



Audit de l'environnement de contrôle du système de paye à PCH (phase 2)

Bureau de la dirigeante principale de l'audit

Août 2019

Cette publication est disponible sur demande en médias substituts.

Cette publication est diffusée sur Internet à l'adresse suivante :

Canada.ca/patrimoine-canadien

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2020

Numéro de catalogue : CH6-59/2020F-PDF

ISBN : 978-0-660-34124-8

Table des matières

Liste des acronymes et abréviations	iii
Sommaire	iv
Opinion et conclusion de l’audit	iv
Énoncé de conformité	v
1.0 Contexte	1
2.0 À propos de l’audit.....	3
2.1 Autorisation du projet	3
2.2 Objectif et portée	3
2.3 Approche et méthodologie.....	3
3.0 Constatations et recommandations.....	4
3.1 Rôles et responsabilités.....	5
3.2 Formation et sensibilisation	6
3.3 Processus et mesures de contrôle internes.....	10
3.4 Gestion de l’information pour la prise de décisions	17
3.5 Facteur humain.....	19
4.0 Conclusion	21
Glossaire	22
Annexe A — Échelle d’évaluation et sommaire des résultats	24
Annexe B — Plan d’action de la direction.....	25

Liste des acronymes et abréviations

Acronyme ou abréviation	Définition
ARM	Agent de réclamations ministériel
ASU	Avance de salaire d'urgence
BDPA	Bureau de la dirigeante principale de l'audit
CAFE	Créditeurs à la fin de l'exercice
DG	Directeur général
DGGF	Direction générale de la gestion financière
DGGRHMT	Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail
DGR	Direction de la gestion des ressources
DPF	Dirigeant principal des finances
OGC	Outil de gestion de cas
PCH	Ministère du Patrimoine canadien
RO	Renseignements opérationnels
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SGRH GC	Système de gestion des ressources humaines du gouvernement du Canada
SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada
RH	Ressources humaines
PAAR	Plan d'audit axé sur les risques
CIDP	Code d'identification de dossier personnel
GCDocs	Système de gestion de documents
DGDPI	Direction générale de la dirigeante principale de l'information
SAP	Systèmes, applications et produits
SAFF	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
BDPRH	Bureau du dirigeant principal des ressources humaines
Peoplesoft	Système de gestion des ressources humaines du Ministère

Sommaire

Le système de paye Phénix (ci-après appelé « Phénix ») a été mis en œuvre en février 2016 dans le cadre de l'Initiative de transformation de l'administration de la paye, approuvée par le gouvernement du Canada en 2009. Cette initiative, déployée par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), comportait deux éléments principaux : le regroupement des services de paye, dans le cadre duquel les postes de conseillers en rémunération de 46 ministères ont été regroupés au Centre des services de paye à Miramichi, et la modernisation des services de paye, par la mise en œuvre d'un nouveau logiciel de paye à l'échelle du gouvernement. Suite au déploiement du système de paye Phénix, l'ensemble de l'administration publique a connu des difficultés avec de nombreuses erreurs de paye survenues, aboutissant à de graves conséquences qui affectent directement les employés du gouvernement fédéral. À ce jour, trois ans après le déploiement du système Phénix, des milliers de fonctionnaires continuent de subir des conséquences négatives sur le plan financier et dans leur vie personnelle. Ces difficultés persistantes ont fait l'objet et continuent de faire l'objet d'une couverture médiatique locale, nationale et internationale.

Au sein du ministère du Patrimoine canadien (PCH), des centaines d'employés continuent de subir divers problèmes liés à la rémunération, et de nouveaux cas sont signalés à chaque période de paye. Toutes les deux semaines, SPAC fournit à tous les ministères un tableau de bord ministériel qui résume tous les cas demeurant non réglés après 30 jours. Le tableau de bord ministériel de PCH correspondant à la paye du 10 juillet 2019 comportait 4 378 cas non réglés datant de plus de 30 jours, ce qui touchait 1 917 employés actifs et inactifs de PCH (1 367 et 550 respectivement).

En octobre 2018, PCH faisait partie de la troisième vague de ministères et organismes ayant adopté le modèle d'équipe mixte; une nouvelle approche pour la résolution des problèmes liés à la paye. L'approche d'équipe mixte consiste à un regroupement de conseillers et d'adjoints en rémunération qui travaillent ensemble pour traiter les nouvelles transactions de ressources humaines (RH), et en même temps aborder les cas en arriéré en réglant les problèmes en instance au dossier de l'employé. Cette nouvelle approche devait régler les problèmes de paye de manière plus efficace et exhaustive, tout en contribuant à la réduction des cas en arriéré. Le modèle d'équipe mixte est l'une des mesures prises par le gouvernement pour stabiliser le système de paye.

Considéré comme un risque organisationnel dans plusieurs ministères et organismes, le Bureau de la dirigeante principale de l'audit (BDPA) à Patrimoine canadien a réalisé un des premiers audits internes sur ce sujet, intitulé « Audit de l'environnement de contrôle du système de paye à PCH ». Par la suite, à la demande de la haute direction du Ministère, un audit de suivi sur les recommandations a été effectué en automne 2018. Cet audit de suivi a permis de constater que l'environnement de contrôle du système de paye à PCH avait changé avec l'adoption du modèle d'équipe mixte en octobre 2018, ce qui a eu une incidence sur la mise en œuvre de la moitié des recommandations faites dans le premier audit. À la lumière de ces changements, la haute direction de PCH a demandé à la dirigeante principale de l'audit de réaliser une seconde phase d'audit de l'environnement de contrôle du système de paye à PCH.

Opinion et conclusion de l'audit

Suivant les constatations tirées de l'audit, je suis d'avis que le ministère du Patrimoine canadien (PCH) a mis en place un environnement de contrôle raisonnable, qui continue d'être amélioré et adapté aux problèmes continus liés au système de paye Phénix. Malgré la capacité et le contrôle limités sur le

traitement de la paye des employés, PCH a entrepris un nombre de mesures et mis en œuvre des processus pour aider les employés touchés par des problèmes de paye et pour stabiliser la paye en général. Bien que, dans l'ensemble, l'environnement de contrôle actuel évalué durant la réalisation de cet audit constitue une base acceptable de mesures prises pour assurer la rémunération continue des employés, des possibilités d'amélioration ont été relevées à l'égard des activités suivantes :

- Stratégies et mécanismes de PCH pour la communication des enjeux liés à la paye et à Phénix;
- Amélioration des activités de formation pour soutenir les processus de RH;
- Mieux définir les opérations de l'équipe mixte;
- Approche de PCH pour identifier et surveiller les problèmes de paye.

Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel à titre de dirigeante principale de l'audit, cet audit a été effectué conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des auditeurs internes ainsi que la *Politique* et la *Directive sur l'audit interne du Conseil du Trésor* du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les procédés d'audit appliqués et les éléments de preuve recueillis sont suffisants et appropriés pour appuyer l'exactitude des constatations et la conclusion formulée dans le présent rapport. Les constatations et la conclusion reposent sur une comparaison entre les conditions qui existaient au moment de l'audit et les critères d'audit préétablis convenus avec la direction. Elles s'appliquent uniquement à l'entité examinée ainsi qu'à la portée et à la période visées par l'audit.

Original signé par

Bimal Sandhu

Dirigeante principale de l'audit
Ministère du Patrimoine canadien

Membres de l'équipe d'audit

Dylan Edgar, directeur de l'audit interne
Houssein Ndiaye, auditeur principal par intérim
Erick Martel, auditeur
Elyann Gilbert, étudiante

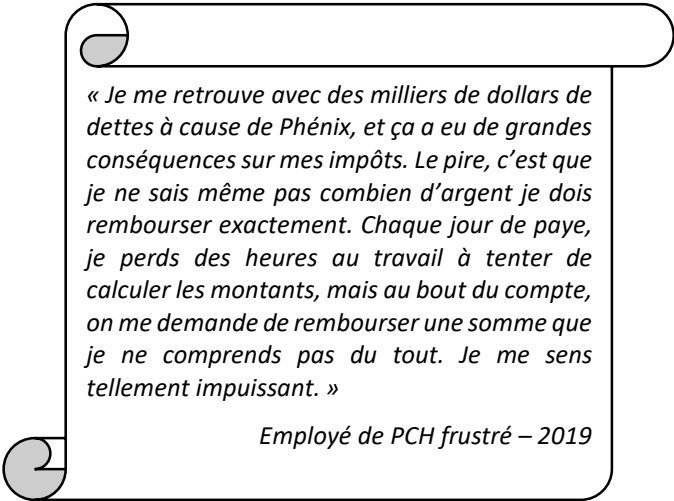
1.0 Contexte

En 2009, le gouvernement du Canada a approuvé l'Initiative de transformation de l'administration de la paye, qui visait à moderniser les mécanismes de rémunération des employés fédéraux. Cette initiative comportait deux éléments principaux : le regroupement des services de paye, dans le cadre duquel les postes de conseillers en rémunération de 46 ministères ont été regroupés au Centre des services de paye à Miramichi, et la modernisation des services de paye, par la mise en œuvre d'un nouveau logiciel de paye à l'échelle du gouvernement. Responsable de l'administration de la paye pour plus d'une centaine de ministères, organismes et de sociétés d'État, Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) a déployé le système de paye Phénix (ci-après appelé « Phénix »), étant le résultat de son initiative de modernisation des services de paye.

Le déploiement de Phénix s'est déroulé en deux étapes. En premier lieu, 34 ministères et organismes dont le ministère du Patrimoine canadien (PCH ou le Ministère), ont adopté le système Phénix avec une migration des renseignements sur la paye d'environ 120 000 employés en février 2016. En second lieu, les ministères et organismes restants ont été transférés au système le 21 avril 2016, entraînant ainsi une migration des données sur la paye d'environ 170 000 employés de plus vers Phénix. Dès le début, la mise en œuvre de Phénix a suscité des difficultés pour l'ensemble de l'administration publique, aboutissant à de graves conséquences qui affectent directement les employés du gouvernement fédéral. Ces difficultés persistantes ont fait l'objet et continuent de faire l'objet d'une couverture médiatique locale, nationale et internationale.

Trois ans après le déploiement du système Phénix, des milliers de fonctionnaires fédéraux continuent de subir des conséquences négatives sur le plan financier et dans leur vie personnelle. Au sein de la fonction publique, perçue depuis longtemps comme un bastion de stabilité en termes de milieu de travail et de carrière, des employés repoussent des opportunités de promotions et de transferts de postes, refusent de faire des heures supplémentaires ou retardent même leur retraite en raison d'une confiance érodée envers Phénix. Qu'il s'agisse d'employés non payés, sous-payés ou surpayés, ou même d'atteintes à la protection des renseignements sur la paye, le gouvernement du Canada, les ministères et la fonction publique font face aux répercussions sur leur réputation.

