



2026 RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DU CANADA
AU PARLEMENT DU CANADA

La modernisation du système de paye



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

**RAPPORT DE
L'AUDITEUR INDÉPENDANT**

Rapport d'audit de performance

Le présent rapport fait état des résultats d'un audit de performance réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) en vertu de la Loi sur le vérificateur général.

Un audit de performance est une évaluation indépendante, objective et systématique de la façon dont le gouvernement gère ses activités et ses ressources et assume ses responsabilités. Les sujets des audits sont choisis en fonction de leur importance. Dans le cadre d'un audit de performance, le BVG peut faire des observations sur le mode de mise en œuvre d'une politique, mais pas sur le bien-fondé de celle-ci.

Les audits de performance sont planifiés, réalisés et présentés conformément aux normes professionnelles d'audit et aux politiques du BVG. Ils sont effectués par des auditrices compétentes et des auditeurs compétents qui :

- établissent les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation de la performance;
- recueillent les éléments probants nécessaires pour évaluer la performance en fonction des critères;
- communiquent les constatations positives et négatives;
- tirent une conclusion en regard des objectifs de l'audit;
- formulent des recommandations en vue d'apporter des améliorations s'il y a des écarts importants entre les critères et la performance évaluée.

Les audits de performance favorisent une fonction publique soucieuse de l'éthique et efficace, et un gouvernement responsable qui rend des comptes au Parlement et à la population canadienne.

La publication est également diffusée sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

This publication is also available in English.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la vérificatrice générale du Canada, 2026.

N° de catalogue FA1-27/2026-1-2F-PDF

ISBN 978-0-660-98189-5

ISSN 2561-343X

Survol



Message général

En 2016, le gouvernement du Canada a modifié son mode de traitement de la paye des fonctionnaires en mettant en place le système de paye Phénix, centralisant ainsi les services de paye de la plupart des employés et employées du gouvernement fédéral. Toutefois, après ce changement, des membres du personnel ont commencé à connaître d'importants problèmes de rémunération, dont des retards, des paiements en moins, des paiements en trop, voire aucune rémunération. Le gouvernement fédéral cherche maintenant à remplacer Phénix par un nouveau système, Dayforce, dans le cadre d'un projet mené par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services publics et Approvisionnement Canada.

Le Secrétariat et le Ministère en étaient encore à l'étape de la planification du projet de transformation des ressources humaines et de la paye à la fin de l'audit, et ils ne devraient pas terminer cette étape avant juin 2027. Dans l'ensemble, nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services publics et Approvisionnement Canada géraient le projet de manière à assurer l'exactitude et la rapidité des mouvements de paye des fonctionnaires du gouvernement fédéral ainsi que l'optimisation des ressources une fois le nouveau système mis en place. Le Secrétariat et le Ministère ont le temps de s'adapter à mesure que le projet évolue pour agir sur les risques émergents.

Le gouvernement fédéral a tiré des leçons de la mise en œuvre du système de paye Phénix. Il a notamment appris que les règles et processus de paye devraient être simplifiés et normalisés avant le lancement d'un nouveau système pour éviter des personnalisations coûteuses et complexes. Nous avons toutefois constaté que la simplification des règles de paye par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada progressait lentement. Par conséquent, Services publics et Approvisionnement Canada procédait à des personnalisations de Dayforce pour éviter des retards dans la transition au nouveau système.

Services publics et Approvisionnement Canada avait fait peu de progrès dans la résorption de l'important arriéré de mouvements de paye. Au 30 septembre 2025, le Centre des services de paye de la fonction publique avait un arriéré total de plus de 233 000 mouvements de paye touchant plus de 133 000 membres du personnel des ministères et organismes auxquels il assurait un service. Cela est très important parce que, si l'arriéré n'est pas résorbé d'ici la transition à Dayforce, il y a un risque de reproduire les erreurs non résolues dans le nouveau système et d'en compromettre l'efficacité.

En janvier 2026, après la fin de la période d'audit, Services publics et Approvisionnement Canada avait raccourci le calendrier du passage des ministères et organismes à Dayforce d'environ trois ans. Cette réduction du délai visait en partie à atténuer les complexités et les coûts associés à l'exploitation parallèle de deux systèmes de paye pendant plusieurs années. Il sera important pour Services publics et Approvisionnement Canada de rapidement relever les risques qu'un calendrier raccourci pourrait entraîner de les surveiller régulièrement et de les atténuer afin d'éviter des problèmes de paye semblables à ceux rencontrés après le déploiement de Phénix.

Principales constatations et données clés



- En 2024-2025, le système de paye du gouvernement fédéral avait traité 38 milliards de dollars en rémunération pour plus de 430 000 ex-fonctionnaires et fonctionnaires en service du gouvernement fédéral.
- La prise en charge du système de paye Phénix par le fournisseur pourrait cesser dès 2036. Services publics et Approvisionnement Canada a planifié de remplacer Phénix par Dayforce d'ici 2034. Après la période visée par notre audit, le Ministère a raccourci le calendrier du projet de trois ans.
- Selon l'estimation préliminaire de Services publics et Approvisionnement Canada, le nouveau système de ressources humaines et de paye, Dayforce, coûtera plus de 4,2 milliards de dollars. Cette estimation n'inclut pas les importants coûts nécessaires pour assurer la transition de l'ensemble des ministères et organismes.
- Services publics et Approvisionnement Canada est toujours en train de déterminer comment il évaluera les économies que le nouveau système de ressources humaines et de paye est censé générer.
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada n'était toujours pas parvenu à un consensus avec les syndicats concernant la simplification des règles de paye pour Dayforce. Par conséquent, Services publics et Approvisionnement Canada mettait au point des extensions infonuagiques pour garantir que le système pourrait traiter les règles de rémunération du gouvernement qui pourraient rester en vigueur sans simplification. Ces extensions infonuagiques devraient coûter au moins quatre millions de dollars par année.

Les **Recommandations et réponses** se trouvent à la fin du présent rapport.

Table des matières

Introduction	1
Contexte	1
Objet de l'audit	3
Constatations et recommandations	3
La simplification et la normalisation des règles et des processus de paye avaient peu progressé	3
Le Secrétariat avait progressé lentement dans la simplification des règles de paye.....	4
Services publics et Approvisionnement Canada avait commencé à normaliser les processus de ressources humaines et de paye.....	5
Services publics et Approvisionnement Canada avait fait peu de progrès dans l'élimination de l'arriéré de mouvements de paye	7
Services publics et Approvisionnement Canada avait manqué des cibles d'élimination de l'arriéré et adaptait son approche	8
Les normes de service pour le traitement de la paye ne prenaient pas en compte la durée totale du traitement.....	11
Les estimations préliminaires des coûts de Services publics et Approvisionnement Canada comportaient des lacunes	13
Les estimations préliminaires des coûts n'incluaient pas les coûts pour assurer la transition des ministères et organismes vers Dayforce	13
Conclusion	15
À propos de l'audit	16
Recommandations et réponses	21
Annexe — Descriptions textuelles des pièces	23

Introduction

Contexte

Modernisation
du système des
ressources humaines
et de la paye du
gouvernement fédéral

