



Vérification des processus et des contrôles de la rémunération

Agence des services
frontaliers du Canada

PROTECTION SERVICE INTÉGRITÉ
TÉ **PROTECTION** SERVICE INT
EGRITY PROTECTION **SERVICE**
INTÉGRITÉ PROTECTION SERVI
CE INTEGRITY PROTECTION SE
RVICE INTÉGRITÉ PROTECTION
SERVICE INTÉGRITÉ PROTECTI
ON SERVICE INTÉGRITY PROT
ECTION SERVICE INTÉGRITY PR
OTECTION SERVICE INTÉGRITÉ
PROTECTION SERVICE INTÉGRITY
TY **PROTECTION** SERVICE INT
ÉGRITÉ PROTECTION **SERVICE**
INTEGRITY PROTECTION SERVI
CE INTÉGRITÉ PROTECTION SE



Avril 2022

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada représenté par le ministre de la sécurité publique et de la protection civile, Avril 2022

Cat. No. : PS38-120/2022F-PDF
ISBN : 978-0-660-43471-1

Ce document est disponible sur le site web de l'agence des services frontaliers au www.cbsa-asfc.gc.ca. Ce document est disponible dans des formats alternatifs sur demande.

Also available in English under the title:
Audit of Compensation Processes and Controls April 2022

Table des matières

1.0	Introduction	4
2.0	Importance de la vérification	5
3.0	Énoncé de conformité	6
4.0	Opinion de la vérification.....	6
5.0	Principales constatations	6
6.0	Résumé des recommandations	7
7.0	Réponse de la direction	7
8.0	Constatations de la vérification	9
8.1	Obligations redditionnelles, gouvernance et communications	9
8.2	Recrutement, formation, orientation et maintien en poste.....	12
8.3	Contrôles et systèmes des RH à la paye	15
	Annexe A – À propos de la vérification	22
	Annexe B – Sigles	25
	Annexe C – Intervenants du processus RH à la paye.....	26
	Annexe D – Contrôles internes des RH à la paye	28

1.0 Introduction

1. L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC ou Agence) compte plus de 16 000 employés, dont des employés nommés pour une période indéterminée ou déterminée, ce qui représente 1,7 milliard de dollars en dépenses salariales annuelles. La rémunération fait référence à la rémunération en espèces et aux autres formes de rémunération et comprend les traitements, les salaires, les prestations de retraite, les congés payés et les indemnités. Afin de respecter les règlements, les politiques et les conventions collectives du gouvernement fédéral, les employés doivent être correctement rémunérés en temps opportun, sans quoi la confiance entre les employés et l'Agence pourrait s'effriter, le maintien d'un effectif qualifié pourrait être difficile et, ultimement, la capacité de l'Agence à réaliser son mandat pourrait être touchée.
2. Le processus RH à la paye de l'Agence comprend les renseignements, les systèmes et les employés chargés de traiter la paye et de rendre des comptes sur la paye. De nombreux intervenants participent au processus RH à la paye, dont des secteurs fonctionnels clés à la Direction générale des ressources humaines (DGRH) et à la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle (DGFGO) ainsi que les gestionnaires de centres de coûts et les employés de l'ensemble de l'Agence.
3. L'ASFC a établi un protocole d'entente avec l'Agence du revenu du Canada (ARC) pour les services de technologie de l'information (TI), lequel permet à l'Agence d'utiliser le Système administratif d'entreprise (SAE) de l'ARC, un système fondé sur SAP, pour gérer ses ressources humaines et ses activités financières, y compris la paye.
4. En 2016, le gouvernement du Canada a mis en place un nouveau logiciel de paye appelé « Phénix » pour centraliser les opérations de rémunération de tous les ministères et organismes. L'ASFC est appelée une « organisation de services Web » (aussi connue sous le nom « organisation non desservie par le Centre des services de paye »), ce qui signifie qu'elle utilise son propre système de RH (SAE) avec un lien vers Phénix et n'est pas un client du Centre des services de paye de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC). Les conseillers en rémunération de l'ASFC utilisent le SAE pour traiter les demandes d'intervention de paye. Les renseignements sur la paye sont ensuite entrés dans le système Phénix pour payer les employés.
5. Le passage à Phénix a eu d'importantes répercussions sur le processus RH à paye, les systèmes et les employés de l'Agence. Depuis sa mise en place, Phénix n'a pas fonctionné comme prévu, a entraîné un nombre élevé de paiements inexacts et a entraîné une hausse des interventions manuelles¹. Afin de s'assurer que les employés sont payés correctement et en temps opportun, l'Agence a pris des mesures afin de régler les problèmes liés à Phénix² :
 - investissement de plus de 5,8 millions de dollars dans des projets de modernisation de la paye pour résoudre les problèmes complexes ou actuels d'intégration entre le SAE et Phénix;
 - établissement de fonctions de surveillance, appuyées par des tableaux de bord et des outils de suivi internes;

¹ [Rapport du BVG – La création et le déploiement du système de paye Phénix \(2018\)](#)

² [Réponse de la direction concernant la rémunération de l'ASFC au Bureau du Conseil privé](#)

- mise en place d'un processus de paiements prioritaires pour les demandes de paiements d'urgence, dont un processus financier simplifié et des services de messagerie pour l'envoi des paiements d'urgence;
 - adoption d'une approche par étapes pour traiter les demandes de rémunération;
 - participation à des groupes de travail externes de la communauté des RH du gouvernement du Canada afin de soulever des préoccupations et de discuter des problèmes auxquels est confrontée l'ASFC.
6. Après plusieurs années de problèmes liés aux systèmes et aux limites de capacité, un arriéré de dossiers de rémunération de l'année en cours et de l'année précédente s'est accumulé. La DGRH a présenté un plan stratégique au Comité exécutif des ressources humaines en février 2020 pour traiter l'arriéré (stratégie relative aux arriérés de rémunération). L'Agence avait un arriéré de 2 578 dossiers en décembre 2020, dont 14 % sont liés à des cas de 2018 ou antérieurs³. Même si l'arriéré se résorbe, le personnel de la rémunération doit tout de même effectuer un nombre élevé de mouvements de paye chaque mois.

2.0 Importance de la vérification

7. La mise en œuvre de Phénix a eu des répercussions négatives sur le gouvernement fédéral, et des milliers d'employés ont été touchés sur le plan financier, y compris des employés de l'ASFC. Au sein de la fonction publique, des employés remettent à plus tard des promotions et des transferts de postes, refusent de faire des heures supplémentaires ou retardent même leur retraite en raison de leur méfiance envers Phénix⁴.
8. Il peut y avoir un impact sur la réputation lorsque des problèmes de paye font l'objet de reportages dans les médias et cela pourrait dissuader des employés qualifiés de se joindre à l'Agence. Des payes inexactes peuvent aussi avoir une incidence sur le bien-être et la productivité des employés, car elles peuvent engendrer de la frustration et nuire à leur santé émotionnelle et financière.
9. Des inexactitudes dans la rémunération des employés, comme des trop-payés, peuvent mener à des pertes financières pour l'Agence si elles ne sont pas corrigées. Compte tenu de l'importance des dépenses salariales de l'Agence, il est important que les contrôles entourant ce processus fonctionnent efficacement pour assurer une communication exacte, complète et en temps opportun dans les états financiers de l'Agence.
10. En outre, compte tenu des erreurs relevées par le Bureau du vérificateur général (BVG) dans ses examens des dossiers de paye, ainsi que des vérifications internes et des contrôles internes antérieurs limités dans ce domaine, un engagement a été pris dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2019-2020 de mener une vérification interne de la rémunération.
11. La vérification visait à évaluer la pertinence et l'efficacité de la gouvernance et des contrôles liés au processus RH à la paye ainsi qu'à déterminer si les intervenants ont accès à la formation et au soutien nécessaires pour appliquer efficacement le processus RH à la paye.

³ Rapport régional mensuel sur l'évaluation du niveau – décembre 2020

⁴ Audit de l'environnement de contrôle du système de paye à PCH, Patrimoine canadien (mai 2018)

12. La vérification portait sur les processus et les contrôles internes pour le cycle de vie RH à la paye (y compris la rapidité et l'exactitude des interventions de paye) ainsi que sur les contrôles relatifs à l'information financière, à la gouvernance et à la surveillance de la fonction RH à la paye, la communication et la formation.
13. La portée et les critères de la vérification sont décrits à l'annexe A.