Au sein du ministère du Patrimoine canadien (PCH), des centaines d'employés continuent de subir divers problèmes liés à la rémunération, et de nouveaux cas sont signalés à chaque période de paye. Toutes les deux semaines, SPAC fournit à tous les ministères un tableau de bord ministériel qui résume tous les cas demeurant non réglés après 30 jours. Le tableau de bord ministériel de PCH correspondant à la paye du 10 juillet 2019, comportait 4 378 cas non réglés datant de plus de 30 jours, ce qui touchaient 1 917 employés actifs et inactifs de PCH (1 367 et 550 respectivement). Alors que le niveau de stress et de frustration continue d'augmenter, la productivité des employés est affectée de façon négative du fait qu'ils/elles n'arrivent même pas à obtenir une idée claire du nombre de cas ou de problèmes de paye les affectant individuellement, malgré les chiffres fournis par SPAC. Vu le manque de confiance envers le traitement actuel de la paye au Centre des services de paye et au système de paye Phénix, auquel s'ajoutent des problèmes de communication, les employés se retrouvent obligés d'essayer de



« Je me retrouve avec des milliers de dollars de dettes à cause de Phénix, et ça a eu de grandes conséquences sur mes impôts. Le pire, c'est que je ne sais même pas combien d'argent je dois rembourser exactement. Chaque jour de paye, je perds des heures au travail à tenter de calculer les montants, mais au bout du compte, on me demande de rembourser une somme que je ne comprends pas du tout. Je me sens tellement impuissant. »

Employé de PCH frustré – 2019

comprendre eux-mêmes les enjeux de rémunération et les répercussions possibles à chaque période de paye.

PCH a été parmi les premiers ministères et organismes à mettre en place des mesures d'urgence pour aider ses employés confrontés à des problèmes de paye, incluant des avances de salaire et des réclamations pour les dépenses et pertes liées à Phénix. La Direction générale de la gestion financière (DGGF) et la Direction générale de la gestion des ressources

humaines et du milieu de travail (DGGRHMT) ont assigné du personnel qui travaille en collaboration pour supporter les employés touchés par les enjeux de Phénix et résoudre les problèmes de paye qui sont sous le contrôle de PCH. Ceci inclut, entre autres, le traitement d'un certain nombre d'opérations de RH qui leur sont confiées par le Centre des services de paye; analyser tout problème de paye identifié ou porté à leur attention; octroyer des avances de salaire d'urgence (ASU) et des paiements prioritaires ou encore des paiements suite aux réclamations de dépenses et pertes causées par Phénix (le cas échéant); recouvrer les paiements requis lorsque les erreurs sont corrigées dans Phénix; et jouer le rôle d'agents de liaison avec l'équipe du Centre des services de paye au besoin.

En octobre 2018, PCH faisait partie de la troisième vague de ministères et organismes ayant adopté le modèle d'équipe mixte; une nouvelle approche pour la résolution des problèmes liés à la paye. Ce modèle, une initiative des employés du Centre des services de paye, regroupe des conseillers en rémunération et des adjoints à la rémunération de certains ministères et organismes. Ces équipes travaillent ensemble pour traiter les nouvelles transactions de ressources humaines (RH), et en même temps aborder les cas en arriéré en réglant les problèmes en instance dans les dossiers d'employés. Cette nouvelle approche devait régler les problèmes de paye de manière plus efficace et exhaustive, tout en contribuant à la réduction des cas en arriéré. Les équipes doivent se concentrer sur la qualité des données et sur leur saisie en temps opportun afin d'éviter l'apparition de nouveaux problèmes de paye. Le modèle d'équipe mixte est l'une des mesures prises par le gouvernement pour stabiliser le système de paye.

Considéré comme un risque organisationnel dans plusieurs ministères et organismes, le Bureau de la dirigeante principale de l'audit (BDPA) à Patrimoine canadien a réalisé un des premiers audits internes sur ce sujet, intitulé « Audit de l'environnement de contrôle du système de paye à PCH ». Cette première mission a été réalisée au cours de l'exercice 2017-2018, un an après le déploiement de Phénix au Ministère. Le rapport final de [l'Audit de l'environnement de contrôle du système de paye à PCH](#), publié en mai 2018, incluait six recommandations visant à améliorer les mesures et les activités de contrôle entreprises par PCH en réponse aux enjeux du système de paye et pour mieux soutenir les employés touchés. Par la suite, à la demande de la haute direction du Ministère, un audit de suivi sur les recommandations a été effectué en automne 2018, aboutissant à un rapport final de [l'Audit de suivi de](#)

[l'environnement de contrôle du système de paye](#) publié en décembre 2018. Cet audit de suivi a permis de constater que l'environnement de contrôle du système de paye à PCH avait changé avec l'adoption du modèle d'équipe mixte en octobre 2018. À la lumière de ces changements, la haute direction de PCH a demandé à la dirigeante principale de l'audit de réaliser une 2^e phase d'audit de l'environnement de contrôle du système de paye à PCH.

2.0 À propos de l'audit

2.1 Autorisation du projet

L'autorisation de réaliser cet audit découle de la mise à jour semestrielle du Plan d'audit axé sur les risques (PAAR) pour 2018-2019 à 2020-2021, qui a été recommandé par le Comité ministériel d'audit et approuvé par la sous-ministre en janvier 2019.

2.2 Objectif et portée

L'objectif de cet audit consistait à fournir l'assurance que les responsabilités et les processus de contrôle de PCH en matière d'administration de la paye, y compris l'intégration et l'interface avec le système de paye Phénix et le centre de traitement de la paye centralisé, sont adéquats et efficaces.

La portée de l'audit couvrait la période allant du 1^{er} avril 2018 jusqu'à l'achèvement substantiel des travaux d'audit.

2.3 Approche et méthodologie

Le présent audit a été réalisé conformément à la *Politique* et la *Directive sur l'audit interne du Conseil du Trésor*, et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des auditeurs internes. De plus, compte tenu la nature délicate de cette mission et les renseignements personnels inclus aux dossiers, les mesures nécessaires de protection de la vie privée ont été intégrées aux activités d'audit afin de garantir le respect de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

La méthodologie d'audit comprenait les activités clés suivantes :

- Examens de la documentation, des directives et des procédures de l'organisation, ainsi que des politiques et des textes de loi pertinents;
- Collecte de données et d'information effectuée au moyen d'entrevues, de questionnaires et de l'observation du personnel de l'organisation en vue d'étudier les processus clés;
- Démonstrations et étude de dossiers avec le personnel clé des entités visées pour examiner et tester les systèmes et les mesures de contrôle applicables;
- Séances de vote lors d'ateliers organisés avec du personnel sélectionné afin d'obtenir leur point de vue sur les communications relatives à la paye à PCH; et
- Analyse de données financières et de données RH au moyen de scripts préétablis.

3.0 Constatations et recommandations

Les constatations de l'audit sont fondées sur les éléments de preuve recueillis au moyen des méthodes d'audit appliquées pour chaque critère. L'**Annexe A** — Échelle d'évaluation et sommaire des résultats présente un résumé des conclusions pour chacun des critères évalués durant le présent audit.

Cet audit a été réalisé en sachant que le Ministère avait déployé de grands efforts pour améliorer la situation depuis le premier audit. En partant d'une période initiale où des mesures réactives ad hoc étaient requises et certains membres du personnel de PCH avaient reçu la tâche d'assurer que les employés confrontés à des problèmes de paye reçoivent de l'aide, le Ministère a fait d'importants progrès. Une des observations générales qui ressortent du présent audit est que PCH n'exerce qu'un contrôle limité sur le traitement de la paye des employés et la résolution des problèmes connexes. En effet, la capacité du Ministère d'identifier et de surveiller les problèmes liés à la paye, d'assurer un certain suivi, de régler ces problèmes et d'en rendre compte dépend grandement des renseignements fournis par le Centre des services de paye. Avec l'arrivée du modèle d'équipe mixte (décrit à la section 3.3), le Ministère a obtenu plus d'accès au système de paye Phénix, mais un certain nombre de rôles et responsabilités connexes demeurent au Centre de paye. Ceci a une grande incidence sur l'engagement de PCH à aider les employés touchés par des problèmes, et à stabiliser la paye de façon globale au sein du Ministère. Le tableau qui suit résume ce qui relève de PCH et ce qui demeure sous l'autorité et la responsabilité du Centre des services de paye pour les opérations de l'équipe mixte.

Opérations de l'équipe mixte	Centre des services de paye de la fonction publique	Patrimoine canadien (PCH)
Traitement des transactions de paye	Les conseillers en rémunération de l'équipe mixte qui travaillent au Centre des services de paye, traitent tous les types de transactions de paye pour les cinq ministères et organismes qui leur sont assignés, y compris PCH.	Quatre conseillères en rémunération de l'équipe mixte sont situées dans les locaux de PCH et traitent les transactions de paye du Ministère, à l'exception des cas suivants : assurance-invalidité, réaménagement des effectifs, congé de pré-retraite, retraite pour cause de maladie, encaissement de chèques, saisies-arrêts, indemnités de poste isolé et rémunération des cadres supérieurs, y compris la rémunération au rendement.
Formation sur Phénix	SPAC est responsable de fournir la formation requise à tous les conseillers en rémunération de l'équipe mixte, y compris ceux de PCH.	Les conseillères en rémunération de l'équipe mixte à PCH se soutiennent et apprennent les unes des autres pour développer une capacité pouvant régler les dossiers de paye dans leur ensemble. Elles assistent également aux formations du Centre de paye.

Suivi des cas	Le Centre de paye reçoit, consigne et assure le suivi des cas de paye dans un Outil de gestion des cas (OGC).	L'équipe mixte de PCH a accès et dépend entièrement de l'OGC du Centre de paye pour examiner, régler ou rendre compte des cas.
Attribution des cas	Le travail quotidien des conseillers en rémunération de l'équipe mixte au Centre de paye est attribué par le Centre de paye même.	Le travail quotidien des conseillères en rémunération de l'équipe mixte à PCH est attribué par le Centre de paye. PCH donne une priorité aux cas de paye nulle.
Limite des cas escaladés	Le Centre de paye décide du nombre et du traitement des cas à escalader.	Le nombre de cas pouvant être escaladé en priorité est décidé par Centre de paye.
Transfert vers un autre ministère (Mutation de sortie)	Toutes les mutations de sortie d'employés quittant des ministères sont traitées par le Centre des services de paye.	L'équipe de PCH peut traiter les mutations de sortie des employés quittant PCH si l'opération lui est confiée par le Centre des services de paye.

Comme décrit dans un protocole d'entente entre SPAC et PCH, qui définit la mise en œuvre des opérations de l'équipe mixte, des conseillers en rémunération travaillent à partir du Centre des services de paye et d'autres à partir du Ministère.

Même si les audits sont habituellement basés sur des faits et des données probantes, dans ce cas spécifique, l'importance du facteur humain ne peut être négligée. En raison de la nature délicate du sujet et de l'incidence du système de paye Phénix sur les employés, les constatations de cet audit sont présentées de manière un peu différente par rapport aux audits habituels.