1. En 2016, le gouvernement du Canada a remplacé le système de paye qu'il utilisait depuis 40 ans par un nouveau système appelé Phénix. Il a alors centralisé au Centre des services de paye de la fonction publique les services de 46 ministères et organismes qui traitaient auparavant la paye de leur personnel. La centralisation du traitement de la paye a entraîné la suppression d'environ 1 200 postes de conseillères et conseillers en rémunération dans les ministères et organismes. Ces spécialistes, responsables de traiter la paye, de conseiller les membres du personnel et de corriger les erreurs, ont été remplacés par 550 postes, dont 460 conseillères et conseillers en rémunération, au Centre des services de paye de la fonction publique à Miramichi, au Nouveau-Brunswick. Immédiatement après ces changements, des membres du personnel ont commencé à connaître d'importants problèmes de rémunération, dont des retards, des paiements en moins, des paiements en trop, voire aucune rémunération.
2. La prise en charge du système de paye Phénix par le fournisseur pourrait prendre fin dès 2036 et, pendant la période visée par l'audit, des travaux étaient en cours pour le remplacer d'ici 2034 dans le cadre du projet de transformation des ressources humaines et de la paye. Outre Phénix, le projet devrait permettre de remplacer 30 autres systèmes de gestion des ressources humaines utilisés par des ministères et organismes. Le passage au nouveau système intégré de ressources humaines et de paye, appelé Dayforce, est dirigé par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services publics et Approvisionnement Canada. Services publics et Approvisionnement Canada estime que le coût pour remplacer Phénix par Dayforce dépassera 4,2 milliards de dollars.
3. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services publics et Approvisionnement Canada s'attendent à ce que Dayforce améliore l'exactitude et la rapidité de la paye des fonctionnaires du gouvernement fédéral et qu'il réduise ses coûts de traitement. Services publics et Approvisionnement Canada prévoit faire passer les ministères et organismes du système de paye Phénix à Dayforce en plusieurs groupes, en fonction de leur degré de préparation. Un total de 100 ministères et organismes passera au nouveau système. Il est prévu que le premier groupe passe à Dayforce

en 2027. Ce groupe devrait être constitué de trois organisations : la Commission canadienne de sûreté nucléaire, Services partagés Canada et Services publics et Approvisionnement Canada.

4. Services publics et Approvisionnement Canada prévoit exploiter les deux systèmes de paye simultanément jusqu'à ce que tous les ministères et organismes utilisent Dayforce. Le projet de transformation des ressources humaines et de la paye en était à l'étape de la planification tout au long de l'audit. Cette étape devrait se poursuivre jusqu'au début de l'étape de mise en œuvre en juin 2027.

Rôles et responsabilités

5. **Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada** — Le Secrétariat est le chef de file du gouvernement du Canada en matière de gestion de l'information, de technologie de l'information et de transformation numérique. Il est également responsable des ressources humaines pour l'administration publique centrale : il établit les politiques, définit les résultats opérationnels attendus pour les ressources humaines et la paye et assure le leadership à l'égard des outils et des systèmes des ressources humaines. En tant que responsable fonctionnel du projet de transformation des ressources humaines et de la paye, le Secrétariat a notamment pour responsabilités de définir les exigences opérationnelles, de veiller à ce que le projet satisfasse aux exigences opérationnelles et de surveiller le projet par l'intermédiaire des comités de gouvernance supérieurs, qu'il préside conjointement avec Services publics et Approvisionnement Canada. À titre d'employeur du personnel de plus de 80 ministères et organismes de la fonction publique centrale du gouvernement du Canada, le Secrétariat gère la rémunération et les relations de travail pour la fonction publique et dirige les négociations collectives avec les syndicats du secteur public, y compris celles concernant la simplification des règles de paye.

6. **Services publics et Approvisionnement Canada** — Le Ministère est chargé de gérer la rémunération des fonctionnaires du gouvernement fédéral. Il gère notamment les opérations courantes et fournit des systèmes de rémunération, d'avantages sociaux, de pension et de ressources humaines ainsi que des données sur les effectifs. Dans le cadre des mouvements de paye, le Ministère est responsable de gérer l'arriéré des mouvements de paye et d'en faire rapport. En tant que promoteur et responsable du projet de transformation des ressources humaines et de la paye, le Ministère est responsable d'assurer la réalisation du projet, y compris l'élaboration et la mise en œuvre du nouveau système de paye et la normalisation des processus de paye.

Objet de l'audit

7. Cet audit visait à déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services publics et Approvisionnement Canada géraient le projet de transformation des ressources humaines et de la paye de manière à garantir que les mouvements de paye des fonctionnaires du gouvernement fédéral soient exacts et effectués à temps et que le projet permette d'optimiser les ressources une fois mis en œuvre.
8. Cet audit est important parce que, en 2024-2025, le système de paye Phénix a versé pour plus de 38 milliards de dollars de rémunération à plus de 430 000 ex-fonctionnaires et fonctionnaires en service du gouvernement fédéral. Le versement d'une paye exacte en temps opportun passe par un système intégré, fiable et rentable de gestion des ressources humaines et de paye pour les ministères et organismes et la prise en compte par le gouvernement des leçons tirées de la mise en œuvre du système de paye Phénix. Cet audit est également important parce qu'il portait sur les premières étapes du projet, et il donne donc au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à Services publics et Approvisionnement Canada la possibilité de rectifier le tir.
9. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les critères de l'audit.

Constatations et recommandations

La simplification et la normalisation des règles et des processus de paye avaient peu progressé

Importance de
cette constatation

10. Il est important que les membres du personnel reçoivent à temps les montants qui leur sont dus. Le gouvernement compte de nombreuses règles de paye uniques et complexes ainsi que des processus connexes de ressources humaines et de paye. Bien que Phénix ait été personnalisé pour traiter automatiquement les règles de paye du gouvernement, certains types de paye nécessitaient toujours un traitement manuel, ce qui contribuait à des retards dans le traitement de la paye et à des erreurs de rémunération. La simplification et la normalisation des règles et des processus de paye sont importantes pour veiller à ne pas répéter les problèmes de paye entraînés par la mise en œuvre de Phénix.

Contexte

11. Après le déploiement de Phénix, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a retenu les services de Goss Gilroy Inc. pour étudier la gestion et la mise en œuvre du système. L'une des principales leçons tirées de cette étude était que le gouvernement aurait dû simplifier et normaliser les règles et les processus de paye avant de procéder à la mise en œuvre. Il aurait ainsi pu éviter des personnalisations coûteuses et complexes du système et un grand nombre d'interventions manuelles dans le traitement de la paye qui ont contribué aux erreurs de paye et à l'accumulation d'un arriéré de mouvements de paye en suspens.