3.0 Énoncé de conformité

14. La vérification respecte la Politique et la Directive du Conseil du Trésor sur la vérification interne ainsi que le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. Des éléments de preuve suffisants et appropriés ont été recueillis grâce à diverses procédures pour fournir un niveau d'assurance de la vérification. La fonction de la vérification interne de l'Agence est indépendante, et les vérificateurs internes ont rempli leurs fonctions avec objectivité, tel qu'il est défini dans les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des vérificateurs internes.

4.0 Opinion de la vérification

15. L'Agence a établi des procédures et des directives relatives au processus RH à la paye, et appuie les intervenants de ce processus. Il existe des possibilités pour veiller à ce que les interventions de paye soient effectuées en temps opportun et avec précision en améliorant la gouvernance et la communication entre tous les intervenants internes au niveau opérationnel et en offrant une formation suffisante et pertinente à tous les employés de la Rémunération. Il est également possible de prendre d'autres mesures pour améliorer le contrôle de l'accès aux systèmes de RH. D'importants problèmes entourent toujours les contrôles internes en ce qui concerne le processus. Il est impératif que les contrôles internes appropriés soient en place et fonctionnent comme prévu pour réduire les risques liés aux comptes rendus de rémunération et aux rapports financiers inexacts.

5.0 Principales constatations

16. Il y a des lacunes dans le cadre de contrôle interne du processus RH à la paye. Plus de la moitié des contrôles ne sont pas conçus et documentés ou ne fonctionnent pas efficacement. Ces lacunes augmentent le risque du traitement incorrect des mouvements de paye invalides ou inexacts. Les préoccupations soulevées en premier par le BVG en 2017-2018 n'ont toujours pas été réglées.
17. Les systèmes utilisés dans le processus RH à la paye ne facilitent pas toujours le processus de bout en bout sans erreur. Par contre, ces erreurs peuvent être atténuées par une augmentation de la formation et une réduction du traitement rétroactif des interventions de paye en retard. La Rémunération a lancé l'initiative « Être à temps, c'est payant » pour veiller à ce que les documents clés soient reçus en temps opportun, ce qui contribue à réduire les erreurs créées par le traitement tardif d'intervention de paye.
18. L'audit a relevé des cas où les utilisateurs ont reçu un rôle incompatible dans les systèmes de RH. Dans certains cas, même si ces utilisateurs nécessitaient un accès supérieur, une supervision et une surveillance additionnelles n'ont pas été mises en place afin de veiller à ce que l'accès soit utilisé de façon appropriée.

19. En l'absence d'une formation officielle conçue spécifiquement à l'intention des conseillers en rémunération des organisations de services Web, un outil de référence interne est en train d'être mis au point. Les conseillers en rémunération se fient à des directives comme les procédures normales d'exploitation, les manuels de référence et les politiques.
20. Les canaux de gouvernance interne officiels sont utilisés pour communiquer avec la direction au sujet des questions concernant les RH à la paye. Par contre, des mécanismes officiels pour faciliter la collaboration et la prise de décisions au niveau opérationnel n'ont pas été élaborés. Il s'agit là d'un enjeu parce qu'il est difficile pour les intervenants de collaborer malgré les interdépendances dans le processus des RH à la paye. Les priorités et les préoccupations auxquelles font face d'autres groupes et qui peuvent nuire au traitement, au paiement et à l'établissement de rapports opportuns de la paye sont peu comprises ou reconnues.

6.0 Résumé des recommandations

21. Cinq recommandations ont été formulées dans le cadre de la vérification et elles portent sur les éléments suivants :
 - améliorer la collaboration et la communication entre les secteurs fonctionnels au niveau opérationnel du processus RH à la paye;
 - terminer et mettre en œuvre un programme complet de formation sur la rémunération adapté à l'environnement de services Web de l'ASFC;
 - surveiller la conformité aux normes de service nouvellement établies pour la présentation en temps opportun des documents aux RH par les gestionnaires de centres de coûts;
 - combler les lacunes concernant la documentation et la conception de contrôles dans le cadre de contrôle interne du processus RH à la paye et vérifier régulièrement l'efficacité opérationnelle des contrôles;
 - revoir le processus d'approbation et d'attribution des rôles pour les systèmes RH à la paye et assurer une surveillance régulière des utilisateurs à qui des rôles incompatibles ont été accordés dans les systèmes RH à la paye.

7.0 Réponse de la direction

La vice-présidente des Ressources humaines accepte les constatations de la vérification et s'assurera que des mesures sont prises pour améliorer le suivi et les rapports pour mettre en œuvre un programme de formation complet et accroître la collaboration entre les parties prenantes, comme le précise ce plan d'action. La DGRH travaillera en collaboration avec la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle (DGFGO) afin de combler immédiatement les lacunes et améliorer la gestion et la surveillance générales du programme de rémunération à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).

Le vice-président de la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle accepte les recommandations de la vérification et veillera à ce que des processus et des contrôles solides en matière de rémunération soient en place au sein de l'ASFC. La DGFGO travaillera immédiatement avec les responsables des processus opérationnels en conséquence pour combler les lacunes observées dans la documentation et se pencher sur l'efficacité de la conception. Le cadre du processus

des RH à la paye sera révisé et des recommandations spécifiques seront formulées à l'intention des responsables opérationnels concernés pour corriger les lacunes en matière de contrôle. Des mises à l'essai basées sur les risques seront effectuées pour vérifier que les mesures mises en œuvre donnent les résultats escomptés. Pour que ces plans d'action soient couronnés de succès, la mobilisation et la collaboration de la DGRH seront essentielles.

8.0 Constatations de la vérification

8.1 Obligations redditionnelles, gouvernance et communications

Rôles et responsabilités

22. Le processus RH à la paye de l'Agence repose sur une communication sans faille et en temps opportun de l'information entre les principaux intervenants.⁵ Par exemple, les gestionnaires d'un centre de coûts sont responsables de remplir les documents en vue de l'embauche d'un employé et de les envoyer à la Dotation pour produire une lettre d'offre. La Rémunération reçoit la lettre d'offre signée afin d'entrer les renseignements sur la paye dans les systèmes des RH à la paye. Une fois que l'information est entrée et que l'employé est payé, la Comptabilité intégrée est chargée de la déclaration des dépenses salariales. Compte tenu de ces interdépendances, il est important que tous les intervenants comprennent leurs rôles et responsabilités, ainsi que l'incidence qu'ont leurs rôles sur les autres intervenants.
23. Les rôles et les responsabilités des différentes activités du processus RH à la paye ont été déterminés et documentés dans les descriptions de travail et dans les pages intranet de l'ASFC. La plupart des intervenants clés que nous avons sondés⁶ comprennent leurs propres rôles et responsabilités dans le processus RH à la paye. Par contre, plus de la moitié des intervenants de chaque secteur fonctionnel ont répondu qu'ils ne comprenaient pas les rôles et les responsabilités des autres groupes d'intervenants en ce qui a trait au processus RH à la paye. Le processus RH à la paye n'est nulle part documenté de façon centralisée et, par conséquent, les interrelations et les dépendances entre les intervenants ne sont pas clairement communiquées à toutes les parties visées.
24. Dans l'ensemble, les rôles et les responsabilités des employés travaillant au sein du processus RH à la paye sont clairement définis et communiqués. Une sensibilisation accrue aux rôles et responsabilités de tous les secteurs impliqués dans le processus aiderait les différents intervenants à mieux comprendre comment les autres contribuent à l'efficience et à l'efficacité globales du processus RH à la paye.

Échange de renseignements et communication à l'interne

Communication avec les intervenants internes du processus RH à la paye de l'Agence

25. Afin que le processus fonctionne sans faille et en temps opportun, il est important de s'assurer que les bons renseignements sont communiqués à tous intervenants du processus RH à la paye. Quarante-cinq pour cent (45 %) des intervenants sondés se disent insatisfaits de la communication entre tous les intervenants participant au processus RH à la paye. La communication entre les intervenants internes du processus RH à la paye se faisait traditionnellement par courriel. Toutefois, un système de gestion de la charge de travail, appelé Centre d'interaction des employés (CIE), a été lancé en mars 2018. Le CIE permet aux équipes de la Dotation et de la Rémunération d'échanger des documents clés par voie électronique. Même si le CIE est devenu le système national permettant à toutes les régions de transmettre de l'information en octobre 2019, il n'a pas été complètement adopté. En outre, bien que ce système ait facilité l'échange de documents clés entre les équipes de la Dotation et de la Rémunération, il ne règle pas les autres problèmes de communications mentionnés par les intervenants. Par exemple, les

⁵ De plus amples renseignements sur les intervenants internes et externes se trouvent à l'annexe C.