Tous ces facteurs ayant été pris en compte, voici les constatations et les conclusions de l'audit.

3.1 Rôles et responsabilités

La responsabilité globale de la paye incombe à la sous-ministre. Les rôles et responsabilités relatifs aux activités visant à prévenir et/ou régler les problèmes de paye liés à Phénix ont été clairement définis et consignés, mais n'ont pas été communiqués au sein du Ministère.

Une bonne définition des rôles et responsabilités permet une meilleure compréhension, une coordination plus efficace et des attentes clairement établies pour les personnes responsables de la prévention ou le règlement des problèmes de paye liés à Phénix. Cela permet aussi d'établir des communications efficaces entre les diverses parties au sein du Ministère. Cet élément clé de gestion de contrôle a été évalué en profondeur au cours du premier audit (phase 1) pendant lequel l'équipe d'audit s'attendait à ce que les rôles et responsabilités de régler les problèmes de paye liés à Phénix, soient bien définis et communiqués.

Comme mentionné dans la phase 1, PCH partage avec SPAC et le Secrétariat du Conseil du Trésor la responsabilité de payer les employés à temps et avec exactitude, en conformité avec les conditions

d'emploi des fonctionnaires fédéraux. Au sein du Ministère, la responsabilité globale de la paye n'a pas changé depuis la phase 1 et incombe toujours à la sous-ministre.

En réponse à une recommandation soumise dans l'audit de la phase 1, l'équipe d'audit a pu observer au cours de l'audit actuel (phase 2), que les rôles et responsabilités relatifs aux activités visant à prévenir et/ou régler les problèmes de paye liés à Phénix ont été clairement définis et consignés. Un groupe de travail formé de membres de la DGGRHMT et de la DGGF a été mis en place avec le mandat de définir et/ou préciser les rôles et responsabilités, de schématiser toutes les activités pertinentes, et d'examiner et améliorer les processus mis en œuvre pour régler les problèmes liés à la paye. À travers cet exercice, les rôles et responsabilités clés qui ont été identifiés ont par la suite été partagés entre ces deux directions générales (voir le glossaire).

Malgré que ces rôles et responsabilités mentionnés ci-haut ont été consignés de façon formelle, cette documentation n'a pas été partagée ni promue par la haute direction ou le Comité exécutif, contrairement à ce qui a été recommandé à la phase 1. De plus, des entrevues et des ateliers tenus avec le personnel de PCH ont révélé qu'il y'avait un manque de compréhension et de clarté autour de certaines responsabilités incombant d'autres parties, en particulier les Directions de la gestion des ressources (DGR) et les gestionnaires ministériels. Comme les employés continuent de demander de l'aide aux DGR, qui ne jouent aucun rôle officiel dans le règlement des problèmes liés à la paye, chacune des DGR adopte leur propre approche ad hoc pour aider les employés. Les gestionnaires, par ailleurs, ont reçu la responsabilité de valider l'exactitude des dépenses salariales, mais ne sont pas bien équipés pour réaliser cette tâche, sauf dans certains cas précis. L'équipe d'audit a noté que les DGR s'occupaient de cette tâche et fournissaient l'information pertinente aux directions générales et aux secteurs.

L'équipe d'audit a remarqué que le *Guide de procédures des services de paye* de PCH a été mis à jour en février 2019 afin de mieux refléter les processus d'affaire en lien avec le système de paye Phénix. Le Guide explique les rôles et responsabilités des employés, des gestionnaires, des DGR, des agents de RH, des agents de finances et du Centre de paye en lien avec les opérations régulières de traitement et d'administration de la paye, mais pas le règlement des problèmes liés à la paye.

Recommandation

1. La directrice générale (DG) de la DGGRHMT, en collaboration avec le dirigeant principal des finances (DPF), devrait assurer que les rôles et responsabilités définis pour les activités visant à prévenir ou régler les problèmes de paye liés à Phénix, soient approuvés par le Comité exécutif et communiqués à tous les employés de façon efficace.

3.2 Formation et sensibilisation

Formation : La formation sur Phénix fournie aux employés de PCH a été évaluée comme étant insuffisante et inappropriée en termes de contenu.

La formation permet aux employés de faire leur travail et de mieux comprendre leurs responsabilités correspondant au rôle qui leur est confié. Lorsque la formation requise est fournie, le personnel devient compétent; les employés peuvent travailler seuls ou en équipes, ou prendre la relève au besoin. Comme les divers intervenants participant à l'administration globale de la paye ont besoin de différents types de

formation, il est important que celle-ci soit adaptée aux besoins du personnel de PCH suivant leurs rôles et leurs fonctions. L'équipe d'audit s'attendait à constater qu'il y'a eu de la formation pertinente et appropriée sur la paye, fournie en temps opportun aux différents groupes d'employés selon leurs fonctions.

SPAC est principalement responsable d'offrir de la formation à tous les fonctionnaires fédéraux relativement au système de paye Phénix. Une formation en ligne obligatoire de la Stabilisation RH-à-Paye a été fournie par SPAC en 2018 pour aider les fonctionnaires fédéraux à se familiariser et à utiliser correctement le système de RH de leur organisation et le système de paye Phénix. Cette formation était offerte avec différentes catégories en fonction du rôle de l'individu (employé, gestionnaire ou agent RH).

À l'interne, PCH a offert quelques séances de formation et des sessions d'information sur la paye aux employés. L'équipe d'audit a remarqué que la participation à ces séances a été très variable. Dans le cadre des travaux d'audit, l'équipe a organisé des ateliers avec séances de vote pour les employés de PCH (décrits dans la prochaine section recommandation). Durant ces séances dont 55 employés de PCH ont participé, 40 % des

« Qu'est-ce qui est arrivé aux sessions d'information et de formation qui étaient offertes par les RH? Personnellement, je les trouvais très utiles, et elles m'ont donné un aperçu de l'univers complexe de la paye. »

Employé de PCH perplexe – 2019

répondants ont exprimé que le niveau de formation disponible ou offerte aux employés du Ministère pour les aider à éviter ou à régler les problèmes de paye liés à Phénix, était insuffisant. De nombreux participants ont expliqué que la formation ne convenait pas à des employés qui ne possèdent aucune connaissance en ressources humaines ni expertise en rémunération. Ils trouvaient que la formation semblait s'adresser à des gens possédant déjà un certain niveau de connaissances préalables.

Au début de la mise en œuvre du modèle d'équipe mixte, une formation devait être fournie par SPAC aux conseillères en rémunération de PCH faisait partie de l'équipe mixte. Cette clause était précisée dans le protocole d'entente entre SPAC et PCH, mais une formation a uniquement été donnée au tout début. L'équipe d'audit a observé que la formation continue et la formation des nouvelles conseillères en rémunération étaient souvent reportées ou annulées. Malgré que ce besoin ait été soulevé par l'équipe de liaison pour la rémunération depuis la mise en œuvre du modèle d'équipe mixte à PCH, peu de formation sur Phénix a été fournie ou mise disponible pour ces conseillères. Ceci crée des limitations à l'équipe de liaison pour la rémunération dans leurs capacités à traiter des transactions de paye et à résoudre les problèmes de paye des employés. L'équipe d'audit a remarqué que pour continuer de bien fonctionner, les conseillères en rémunération de PCH se soutiennent et apprennent les unes des autres, ce qui leur permet d'acquérir les compétences dont elles ont besoin afin de procéder au traitement de la paye.

Par l'entremise d'entrevues et d'examen de la documentation, l'équipe d'audit a recueilli des éléments probants concernant le niveau de formation qui a été fourni dans d'autres champs pertinents liés à la paye. En effet, les employés faisant partie de la nouvelle équipe salariale des Opérations comptables ont reçu la formation nécessaire pour surveiller, identifier et rendre compte des problèmes de paye. En outre,

l'équipe de dotation de la DGGRHMT a fourni la formation requise à une seule employée qui est responsable de la nouvelle fonction d'assurance de la qualité des données de RH (détails additionnels à la section 3.3). En ce qui concerne les utilisateurs des rapports de salaires de l'outil de renseignements opérationnels (RO), des instructions d'utilisation ont été fournies, mais aucune formation n'a été donnée sur place ni offerte en ligne.

Recommandation

2. La DG de la DGGRHMT devrait continuer d'assurer que la formation nécessaire est fournie aux agents de dotation et de rémunération de PCH, et que les séances de formation et sessions d'information profitables soient mises à la disposition des employés du Ministère.

Communication et sensibilisation : La DGGRHMT et la DGGF publient régulièrement des mises à jour sur Phénix et les enjeux liés à la paye sur le site intranet de PCH. Cependant, une confusion générale existe toujours parmi les employés quant aux mesures à prendre lorsque confrontés à des problèmes liés à la paye ou Phénix. Il serait utile de revoir les mécanismes de communication et de sensibilisation utilisés actuellement.

Les mécanismes de communication et de sensibilisation sont des éléments clés pour toute organisation visant à favoriser l'engagement et outiller les employés à prendre action lorsque requis. Les gestionnaires peuvent mieux faire leur travail et assumer leurs responsabilités avec des communications efficaces. Elles servent aussi de base pour la planification. Si les employés de PCH sont bien informés des enjeux liés à la paye, ils peuvent mieux comprendre les problèmes créés par Phénix, faire confiance aux processus et aux mesures de contrôle internes mis en œuvre pour régler ces problèmes, et prendre les mesures nécessaires au besoin. L'équipe d'audit s'attendait à voir des mécanismes efficaces de communication et de sensibilisation mis en place pour informer les employés de PCH des mesures à prendre afin d'éviter ou de régler les problèmes de paye liés à Phénix.

La DGGRHMT et la DGGF, qui sont responsables de communiquer l'information pertinente liée à la paye ou au système Phénix, publient régulièrement des mises à jour sur ces sujets sur l'intranet du Ministère, étant le principal canal de communication avec les employés. Cependant, lors des entrevues avec des employés clés de PCH, plusieurs problèmes ont été soulevés concernant les pratiques actuelles de communication à l'interne. L'équipe d'audit a tenu des ateliers de vote en sélectionnant un échantillon d'employés qui représentaient chaque secteur du Ministère (y compris les cinq régions). Visant une cible initiale d'un échantillon de 100 personnes, 55 employés ont finalement participé et répondu à une série de questions dans le cadre d'un exercice de vote axé sur les pratiques utilisées par PCH pour tenir les employés au courant des enjeux propres à Phénix et à la paye. De façon globale, le niveau de communication fourni à PCH relativement à la paye ou les enjeux de Phénix a été jugé « **faible** » par 65 % des participants (36 sur 55).