Le Secrétariat avait progressé lentement dans la simplification des règles de paye

Constatations

12. Le gouvernement savait, depuis la mise en œuvre du système de paye Phénix en 2016, que les règles de paye devraient être simplifiées avant le changement de système. Nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada avait progressé lentement dans la simplification de ces règles. Le Secrétariat avait convenu avec les syndicats du secteur public, en 2018, de mettre en œuvre des simplifications pour faciliter le traitement rétroactif de la paye, qui était très problématique depuis la mise en œuvre du système Phénix. Les paiements rétroactifs surviennent lorsque la date d'entrée en vigueur des taux de rémunération négociés est antérieure à la date de signature de la convention collective. En 2022, le Secrétariat et une majorité de syndicats avaient mis en œuvre un protocole d'entente, s'engageant à collaborer à des solutions de simplification de la paye et à des modifications possibles aux conventions collectives en dehors du cycle officiel de négociations collectives.

13. Toujours en 2022, le Secrétariat avait cerné d'autres secteurs possibles de simplification de la paye avec l'aide de Services partagés Canada, qui avait mené des essais pour déterminer la viabilité de Dayforce comme nouveau système de paye potentiel. Parmi ces secteurs figuraient :

- la façon de rémunérer les membres du personnel qui exercent temporairement des postes de niveau plus élevé (appelés « postes par intérim »);
- le processus de paiement des congés non utilisés, notamment lorsqu'une ou un membre du personnel quitte la fonction publique;
- la mise à jour des taux de rémunération lors de promotions;
- l'élimination d'un critère d'admissibilité de dix jours pour certains types d'allocations.

14. Nous avons constaté que le Secrétariat avait présenté une proposition aux syndicats concernant un de ces secteurs, soit le critère d'admissibilité pour certains types d'allocations. Cependant, à la fin de la période visée par l'audit (le 30 septembre 2025), il n'était pas parvenu à un consensus avec les syndicats sur d'autres simplifications de la paye.

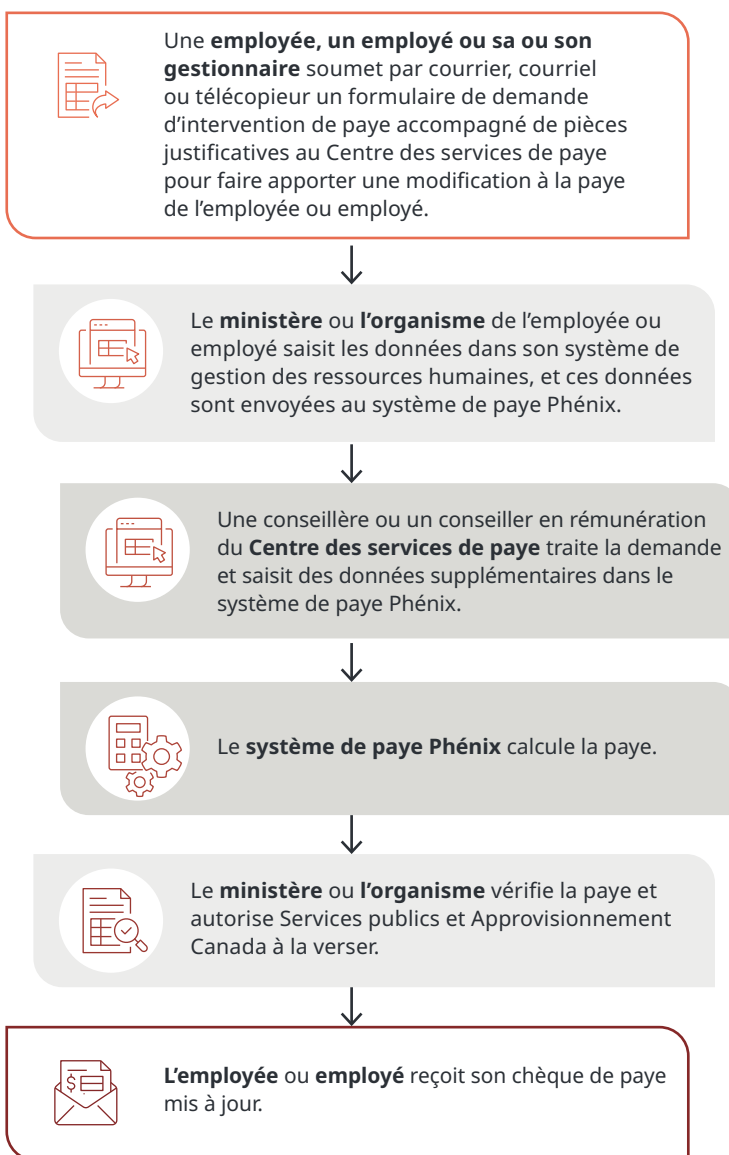
15. Nous avons aussi constaté que Services publics et Approvisionnement Canada personnalisait Dayforce pour que le système fonctionne sans règles de paye simplifiées. Les fonctionnaires nous ont dit que ces travaux visaient à éviter que la lenteur des progrès dans la simplification ne freine la mise en œuvre du nouveau système de paye. Le Ministère avait demandé à Dayforce de mettre au point trois applications personnalisées, appelées « extensions infonuagiques », pour s'assurer que le système pourrait traiter les règles de paye du gouvernement qui pourraient rester en vigueur sans simplification. Nous avons constaté que le coût estimatif de ces extensions infonuagiques pour le gouvernement du Canada serait d'environ 4 millions de dollars par année.

Services publics et Approvisionnement Canada avait commencé à normaliser les processus de ressources humaines et de paye

Contexte

16. Tous les ministères et organismes, dont Services publics et Approvisionnement Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, ont la responsabilité partagée de verser aux membres du personnel le montant exact de leur paye en temps opportun. Ils doivent tous respecter les conditions d'emploi des fonctionnaires du gouvernement fédéral, y compris les normes prévoyant qu'il leur faut recevoir en temps opportun le salaire auquel elles et ils ont droit. Le Centre des services de paye de la fonction publique assure des services à 49 ministères et organismes. La [pièce 1](#) montre les rôles et responsabilités à l'égard du traitement d'une demande d'intervention de paye courante concernant une ou un membre du personnel dans un ministère ou organisme auquel le Centre des services de paye fournit des services.

Pièce 1 — Traitement d'un changement apporté à la paye d'une personne employée par un ministère ou organisme auquel le Centre des services de paye fournit des services



 [Lire la description textuelle de la pièce 1](#)

Constatations

17. Nous avons constaté que Services publics et Approvisionnement Canada avait commencé à normaliser les processus de ressources humaines et de paye afin de préparer les ministères et organismes au passage à Dayforce :

- **Normalisation des processus opérationnels de ressources humaines et de paye** — Nous avons constaté que Services publics et Approvisionnement Canada avait relevé 250 processus de ressources humaines et de paye devant être normalisés afin de cadrer avec les fonctionnalités de Dayforce. Citons, par exemple, la normalisation du traitement des transferts entre ministères et organismes et la normalisation des congés parentaux ainsi que le passage à un ensemble normalisé de modèles de lettres d'offre (au lieu que chaque ministère ou organisme utilise son propre ensemble de modèles). Au 5 septembre 2025, le Ministère avait normalisé la conception de 191 de ces processus. La mise en œuvre des processus normalisés débutera lorsque les ministères et organismes passeront à Dayforce. Les ministères et organismes auront besoin des processus normalisés pour utiliser Dayforce.
- **Mise en œuvre de pratiques exemplaires pour la paye** — Nous avons constaté que Services publics et Approvisionnement Canada avait élaboré sept mesures appelées « Actions unifiées pour la paye » et les avait mises en œuvre dans l'ensemble des ministères et organismes de juillet 2024 à novembre 2025. Ces mesures visaient à améliorer l'exactitude et la rapidité de la paye en accroissant la fiabilité et la cohérence des données sur les ressources humaines et la rémunération fournies par les ministères et organismes (voir la [pièce 1](#)). La mise en œuvre d'avis automatiques par courriel aux gestionnaires pour les éléments en attente d'approbation, comme les heures supplémentaires ou les congés sans solde, en est un exemple.