⁶ Voir la méthodologie de l'audit à l'annexe A pour obtenir des détails sur le sondage de l'audit interne.

employés responsables de la rémunération des cadres supérieurs, des opérations comptables, des contrôles internes et des systèmes de RH ont indiqué qu'ils pourraient tirer profit d'une plus grande collaboration avec les autres secteurs fonctionnels participant au processus. Si l'on ajoute à cela les lacunes dans la compréhension des rôles et responsabilités des autres intervenants, il y a un risque que les intervenants ne comprennent pas ou ne participent pas à l'élaboration et à l'exécution des plans et priorités qui dirigent le processus RH à la paye.

26. Puisque le travail d'équipe et la communication entre les intervenants sont essentiels, l'efficacité et à l'efficience du processus RH à la paye, les canaux et les outils de communication doivent être optimaux.

Recommandation 1 : La vice-présidente de la Direction générale des ressources humaines, en collaboration avec le vice-président de la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle, devrait améliorer la communication et le travail d'équipe entre les secteurs fonctionnels sur le plan opérationnel du processus RH à la paye de sorte que l'échange de renseignements entre les principaux intervenants soit efficient, efficace et fait en temps opportun en vue de favoriser la collaboration et d'éviter les erreurs contournables dans le traitement de la paye et les rapports connexes.

Réponse de la direction : Dans l'ensemble, la vice-présidente de la Direction générale des ressources humaines accepte cette recommandation et veillera à ce que des réunions trimestrielles aient lieu avec les intervenants au sein de la DGRH et de la DGFGO.

Date d'achèvement : 31 mars 2022

Gouvernance organisationnelle de l'ASFC

27. Le comité Un|RH, le Comité exécutif des ressources humaines et le Comité exécutif sont les principaux organismes de gouvernance de l'Agence pour le processus RH à la paye. Ces comités sont les tribunes permettant de porter les problèmes liés au processus RH à la paye à l'attention de la haute direction de l'Agence.
28. D'après notre examen des ordres du jour et des comptes rendus des décisions, ces comités de gouvernance internes sont informés de façon périodique des progrès réalisés concernant la stratégie relative aux arriérés de rémunération, y compris la récente initiative de la DGRH « Être à temps, c'est payant », ce qui démontre que la haute direction de l'Agence reçoit périodiquement de l'information pertinente sur les éléments de haute priorité.

Communication avec les employés

29. Chaque région a mis en place ses propres méthodes pour communiquer avec ses employés. Cela peut comprendre la communication directe avec les employés ou la communication par l'entremise de la direction et du personnel administratif.
30. Les communications concernant les annonces importantes liées à la paye, les mises à jour générales du processus RH à la paye ainsi que les nouvelles initiatives sont faites dans l'ensemble de l'Agence à l'aide du bulletin *Le Quotidien de l'ASFC*, de courriels du président et les pages Web internes de l'Agence (c.-à-d. Atlas, Apollo).
31. Malgré ces efforts, les employés ont répondu qu'en général ils ne recevaient pas suffisamment de renseignements sur le processus RH à la paye. De plus, près de la moitié (49 %) des employés sondés ont indiqué qu'ils n'avaient pas reçu suffisamment de communications et de soutien concernant leur dossier de paye. Cette perception d'un

manque de communication avec les employés peut engendrer de la frustration et de la confusion, faisant de la communication claire et continue un important élément du processus RH à la paye.

Communication avec les intervenants externes et les organismes de gouvernance

32. Compte tenu de l'influence des intervenants externes sur le processus RH à la paye de l'ASFC, il est important que l'Agence soit représentée dans les comités de gouvernance externes lorsque des sujets importants sont abordés et que des décisions sont prises.
33. L'Agence et la DGRH participent à différents comités et groupes de travail externes afin d'obtenir de l'information et de communiquer le point de vue de l'ASFC. L'information obtenue à ces groupes de travail externes est communiquée au sein de l'Agence par les mécanismes de gouvernance internes établis, et elle sert à influencer les améliorations à apporter au processus RH à la paye. Nous avons constaté qu'il y a suffisamment de canaux pour la communication entre l'Agence, le Secrétariat du Conseil du Trésor et l'ARC.
34. L'information que transmet SPAC à l'Agence est parfois perçue comme étant d'une valeur limitée pour l'ASFC, car elle ne s'applique pas aux organisations de services Web.⁷ Plus précisément, à travers des entrevues et les réponses au sondage, les employés de l'ASFC ont exprimé leur inquiétude que la communication sur la formation ou les mises à jour des systèmes de SPAC n'était pas toujours pertinentes pour l'environnement opérationnel de l'Agence à titre d'organisation de services Web et qu'elles nécessitent des modifications pour être pertinentes. La réception des communications pertinentes est essentielle pour garantir que l'ASFC est en mesure de réagir rapidement aux problèmes. Les résultats du sondage cadrent avec les constatations issues de l'analyse de l'environnement des organisations non-clientes du Centre des services de paye effectuée en avril 2019 par le Bureau de gestion des programmes RH à la paye de SPAC, qui indiquent que les communications de SPAC sont axées sur le modèle services du Centre des services de paye et que les activités de mobilisation des intervenants de SPAC ne tiennent pas compte des besoins et des préoccupations des organisations non desservies par le Centre des services de paye.

Incidence de la communication en temps opportun sur l'exactitude de la paye

35. Les employés de la Rémunération (qui comprend les opérations de rémunération et la rémunération ministérielle) soulignent que l'information doit être entrée dans les systèmes de RH à la paye en temps opportun pour éviter les répercussions sur la paye des employés. Le rapport du Bureau du vérificateur général de l'automne 2017 sur le système de paye Phénix⁸ a indiqué que Phénix est seulement en mesure de traiter les interventions de paye qui sont entrées en temps réel, et que les paiements rétroactifs nécessitent une intervention manuelle afin qu'un employé puisse recevoir en temps opportun une paye exacte sans problème.
36. Plus de la moitié (54 %) des répondants au sondage venant des Opérations de rémunération et de la Dotation s'inquiétaient du fait que les documents de paye⁹ ne leur étaient pas envoyés en temps opportun; et 69 % ont répondu que les documents étaient

⁷ Voir les précisions concernant les organisations de services Web (ou organisations non desservies par le Centre des services de paye) au point 1.0 – Contexte

⁸ [Rapport du BVG — Les problèmes liés au système de paye Phénix \(2017\)](#)

⁹ Les documents de paye comprennent les formulaires faisant autorité, les éléments à l'appui, etc.

souvent incomplets aux fins de traitement d'une intervention de paye dans les systèmes de RH à la paye.¹⁰ La présentation de documents incomplets nuit aussi au traitement en temps opportun des interventions de paye puisque les conseillers en rémunération peuvent retarder le traitement d'une intervention jusqu'à ce que des documents satisfaisants soient fournis.

37. Suite au sondage, le pourcentage élevé de présentations tardives a été confirmé dans notre examen des dossiers de paye, où nous avons noté les cas où les gestionnaires de centres de coûts n'ont pas fourni les documents à la Dotation en temps opportun. Par exemple, dans un échantillon de 15 trop-payés choisi aux fins d'analyse, la présentation des documents en temps opportun était un problème dans environ la moitié des cas (8 sur 15).
38. Pour régler les problèmes liés à la présentation en temps opportun des documents de paye essentiels et empêcher les erreurs de paye, la DGRH a lancé l'initiative « Être à temps, c'est payant » pour les interventions de paye qui ne concernent pas les cadres supérieurs. À partir du 30 septembre 2020, tous les documents envoyés aux conseillers en dotation des RH doivent l'être dans les délais établis par la DGRH. Les exceptions aux délais ne sont autorisées que si elles sont approuvées par le vice-président ou le directeur général régional de la direction générale faisant la demande.
39. Il est essentiel de veiller à ce que l'information ayant une incidence sur la paye soit fournie et traitée en temps opportun pour assurer l'exactitude de la paye des employés. Le fait de poursuivre sur la lancée des stratégies liées aux délais d'exécution et de favoriser la collaboration entre les principaux intervenants aidera l'Agence à réduire les erreurs de paye et les arriérés.

Recommandation 2 : La vice-présidente de la Direction générale des ressources humaines devrait surveiller la conformité aux normes de service pour la soumission en temps opportun de documents dûment remplis aux RH par les gestionnaires des centres de coûts (en vigueur le 30 septembre 2020), et présenter un rapport à ce sujet pour s'assurer que les normes de service et les approbations requises pour les exemptions sont respectées.

Réponse de la direction : Acceptée. Le 30 septembre 2020, des normes de service ont été établies pour 14 mesures de dotation particulières, que les gestionnaires d'embauche doivent respecter en soumettant tous les documents requis. Si les normes de service établies ne sont pas respectées, le service de dotation des RH a l'autorité nécessaire pour retarder la date d'entrée en vigueur.

La DGRH surveillera toutes les demandes d'exemption approuvées par les VP et DGR et leur en rendra compte afin d'évaluer le volume et de faire un rapport à la VP de la DGRH tous les trois mois pour s'assurer que les exemptions n'annulent pas l'initiative de respect des délais des RH à la paye. Le premier rapport à la VP de la DGRH est prévu pour la fin de mars 2022.

Date d'achèvement : 31 mars 2022

8.2 Recrutement, formation, orientation et maintien en poste

Formation et Soutien

¹⁰ Les problèmes liés aux délais d'exécution et à l'exhaustivité qui ont été signalés ne s'appliquent pas à l'équipe de la Rémunération des cadres supérieurs, qui est assujettie à des processus et à des délais d'exécution différents pour le traitement des dossiers de paye des cadres supérieurs.

40. Une orientation, une formation et un soutien adéquats sont essentiels pour s'assurer que tous les intervenants du processus RH à la paye peuvent s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. L'Agence n'a pas un programme de formation sur la rémunération obligatoire ou officiel mis à la disposition des employés. De plus, la direction générale ne documente pas et ne fait pas le suivi de la formation liée à la rémunération suivie par les employés. Même si une formation en cours d'emploi est offerte, seulement 43 % des employés de la Rémunération sondés jugent qu'elle est suffisante.
41. Afin de combler les lacunes en matière de formation officielle et en cours d'emploi, la Rémunération ministérielle met au point un outil de référence interne pour aider les nouveaux conseillers en rémunération et les conseillers existants. De plus, une formation obligatoire sur la prestation de services aux clients a été livrée afin d'apporter les améliorations nécessaires à la communication avec les employés concernant les problèmes liés aux dossiers de paye.
42. Les employés de la Rémunération de l'Agence ont aussi accès à la formation sur les processus RH à la paye offerte par SPAC. Quoique la formation de SPAC vise à être suffisamment générale pour tous les utilisateurs, l'analyse de l'environnement souligne que presque toutes les organisations ont indiqué qu'elles ont besoin d'adapter les matériaux de formation à leur contexte, ce qui crée un fardeau supplémentaire.¹¹ Lorsque les leçons sont mal utilisées, les employés de la Rémunération de l'ASFC peuvent commettre des erreurs, comme lorsqu'ils effectuent des interventions dans Phénix qui ne visent que les ministères desservis par le Centre des services de paye (et non les organisations de services Web). Lorsque la formation et les mises à jour de SPAC sont diffusées à la communauté, la Rémunération doit adapter et clarifier les messages afin qu'ils soient pertinents pour l'ASFC.
43. Le Bureau du vérificateur général (BVG) avait des observations similaires liées à la suffisance de la formation pour les conseillers en rémunération lors de leur Vérification des états financiers de l'ASFC. Depuis deux ans, le BVG recommande que l'ASFC collabore avec SPAC et d'autres intervenants afin d'évaluer les besoins en formation et de développer des plans de formation.
44. Au lieu de la formation, les employés de la Rémunération dépendent d'un certain nombre d'autres outils et directives, comme des procédures normales d'exploitation, des manuels de référence et des politiques. Par contre, même si elles sont utiles, ces ressources ne remplacent pas une formation visant à établir les bases nécessaires à l'exécution des différentes interventions de paye.
45. L'absence de formation et de soutien pertinents peut avoir une incidence sur la capacité d'un employé à exécuter efficacement ses tâches. Un programme de formation officiel et des outils de soutien contribueraient à l'efficacité et à la cohérence du traitement de la paye, ainsi qu'au renforcement de la prestation des services de rémunération.

Recommandation 3 : La vice-présidente de la Direction générale des ressources humaines devrait créer et mettre en œuvre un programme de formation complet sur la rémunération adapté à l'environnement des services Web de l'ASFC.

Réponse de la direction : Acceptée. Dans l'ensemble, la vice-présidente de la Direction générale des ressources humaines accepte cette recommandation et veillera à ce qu'un

¹¹ Analyse de la situation des organisations ne faisant pas affaire avec le Centre des services de paye 2019 du Bureau du programme des RH à la paye de SPAC, page 7

programme de formation complet pour les conseillers en rémunération, adapté à l'ASFC, soit créé et mis en œuvre.

Date d'achèvement : 31 mars 2022

Recrutement et maintien en poste

46. L'Agence doit, pour traiter en temps opportuns les interventions de paye, disposer d'un effectif suffisant affecté à la rémunération. Afin de répondre à la demande, l'effectif de la rémunération est composé de différents types d'employés : embauchés pour une période indéterminée, embauchés pour une période déterminée, occasionnels et étudiants. La plupart des organisations non desservies par le Centre des services de paye, dont l'ASFC, ont de la difficulté à recruter des conseillers en rémunération et à les maintenir en poste. Des rapports indiquent que les conseillers en rémunération quittent les organisations non desservies par le Centre des services de paye pour occuper un poste au Centre des services de paye de SPAC qui offre une meilleure classification, un salaire plus élevé et davantage d'occasions de formation¹².
47. Les entrevues avec le personnel de la rémunération ont révélé, pour des postes similaires, un écart entre la classification des conseillers en rémunération de l'Agence et celle des conseillers en rémunération du Centre des services de paye. Des employés de la Rémunération qui ont répondu au sondage, 38 % ont indiqué qu'ils envisageraient de quitter l'Agence pour occuper un poste de même niveau ailleurs au gouvernement. Les responsables de la Rémunération ont entrepris de revoir la classification des descriptions de poste des employés opérationnels afin de l'harmoniser avec celle des postes semblables dans les autres ministères.
48. Le taux d'attrition des conseillers en rémunération que nous avons établi est supérieur au taux d'attrition global de l'ASFC :

Tableau 1 – Taux d'attrition

	2018	2019
Taux d'attrition de la rémunération ¹³	12 %	13 %
Taux d'attrition de l'ASFC ¹⁴	6,5 %	5,6 %

49. Parmi notre échantillon de 14 employés de la Rémunération embauchés pour une période indéterminée ayant quitté l'Agence, cinq l'ont fait pour se joindre à un autre ministère, dont trois à des postes de même niveau de classification. Les neuf autres employés ont pris leur retraite.
50. Les difficultés relatives à la dotation ont été cernées dans la Stratégie relative aux arriérés de rémunération, qui comprend également un plan pour recruter davantage de conseillers en rémunération. Le bassin de conseillers en rémunération à la retraite a été sollicité et certains retraités ont été recrutés afin de contribuer à l'élimination de l'arriéré. De plus,

¹² Analyse de la situation des organisations ne faisant pas affaire avec le Centre des services de paye 2019 du Bureau du programme des RH à la paye de SPAC.

¹³ Départ des employés de la Rémunération entre le 1^{er} juillet 2018 et le 30 juin 2020, données tirées des SAE.

¹⁴ 2020-09-16 Séance d'orientation 01 Aperçu E DGRH.

des stratégies de maintien en poste, comme offrir des occasions au personnel, envisager de prolonger l'indemnité de maintien en poste pour les conseillers en rémunération et mettre à jour les descriptions de poste, ont aussi été définies en vue de contrer le départ des conseillers en rémunération.

51. Sondés sur leur satisfaction au travail, 60 % des employés de la Rémunération ont indiqué être satisfaits de leur emploi et 49 % se sentent appuyés dans leur cheminement professionnel. Pour les employés qui sont satisfaits de leur emploi, les raisons les plus souvent invoquées comprennent la reconnaissance, les bonnes relations et le côté stimulant de l'emploi, de même que la capacité de promouvoir le changement ou d'aider les clients. À l'opposé, les raisons soulevées pour expliquer une insatisfaction comprennent un manque de formation adéquate, des problèmes avec les systèmes, un manque de reconnaissance, une charge de travail accablante ou stressante et des délais déraisonnables.
52. Malgré les difficultés liées au maintien d'un effectif suffisant pour la Rémunération, la DGRH continue de mettre en application des stratégies pour recruter et maintenir en poste des ressources qualifiées.