En tenant compte des nombreuses publications liées à la paye, retrouvées sur l'intranet, l'équipe d'audit constate que le moyen de communication utilisé ne semble pas approprié pour transmettre l'information requise aux employés, résultant ainsi à un manque de connaissances et de compréhension au sein du Ministère. À titre d'exemple, malgré que deux médias web publiés sur l'intranet, soit l'onglet

« Problèmes de paye? (Phénix) » et la page « Guide de procédures des services de paye », indiquent comment réagir aux problèmes de paye, une confusion générale demeure chez les employés quant aux mesures à prendre et aux gens à informer. En fait, 85 % des participants aux ateliers de vote (47 sur 55) ont exprimé que PCH n’a pas clairement indiqué aux employés quoi faire en cas de problème de paye.

Dans le même ordre d’idée, les méthodes et le contenu des communications liées à Phénix au sein de PCH ont également été questionnés durant les ateliers. Ainsi, les méthodes utilisées pour transmettre l’information pertinente ont été jugées « **peu efficaces** » ou « **pas du tout efficaces** » par 82 % des participants (45 sur 55), et le contenu des communications a été jugé « **quelque peu utile** » ou « **pas du tout utile** » par 95 % des participants (52 sur 55). L’équipe d’audit a mené sa propre analyse et observé que les mécanismes utilisés pour communiquer l’information liée à la paye et à Phénix ne fonctionnent pas comme prévu.

« Tout ce que je voulais, c’était de savoir si ma demande d’intervention de paye a été reçue, assignée et qu’un conseiller y travaillait. Cela aurait été suffisant pour me satisfaire, mais avoir un silence total ne fait qu’empirer ma frustration. »

Employé de PCH frustré – 2019

Même si l’équipe de liaison pour la rémunération agit comme un intermédiaire entre les employés et le Centre de paye pour fournir un suivi sur les cas, l’audit a constaté qu’avec sa capacité actuelle, une lourde charge de travail et des priorités en constante évolution, offrir de la rétroaction aux employés devient une tâche difficile à accomplir. En effet, le niveau de rétroaction, réponses et solutions fournies par l’équipe de liaison pour la

rémunération a été jugé de « **moyen** » ou « **faible** » par 58 % des participants aux ateliers (32 sur 55). Un des problèmes les plus critiques soulevés par les employés de PCH est le fait qu’il soit presque impossible de parler directement à un agent de la rémunération pouvant accéder et réviser le dossier de l’employé et régler les problèmes de façon concrète, ou au moins fournir des réponses. Cette incapacité continue de créer de plus en plus de confusion et de frustration chez les employés, comme expliqué dans la section Facteur humain ci-dessous (voir 3.5).

Le modèle d’équipe mixte, qui est la nouvelle approche principale pour régler les problèmes de paye des employés, a été mis en œuvre avec beaucoup d’ambiguïtés et un manque de compréhension quant à son rôle et à ses bénéfices. Malgré qu’il soit introduit dans le but de régler les problèmes dans leur ensemble pour chaque dossier d’employé (en fonction du CIDP), l’équipe d’audit a constaté que cela ne se passe pas en réalité (détails additionnels à la section 3.3). De plus, l’équipe d’audit a remarqué que la plupart des employés rencontrés pendant les travaux d’audit ne comprenaient pas le but et le fonctionnement du modèle d’équipe mixte. Lors des ateliers de vote, 75 % des participants (41 sur 55) ont affirmé que l’adoption de l’équipe mixte à PCH n’a pas été communiquée, et 91 % (50 sur 55) n’étaient pas au courant des rôles et bénéfices du modèle.

Afin de prévenir les problèmes de paye, la DGGRHMT a pris certaines mesures pour s’assurer d’informer les employés de PCH de l’importance de soumettre et de traiter à temps les transactions de RH. Par exemple, des messages sur « les dates importantes pour la soumission des entrées de temps dans Phénix » sont souvent affichés sur l’intranet. La DGGRHMT a pris l’initiative d’aviser les différents comités

de gouvernance et d'éduquer les gestionnaires du Ministère sur l'importance de soumettre à temps les demandes de dotation des RH, mais peu d'actions ont été prises à date. À l'occasion, l'équipe de liaison pour la rémunération organise des sessions d'information pour éduquer les employés sur les différents aspects de Phénix et les sensibiliser aux enjeux pertinents de la paye. Durant les ateliers de vote menés par l'équipe d'audit, les employés de PCH ont exprimé avoir grandement apprécié ces sessions développées à l'interne, et ont soulevé le besoin et l'intérêt d'avoir plus de mécanismes de sensibilisation aux questions relatives à la paye au sein du Ministère.

Recommandation

3. La DG de la DGGRHMT et le DPF, en collaboration avec la DG des communications, devraient s'assurer que le niveau, le contenu et les méthodes de communication sont adaptés à l'audience afin de garantir que l'information pertinente sur la paye ou les problèmes de Phénix est transmise efficacement aux employés de PCH. L'efficacité des mécanismes actuels devrait être réévaluée.

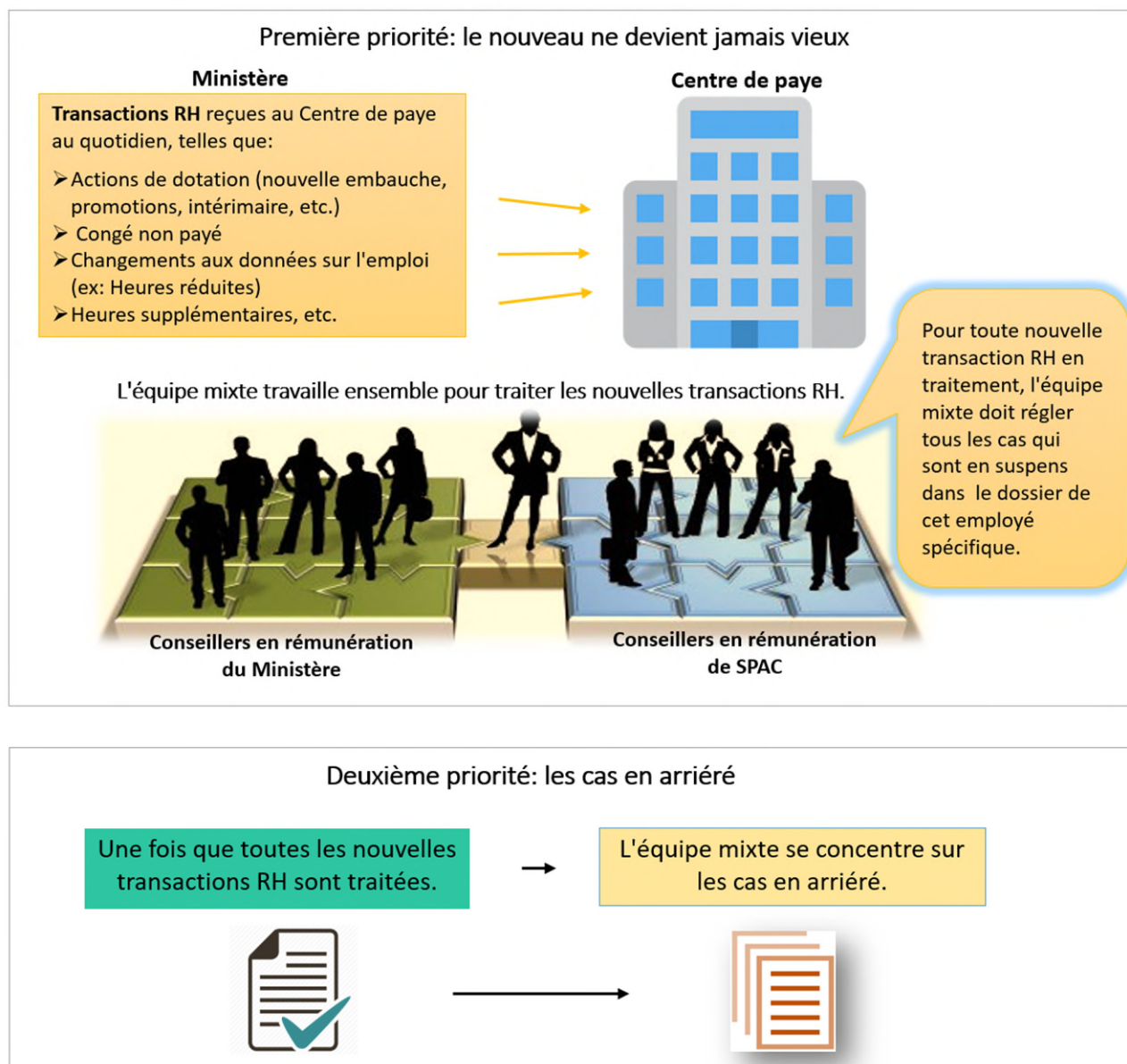
3.3 Processus et mesures de contrôle internes

Modèle d'équipe mixte : Avec le modèle d'équipe mixte en vigueur à PCH, les nouvelles transactions de RH sont traitées en priorité, et les cas en arriéré sont traités par la suite. Le travail des conseillères en rémunération de l'équipe mixte à PCH est attribué par le Centre de paye. Un nombre de cas peuvent être escaladés et traités en priorité.

Dévoué à régler les problèmes de paye de la fonction publique et stabiliser le système de paye, SPAC a annoncé, en mai 2018, l'adoption du modèle d'équipe mixte: une nouvelle approche visant à régler plus efficacement les problèmes de paye et à mieux soutenir les employés en traitant toutes les transactions en instance dans l'ensemble du dossier d'un employé (en fonction du CIDP). Cette approche diffère totalement de l'ancienne qui consistait à régler les problèmes de paye par type de transaction. Le modèle d'équipe mixte regroupe des conseillers en rémunération et des adjoints à la rémunération possédant les compétences et l'expertise nécessaires pour traiter diverses opérations de paye d'un ministère ou d'un organisme spécifique. Le personnel de la rémunération qui travaille au sein d'une équipe mixte doit traiter toutes les nouvelles transactions de RH dès qu'elles sont reçues au Centre des services de paye, afin d'éviter l'augmentation des cas en arriéré; ce procédé est connu sous le terme « le nouveau ne devient jamais vieux ». Simultanément, certains des conseillers en rémunération faisant partie de l'équipe mixte s'attaquent à l'arriéré, un employé à la fois, et traitent tous les cas en suspens dans le dossier de l'employé donné. Ce modèle, basé sur des priorités, est illustré à la figure A ci-dessous.

Figure A

Le modèle d'équipe mixte



Deuxième priorité: les cas en arriéré

Une fois que toutes les nouvelles transactions RH sont traitées.