Services publics et Approvisionnement Canada avait fait peu de progrès dans l'élimination de l'arriéré de mouvements de paye

Importance de cette constatation

18. L'arriéré de mouvements de paye comprend toutes les opérations non traitées selon les normes de service (voir les [paragraphe 26 et 27](#)) pour les 49 ministères et organismes auxquels le Centre des services de paye de la fonction publique fournit des

services. Ces opérations n'avaient donc pas été traitées à temps pour prendre effet dans la période de paye concernée et devaient toujours être traitées. L'arriéré de mouvements de paye doit être éliminé dès que possible pour :

- réduire au minimum les répercussions sur les membres du personnel et payer ces personnes avec exactitude et à temps;
- empêcher le transfert vers Dayforce des mouvements de paye non traités qui pourraient perpétuer les erreurs existantes et nécessiter davantage de temps et d'efforts pour être résolus, ce qui nuirait à l'efficacité escomptée du nouveau système de paye.

Services publics et Approvisionnement Canada avait manqué des cibles d'élimination de l'arriéré et adaptait son approche

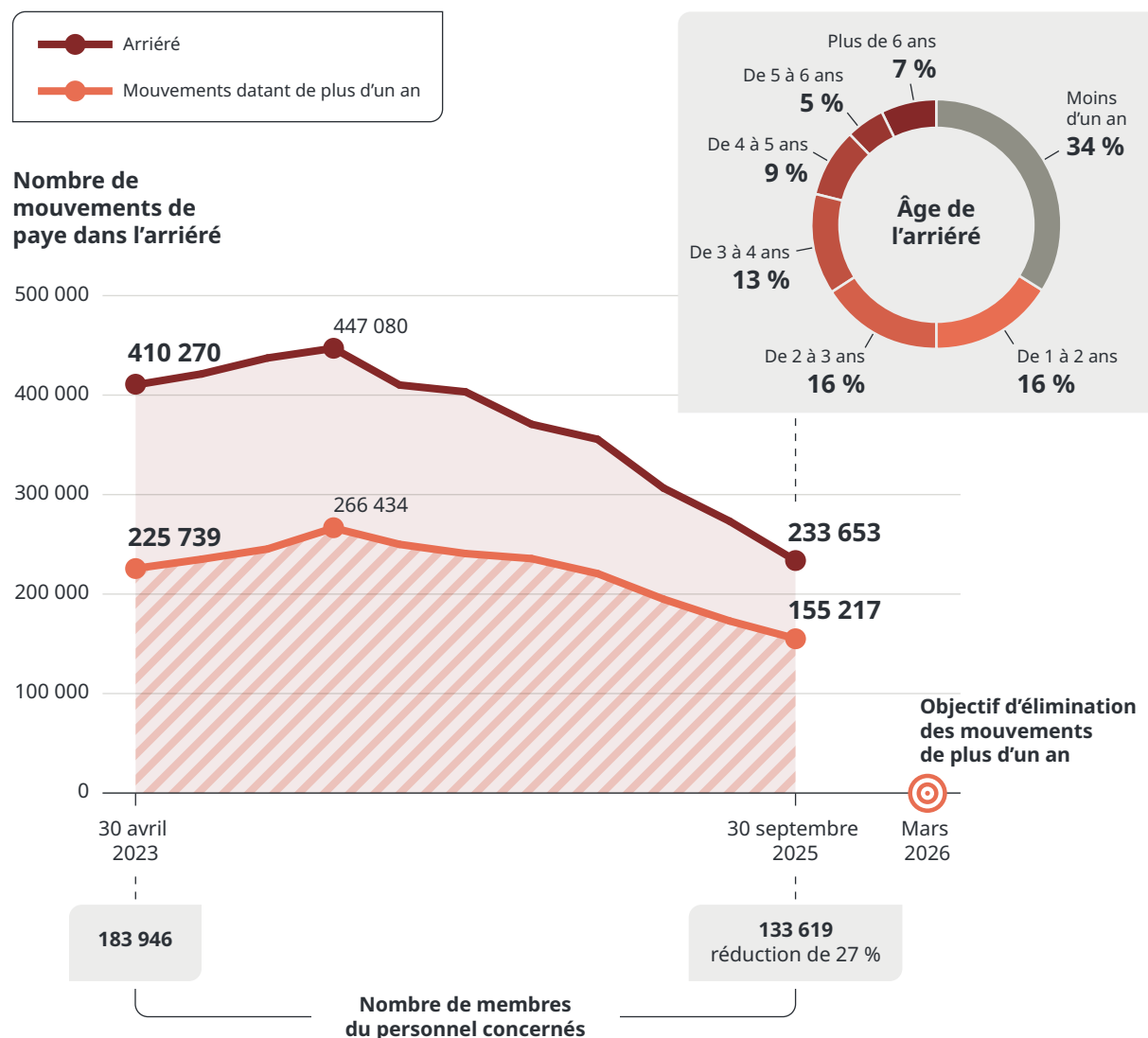
Constatations

19. Nous avons constaté qu'au début de 2023, Services publics et Approvisionnement Canada s'était fixé l'objectif d'éliminer d'ici mars 2026 tous les mouvements de paye datant d'un an ou plus. Or, les rapports internes du Ministère jusqu'en septembre 2025 indiquaient qu'il n'atteindrait pas l'objectif fixé. Nous avons analysé les données de l'outil de gestion des cas du Ministère et constaté que 66 % des mouvements en retard dataient de plus d'un an au 30 septembre 2025 ([voir la pièce 2](#)).

20. En 2024-2025, Services publics et Approvisionnement Canada a modifié son approche, passant de l'élimination des opérations datant de plus d'un an à la conciliation des trois priorités suivantes :

- éliminer l'arriéré des ministères et organismes qui feront partie du premier groupe à passer à Dayforce;
- traiter toutes les nouvelles opérations selon les normes de service (voir les [paragraphe 26 et 27](#)) pour qu'elles ne s'ajoutent pas à l'arriéré;
- éliminer progressivement l'arriéré de tous les autres ministères et organismes, en commençant par les mouvements les plus anciens ayant l'incidence financière la plus élevée.

Pièce 2 — Services publics et Approvisionnement Canada avait fait peu de progrès dans la réduction de l'arriéré des mouvements de paye



Source : Analyse de données de l'outil de gestion des cas de Services publics et Approvisionnement Canada menée par le Bureau du vérificateur général du Canada



[Lire la description textuelle de la pièce 2](#)

21. Nous avons constaté qu'en avril 2025, Services publics et Approvisionnement Canada s'était spécifiquement fixé pour objectif d'éliminer l'arriéré de Services partagés Canada ainsi que son propre arriéré, ces ministères faisant partie du premier groupe qui passera à Dayforce. Au 30 septembre 2025, Services publics et Approvisionnement Canada avait réduit de plus de 60 % l'arriéré de Services partagés Canada et son propre arriéré de près de 45 % ([voir la pièce 3](#)).

Pièce 3 — Services publics et Approvisionnement Canada avait accordé la priorité à l'élimination de l'arriéré des ministères et organismes faisant partie du premier groupe qui passera à Dayforce

Date	Arriéré de Services partagés Canada	Arriéré de Services publics et Approvisionnement Canada	Arriéré de tous les autres ministères et organismes
1 ^{er} avril 2025	4 502	24 176	277 843
30 septembre 2025	1 745	13 464	218 444
Réduction des mouvements	2 757	10 712	59 399
Pourcentage de réduction	61 %	44 %	21 %

Remarques :

- La date cible pour éliminer l'arriéré de Services partagés Canada et de Services publics et Approvisionnement Canada est le 1^{er} avril 2027.
- Nous n'avons pas inclus les opérations de paye de la Commission canadienne de sûreté nucléaire dans cette analyse, car elles ne sont pas traitées par les conseillères et conseillers en rémunération de Services publics et Approvisionnement Canada et ne font pas partie de l'arriéré des opérations de paye de la fonction publique.

Source : Analyse de données de l'outil de gestion des cas de Services publics et Approvisionnement Canada menée par le Bureau du vérificateur général du Canada

22. Lorsque Services publics et Approvisionnement Canada aura éliminé l'arriéré de tous les ministères et organismes qui feront partie du premier groupe à passer à Dayforce, il sera important que ces ministères et organismes évitent tout arriéré jusqu'après le passage à Dayforce. Cela favoriserait une transition réussie et permettrait à Services publics et Approvisionnement Canada de consacrer ses ressources limitées à la réduction progressive de l'arriéré des autres ministères et organismes et à leur préparation au passage à Dayforce.

23. Services publics et Approvisionnement Canada avait choisi d'accorder la priorité à l'élimination de l'arriéré des ministères et organismes qui se préparaient à passer à Dayforce afin de concentrer ses ressources limitées. Nous avons constaté que Services publics et Approvisionnement Canada n'avait pas pleinement évalué les effets négatifs potentiels de cette approche, laquelle pourrait entraîner une augmentation de l'arriéré et de l'âge des opérations des ministères et organismes qui feront partie de groupes ultérieurs à passer à Dayforce. Services publics et Approvisionnement Canada était allé de l'avant en supposant que ces ministères et organismes continueraient entre-temps de voir une diminution de leur arriéré.

Recommandation

24. Services publics et Approvisionnement Canada devrait :
- évaluer et atténuer les effets négatifs potentiels de son approche d'élimination de l'arriéré, y compris sur les ministères et organismes qui passeront à Dayforce plus tard au cours du projet, et en informer rapidement les ministères et organismes;
 - inclure dans cette évaluation les événements en cours et les possibles événements futurs qui pourraient influencer sur le nombre de nouveaux mouvements de paye, comme la réduction des effectifs de la fonction publique.

Réponse du Ministère — Recommandation acceptée.

Les réponses détaillées se trouvent dans les **Recommandations et réponses** à la fin du présent rapport.

Les normes de service pour le traitement de la paye ne prenaient pas en compte la durée totale du traitement

Contexte

25. Faire en sorte que les membres du personnel reçoivent la rémunération exacte en temps opportun est une responsabilité partagée entre les ministères et organismes et Services publics et Approvisionnement Canada ([voir la pièce 1](#)). L'inexactitude ou l'absence de certains renseignements peut retarder le traitement et, au bout du compte, avoir une incidence sur la paye des membres du personnel. Le but des normes de service est de favoriser la rémunération rapide et exacte du personnel et de contribuer à éviter que des mouvements de paye s'ajoutent à l'arriéré. Les mouvements de paye et de ressources humaines qui ne sont pas entrés en temps voulu dans Phénix peuvent donner lieu à des paiements en trop ou à des paiements insuffisants. Les retards de traitement font également augmenter la complexité d'une opération, de même que le temps et l'effort requis pour la traiter avec exactitude. Pour traiter les opérations selon les normes de services, les conseillères et conseillers en rémunération doivent recevoir des renseignements complets et exacts des ministères et organismes.

Constatations

26. Nous avons constaté des lacunes dans la manière dont le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services publics et Approvisionnement Canada évaluaient les normes de service et en rendaient compte, ces normes de service visant à favoriser le traitement exact en temps opportun des mouvements de paye.

Ces lacunes limitaient leur capacité à comprendre si tous les renseignements nécessaires au traitement des mouvements de paye étaient soumis et traités à temps, et à prendre des décisions éclairées concernant leur approche de gestion de l'arriéré. Nous avons constaté que Services publics et Approvisionnement Canada n'avait pas mesuré la durée totale de traitement d'un mouvement de paye pour les 49 ministères et organismes auxquels le Centre des services de paye de la fonction publique fournit des services. Le Ministère ne prenait en compte que le temps que ses conseillères et conseillers du Centre des services de paye consacraient aux mouvements de paye, excluant le temps passé à vérifier l'exactitude de leur travail ainsi que celui passé à attendre que d'autres ministères et organismes leur fournissent des documents justificatifs ou des corrections. Cette façon d'« arrêter le chronomètre » fait en sorte que la durée de traitement des mouvements de paye semble meilleure dans les rapports qu'elle ne l'est en réalité et qu'il n'est pas possible de l'utiliser pour prévoir de manière fiable les délais de traitement. Cette méthode peut également masquer les goulots d'étranglement en cachant potentiellement les principaux retards, et elle ne rend pas compte du temps réellement attendu par les membres du personnel pour obtenir la résolution de leurs problèmes de paye.

27. Nous avons également constaté que Services publics et Approvisionnement Canada fournissait des rapports mensuels aux administratrices générales et administrateurs généraux et aux chefs des ressources humaines des 49 ministères et organismes indiquant si ces deniers avaient respecté la norme de rapidité pour ce qui est de la saisie de renseignements dans le système de paye Phénix. Toutefois, les rapports de Services publics et Approvisionnement Canada n'indiquaient pas si les ministères et organismes avaient soumis les renseignements requis concernant la paye et les ressources humaines au Centre des services de paye en temps opportun pour garantir que les changements de paye entrent en vigueur au cours de la période de paye visée. Tel qu'il est indiqué dans le [Commentaire sur les audits financiers de 2024-2025](#) du Bureau du vérificateur général du Canada, la rémunération de base ou d'intérim de 29 % des fonctionnaires contenait une erreur au cours de cet exercice. Environ un tiers des erreurs dans les opérations auditées étaient imputables à des retards dans le traitement des modifications de la paye et deux tiers, à des erreurs de saisie.

