit – Phase 1

Cote

Païers d'intervention et règlement des cas de paie

Il est attendu que le Ministère ait mis en place des mesures de contrôle pour:

- établir de nouveaux cas de paie, les acheminer aux échelons supérieurs et les transmettre au Centre des services de paie pour en assurer le règlement et pour veiller au recouvrement des trop-payés ou à l'émission des moins-payés; ●
- rendre compte en temps opportun du règlement des cas de paie en suspens par le Centre des services de paie.

Paiements prioritaires de salaire et avances de salaire d'urgence

Il est attendu que le Ministère ait mis en place des mesures de contrôle pour:

- traiter les paiements prioritaires de salaire et les ASU de manière exacte et en temps opportun avant de transmettre l'information au Centre des services de paie aux fins de recouvrement ●
- documenter les paiements d'urgence émis aux employés et résoudre les problèmes aux causes profondes connexes;
- vérifier que les approbations, en vertu des articles 32, 33 et 34 de la LGFP, sont effectuées et documentées pour l'ensemble des paiements prioritaires de salaire et des ASU par des agents ayant la délégation des pouvoirs financiers appropriée conformément à la Directive sur la délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers du CT.

Prévisions et budgétisation de la paie

Il est attendu que le Ministère fournisse aux GCR :

- des renseignements adéquats sur le moment opportun et l'incidence des cas de paie en suspens pour les employés relevant de leur centre de responsabilité; ●
- des outils qui les aident à cerner les écarts liés aux problèmes de paie potentiels de leurs employés.

- ★ Bonne pratique
- Contrôles suffisants; exposition faible au risque
- Contrôlé, mais devrait être renforcé; exposition modérée au risque
- Contrôles clés manquants; exposition élevé au risque

ANNEXE B: GLOSSAIRE

AQ	Assurance de la qualité
ASU	Avance de salaire d'urgence
CGF	Conseillers en gestion financière
CIDP	Code d'identification de dossier personnel
CR	Conseiller en rémunération
CSRH	Centre de services en ressources humaines
CT	Conseil du Trésor
DGSRH	Direction générale des services des ressources humaines
DIP	Demande d'intervention de paie
DGDPF	Direction générale du dirigeant principal des finances
EDSC	Emploi et Développement social Canada
ETP	Équivalent temps plein
GCR	Gestionnaire de centre de responsabilité
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
MaSGE	Ma Solution de gestion d'entreprise
OGC	Outil de gestion des cas
OPS	Outil de prévisions salariales
PPS	Paiement prioritaire de salaire
RH	Ressources humaines
SAP	Systemes, Applications et Progiciels
SGDG	Services de gestion de la Direction générale
SMGF	Systeme ministériel de gestion financière
SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada