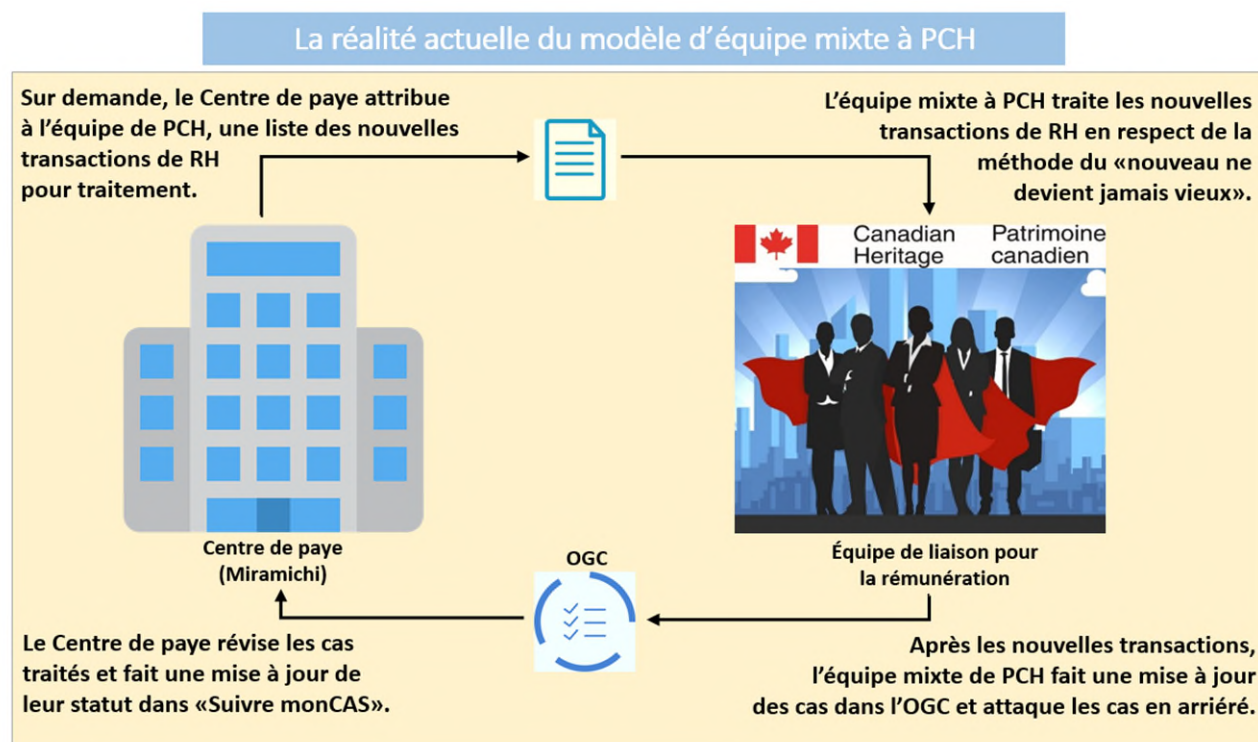


L'équipe mixte se concentre sur les cas en arriéré.



Le modèle d'équipe mixte a été déployé progressivement dans l'ensemble des 46 ministères et organismes servis par le Centre des services de paye de la fonction publique. En octobre 2018, PCH faisait partie de la troisième vague de ministères et organismes ayant adopté ce modèle. Un protocole d'entente entre SPAC et PCH énonce les conditions de fonctionnement de l'équipe mixte, y compris la condition d'avoir des conseillers en rémunération qui travaillent à partir du Centre de paye et d'autres à partir du Ministère. La figure B, qui suit, illustre le fonctionnement actuel du modèle d'équipe mixte à PCH.

Figure B



Au présent, quatre conseillères en rémunération de l'équipe mixte travaillent à PCH, au sein de l'équipe de liaison pour la rémunération à la DGGRHMT. De plus, une chef d'équipe et une conseillère encadreuse fournissent des conseils et du soutien à ces conseillères, et assurent une coordination avec le Centre de paye au besoin. Même si ces quatre conseillères ont pleinement accès au système de paye Phénix, leur travail est attribué par le Centre de paye, qui soumet une liste des nouvelles transactions de RH chaque fois qu'une liste précédente est complétée. À l'interne, PCH n'a pas le pouvoir d'affecter des cas ou dossiers de paye aux conseillères de l'équipe mixte, mais peut exercer une certaine influence sur l'attribution du travail. L'équipe d'audit a constaté que cette restriction nuit à la capacité du Ministère d'aider les employés à résoudre leurs problèmes de paye.

Au cours de cette mission, l'équipe d'audit a constaté que le concept initial de l'équipe mixte est partiellement appliqué à PCH. En effet, alors que les nouvelles transactions de RH sont traitées de façon prioritaire, l'approche holistique visant à traiter en entier les dossiers de paye des employés (en fonction du CIDP), n'est pas appliquée. Au lieu de traiter tous les cas qui sont en suspens au dossier de l'employé, l'équipe mixte attaque seulement les problèmes pouvant entraver le traitement complet d'une nouvelle transaction de RH. Le Centre de paye enregistre les problèmes de paye dans un outil de gestion des cas (OGC) auquel les conseillères en rémunération de PCH ont accès. Celles-ci s'y réfèrent pour procéder au traitement d'une nouvelle transaction de RH, mais les dossiers de paye dans l'OGC peuvent uniquement être examinés cas par cas, et non dans l'ensemble.

En outre, l'équipe d'audit a relevé une lacune dans le concept de l'équipe mixte. À moins qu'une nouvelle transaction de RH se produise et entraîne le traitement prioritaire du dossier de paye d'un employé, les problèmes de paye, anciens comme nouveaux, demeurent des cas en arriéré. Depuis la mise en œuvre

du modèle d'équipe mixte, les conseillères en rémunération s'attaquent aux cas en arriéré uniquement après avoir traité toutes les nouvelles transactions de RH qui leur ont été attribuées. Récemment, une conseillère dans l'équipe de liaison pour la rémunération a été désignée pour se consacrer à temps plein au traitement des cas en arriéré. Cette personne travaillait auparavant dans l'équipe mixte de PCH et a donc conservé son plein accès au système de paye Phénix. L'équipe de liaison pour la rémunération inclut un groupe distinct de conseillères en rémunération qui ne font pas partie de l'équipe mixte. Ces conseillères analysent aussi les cas de paye et enregistrent l'information pertinente dans l'OGC dans le but de faciliter le règlement des problèmes de paye, mais leur accès au système Phénix est limité (consultation seulement).

Comme mentionné dans le protocole d'entente définissant le fonctionnement de l'équipe mixte à PCH, cette dernière a la possibilité d'identifier trois cas critiques chaque semaine, et les escalader au Centre de paye afin qu'ils soient traités en priorité. L'équipe d'audit a été informée que depuis décembre 2018, le Ministère ne profitait pas de cette possibilité. Les conditions pour déterminer les cas critiques à escalader n'ont pas été clairement établies ni communiquées. Présentement, ces cas sont désignés soit par la haute direction, soit par l'équipe mixte de PCH et les Opérations comptables. Toutefois, l'équipe d'audit a souligné une exception, soit les cas dans lesquels un employé reçoit un salaire nul; ceux-ci sont automatiquement considérés comme des priorités et sont traités immédiatement sans aucune limite.

Recommandation

4. La DG de la DGGRHMT devrait s'assurer que les conditions pour déterminer et régler les cas en arriéré et les cas critiques pouvant être escaladés, sont clairement définies.

Saisie des données dans PeopleSoft : Des processus et mesures de contrôle ont été mis en place pour supporter la création ou la mise à jour de l'information des employés dans le SGRH Peoplesoft. Alors que l'exactitude des données de RH est vérifiée, le temps des entrées demeure problématique.

Tout système d'application requiert des processus et des mesures de contrôle bien définis afin d'assurer que les données saisies sont complètes, exactes et valides, et que le traitement des entrées génère les résultats attendus. Patrimoine canadien fait partie de la catégorie de ministères qui sont servis par le Centre des services de paye de la fonction publique, tout en utilisant un Système de gestion des ressources humaines du gouvernement du Canada (SGRH du GC) pour acheminer les données de RH au système de paye Phénix. Peoplesoft (SGRH à PCH) et Phénix sont intégrés, ce qui signifie que les données circulent automatiquement entre les deux systèmes. Le Centre de paye traite les renseignements de paye qui sont entrés dans le système Peoplesoft par les agents de RH du Ministère. Par conséquent, l'exactitude de ces données a une incidence sur la qualité de l'information utilisée pour le traitement de la paye. L'équipe d'audit s'attendait à trouver des processus, des mesures de contrôle et des directives clairement documentées, pour supporter la saisie des renseignements sur les employés dans PeopleSoft, et une bonne intégration avec le système de paye Phénix.

En réponse à la 5^e recommandation soumise dans l'audit de la phase 1, l'équipe de dotation de la DGGRHMT a mis en œuvre un processus de vérification distinct afin de réduire les erreurs lors de la saisie

des données dans PeopleSoft. Une nouvelle fonction d'assurance de la qualité des données de RH effectue une vérification et une validation pour chaque nouvelle saisie de données de RH, en portant une attention particulière aux champs qui sont requis pour l'intégration des données entre Peoplesoft et Phénix. De plus, PCH dispose d'une équipe de soutien technique pour le SGRH du GC. Celle-ci vérifie si l'intégration entre les deux systèmes se fait bien, surveille et examine les requêtes techniques générées par le système Phénix pendant l'intégration, et règle toutes les erreurs d'intégration qui sont sous le contrôle de PCH. Dans un récent exercice de schématisation mené par le groupe de contrôle interne de la DGGF, les principales activités liées à l'intégration des données de RH dans PeopleSoft, ont été identifiées et documentées. Par l'entremise d'entrevues et d'examen de documents, l'équipe d'audit a conclu que les directives, les processus et les mesures de contrôle nécessaires sont en place pour supporter la création ou la mise à jour de l'information des employés dans PeopleSoft, et également assurer l'exactitude des données de RH saisies.

Avec l'automatisation des transactions de paye par Phénix, la plupart des demandes de dotation telles que les nominations intérimaires, les nouvelles embauches, les cessations d'emploi, les renouvellements de contrats pour une durée déterminée, etc., sont traitées automatiquement lorsqu'elles sont soumises à l'avance et à temps. Par contre, les demandes transmises en retard deviennent complexes et laborieuses à traiter, et requièrent l'intervention manuelle d'un conseiller en rémunération. Ces demandes tardives augmentent grandement le risque d'avoir des problèmes de paye, des délais de traitement et une expansion de l'arriéré de cas non réglés. Similairement aux audits de la phase 1 et de suivi, une analyse de données a été menée sur le même type de données RH extraites de PeopleSoft, au cours de la phase 2. Contrairement aux constatations faites lors des deux premiers audits, cette dernière analyse a révélé que, depuis le début de l'exercice 2019-2020, le nombre d'actions de RH qui ont été saisies 90 jours après leur date d'entrée en vigueur, avait augmenté. Tenant compte de l'importance de soumettre les demandes et de faire les saisies à temps, l'équipe de dotation avait fait une requête d'acquisition d'un système de suivi qui permettrait une meilleure planification et surveillance des demandes de dotation. Ce besoin a été soulevé au cours des deux dernières années, et vu que la tentative d'y répondre par l'entremise de l'initiative GCDocs a échoué, un nouvel outil est en cours de développement. En effet, une équipe interne de développement d'applications travaillant à la Direction générale de la dirigeante principale de l'information (DGDPI) a récemment pris l'initiative de créer, en tant que projet autonome, un système de suivi de la dotation intégré au Portail des rapports de PCH. Cet outil interactif est conçu dans le but d'être en mesure de suivre, surveiller et rendre compte des demandes de dotation de RH, y compris les délais de traitement. La mise à l'essai et le déploiement de l'outil devraient avoir lieu dans les prochains mois.

Identification et surveillance des problèmes de paye : Une équipe salariale mise en place dans les Opérations comptables effectue l'analyse des dossiers de paye des employés, au besoin ou sur demande. Une méthode proactive de surveillance pour identifier les erreurs de paye n'existe pas, et le Centre des services de paye ne fournit pas un rapport complet et fiable sur la paye des employés.

Faire le suivi et la surveillance des salaires est une pratique fondamentale pour assurer que les employés au sein d'une organisation sont payés avec exactitude et à temps pour les heures travaillées. En faisant, sur une base régulière, la réconciliation entre les dépenses et les prévisions salariales, les erreurs de paye peuvent être détectés et résolus adéquatement. L'équipe d'audit s'attendait à ce que des méthodes et des mesures de contrôle soient établies à PCH, pour supporter l'identification des problèmes de paye liés à Phénix.

Comme mentionné dans le glossaire ci-dessous, la responsabilité de surveiller, détecter et identifier les problèmes de paye a été confiée à une nouvelle équipe salariale des Opérations comptables. À ce titre, cette équipe effectue une analyse des salaires créditeurs à la fin de l'exercice (CAFE) préétablis par la DGR de chaque secteur. Vu que cette méthode se concentre sur les problèmes de paye qui sont survenus dans le passé, l'équipe d'audit a constaté qu'en ce moment, une méthode proactive de surveillance pour identifier les erreurs de paye au fur et à mesure qu'ils se produisent, n'existe pas. Les employés confrontés à des problèmes de paye peuvent directement demander l'aide de l'équipe salariale afin d'obtenir des réponses ou des solutions. Pour chaque cas, l'équipe salariale procède à une analyse du dossier de paye de l'employé en utilisant deux rapports concurremment :

- Le fichier I050 qui est créé par le système de paye Phénix et téléchargé automatiquement dans SAP à chaque période de paye. C'est à partir de ce rapport que proviennent les dépenses réelles de salaire enregistrées dans le système financier de PCH. Le rapport I050 présente les dépenses réelles au montant brut, et inclut la période de paye (dates de début et de fin). Les calculs requis allant du montant brut au montant net de la paye ne sont pas inclus dans ce rapport.
- Le registre de paye qui est généré, à partir de Phénix, par l'agent ministériel chargé d'appliquer l'article 33. Ce rapport présente les montants bruts et nets des dépenses réelles de salaire, ainsi que le nombre d'heures travaillées. Cependant, les périodes de paye (dates de début et de fin) ne sont pas précisées. Par conséquent, en utilisant uniquement ce rapport, il est difficile de retracer la période visée lorsque des rajustements ou corrections sont apportés au dossier de paye d'un employé (p. ex. rémunération intérimaire, paiement rétroactif, heures supplémentaires, prime de bilinguisme, etc.). Une autre carence du registre de paye est le fait qu'il soit parfois incomplet et ne montre pas toutes les opérations de paye.

Avec les limitations relatives à chaque rapport, il est difficile de détecter les problèmes de paye lorsqu'ils surgissent, et même leur correction. À ce jour, le Centre des services de paye ne fournit pas un rapport complet, qui présente de manière exhaustive, les dépenses réelles de salaire des employés incluant les renseignements détaillés du montant brut au montant net, toutes les déductions, les rajustements ainsi que les heures et périodes de travail. Cette carence en données nuit grandement à la capacité de l'équipe salariale d'analyser l'information sur la paye, et d'aider les employés qui ont des problèmes.

Dans le but d'aider l'équipe salariale à remplir son rôle de surveillance et d'identification des problèmes liés à la paye, le groupe des Systèmes financiers de la DGGF continue d'améliorer les fonctionnalités de l'outil de renseignements opérationnels (RO). Récemment, ils ont développé un ensemble de rapports de RO concentrés sur Phénix en vue de supporter les activités de surveillance, de détection et d'identification des problèmes de paye, de même pour les avances de salaire octroyées aux employés. Suite à des tests et analyses de données, l'équipe d'audit a trouvé que l'outil de RO est utile pour relever un certain nombre de problèmes au niveau macro. Toutefois, les lacunes du fichier I050 demeurent puisque les données salariales produites dans les rapports de RO proviennent directement du système SAP (montants bruts). Les membres de l'équipe salariale sont les principaux utilisateurs des rapports de RO portant sur Phénix, mais les DGR y ont aussi accès et sont encouragées à les utiliser pour identifier les sous-paiements de salaire et les montants CAFE.

Recommandation

5. Le DPF devrait continuer d'exprimer le besoin de recevoir de SPAC, des rapports de paye supplémentaires ou améliorés afin de renforcer la capacité de PCH à surveiller les dossiers de paye en vue de détecter, d'identifier et régler les problèmes de paye des employés.

Avances de salaire et réclamations pour difficultés financières : Un cadre de contrôle approprié pour le traitement des avances de salaire a été établi, révisé et renforcé. Le cadre convenable au traitement des réclamations a été revalidé.

Les contrôles internes sont les mécanismes, les règles et les procédures mis en place par une organisation pour garantir l'intégrité de l'information financière et comptable, promouvoir la reddition de comptes et prévenir la fraude. Dans le cadre des activités financières de PCH, les avances de salaire et les réclamations pour difficultés financières sont des mesures qui ont été mises en place à titre d'intervention en urgence pour les employés vivant des problèmes de paye liés à Phénix. L'équipe d'audit s'attendait à voir des processus et des mesures de contrôle en place pour soutenir l'octroi et le recouvrement des avances de salaire versées aux employés de PCH, de même que le traitement des réclamations pour difficultés financières, le cas échéant.

Lors de l'audit de la phase 1, une assurance avait été fournie quant aux cadres de contrôle mis en place au Ministère pour l'octroi et le recouvrement des avances de salaire, et pour le traitement des réclamations pour difficultés financières. Durant la phase 2, l'équipe d'audit a examiné et réévalué ces cadres de contrôle, et observé des processus et des mesures de contrôle supplémentaires mis en place pour renforcer les cadres existants. En effet, les Opérations comptables de la DGGF ont établi de nouvelles lignes directrices qui précisent clairement les exigences en matière d'admissibilité à une avance de salaire. Les responsabilités de chaque intervenant (employé, gestionnaire, Opérations comptables, Comptes payables) faisant partie du processus de traitement d'une avance sont précisées, et des contrôles clés sont établis. Conformément à la *Directive sur les conditions d'emploi* (partie 3, section 17), PCH offre deux types d'avances de salaire :

- Les avances de salaire d'urgence (ASU) sont accordées lorsqu'un paiement salarial régulier n'est pas émis à une personne au moment de sa nomination initiale, sa nouvelle nomination ou son retour d'un congé non payé; ou toute autre interruption du versement régulier de son salaire.
- Les paiements prioritaires de salaire peuvent être versés dans des situations précises lorsque les critères d'admissibilité des ASU ne sont pas rencontrés (p. ex. paiements d'heures supplémentaires).

Depuis mars 2018, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a modifié la *Directive sur les conditions d'emploi* afin de permettre plus de flexibilité pour le recouvrement des ASU et des paiements prioritaires, et dans le but d'assurer un traitement uniforme de tous les montants à recouvrer. À moins qu'un employé choisisse de payer les montants dus immédiatement, le recouvrement ne commence que lorsque les trois conditions suivantes sont respectées :

- toutes les transactions de paye en suspens ont été traitées,
- l'employé a été payé correctement pendant trois périodes de paye consécutives, et
- une entente de recouvrement a été établie avec l'employé.

En juillet 2019, le Ministère s'est joint à un projet pilote déployé par SPAC, qui permettra le traitement des avances de salaires directement dans le système de paye Phénix. Avec ce nouveau processus, les employés qui font la demande d'obtenir une avance de salaire devront signer une entente de recouvrement avant de recevoir l'avance. Une grille de gestion du changement a été préparée par la DGGF afin de garantir, pour toutes les activités requises dans le traitement des avances de salaires, une transition adéquate du cadre de contrôle précédent au projet pilote.

Le cadre de contrôle précédent établi pour le traitement des réclamations, a été mis à jour et revalidé durant le présent audit. Documenté dans un schéma de processus, ce cadre reflète mieux les activités et les mesures de contrôle clés requises lorsque l'agent de réclamations ministériel (ARM) procède à l'analyse de la situation financière des employés ou la coordination avec le SCT pour les réclamations de plus de 500 \$.

En somme, l'équipe d'audit a conclu que la DGGF a mis sur place des processus et des mesures de contrôle adéquats pour le traitement des avances de salaires et des réclamations pour difficultés financières, aboutissant ainsi à des cadres de contrôle appropriés et solides qui assurent que le Ministère respecte les directives et lignes directrices du Conseil du Trésor.

3.4 Gestion de l'information pour la prise de décisions

La DGGRHMT et la DGGF fournissent régulièrement, aux comités ministériels, des mises à jour et des rapports sur les problèmes de paye afin de tenir la haute direction au courant de la situation. Cependant, même s'il y a un niveau raisonnable de reddition de comptes, l'exactitude des données n'a pas pu être vérifiée car le Centre de paye demeure le gardien des renseignements sur la paye.

Les processus décisionnels contribuent à la prise de décisions réfléchies en organisant l'information pertinente et en offrant des solutions alternatives. Les personnes en charge de la prise de décision se

fient souvent sur les données pour supporter leurs processus décisionnels. Afin de permettre à la haute direction de prendre des décisions de qualité, il faut donc leur fournir de l'information exacte, fiable et en temps opportun. Ainsi, pour répondre correctement aux problèmes de paye courants ou émergents, qui touchent les employés du Ministère, il est primordial de bien gérer l'information sur la paye, y compris le nombre de cas non réglés. L'équipe d'audit s'attendait à voir que de l'information pertinente, suffisante et fiable sur les problèmes de paye des employés était fournie au niveau de la gouvernance et à la haute direction de PCH.