8.3 Contrôles et systèmes des RH à la paye

Contrôles internes des RH à la paye

53. La *Politique sur la gestion financière* du gouvernement du Canada énonce les exigences visant à « établir, [à] surveiller et [à] maintenir un système de contrôle interne de la gestion financière » et à « [s] assurer que des mesures correctives sont prises rapidement lorsque des lacunes concernant les contrôles et des risques importants n'ayant pas fait l'objet de mesures d'atténuation sont repérés, y compris tout risque de fraude ».¹⁵
54. Un cadre de contrôles internes bien conçu comporte des actions prises par les employés ainsi que des actions conçues dans un système veillant à un contrôle approprié d'un processus. Les contrôles internes des RH à la paye sont énoncés à l'Annexe D et comprennent des actions comme les approbations, les rapprochements, les examens par les pairs et les restrictions des systèmes de TI. Un cadre de contrôles internes qui est efficace fait en sorte que les processus sont suivis et que les systèmes fonctionnent comme prévu sur une base régulière.
55. L'Agence se fie aux contrôles internes du processus des RH à la paye pour garantir que :
 - les interventions de paye sont traitées en temps opportuns, valides et exactes;
 - les dépenses salariales sont consignées sans erreur;
 - les risques liés à l'administration de la paye de l'Agence sont réduits au minimum.
56. L'équipe des contrôles internes de l'Agence (au sein de la DGFGO) est, selon son mandat, responsable de la documentation du Cadre de contrôle interne des RH à la paye (le Cadre) et de l'évaluation des contrôles du Cadre afin d'en assurer l'efficacité.
57. Nous avons évalué les principaux contrôles des RH à la paye au moyen du cadre établi par l'équipe des contrôles internes¹⁶. En plus des contrôles compris dans le Cadre, nous

¹⁵ *Politique sur la gestion financière*, points 4.2.8 et 4.2.10.

¹⁶ Le [Guide de surveillance continue du contrôle interne en matière de gestion financière](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor a été utilisé pour déterminer la taille appropriée des échantillons pour la mise à l'essai des

avons cerné et mis à l'essai des contrôles liés au système de TI utilisés dans les processus des RH à la paye. Nous avons mis à l'essai un total de 53 contrôles, dont 29 manuels¹⁷ et 24 liés à la TI¹⁸. Un échantillon de 155 interventions de paye a été utilisé pour mettre les contrôles à l'essai¹⁹.

58. Le tableau 2 résume les résultats de la mise à l'essai des contrôles. De plus amples détails sur les descriptions des contrôles sont inclus à l'annexe D.

Tableau 2 – Résultats de la mise à l'essai des contrôles internes

Activité de contrôle	Efficace	Inefficace	Conception déficiente	Documentation inadéquate
Ajouts d'employés à la paye	1	4	2	1
Modifications à la paye	-	-	-	3
Approbation du temps	1	-	1	1
Consignation des dépenses salariales	1	2	-	1
Surveillance de la paye	2	2	1	-
Enlever les employés de la paye	-	6	-	1
- SAE- accès en TI de la paye	4	2	-	-
Contrôles automatisés en TI - SAE	12	-	-	-
Phénix – accès en TI de la paye	5	-	-	-
Total	26	16	4	7

59. Des 53 contrôles, seulement 26 (49 %) ont été jugés efficaces, car il y avait suffisamment d'éléments probants pour démontrer que l'activité de contrôle se déroulait comme prévu pour tous les dossiers de l'échantillon. Les 27 contrôles restants (51 %) étaient inefficaces, leur conception était déficiente ou leur documentation était inadéquate. Même s'il est attendu que certains contrôles demandent une révision de temps à autre, le nombre de contrôles pour lesquels la conception ou la documentation étaient inadéquates donne à penser que le cadre ne reflète pas les tâches réelles des employés. Le nombre de contrôles inefficaces relevés (16 sur 53, soit 30 %) était encore plus préoccupant,

contrôles internes. Le document recommande de choisir les échantillons en fonction de la fréquence de l'activité de contrôle.

¹⁷ Les contrôles manuels sont des contrôles exécutés par une personne (et non par un système de TI).

¹⁸ Les contrôles de TI sont des contrôles liés à un système, et qui souvent en fait partie, et dont l'exécution est automatique.

¹⁹ Certaines interventions de paye ont servi à évaluer plusieurs contrôles.

puisque cela signifie que d'importantes activités, sur lesquelles repose l'exactitude de la paye, ne sont pas réalisées comme elles le devraient.

60. Comme le montre le tableau 2, des erreurs ont été décelées dans le cas de 16 contrôles (fonctionnant inefficacement) pour lesquels un ou plusieurs des dossiers de l'échantillon ne contenait pas suffisamment d'éléments probants pour démontrer que l'activité de contrôle se déroulait comme prévu. Par exemple, les conseillers en rémunération doivent procéder à des calculs pour vérifier l'exactitude de la première paye d'un employé. Dans certains des dossiers de l'échantillon, ces calculs étaient absents et aucune justification de leur absence n'était fournie.
61. Comme le processus des RH à la paye a évolué, nous avons constaté que la description de quatre contrôles était désuète. Nous avons également constaté qu'à sept reprises, la description de l'activité établie dans le Cadre ne correspond plus au processus en vigueur ou que les principaux aspects de l'activité ne sont pas clairement définis dans la description. Par exemple, le poste responsable d'approuver une intervention de paye.
62. Nos observations portent aussi sur les faiblesses des contrôles internes déjà soulignées dans la Vérification des états financiers de l'ASFC annuelle du BVG. Un des écarts les plus remarquables identifiés par le BVG dans la vérification de 2017-2018 était un faible processus pour approuver les paiements (article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) et pour identifier les erreurs potentielles liées à la paye. Malgré les années écoulées depuis que ce problème a été soulevé, les contrôles liés à l'approbation de l'article 33 de la *Loi* n'ont pas encore été renforcés.
63. En l'absence de contrôles documentés, conçus correctement et qui fonctionnent efficacement, le risque que des paiements invalides ou inexacts soient versés est plus important encore. De tels paiements non valides ou inexacts peuvent engendrer de la frustration pour les employés, des pertes financières, une atteinte à la réputation ou encore la mauvaise consignation des dépenses salariales et, par conséquent, demandent une attention immédiate. Il est impératif que les changements requis soient apportés au cadre, que le cadre soit surveillé et testé de façon régulière et que l'importance de suivre les processus et procédures établis soit réitérée.

Recommandation 4 : Pour réduire les risques liés aux échecs des contrôles soulevés dans la vérification, le vice-président de la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle, en collaboration avec la vice-présidente de la Direction générale des ressources humaines, devrait immédiatement veiller à ce que la Division de la comptabilité intégrée, de la politique financière et des contrôles internes :

- a) consulte les responsables des processus opérationnels à la DGFGO et à la DGRH afin de régler les problèmes d'efficacité liés à la documentation et à la conception cernés lors de la vérification;
- b) révise le cadre de contrôle interne des RH à la paye en fonction des consultations menées en a);
- c) formule des recommandations à l'attention des responsables des processus opérationnels afin de combler les lacunes des contrôles cernés pendant la vérification;
- d) consulte avec les intervenants et planifie de mettre à l'essai le cadre révisé afin d'en établir l'efficacité de la conception et du fonctionnement et d'en faire rapport.

Réponse de la direction :

- a) Acceptée. Le vice-président de la DGFGO travaillera avec la DGRH (Bureau de seconde responsabilité, BSR) afin de remédier aux déficiences en matière de conception et de

documentation cernées dans le rapport de vérification. La DGFGO, en collaboration avec la DGRH, renforcera les processus pour s'assurer qu'ils fonctionnent comme prévu et produisent les résultats escomptés.

- b) Acceptée. Le vice-président de la DGFGO consultera avec la DGRH afin de réévaluer le cadre de contrôle interne des RH à la paye. Le cadre actualisé devrait aborder les problèmes liés au manque d'efficacité en matière de documentation et de conception. Le cadre révisé devrait réduire au maximum les risques pour l'administration de la masse salariale de l'Agence.
- c) Acceptée. Le vice-président de la DGFGO travaillera avec la DGRH pour continuer d'examiner les possibilités d'améliorer les déficiences en matière de contrôle observées dans le rapport de vérification. Des recommandations spécifiques visant les contrôles qui ne fonctionnent pas efficacement seront portées à l'attention des responsables des processus opérationnels. Un suivi permettra de s'assurer que les recommandations sont mises en œuvre et de fournir des preuves que les faiblesses sont traitées.
- d) Acceptée. Afin de certifier que le cadre de contrôle révisé est efficace, le vice-président de la DGFGO élaborera un plan pour obtenir l'assurance en effectuant des mises à l'essai de conception et d'efficacité opérationnelle du cadre de contrôle des RH à la paye. Les essais seront basés sur les risques pour certifier/confirmer la conception et l'efficacité opérationnelle du cadre de contrôle révisé.

Date d'achèvement :

- a) 30 septembre 2021
- b) 31 décembre 2021
- c) 30 septembre 2021
- d) 31 mars 2022

Systèmes de TI

- 64. L'Agence a recours à deux systèmes essentiels pour le processus des RH à la paye : SAE et Phénix. Phénix a été mis en service et est géré par SPAC et les SAE sont hébergés et gérés par l'ARC. Comme l'Agence est une organisation de services Web, les interventions de paye sont saisies dans les SAE et les données sont transmises à Phénix pour que la paye soit versée aux employés. Pour un traitement efficace des interventions de paye, les systèmes doivent répondre aux besoins des utilisateurs. Nous avons évalué dans quelle mesure les SAE et Phénix répondent aux besoins des utilisateurs et traitent correctement les mouvements de paye.
- 65. Dans le sondage mené lors de la vérification interne, la plupart des employés de la Rémunération (81 %) ont indiqué penser que les systèmes de RH possèdent les fonctions appropriées pour faire leur travail. De plus, la majorité des employés des opérations de la Rémunération, de la rémunération ministérielle et des systèmes de RH a indiqué que les risques liés aux systèmes ont été définis (71 %) et qu'ils étaient gérés activement (80 %).
- 66. Cependant, la majorité des employés opérationnels (73 % des employés de la Rémunération et 73 % des employés de la Dotation) se disent préoccupés quant aux limites du système, en raison des problèmes d'intégration entre les SAE et Phénix, qui empêchent la saisie adéquate des informations des RH pertinentes. Nous avons appris que même si une intervention de paye est traitée correctement par un conseiller en rémunération et saisie dans les SAE, il se peut que le paiement versé par Phénix soit

erroné²⁰. L'examen des dossiers de paye nous a permis de constater un cas où, bien que le conseiller en rémunération ait saisi les données adéquates dans Phénix, un paiement non valide, sous la forme d'un chèque en double, a tout de même été versé à un employé.

67. Le traitement des paiements est également problématique dans Phénix, notamment pour le traitement des modifications apportées aux conventions collectives et des interventions de paye saisies tardivement. Afin d'harmoniser les données salariales des SAE et de Phénix, une comparaison des données sur les postes des employés dans les SAE et de celles se trouvant dans Phénix a été faite quotidiennement par la Rémunération ministérielle afin de rectifier les écarts entre les deux systèmes. Cela alourdit la charge de travail, sans permettre à tous coups d'éviter les payes erronées, car les écarts peuvent être décelés trop tard pour que les corrections requises soient apportées. Les paiements invalides versés par les limites du système peuvent entraîner de la frustration chez les employés qui reçoivent une paye insuffisante ou doivent rembourser un trop-payé à l'Agence.
68. En vue de comprendre ce qui nuit à la validité des paiements dans les systèmes des RH à la paye, nous avons analysé les données de Phénix sur les trop-payés, afin de cerner l'origine potentielle des erreurs. Un échantillon de 15 cas de trop-payés connus a été établi et soumis à notre analyse. En retraçant l'historique des paiements dans le processus des RH à la paye, nous avons été en mesure de déterminer les causes possibles suivantes :
- traitement des paiements en retard (huit paiements) : informations essentielles transmises tardivement par le gestionnaire de centre de coûts (fin de la date de la nomination intérimaire) ou saisie tardive d'une intervention de paye (p. ex., un employé reçoit sa paye régulière pendant son congé puisque la documentation est soumise ou saisie après la date d'entrée en vigueur);
 - erreurs du système (un paiement) : Phénix a produit un chèque en double, cependant, l'erreur a été décelée et le paiement a été annulé avant que l'employé ne le reçoive;
 - révision subséquente d'une feuille de temps (six paiements) : un employé a déclaré des heures en utilisant un code entraînant rémunération (heures supplémentaires payées, congé payé) et a par la suite modifié le code pour un code sans solde (heures supplémentaires en congé compensatoire, congé sans solde) une fois le paiement émis.
69. Les systèmes de paye utilisés actuellement et leur interface ne facilitent pas toujours l'exécution adéquate du processus de rémunération de bout en bout. Cependant, en mettant davantage l'accent sur la communication et la sensibilisation des employés et des gestionnaires sur les répercussions que certains comportements ont sur l'exactitude de la paye, ainsi que la formation pour les utilisateurs des systèmes de RH et la soumission et le traitement des interventions de paye en temps opportuns, l'Agence peut réduire les problèmes sur lesquels elle exerce un contrôle.

Systèmes de TI – Séparation des tâches

70. La séparation des tâches est nécessaire lors de l'attribution des droits d'accès aux utilisateurs d'un système afin d'éviter qu'une personne ait des tâches incompatibles (p. ex. initier, approuver et réviser la même transaction). La restriction de l'accès vise à empêcher les utilisateurs d'effectuer des interventions non autorisées. Par exemple, la

²⁰ Analyse de la situation des organisations ne faisant pas affaire avec le Centre des services de paye 2019 du Bureau du programme des RH à la paye de SPAC, page 11.

séparation des tâches entre les personnes qui traitent les interventions de paye et celles qui les approuvent réduit le risque de fraude et contribue à garantir que seules les interventions valables sont saisies dans les systèmes. Dans les cas où la séparation des tâches ne peut pas être maintenue, on s'attend à ce qu'il existe des contrôles d'atténuation pour prévenir l'utilisation inappropriée des systèmes ou les fraudes.

71. Les rôles incompatibles dans les systèmes de TI liés au processus RH à la paye ont été déterminés par les responsables²¹ du SAE et de Phénix. Nous avons évalué si l'ASFC respectait la séparation des tâches.

Séparation des tâches dans le SAE

72. Chaque rôle attribué à un utilisateur est associé à diverses combinaisons d'actions et d'autorisations possibles. Nous avons tenté d'évaluer si les autorisations, appelées codes de mouvement (codes-M), associées à chaque rôle étaient appropriées. Cependant, nous n'avons pas pu obtenir un document affichant les codes incompatibles. Par conséquent, nous avons évalué la séparation des tâches au niveau des rôles.
73. Les conseillers en rémunération se voient attribuer le rôle « Rémunération – Traitement des mouvements » dans le SAE, ce qui leur permet de traiter les interventions de paye. Il y a quatre rôles avec lesquels le rôle « Rémunération – Traitement des mouvements » ne peut être combiné. Les demandes relatives à ces rôles sont soumises par le gestionnaire de l'employé au moyen du système de billet de TI de l'ASFC; elles sont ensuite acheminées aux personnes autorisées appropriées aux fins de traitement²².
74. Nous avons identifié six utilisateurs qui avaient des rôles incompatibles dans le SAE. Quatre d'entre eux pouvaient autoriser et traiter des interventions de paye. Deux utilisateurs pouvaient traiter des interventions de paye et modifier la liste de paye d'un employé, ce qui leur permettait de traiter les interventions de paye de ces employés. Après que nous ayons porté ces six situations d'incompatibilité de rôles à l'attention de la direction, les rôles ont été supprimés.
75. Étant donné que ces rôles incompatibles ont été attribués par des personnes autorisées, il est important que la matrice de séparation des tâches soit consultée avant d'accorder un accès au SAE afin de réduire la probabilité que les employés aient accès à des rôles incompatibles.

Séparation des tâches dans Phénix

76. Dans la matrice de séparation des tâches de Phénix, SPAC a indiqué quels rôles ne doivent pas être combinés à d'autres. Il s'agit notamment des rôles suivants : conseiller en rémunération, approbateur en vertu de l'article 33 et analyste des systèmes des RH. Pour demander l'attribution d'un rôle dans Phénix, le gestionnaire de l'employé doit soumettre un formulaire à l'agent des contrôles d'accès sécuritaires de Phénix de l'ASFC.
77. Lorsque des rôles incompatibles sont inévitables, SPAC exige une attestation du dirigeant principal des finances pour autoriser la dérogation. Nous avons constaté que six utilisateurs s'étaient vu attribuer une combinaison de rôles incompatibles, avec l'autorisation du dirigeant principal des finances de l'ASFC.
78. Lorsqu'il accorde des rôles incompatibles, le dirigeant principal des finances est tenu de confirmer que des contrôles compensatoires sont mis en œuvre afin de gérer les risques

²¹ La matrice de séparation des tâches des SAE a été conçue par l'ARC, celle de Phénix, par SPAC.

²² Les responsables des processus opérationnels, les experts en la matière et les approbateurs de rôles donnent accès aux rôles dans le SAE.

créés par l'existence de rôles incompatibles dans le système. L'équipe de la Rémunération ministérielle a récemment entamé un examen trimestriel de la pertinence de l'accès des utilisateurs au SAE et à Phénix. Cependant, il n'existe aucun contrôle compensatoire qui permettrait de réduire l'attribution abusive des rôles incompatibles. Les responsables des processus opérationnels au sein de la DGRH et de la DGFGO chargés des systèmes liés au processus RH à la paye n'effectuent aucune surveillance de l'activité des utilisateurs dans Phénix ou le SAE, en particulier pour ceux ayant des rôles incompatibles. Ils n'évaluent pas non plus les rôles incompatibles entre le SAE et Phénix afin d'assurer la séparation des tâches des utilisateurs ayant accès aux deux systèmes.

79. Bien que nous n'ayons relevé aucun signe de fraude lors de l'examen des dossiers de paye, le manque de surveillance des activités des utilisateurs dans les systèmes et les cas de contrôles qui ont soit été conçus, soit fonctionnent de manière inefficace, font augmenter le risque de fraude.

Recommandation 5 : Pour prévenir le mauvais usage des systèmes utilisés dans le processus des RH à la paye, la vice-présidente de la Direction générale des ressources humaines, en collaboration avec le vice-président de la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle, devrait :

- a) réviser le processus d'approbation des rôles pour les rôles du SAE utilisés au sein du processus des RH à la paye afin de s'assurer que les rôles incompatibles sont évités et, si nécessaire, qu'une approbation appropriée est fournie et consignée;
- b) s'assurer que des contrôles compensatoires sont en place, y compris une surveillance régulière des utilisateurs qui se sont vu attribuer des rôles incompatibles dans les systèmes des RH à la paye pour s'assurer que leurs privilèges d'accès ne sont pas utilisés de manière inappropriée.

Réponse de la direction : Acceptée. La vice-présidente de la Direction générale des ressources humaines et le vice-président de la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle acceptent cette recommandation et veilleront à ce que les rôles pour les rôles du SAE et Phénix, qui sont utilisés au sein du processus des RH à la paye, soient révisés tous les trimestres et comprennent une preuve d'approbation et une documentation appropriées lorsque des rôles incompatibles sont accordés.

Date d'achèvement : 31 mars 2022

Annexe A – À propos de la vérification

Objectifs et portée de la vérification

La présente Vérification des processus et des contrôles de la rémunération a été approuvée par le Comité de vérification de l'Agence dans le cadre du Plan de vérification axé sur les risques de 2019-2020 à 2023-2024.

La vérification visait à évaluer la pertinence et l'efficacité de la gouvernance et des contrôles liés au processus RH à la paye ainsi qu'à déterminer si les intervenants ont accès à la formation et au soutien nécessaires pour appliquer efficacement le processus RH à la paye.

La vérification a porté sur le processus RH à la paye de l'ASFC entre le 1^{er} juillet 2018 et le 30 juin 2020. Toutefois, aux fins de l'examen des contrôles, il a porté sur l'exercice 2019-2020. Plus précisément, elle a porté sur les points suivants :

- les processus et le cadre de contrôle interne pour le cycle de vie du processus RH à la paye, notamment la rapidité et l'exactitude des interventions de paye;
- les rapports financiers sur les dépenses salariales de l'ASFC;
- les contrôles du système de paye;
- la gouvernance et la surveillance de la fonction RH à la paye;
- les communications et la formation.

La présente vérification n'a pas porté sur les éléments suivants :

- les éléments des processus et des systèmes qui échappent au contrôle de l'ASFC;
- les pratiques de gestion de l'information liées aux renseignements personnels des employés;
- les avantages sociaux et les assurances des employés;
- les retenues sur la paye et les déductions gérées par SPAC.

En raison des limites imposées en raison de la pandémie de COVID-19, aucun déplacement n'a été effectué pendant la vérification; toutefois, toutes les régions sont incluses et on a communiqué avec certaines d'entre elles pour tenir des entrevues, répondre à notre sondage ou obtenir des documents.

Évaluation des risques

On a procédé à une évaluation préliminaire des risques pendant l'étape de la planification de la vérification afin de cerner des secteurs de risque potentiels ainsi que les priorités de la vérification. Pour élaborer l'évaluation des risques, on a eu recours à des entrevues avec des intervenants qui participent au processus RH à la paye, à l'examen de documents pertinents et à une analyse préliminaire des rapports disponibles. À la suite de cette évaluation, les risques clés suivants liés au processus RH à la paye ont été cernés et ont servi à la définition de l'objectif, de la portée et des critères de la vérification :

- il se pourrait que le processus et les contrôles des RH à la paye de l'ASFC ne soient pas conçus et ne fonctionnent pas de façon efficace pour permettre le versement exact et rapide de la paye aux employés;
- il se pourrait qu'on ne communique pas de façon rapide et transparente avec les intervenants internes, ce qui comprend la communication de suffisamment d'information aux cadres supérieurs pour faciliter la prise de décisions stratégiques;

- il se pourrait que des employés ne comprennent pas ou ne connaissent pas leur rôle et leurs responsabilités et qu'ils manquent de formation, ce qui entraîne des erreurs ou des lacunes lorsqu'ils appliquent le processus RH à la paye;
- il se pourrait que l'ASFC ne parvienne pas à recruter des conseillers en rémunération qualifiés et à les maintenir en poste, ce qui entraîne des retards quant au traitement des interventions de paye et des erreurs lors de l'application du processus RH à la paye;
- des erreurs dans les données de dépenses salariales pourraient avoir une incidence sur l'exactitude des états financiers de l'Agence; l'ASFC pourrait avoir recours à des tiers pour le soutien continu et l'entretien sans vérification ou surveillance suffisante des systèmes de rémunération essentiels.

Approche et méthodologie

L'étape d'examen de la vérification a été réalisée selon l'approche suivante :

- entrevues avec diverses personnes qui prennent part au processus RH à la paye à l'Administration centrale et dans les régions;
- un sondage a été envoyé à 870 intervenants internes du processus RH à la paye. Nous avons reçu des réponses de 287 intervenants, pour un taux de réponse de 33 %;
- examen des documents liés au processus des RH à la paye;
- suivi par étape des systèmes et des sous-processus de rémunération;
- examen et analyse des données qui proviennent de diverses sources, y compris le SAE, le CIE et Phénix;
- examen d'un échantillon de transactions de paye pour évaluer la conformité au processus et les contrôles internes.

Critères de la vérification

Étant donné les constatations préliminaires de l'étape de la planification, les critères de vérification suivants ont été déterminés :

Secteur d'intérêt 1 : Obligations redditionnelles, gouvernance et communications

Critères de vérification :

- 1.1 Les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles liées aux activités RH à la paye de l'ASFC sont clairement définis et communiqués aux intervenants pertinents.
- 1.2 L'information pertinente est recueillie et transmise aux intervenants en temps opportun au moyen d'organismes officiels de gouvernance et par d'autres moyens internes (communication entre les directions générales, communication avec les employés touchés) et externes (communication avec d'autres ministères et organismes).

Secteur d'intérêt 2 : Recrutement, formation, orientation et maintien en poste

Critères de vérification :

- 2.1 Les employés reçoivent une orientation, de la formation et du soutien de la part de l'ASFC à l'interne et de SPAC à l'externe, au besoin, pour exercer leurs fonctions et assumer efficacement leurs responsabilités.

- 2.2 Des mécanismes existent pour recruter des conseillers en rémunération et les maintenir en poste.

Secteur d'intérêt 3 : Contrôles et systèmes du processus RH à la paye

Critères de vérification :

- 3.1 Des contrôles internes clés efficaces liés au processus RH à la paye sont mis en œuvre pour s'assurer que les mouvements de paye sont valides et exacts afin de procéder au traitement des interventions de paye et de déclarer les dépenses salariales dans les états financiers de l'ASFC.
- 3.2 Les systèmes des TI qui soutiennent le processus RH à la paye répondent aux besoins des utilisateurs et traitent les transactions de façon appropriée.

Annexe B – Sigles

ARC	Agence du revenu du Canada
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
CIE	Centre d'interaction avec les employés
DGFGO	Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle
DGRH	Direction générale des ressources humaines
LSE	Libre-service des employés
SAE	Système administratif d'entreprise
SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada

Annexe C – Intervenants du processus RH à la paye

Internes	
Direction générale des ressources humaines (DGRH)	<ul style="list-style-type: none"> » Rémunération ministérielle : surveillance et gestion de la fonction de rémunération de l'ASFC » Opérations de la rémunération : exécution de la fonction de rémunération de l'ASFC pour les employés ne faisant pas partie du groupe de la direction » Rémunération des cadres supérieurs : exécution de la fonction de rémunération de l'ASFC pour les employés faisant partie du groupe de la direction » Systèmes des RH : gestion et exécution des systèmes des RH de l'ASFC » Dotation : réalisation des priorités de l'ASFC en matière de dotation, ce qui comprend l'établissement et la modification de la situation d'emploi des personnes, activités ayant une incidence sur leur paye
Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle (DGFGO)	<ul style="list-style-type: none"> » Comptabilité ministérielle : déclaration des dépenses, y compris les dépenses salariales, dans les états financiers de l'ASFC » Centre national des transactions financières (CNTF) : approbation et émission des paiements, y compris la paye, au nom de l'ASFC » Contrôle interne : documentation et validation des contrôles internes de l'ASFC en matière de rapports financiers, y compris les activités de vérification des comptes conformément aux exigences des organismes centraux
Gestionnaires de centre de coûts	<ul style="list-style-type: none"> » Établissement, communication et approbation des changements à la situation d'emploi de leurs employés (embauche, promotions, congés, affectations intérimaires, démissions, etc.)
Employés	<ul style="list-style-type: none"> » Déclaration de leurs heures de travail de manière précise et en temps opportun
Externes	
Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)	<ul style="list-style-type: none"> » Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) : Surveillance des fonctions des ressources humaines du gouvernement fédéral
Agence du revenu du Canada (ARC)	<ul style="list-style-type: none"> » Responsable du SAE et de la surveillance et de la maintenance du système

Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC)	» Responsable du Système de paye Phénix
---	---

Annexe D – Contrôles internes des RH à la paye

Nous avons évalué et mis à l'essai les contrôles internes des RH à la paye suivants. Les résultats des essais sont indiqués ainsi :

✓ Le contrôle est efficace

X Le contrôle est inefficace

• La conception du contrôle est déficiente ou sa documentation est inadéquate

Activité	Contrôle
Ajout d'employées à la paye	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les demandes de dotation sont examinées et approuvées (agents des services frontaliers) X Les demandes de dotation sont examinées et approuvées (employés autres que les agents des services frontaliers) <ul style="list-style-type: none"> • Les conseillers en rémunération valident la première paye du nouvel employé X Un examen par les pairs des interventions de paye a lieu (formulaire de rémunération et liste de vérification remplis par les conseillers en rémunération) (deux contrôles) X Les personnes à qui a été délégué le pouvoir de signature en matière de dotation et de finances signent les demandes d'intervention en Ressources humaines, formulaire 325-10 et la lettre d'offre (tous les employés) (deux contrôles) <ul style="list-style-type: none"> • Les personnes à qui a été délégué le pouvoir de signature en matière de dotation et de finances ont reçu une formation appropriée
Modifications à la paye	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation des modifications à la paye par les personnes à qui a été délégué le pouvoir de signature en matière de dotation et de finances (congé de maternité, congé sans solde, modification de la durée d'emploi, etc.) au moyen d'une demande d'intervention en Ressources humaines, formulaire 325-10 et/ou d'une lettre d'offre signée (deux contrôles) • Examen et approbation par la Dotation des documents officiels pour les modifications à la paye
Approbation du temps	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le chef approuve les feuilles de temps des agents des services frontaliers (heures supplémentaires, primes de quart et autres indemnités) • Le chef valide les entrées de la feuille de temps dans le portail Libre-service des employés (LSE) en les comparant aux registres de présence et s'assure que les codes indiqués sont exacts et appropriés
Consignation des dépenses salariales	<ul style="list-style-type: none"> X Les responsables de la comptabilité intégrée préparent une analyse des dépenses salariales qui comparent les données d'une année à l'autre ✓ Les responsables de la comptabilité intégrée préparent les ajustements aux dépenses salariales de l'année précédente • Les responsables régionaux des finances (ou le conseiller en gestion financière) examinent les comptes créditeurs et/ou

	<p>débiteurs en fin d'exercice liés à la paye avant de les présenter aux responsables de la comptabilité intégrée</p> <p>X Les responsables de la comptabilité intégrée reçoivent les comptes créditeurs et/ou débiteurs en fin d'exercice liés à la paye par courriel envoyé par les différents groupes pour saisie dans les SAE</p>
Surveillance de la paye	<p>X Les responsables de la comptabilité ministérielle examinent le dossier I050 de Phénix pour déceler les trop payés, les payes manquantes, etc. pendant la période de paye bimensuelle</p> <p>X Le CNTF examine et approuve les mouvements de paye dans Phénix supérieurs à 15 000 \$</p> <p>✓ Les responsables de la comptabilité intégrée procèdent au rapprochement du module FI des SAE et du GL de SPAC</p> <p>✓ Les responsables de la comptabilité intégrée procèdent au rapprochement des dépenses salariales entre les modules HR et FI des SAE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trimestriellement, les responsables de la comptabilité intégrée procèdent à une analyse des écarts quant aux codes d'identification de dossier personnel en procédant au rapprochement du dossier I050 de Phénix et des SAE afin de déterminer les paiements rétroactifs, les payes manquantes, les trop payés, etc. pour consignation dans le registre de paye
Enlever des employés rayés de la paye	<p>X Le gestionnaire de centre de coût examine et approuve le formulaire de départ et la lettre de démission (deux contrôles)</p> <p>X Les conseillers en rémunération valident la dernière paye de l'employé (deux contrôles)</p> <p>X Les conseillers en rémunération traitent et examinent le paiement unique versé à l'employé à son départ, y compris le paiement des vacances (deux contrôles)</p> <p>X Les conseillers en rémunération calculent l'indemnité de départ pour les employés congédiés</p>
SAE – Accès en TI de la paye	<p>✓ Il n'y a qu'un seul profil de l'utilisateur pour chaque utilisateur des SAE</p> <p>X La structure des rôles d'utilisateurs dans les SAE assure une séparation des tâches</p> <p>✓ Le contrôle de l'accès aux lignes est configuré de façon à ne permettre d'accéder aux données des employés que par organisation</p> <p>X Seules les personnes autorisées ont accès aux interventions de paye « employés portés à l'effectif », « approbation du temps » et « traitement de la paye » et les rôles de chacun sont séparés adéquatement</p> <p>X Seule l'équipe de la comptabilité intégrée peut saisir manuellement des données sur les comptes créditeurs/débiteurs dans le registre (comptes créditeurs en fin d'exercice/comptes débiteurs en fin d'exercice)</p> <p>✓ La nature et la portée des privilèges d'accès des utilisateurs sont approuvées par les superviseurs de ces derniers</p> <p>X La direction examine régulièrement la liste d'utilisateurs</p>

<p>Contrôles automatisés en TI-SAE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transfert automatique de données entre les modules HR et FI des SAE. Vérification de la réussite du transfert ✓ Traitement par lots automatisé pour la mise à jour du statut d'un employé à « rayé de l'effectif » dans les SAE ✓ Transmission par lots automatisée des feuilles de temps des SAE approuvées en vertu de l'article 34 ✓ Les heures supplémentaires ne peuvent pas être saisies à l'avance dans le LSE ✓ Téléchargement automatique quotidien des dossiers I049 de Phénix dans les SAE ✓ Calcul automatisé hebdomadaire du salaire en fonction des données saisies dans la feuille de temps LSE et le calendrier des enregistrements sur la paye ✓ Le LSE des SAE ne permet pas aux employés d'approuver leur propre feuille de temps ✓ Le LSE achemine les feuilles de temps conformément à la structure organisationnelle indiquée dans les SAE ✓ Les feuilles de temps soumises dans le LSE sont automatiquement acheminées au superviseur adéquat ✓ Les feuilles de temps refusées sont automatiquement renvoyées à l'employé afin que les problèmes décelés par le superviseur soient réglés ✓ Approbation des rapports sur les heures de travail dans le LSE (article 34) ✓ Les feuilles de temps pour lesquelles l'approbation en vertu de l'article 34 n'est pas accordée sont automatiquement acheminées au niveau hiérarchique supérieur ayant le pouvoir d'approbation en vertu de l'article 34, conformément à la structure organisationnelle indiquée dans les SAE
<p>Phénix – accès en TI de la paye</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il existe un seul profil par utilisateur dans Phénix ✓ La structure des rôles d'utilisateurs dans Phénix assure une séparation des tâches ✓ Seules les personnes autorisées peuvent traiter les interventions de paye dans Phénix ✓ La nature et la portée des privilèges d'accès des utilisateurs sont approuvées par les superviseurs de ces derniers ✓ La liste d'accès des utilisateurs de Phénix est examinée trimestriellement