Recommandation

28. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, en collaboration avec Services publics et Approvisionnement Canada, devrait corriger le non-respect des normes de service qui encadrent la rapidité et l'exactitude de la rémunération et rendre compte des résultats de l'ensemble du gouvernement à l'égard des normes pour favoriser un traitement rapide et exact des opérations.

Réponse du Secrétariat — Recommandation acceptée.

Les réponses détaillées se trouvent dans les [Recommandations et réponses](#) à la fin du présent rapport.

Les estimations préliminaires des coûts de Services publics et Approvisionnement Canada comportaient des lacunes

Importance de cette constatation

29. Afin d'évaluer si les ressources sont optimisées après la mise en œuvre du nouveau système de paye, il faut disposer d'estimations des coûts détaillées qui tiennent compte du cycle de vie du projet de transformation des ressources humaines et de la paye. Il faut aussi mettre au point, suivre et surveiller des indicateurs de rendement clés. Ces derniers sont importants pour permettre à Services publics et Approvisionnement Canada de déterminer si et quand le coût du traitement de la paye diminuera.

Les estimations préliminaires des coûts n'incluaient pas les coûts pour assurer la transition des ministères et organismes vers Dayforce

Constatations

30. En mars 2025, Services publics et Approvisionnement Canada avait réalisé des **estimations préliminaires des coûts**¹ pour le projet de transformation des ressources humaines et de la paye : le total s'élevait à environ 4,2 milliards de dollars. Le Ministère avait alors reçu 565,9 millions de dollars de financement sur deux ans afin de configurer et de mettre à l'essai Dayforce en vue de sa mise en œuvre. Nous avons constaté que l'analyse à l'appui de ces estimations préliminaires des coûts n'incluait pas les coûts pour assurer la transition des ministères et organismes vers le nouveau système. Comme il est indiqué dans le [rapport de 2023](#)

1 **Estimations préliminaires des coûts** — Estimations des coûts fortement susceptibles d'évoluer considérablement au fil du temps. Elles reposent sur des renseignements limités, généralement disponibles aux premières étapes de la planification d'une initiative ou de la définition de ses exigences. Elles sont aussi appelées « estimations approximatives des coûts ».

de la vérificatrice générale sur la modernisation des systèmes de technologie de l'information, les ministères et organismes peuvent ne pas avoir le financement requis pour répondre à leurs besoins de modernisation.

31. À la fin de la période visée par l'audit (soit le 30 septembre 2025), Services publics et Approvisionnement Canada élaborait des **estimations détaillées des coûts**² pour le projet de transformation des ressources humaines et de la paye. Ces estimations détaillées des coûts doivent être mises au point et présentées au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada avant décembre 2026 pour qu'un financement supplémentaire au-delà du montant initialement approuvé de 565,9 millions de dollars soit affecté au projet.

32. Nous avons également constaté que Services publics et Approvisionnement Canada ne planifiait pas d'élaborer des indicateurs de rendement clés qui évalueraient si les coûts pour traiter les mouvements de paye avec Dayforce diminueraient par rapport à Phénix.

33. Les projets de la taille, de l'étendue et de la complexité de celui de transformation des ressources humaines et de la paye comportent un risque élevé de dépassement de leurs estimations de coûts, de leur échéancier ou des deux. Il y a aussi un risque de réduction de la portée ou du calendrier pour contrebalancer les augmentations potentielles de coûts. Dans un événement postérieur à la fin de la période visée par l'audit, nous avons constaté que Services publics et Approvisionnement Canada avait raccourci de trois ans le calendrier du projet en janvier 2026 afin de faire passer tous les ministères et organismes à Dayforce d'ici le 31 mars 2031 au lieu de 2034. Les fonctionnaires de Services publics et Approvisionnement Canada nous ont dit que cette période raccourcie serait prise en compte dans les estimations détaillées des coûts que le Ministère établissait. Services publics et Approvisionnement Canada avait apporté les changements pour limiter la complexité et les coûts associés à l'exploitation de deux systèmes de paye pendant une période prolongée durant la transition de Phénix à Dayforce. Toutefois, un calendrier raccourci pourrait aussi compromettre la réussite du projet, notamment en raison des risques suivants :

- Services publics et Approvisionnement Canada pourrait disposer de moins de temps qu'avec le calendrier initial pour mettre à l'épreuve et stabiliser le système pendant le déploiement, ce qui pourrait limiter les possibilités de mesures correctives.

2 **Estimations détaillées des coûts** — Estimations des coûts moins susceptibles d'évoluer considérablement au fil du temps. Elles reposent sur des exigences bien définies, souvent pour des initiatives matures qui sont aux étapes avancées de leur élaboration ou de leur mise en œuvre. Elles sont aussi appelées « estimations de coûts fondées ».

- Services publics et Approvisionnement Canada pourrait ne pas avoir assez de temps pour éliminer l'arriéré des mouvements de paye avant le déploiement de Dayforce, ce qui pourrait entraîner le transfert des erreurs de paye existantes à Dayforce.
- Les ministères et organismes pourraient disposer de moins de temps qu'avec le calendrier initial pour préparer leurs données sur les ressources humaines et la rémunération, s'adapter aux nouveaux processus normalisés et former le personnel à l'utilisation de Dayforce, ce qui pourrait entraîner des retards dans le passage à Dayforce.

34. Il sera important pour Services publics et Approvisionnement Canada de cerner, de surveiller et d'atténuer ces risques pour s'assurer qu'ils ne se concrétisent pas et ne créent pas de problèmes de paye semblables à ceux rencontrés à la suite du déploiement de Phénix.

Recommandation

35. Au moment d'établir des estimations détaillées des coûts pour le projet de transformation des ressources humaines et de la paye, Services publics et Approvisionnement Canada devrait :

- inclure les coûts estimatifs du passage des ministères et organismes au nouveau système;
- établir des indicateurs de rendement clés qui évalueraient si les coûts pour traiter les mouvements de paye avec Dayforce diminueraient par rapport à Phénix.

Réponse du Ministère — Recommandation acceptée.

Les réponses détaillées se trouvent dans les **Recommandations et réponses** à la fin du présent rapport.

Conclusion

36. Nous avons conclu que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services publics et Approvisionnement Canada géraient le projet de transformation des ressources humaines et de la paye de manière à ce que les mouvements de paye des fonctionnaires du gouvernement fédéral soient exacts et effectués à temps et à ce que le projet permette d'optimiser les ressources une fois mis en œuvre.

37. Le Secrétariat et le Ministère en étaient encore à l'étape de la planification du projet de transformation des ressources humaines et de la paye à la fin de l'audit, et ils ne devraient pas terminer cette étape avant juin 2027. Le Secrétariat et le Ministère ont le temps de s'adapter à mesure que le projet évolue pour agir sur les risques émergents.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur la modernisation du système de paye fédéral dans le cadre du projet de transformation des ressources humaines et de la paye a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité était de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement en vue de l'aider à examiner soigneusement la gestion que fait le gouvernement des ressources et des programmes et d'exprimer une conclusion quant à la conformité du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de Services publics et Approvisionnement Canada, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de Comptables professionnels agréés du Canada — Certification.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes. Cette norme exige que le BVG conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques ou des procédures conformes aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous avons respecté les règles sur l'indépendance et les autres règles de déontologie définies dans les codes de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit habituel, nous avons obtenu ce qui suit de la direction de l'entité :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni tous les renseignements dont elle a connaissance et qui lui ont été demandés ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport d'audit sont exacts.

Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit consistait à examiner si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services publics et Approvisionnement Canada avaient géré le projet de transformation des ressources humaines et de la paye de manière à garantir que les mouvements de paye des fonctionnaires fédéraux soient exacts et effectués à temps et que le projet permette d'optimiser les ressources une fois mis en œuvre.

Étendue et méthode

Dans le cadre de notre audit, nous avons examiné comment le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services publics et Approvisionnement Canada modernisaient le système des ressources humaines et de la paye dans le cadre du projet de transformation des ressources humaines et de la paye. L'audit a porté sur trois secteurs d'examen : simplifier et normaliser les règles et les processus de paye, résorber l'arriéré des mouvements de paye et réduire les coûts de traitement de la paye.

Notre audit comprenait un examen des politiques, des plans, de la méthodologie, des processus, de l'analyse des données et des rapports ainsi que de l'état et du suivi des activités. Nous avons également interrogé les fonctionnaires concernés et analysé le traitement des mouvements de paye :

- Nous avons examiné les leçons tirées de la mise en œuvre du système de paye Phénix. Nous avons examiné les plans du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de Services publics et Approvisionnement Canada pour ce qui est de la simplification et de la normalisation des règles et des processus de paye ainsi que des analyses et progrès à cet égard. Nous avons également étudié les propositions provisoires du gouvernement et les analyses connexes quant à la simplification des règles de paye. Nous avons consulté trois syndicats de la fonction publique afin de connaître leur point de vue concernant la simplification des règles de paye et l'état d'avancement des négociations.
- Nous avons étudié les analyses, les plans et les échéanciers concernant le développement et la mise en œuvre du nouveau système de paye, Dayforce.
- Nous avons examiné les stratégies, plans, cibles et priorités de Services publics et Approvisionnement Canada pour ce qui est de la résorption de l'arriéré. Nous avons évalué le rôle et les priorités de l'Unité d'intervention en cas de difficultés au sein du Centre des services de paye de la fonction publique. Nous avons examiné les rapports internes du Centre des services de paye de la fonction publique et les rapports sur le tableau de bord du Centre des services de paye de la fonction publique en ce qui concerne la progression de la résorption de l'arriéré. Nous avons également étudié des documents portant sur la capacité de traitement du Centre des services de paye et l'utilisation de l'intelligence artificielle et avons examiné les mesures correctives prises par Services publics et Approvisionnement Canada pour résorber l'arriéré.

- Nous avons obtenu une copie de la base de données de l'outil de gestion des cas que Services publics et Approvisionnement Canada utilisait pour traiter les mouvements de paye. Nous avons fait une présentation de l'outil, examiné les procédures opérationnelles normalisées et la méthodologie de Services publics et Approvisionnement Canada pour présenter les résultats sur le tableau de bord du Centre des services de paye de la fonction publique et consulté les équipes techniques de Services publics et Approvisionnement Canada. Nous avons analysé les données de la base de données de l'outil de gestion des cas et calculé divers indicateurs de rendement et mesures pour analyser les progrès du Ministère relativement à l'élimination de l'arriéré en vue du passage des ministères et organismes à Dayforce. Nous n'avons pas suivi la méthodologie de Services publics et Approvisionnement Canada pour recalculer les résultats figurant sur le tableau de bord du Centre des services de paye de la fonction publique. Nous avons mis au point notre propre méthodologie, qui tenait compte du temps et des mouvements que Services publics et Approvisionnement Canada excluait de ses rapports afin d'examiner les données du point de vue des membres du personnel qui subissent les répercussions du système de paye. Nous avons évalué la fiabilité de la base de données de l'outil de gestion des cas liée aux indicateurs de rendement et aux mesures que nous avons calculées pour l'audit et jugé les données suffisamment fiables eu égard aux objectifs de la mission.
- Nous avons examiné les estimations des coûts de Services publics et Approvisionnement Canada afin d'évaluer la conception de sa méthodologie d'établissement des coûts, pour déterminer notamment si le Ministère avait suivi le Guide d'établissement des coûts du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et évalué les coûts de cycle de vie associés à la mise en œuvre du nouveau système. Nous avons examiné la façon dont Services publics et approvisionnement Canada avait calculé les coûts pour le traitement de la paye. Nous avons examiné les processus de paye, les projets pilotes, les indicateurs de rendement clés et les changements prévus au système de paye.
- Nous avons examiné la manière dont Services publics et Approvisionnement Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada tenaient compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans leur approche visant à simplifier et à normaliser les règles et les processus liés à la paye ainsi que dans leur approche visant à résorber l'arriéré.

Nous n'avons pas :

- validé les données présentées dans le tableau de bord du Centre des services de paye de la fonction publique, accessibles à partir du site Web du gouvernement du Canada;
- examiné les processus d'approvisionnement;
- examiné la mise à l'essai ou l'élaboration du système des ressources humaines et de la paye.

Critères

Pour tirer une conclusion par rapport à l'objectif de notre audit, nous avons utilisé les critères suivants :

Critères	Sources
Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services publics et Approvisionnement Canada simplifient et normalisent les règles et les processus de paye de manière à réduire la complexité et à accroître l'exactitude et le traitement en temps voulu de la paye. Services publics et Approvisionnement Canada élimine l'arriéré des mouvements de paye de manière à accroître l'exactitude et le traitement en temps voulu de la paye. Services publics et Approvisionnement Canada gère le projet de transformation des ressources humaines et de la paye de manière à optimiser les ressources.	• Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux • Loi sur la gestion des finances publiques • Conseil du Trésor, Politique sur la gestion des personnes • Conseil du Trésor, Directive sur la gérance des systèmes de gestion des ressources humaines • Lettres de mandat • Plans et résultats ministériels • ISACA, Cadre COBIT 2019 : Objectifs de gouvernance et de management • Conseil du Trésor, Politique sur la gestion financière • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Guide d'établissement des coûts

Période visée par l'audit

Pour notre examen de la simplification et de la normalisation des règles et des processus de paye, l'audit a porté sur la période allant du 1^{er} janvier 2017 au 30 septembre 2025.

Pour notre examen de l'arriéré, l'audit a porté sur la période allant du 15 novembre 2023 au 30 septembre 2025. Toutefois, l'analyse des données de l'arriéré comprenait des données qui remontent plus loin que le 15 novembre 2023 afin d'analyser pleinement les données et tendances historiques.

Pour notre examen des coûts, l'audit a porté sur la période allant du 15 novembre 2023 au 30 septembre 2025.

Il s'agit des périodes auxquelles s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre l'objet considéré de l'audit, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à ces périodes.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 13 mars 2026, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

L'audit a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) dirigée par Jean Goulet, directeur principal. Le directeur principal est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble; il doit s'assurer notamment que les travaux d'audit sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables ainsi qu'aux politiques et au système de gestion de la qualité du Bureau.