Tout au long des travaux d'audit, on a constaté que la DGGRHMT et la DGGF fournissent régulièrement, aux comités ministériels, des mises à jour et des rapports sur les problèmes de paye afin de tenir la haute direction au courant de la situation. En effet, une mise à jour des enjeux de Phénix est fournie par la DGGRHMT au Comité des communications et de la coordination et au Comité des services ministériels et des effectifs toutes les deux semaines. De plus, la DGGF a développé son propre tableau de bord ministériel sur Phénix qui est présenté tous les mois au Comité des finances, de la technologie de l'information et des ressources humaines. Au sein de ces comités, les hauts dirigeants de PCH reçoivent des renseignements sur le nombre de cas non réglés datant de plus de 30 jours qui affectent encore les employés, le nombre total d'avances de salaire (recouvrées et à recouvrer) attribuées par le Ministère, et le nombre de trop-payés inscrits dans Phénix. Des rapports sur la productivité de l'équipe mixte sont également fournis, y compris le nombre de nouvelles transactions de RH (actives et traitées), et le nombre de cas en arriéré (non réglés après 30 jours ou traités par l'équipe) par période de paye. De plus, la Directrice générale de la DGGRHMT donne des nouvelles sur la paye au Comité exécutif présidé par la sous-ministre qui est ultimement responsable de la paye. En somme, l'équipe d'audit a constaté qu'il y a un niveau raisonnable de reddition de comptes à la haute direction du Ministère en ce qui concerne les problèmes de paye et le système Phénix.

Même si le niveau de reddition de comptes est raisonnable et approprié, l'équipe d'audit n'a pas pu vérifier l'exactitude des données ou de l'information fournie à la gouvernance et la haute direction, alors que des divergences importantes ont été relevées entre les multiples rapports. En effet, le nombre de cas non réglés fourni et publié par la sous-ministre dans les mises à jour mensuelles sur la paye, est différent du nombre de cas non réglés signalé par l'équipe mixte, même si ces chiffres sont tous tirés de la même source, soit l'outil de gestion des cas (OGC) du Centre des services de paye, et pour les mêmes périodes de paye. L'équipe d'audit a remarqué que les nouveaux problèmes de paye sont habituellement signalés par les employés au moyen du formulaire de rétroaction de Phénix, directement au Centre de paye qui est responsable de saisir l'information et de fournir des données exactes au Ministère. Bien que PCH ait accès à l'OGC pour consulter les problèmes de paye, il est impossible d'accéder aux nouveaux cas à moins que ceux-ci soient saisis par les employés du Centre de paye. Le Ministère n'a donc aucun contrôle sur le suivi et la saisie des renseignements sur la paye des employés. L'information disponible et fournie à la gouvernance et à la haute direction dépend entièrement des données recueillies au Centre des services de paye. Le problème actuel de divergences entre les données dans les multiples rapports fournis par le Centre de paye a également été relevé par la DGGRHMT et signalé à SPAC.

3.5 Facteur humain

Les problèmes de paye liés à Phénix continuent d’avoir de graves conséquences sur les employés de PCH, sur le plan financier comme au niveau personnel. Un lourd fardeau repose sur le personnel de PCH qui offre un soutien aux employés tandis que les pouvoirs, les accès et le contrôle complets sur la paye demeurent au Centre de paye.

En vertu des normes du travail fédérales définies à la partie III du *Code canadien du travail*, les employeurs sont tenus de verser aux employés les salaires auxquels ils ont droit le jour de paye régulier fixé par la pratique de l’employeur. Les autres salaires ou montants auxquels les employés ont droit en vertu du Code, tels que les paiements des heures supplémentaires, des jours fériés, des indemnités de congé annuel, des indemnités de départ ou des congés de décès payés, doivent être versés dans les 30 jours suivant la date à laquelle ils sont dus. Conformément à la *Directive sur les conditions d’emploi* du SCT, toute personne nommée à l’administration publique centrale a le droit de toucher, pour services rendus, le taux de rémunération prévu dans la convention collective pertinente pour son groupe et son niveau de classification.

Du regroupement des services de paye à Miramichi, approuvé en 2009 par le gouvernement du Canada, à la modernisation des services de paye avec le système Phénix, les fonctionnaires fédéraux sont

« J’ai des problèmes de paye presque sans arrêt depuis septembre 2014 à cause de nombreuses erreurs faites par le personnel à Miramichi. C’est évident que je ne serai jamais considéré comme une priorité, même si mes problèmes persistent depuis quatre ans. Chaque fois que je contacte le Centre de paye, il y a des conséquences émotionnelles pendant des jours. J’ai du mal à croire que ça va finir par se régler. »

Employé de PCH bouleversé – 2019

confrontés à de graves problèmes de paye qui continuent de surgir. À ce jour, trois ans après le déploiement initial de Phénix (février 2016), le Centre des services de paye n’est pas encore en mesure de suivre le rythme des problèmes émergents tout en traitant l’arriéré de milliers de cas et l’afflux quotidien de nouvelles transactions de paye. Au sein du Ministère, même si des mesures d’urgence ont été prises pour régler les problèmes et stabiliser la paye globale, les employés continuent d’être gravement touchés par des problèmes qui

persistent, et subissent l’échec de l’Initiative de transformation de l’administration de la paye du gouvernement. Ces conséquences ne sont pas uniquement sur le plan financier; elles se font aussi sentir sur les plans personnel et professionnel.

Pendant les travaux d’audit, les employés de PCH ont mentionné qu’ils ressentaient le besoin de toujours vérifier leurs talons de paye, et qu’ils étaient obligés de suivre, examiner et surveiller chaque paye pour tenter de comprendre si les montants sont corrects ou déceler les erreurs potentielles. Alors que les problèmes de paye créent déjà un niveau de stress et de frustration élevé, cette tâche supplémentaire que les employés se sentent obligés d’accomplir a des effets directs sur la productivité au travail. En effet, la majorité des employés de PCH qui ont été interrogés ou qui ont participé aux ateliers d’audit ont fait mention des difficultés qu’ils ont rencontrées en essayant de parler à un conseiller en

rémunération pour obtenir de l'information, de la rétroaction ou des solutions concernant leur dossier de paye. En ce moment, il n'existe aucun mécanisme qui permettrait aux employés du Ministère de communiquer directement avec un conseiller en rémunération pouvant examiner l'ensemble de leur dossier, fournir des réponses pour tout problème de paye, et offrir des solutions concrètes pour régler le dossier en entier. Le sentiment d'être pris à se débrouiller seuls avec les problèmes de paye demeure chez les employés. À maintes reprises, l'équipe d'audit a été informée que les employés en congé parental ou en congé d'invalidité, qui doivent en plus gérer leurs problèmes de paye, sont touchés de manière disproportionnée.

« J'ai des problèmes de paye qui durent depuis que je suis tombé malade, et je ne sais pas à qui parler, quoi envoyer et qui peut m'aider. Personnellement, je pense que ce qui est le plus frustrant, c'est le manque de soutien et le fait de ne pas avoir quelqu'un à ma disposition qui connaît le système et peut vraiment régler mes problèmes. Tout ce stress nuit à mon bien-être et m'empêche de me reposer pour me remettre de la maladie. »

Employé de PCH stressé – 2019

Les employés de PCH qui interviennent pour aider et régler les problèmes liés à la paye (c.-à-d. DGGRHMT, DGGF, DGR, ombudsman, etc.), ont déployé des efforts considérables dépassant même les attentes liées à leur poste, et continuent de s'efforcer à soutenir les employés affectés. Ce rôle de support qui a été fourni jusqu'à présent est devenu une épreuve entraînant des conséquences néfastes. Malgré le contrôle et les accès limités sur la paye, ces employés clés continuent d'identifier les problèmes de paye liés à Phénix et d'offrir, si possible, des solutions même si le plein pouvoir sur la paye demeure au Centre des services de paye. En conséquence, un lourd fardeau repose sur ces individus qui sont les premiers à vivre ou subir la frustration des employés touchés et croyant à tort que les gens qui les aident sont aussi responsables de régler leurs problèmes. Ceci génère un risque considérable de hausse de stress, de congés et d'épuisement professionnel.

Comme l'ont montré de nombreuses études, un système de rémunération juste et équitable constitue une des façons les plus efficaces pour maintenir et motiver des employés en poste. L'incapacité continue de rémunérer les fonctionnaires fédéraux correctement et à temps pour les services rendus, a érodé la confiance des employés. Ceux-ci sont désormais prudents et même craintifs au point d'en questionner certaines décisions importantes dans leur vie. La décision de faire carrière dans la fonction publique est repensée par certains alors que d'autres refusent des offres par peur d'être confrontés à des problèmes de paye. En effet, l'équipe d'audit a remarqué que les cas les plus anciens et les plus complexes sont souvent ceux d'employés qui ont eu des transferts de poste au sein du Ministère, ou d'un ministère à un autre. Il est à noter que les mesures que PCH a pris l'initiative de mettre sur place semblent avoir eu de bonnes répercussions, comme en témoignent le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) et le sondage ministériel « À vous la parole ». La possibilité d'avoir recours, rapidement et immédiatement, aux avances de salaire d'urgence dans les cas où un employé n'est pas payé (en moyenne, les fonds sont versés dans le compte bancaire de l'employé dans les six heures qui suivent la demande) a été identifiée comme un des facteurs ayant convaincu certains employés de venir travailler ou de rester à PCH.

4.0 Conclusion

Le ministère du Patrimoine canadien (PCH) a mis en place un environnement de contrôle raisonnable qui continue d'être amélioré et adapté aux problèmes continus liés au système de paye Phénix. Malgré les limites de capacité, de contrôle et d'accès pour le traitement de la paye des employés, PCH a investi des efforts considérables et entrepris un nombre de mesures et de nouveaux processus pour prévenir ou régler les problèmes de paye et pour stabiliser le traitement de la paye. L'environnement de contrôle actuel du système de paye à PCH constitue une base acceptable de mesures prises pour assurer la rémunération continue des employés.

L'équipe d'audit a noté certaines possibilités d'amélioration, soit mieux définir les opérations de l'équipe mixte de PCH; adopter une méthode proactive pour identifier et surveiller les problèmes de paye; améliorer les activités de formation offertes aux agents des RH; repenser les stratégies et mécanismes de communication des enjeux liés à la paye.

Glossaire

Centre des services de paye de la fonction publique (ou Centre de paye) : Centre offrant des services de paye et de rémunération aux employés et aux gestionnaires de 46 ministères et organismes fédéraux.

Réclamations pour difficultés financières : Demandes d'indemnisation faites par des fonctionnaires fédéraux ayant subi des difficultés financières en raison de problèmes de paye causés par Phénix. Le gouvernement du Canada a établi trois situations dans lesquelles un employé est admissible à une telle indemnisation :

- Remboursement de dépenses engagées par un employé parce qu'il a été sous-payé, par exemple des intérêts sur une carte de crédit, une marge de crédit ou un emprunt, des frais de pénalité, des frais d'insuffisance de fonds, etc.
- Remboursement de conseils fiscaux si un employé a dû consulter un expert au moment de préparer sa déclaration de revenus en raison d'erreurs de paiement causées par Phénix.
- Avances de paiements gouvernementaux lorsqu'un employé a vu diminuer certains paiements, comme l'Allocation canadienne pour enfants, en raison d'un trop-payé lié à Phénix.

Directions de la gestion des ressources : Groupes offrant des services partagés de soutien à la gestion dans les domaines de la gestion des finances, de la gestion des ressources humaines et des fonctions administratives aux directions générales et aux employés sous responsabilité directe au niveau des secteurs.

Outil de renseignements opérationnels (RO) : Solution de reddition de comptes analytiques souple, enrichie et intégrée utilisée par PCH pour analyser les données propres aux RO financiers. Les technologies de RO fournissent des aperçus historiques, actuels et prédictifs des opérations d'affaires, y compris des graphiques améliorés et une présentation interactive. Les fonctions courantes des technologies de RO sont la production de rapports, les procédés analytiques en ligne, les analyses, le forage de données, la gestion du rendement opérationnel, l'analyse comparative, l'analytique prédictive et l'analytique prescriptive.

PeopleSoft : Système de gestion des ressources humaines (SGRH) ministériel de PCH utilisé comme système de gestion de l'information pleinement intégré afin de rassembler, de consigner et de traiter l'information sur les RH, la paye et les avantages propres au personnel. L'information saisie dans PeopleSoft sert aussi à préparer les rapports à l'intention des directeurs du Ministère et des organismes centraux. Le système offre également des fonctionnalités libre-service aux utilisateurs finaux, ce qui permet aux employés de gérer leurs demandes de congé et aux gestionnaires, d'examiner et d'approuver ou de refuser ces transactions.

SAP : Système ministériel de gestion des finances de PCH, utilisé comme logiciel pour produire de l'information financière et l'information non financière connexe. Il soutient les opérations financières et les opérations de contrôle du grand livre général du système de paye, et gère le Système normalisé de paiement, utilisé par le gouvernement du Canada pour faire des paiements.

Répartition des rôles et responsabilités principaux entre la DGGRHMT et la DGGF :

- **L'équipe de liaison pour la rémunération** à la DGGRHMT a la responsabilité d'assister et de supporter les employés confrontés à des problèmes de paye, ce qui inclut l'escalade des cas au Centre des services de paye. Cette équipe est aussi responsable du traitement de trois types d'opérations de RH (cessations d'emploi, congés non payés de plus de cinq jours et retours de congés non payés de plus de cinq jours). L'**équipe mixte**, qui fait partie de l'équipe de liaison pour la rémunération, est responsable de traiter et régler certains problèmes de paye attribués par le Centre des services de paye (voir les détails en 3.3).
- **L'équipe de dotation**, à la DGGRHMT, est responsable de faire la saisie en temps opportun des demandes de dotation dans PeopleSoft, le Système de gestion des ressources humaines du gouvernement du Canada (SGRH du GC), et aussi de vérifier l'exactitude et la validité des données.
- **L'équipe technique du SGRH du GC**, à la DGGRHMT, est responsable de faire le suivi et la surveillance de l'intégration entre les systèmes PeopleSoft et Phénix, et de régler les problèmes d'intégration qui sont sous le contrôle de PCH (voir les détails en 3.3).
- Le groupe des Opérations comptables de la DGGF a mis en place une **équipe salariale** qui est responsable de l'octroi des avances de salaires aux employés et leur recouvrement lorsque requis. De plus, l'équipe est responsable de procéder à la surveillance et l'identification des problèmes de paye, ainsi que de la reddition de comptes sur l'impact financier de ces problèmes.
- Un **agent de réclamations ministériel (ARM)** a été nommé aux Opérations comptables; il est chargé d'examiner et de traiter les réclamations pour pertes financières de moins de 500 \$ dues à Phénix. L'ARM est également responsable de coordonner avec le SCT les pertes de plus de 500 \$ et de faire rapport sur toutes les réclamations.
- La **DGGRHMT** et la **DGGF** sont conjointement responsables de communiquer, au sein du Ministère, l'information pertinente liée à la paye ou au système Phénix.

Annexe A — Échelle d'évaluation et sommaire des résultats

Les conclusions tirées pour chacun des critères utilisés dans le cadre de l'audit ont été élaborées selon les définitions suivantes.

CONCLUSION	DÉFINITION
Bien contrôlé	Bien géré et efficace, aucune faiblesse importante relevée.
Contrôlé	Géré avec des mesures de contrôle fonctionnant souvent comme prévu; quelques améliorations s'imposent.
Problèmes modérés	Requiert l'attention de la direction, répond à au moins un des critères suivants : - Faiblesses dans les mesures de contrôle, mais le risque est limité puisque la probabilité d'occurrence est faible. - Faiblesses dans les mesures de contrôle, mais le risque est limité puisque l'impact est faible.
Améliorations importantes requises	Requiert l'attention immédiate de la direction, répond à au moins un des trois critères suivants : - Redressements financiers significatifs requis à l'égard de certains postes ou domaines, ou pour le Ministère. - Déficiences dans les mesures de contrôle posant un risque grave. - Déficiences importantes à la structure globale de contrôle.

Le tableau qui suit inclut tous les critères d'audit et illustre la conclusion générale pour chacun.

CRITÈRES D'AUDIT	CONCLUSION
1. Rôles et responsabilités Les rôles et responsabilités de PCH en ce qui a trait à l'administration de la paye, y compris les activités pour prévenir ou régler les problèmes de paye liés à Phénix, sont bien définis, documentés et communiqués.	Contrôlé
2. Formation et sensibilisation L'information et de la formation pertinentes sont fournies en temps opportun aux responsables de l'administration quotidienne de la paye et aux autres parties prenantes, afin de garantir le traitement adéquat de la paye et le règlement des problèmes.	Problèmes modérés
3. Processus et mesures de contrôle internes Les processus et les mesures de contrôle liés à l'administration de la paye sont bien établis à PCH, sont examinés régulièrement pour évaluer s'ils sont appliqués à temps et avec exactitude; et des mesures correctives sont prises au besoin.	Bien contrôlé
4. Gestion de l'information pour la prise de décisions Les services de paye fournissent un accès à l'information pertinente, fiable, complète et à temps, afin de favoriser la prise de décisions et soutenir la prestation des services.	Contrôlé

Annexe B — Plan d'action de la direction

Recommandations	Évaluation et mesures de la direction	Responsabilités	Échéance
1. La directrice générale (DG) de la DGGRHMT, en collaboration avec le dirigeant principal des finances (DPF), devraient assurer que les rôles et responsabilités définis pour les activités visant à prévenir ou régler les problèmes de paye liés à Phénix, soient approuvés par le Comité exécutif et communiqués à tous les employés de façon efficace.	D'accord - Un cadre de contrôle des salaires sera mis en place pour : - définir les rôles et responsabilités du Ministère par rapport aux activités d'administration de la paye (DGGF et DGGRHMT); - donner un aperçu du processus des RH à la paye, y compris les procédures, les mesures de contrôle et les activités de surveillance dont sont responsables tous les intervenants au sein de PCH (gestionnaires, Finances, RH et spécialistes de l'audit interne) afin de tenter de limiter ou de prévenir les problèmes de paye liés à Phénix (DGGF et DGGRHMT); - aider les employés à comprendre à qui ils doivent s'adresser lorsqu'ils ont des problèmes de paye liés à Phénix en créant un arbre décisionnel (DGGRHMT). Le cadre sera soumis au Comité exécutif pour approbation et partagé avec tous les employés.	Dirigeant principal de finances (DPF) et Directrice générale (DG) de la DGGRHMT	Avril 2020
2. La DG de la DGGRHMT devrait continuer d'assurer que la formation nécessaire est fournie aux agents de dotation et de rémunération de PCH, et que les séances de formation et sessions d'information profitables soient mises à la disposition des employés du Ministère.	D'accord - Les agents de dotation et de rémunération de PCH continueront de suivre les formations RH-à-Paye offertes par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH), lorsqu'elles sont disponibles. - En attendant qu'une évaluation globale des besoins en formation de tous les fonctionnaires fédéraux soit faite par SPAC et par le BDPRH, PCH continuera de préparer et d'offrir des séances d'information à l'interne sur Phénix.	DG de la DGGRHMT DG de la DGGRHMT	En cours En cours

Recommandations	Évaluation et mesures de la direction	Responsabilités	Échéance
3. La DG de la DGGRHMT et le DPF, en collaboration avec la DG des communications, devraient s'assurer que le niveau, le contenu et les méthodes de communication sont adaptés à l'audience afin de garantir que l'information pertinente sur la paye ou les problèmes de Phénix est transmise efficacement aux employés de PCH. L'efficacité des mécanismes actuels devrait être réévaluée.	D'accord - La DGGRHMT et la DGGF travailleront en étroite collaboration avec les Communications, experts fonctionnels de PCH, afin de préparer des lignes directrices et de prendre des mesures pour : • améliorer la stratégie de communication relative aux problèmes liés à Phénix; • mieux cibler le public visé; • établir comment appliquer des méthodes de communication efficaces; • mieux communiquer et diffuser les différents documents (procédures sur la paye, intranet, cadre de contrôle des salaires, etc.); • choisir les bons outils de communication à employer selon le sujet et le public cible.	DPF et DG de la DGGRHMT	Décembre 2019
4. La DG de la DGGRHMT devrait s'assurer que les conditions pour déterminer et régler les cas en arriéré et les cas critiques pouvant être escaladés, sont clairement définies.	D'accord - Les RH vont développer une présentation sur les critères de priorité afin de documenter sur quelle base les cas en priorité sont déterminés et escaladés au Centre de paye. - Les RH élaboreront des outils pour sensibiliser la direction à l'incidence sur la paye des employés lorsque les mesures de dotation sont prises en retard.	DG de la DGGRHMT DG de la DGGRHMT	Novembre 2019 Mars 2020

Recommandations	Évaluation et mesures de la direction	Responsabilités	Échéance
5. Le DPF devrait continuer d'exprimer le besoin de recevoir de SPAC, des rapports de paye supplémentaires ou améliorés afin de renforcer la capacité de PCH à surveiller les dossiers de paye en vue de détecter, d'identifier et régler les problèmes de paye des employés.	D'accord - La DGGF continuera de travailler en étroite collaboration avec SPAC pour obtenir de Phénix de meilleurs rapports sur la paye. - PCH travaille actuellement pour obtenir un accès global de consultation du système Phénix, ce qui permettra de voir l'ensemble du dossier de paye d'un employé (en ce moment, l'accès est limité à l'information relative à PCH). - Des séances d'information seront disponibles aux experts fonctionnels (DGGF et DGR) afin d'encourager l'utilisation des outils de reddition de comptes sur les renseignements opérationnels STAR, qui donnent facilement accès aux renseignements sur les dépenses salariales (dépenses réelles de Phénix par rapport aux prévisions de l'Outil de prévisions salariales). - Le cadre de contrôle des salaires donnera également un aperçu du processus des RH à la paye, y compris les procédures, les mesures de contrôle et les activités de surveillance dont sont responsables tous les intervenants de PCH (gestionnaires, Finances, RH et spécialistes de l'audit interne) afin de tenter de repérer et de régler les problèmes de paye des employés.	DPF DPF et DG de la DGGRHMT	Décembre 2019 Avril 2020 Septembre 2020