Recommandations et réponses

Les réponses figurent telles qu'elles ont été reçues par le Bureau du vérificateur général du Canada.

Dans ce tableau, le numéro du paragraphe qui précède la recommandation indique l'emplacement de la recommandation dans le rapport.

Recommandation	Réponses
24. Services publics et Approvisionnement Canada devrait : • évaluer et atténuer les effets négatifs potentiels de son approche d'élimination de l'arriéré, y compris sur les ministères et organismes qui passeront à Dayforce plus tard au cours du projet, et en informer rapidement les ministères et organismes; • inclure dans cette évaluation les événements en cours et les possibles événements futurs qui pourraient influencer sur le nombre de nouveaux mouvements de paye, comme la réduction des effectifs de la fonction publique.	Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. La priorité accordée à certains cas plutôt qu'à d'autres doit s'appuyer sur une compréhension globale des répercussions dans les ministères et organismes. Services publics et Approvisionnement Canada : • évaluera l'incidence de son approche sur les ministères et organismes qui adopteront Dayforce à un stade ultérieur du projet et intégrera les conclusions dans les stratégies futures de réduction de l'arriéré; • effectuera des prévisions fondées sur des données probantes pour estimer les délais et objectifs de réduction de l'arriéré avec ce qui pourrait dans l'avenir changer le nombre de nouveaux mouvements de paye. Ainsi, nous veillerons à ce que les problèmes du passé soient réglés et ne soient pas transférés à Dayforce. Les chiffres actuels du Centre des services de paye figurent dans le Tableau de bord du Centre des services de paye de la fonction publique – Canada.ca.

Recommandation	Réponses
28. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, en collaboration avec Services publics et Approvisionnement Canada, devrait corriger le non-respect des normes de service qui encadrent la rapidité et l'exactitude de la rémunération et rendre compte des résultats de l'ensemble du gouvernement à l'égard des normes pour favoriser un traitement rapide et exact des opérations.	Réponse du Secrétariat — Recommandation acceptée. Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT-BDPRH) a lancé un examen des normes de rapidité existantes afin de s'assurer que ces normes et les méthodologies sous-jacentes demeurent pertinentes dans l'environnement opérationnel en constante évolution d'aujourd'hui. Pour appuyer ce travail, un Groupe de travail sur les experts en la matière en ressources humaines et en paie a été rétabli le 26 novembre 2025, avec 22 organisations participantes représentant un équilibre entre des organisations de l'Administration publique centrale (APC) et des organisations hors APC, des employeurs distincts, différents modèles de prestation de services de paie et des regroupements de systèmes ressources humaines. Une approche par étapes est adoptée, où divers éléments fondamentaux seront examinés, y compris l'alignement des normes pour tous les ministères utilisant le système de paie fédéral afin d'entrer des données exactes et opportunes dans Phoenix/Dayforce, ainsi que l'établissement de rapports par rapport à ces normes.
35. Au moment d'établir des estimations détaillées des coûts pour le projet de transformation des ressources humaines et de la paie, Services publics et Approvisionnement Canada devrait : • inclure les coûts estimatifs du passage des ministères et organismes au nouveau système; • établir des indicateurs de rendement clés qui évalueraient si les coûts pour traiter les mouvements de paie avec Dayforce diminueraient par rapport à Phénix.	Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) inclura, dans ses estimations de coûts détaillées pour le projet, les estimations de coûts pour la capacité de pointe centralisée, le soutien intensif ciblé et les services de conciergerie que SPAC fournira aux ministères afin d'assurer une préparation cohérente lors de leur transition vers le nouveau système. SPAC élaborera des indicateurs de rendement clés ainsi qu'une méthodologie de soutien correspondante, qui permettront d'établir la meilleure approximation des coûts transactionnels du traitement de la paie entre les deux systèmes. En analysant les coûts d'exploitation et de maintenance, SPAC pourra démontrer si le coût de traitement des mouvements de paie avec Dayforce diminuera par rapport au coût avec Phénix.

Annexe — Descriptions textuelles des pièces

Voici les descriptions textuelles des pièces.

Pièce 1 — Traitement d'un changement apporté à la paye d'une personne employée par un ministère ou organisme auquel le Centre des services de paye fournit des services — Version textuelle

Cet organigramme illustre le traitement d'un mouvement de paye pour une employée ou un employé d'un ministère ou organisme auquel le Centre des services de paye fournit des services :

- Une employée, un employé ou sa ou son gestionnaire soumet par courrier, courriel ou télécopieur un formulaire de demande d'intervention de paye accompagné de pièces justificatives au Centre des services de paye pour faire apporter une modification à la paye de l'employée ou employé.
- Le ministère ou l'organisme de l'employée ou employé saisit les données dans son système de gestion des ressources humaines, et ces données sont envoyées au système de paye Phénix.
- Une conseillère ou un conseiller en rémunération du Centre des services de paye traite la demande et saisit des données supplémentaires dans le système de paye Phénix.
- Le système de paye Phénix calcule la paye.
- Le ministère ou l'organisme vérifie la paye et autorise Services publics et Approvisionnement Canada à la verser.
- L'employée ou employé reçoit son chèque de paye mis à jour.



[Retour à la pièce 1](#)

Pièce 2 — Services publics et Approvisionnement Canada avait fait peu de progrès dans la réduction de l'arriéré des mouvements de paye — Version textuelle

Ce graphique linéaire montre le nombre de mouvements de paye dans l'arriéré et les opérations datant de plus d'un an au 30 avril 2023 et au 30 septembre 2025. Il montre aussi que, pendant cette période, le nombre de mouvements dans l'arriéré et les mouvements datant de plus d'un an avaient atteint un sommet en même temps, puis diminué.

Le 30 avril 2023, il y avait 410 270 mouvements de paye dans l'arriéré, dont 225 739 dataient de plus d'un an. Il y avait aussi 183 946 membres du personnel concernés.

Pendant cette période, le nombre de mouvements de paye dans l'arriéré a atteint un sommet de 447 080, et le nombre de mouvements datant de plus d'un an a atteint un sommet de 266 434.

Le 30 septembre 2025, il y avait 233 653 mouvements dans l'arriéré, dont 155 217 dataient de plus d'un an. Il y avait aussi 133 619 membres du personnel concernés, ce qui représentait une réduction de 27 % des membres du personnel concernés par rapport au 30 avril 2023.

La pièce contient aussi un diagramme en anneau indiquant l'âge de l'arriéré au 30 septembre 2025 comme suit :

- 34 % des mouvements dataient de moins d'un an;
- 16 % des mouvements dataient de 1 à 2 ans;
- 16 % des mouvements dataient de 2 à 3 ans;
- 13 % des mouvements dataient de 3 à 4 ans;
- 9 % des mouvements dataient de 4 à 5 ans;
- 5 % des mouvements dataient de 5 à 6 ans;
- 7 % des mouvements dataient de plus de 6 ans.

La cible pour éliminer les mouvements datant de plus d'un an était de mars 2026.

Source : Analyse de données de l'outil de gestion des cas de Services publics et Approvisionnement Canada menée par le Bureau du vérificateur général du Canada



[**Retour à la pièce 2**](#)



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada