



**Non classifié**

# AUDIT INTERNE – AUDIT DE LA CONSULTATION DES INTERVENANTS DANS LE CADRE DE LA MISE À NIVEAU À LA VERSION 9.2 DE PEOPLESOFT – PROCESSUS D’APPROBATION DES INTERVENANTS (PHASE 2)

Rapport final

Bureau du dirigeant principal d’audit, d’évaluation et de gestion du  
risque



## Table des matières

1. Introduction.....	3
2. Contexte .....	3
3. Objet de l’audit .....	4
3.1. Importance.....	4
3.2. Objectif.....	4
3.3. Portée.....	5
3.4. Critères d’audit, sources d’information et méthodologie d’analyse .....	5
4. Observations et constatations de haut niveau .....	5
5. Observations et constatations.....	6
5.1. Processus d’approbation.....	6
5.1.1 Consultation des intervenants .....	6
5.1.2 Officialisation et communication.....	6
5.1.3 Reconnaissance de la compréhension des intervenants .....	7
5.2. Processus d’acheminement aux échelons supérieurs .....	7
6. Recommandations.....	9
7. Conclusion .....	12
8. Remerciements.....	12
9. Équipe d’audit.....	12
Annexes.....	13
Annexe A : Critères et méthode d’audit .....	13

## 1. Introduction

Le mandat légal de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), décrit aux articles 12 et 13 de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* (1996, ch. 16), consiste à fournir des services de paye aux employés de la fonction publique du Canada.

Le système de paye PeopleSoft 9.1, également appelé Phénix, est en service depuis sa mise en œuvre en 2016. La version 9.1 de PeopleSoft est un produit commercial en vente libre en fin de vie, et le soutien standard de la fonctionnalité de base du système a pris fin. Le soutien prolongé de la version 9.1 de PeopleSoft a fait l’objet de négociations et d’ententes entre le gouvernement du Canada et Oracle jusqu’en décembre 2021. Après cette date, SPAC fait face à deux principaux risques opérationnels :

- En raison du soutien insuffisant du fournisseur, il existe un risque élevé lié aux vulnérabilités en matière de sécurité et à la détérioration du service, lesquelles ont une incidence sur la capacité de SPAC de produire les payes avec exactitude et en temps opportun.
- Le défaut de mettre en œuvre les mises à jour fiscales actuelles représente un risque en matière de conformité et influe grandement sur la capacité de SPAC de produire des payes exactes en ce qui a trait aux retenues et aux feuillets d’impôt.

Pour contrer les risques opérationnels, SPAC a mis au point un plan afin de mettre à niveau PeopleSoft 9.1 vers la version PeopleSoft 9.2 d’ici juillet 2021. La Direction générale des solutions de la paye de SPAC est responsable de la mise à niveau du système de paye et celle-ci est effectuée par l’entremise du projet de mise à niveau à la version 9,2 du système de paye PeopleSoft (appelé « le projet » dans le reste du présent document).

Le projet vise à contribuer à la viabilité du système de paye et aux efforts de stabilisation de la paye. La portée du projet vise une mise à niveau technique qui se traduira par des modifications minimales de l’architecture d’intégration, de la saisie des données et des processus opérationnels; il y a toutefois un certain nombre d’avantages possibles additionnels à l’exécution de la mise à niveau, qui seront considérés comme postérieurs à la mise à niveau dans le cadre des efforts continus de stabilisation de la paye de SPAC.

## 2. Contexte

À la suite de l’évaluation des risques de l’univers d’audit de SPAC, le Bureau du dirigeant principal d’audit, d’évaluation et de gestion du risque (BDPAEGR), a déterminé que les travaux de certification liés à la consultation des intervenants dans le cadre du projet de mise à niveau du système de paye à la version 9.2 PeopleSoft devraient être entrepris en 2019-2020 et 2020-2021.

À l’origine, le plan d’audit du BDPAEGR consistait en plusieurs missions liées à la consultation des intervenants tout au long du projet, avec des rapports réguliers aux principaux jalons du projet. Le premier rapport a été rendu public en février 2020. Au cours de la première mission, le BDPAEGR a constaté un chevauchement important entre ses constatations et recommandations et celles émises par un tiers indépendant, Gartner, engagé par l’équipe de projet pour effectuer des évaluations périodiques à des jalons clés du projet.

Par conséquent, l’approche d’audit du BDPAEGR a été modifiée afin d’effectuer des travaux de certification liés au processus d’approbation ministérielle, qui est une activité essentielle de consultation des intervenants cruciale pour la réussite du projet. Le processus d’approbation ministériel est l’une des mesures incluses dans le plan du projet, qui a été orienté en fonction des recommandations du Bureau du vérificateur général, et une série

de consultations menées auprès de nombreux intervenants après la mise en œuvre initiale du système Phénix. L’élaboration et la mise en œuvre du processus d’approbation font partie de l’engagement de SPAC à l’égard de la consultation des intervenants et représentent un élément clé du processus de décision d’aller de l’avant ou non avec le projet. L’approbation ministérielle n’a lieu qu’une fois et est fondée sur les données probantes qui auront été recueillies au cours de la période de mise à l’essai de la nouvelle version (que l’on appelle parfois l’« acceptation »). Les ministères et organismes doivent approuver et confirmer ce qui suit :

- Le système de RH a été mis à l’essai et les transactions mises à l’essai ont été intégrées dans la version 9.2 du système. Des ressources techniques ont été ou seront affectées pour s’assurer qu’un système de RH est disponible pour se connecter aux environnements de Phénix 9.2 durant les exercices d’essai et la mise en œuvre.
- Les transactions de RH clés ont été mises à l’essai et l’organisation est prête et équipée pour utiliser la nouvelle plateforme.
- Les écarts des ministères et organismes respectent les limites et les seuils de tolérance approuvés.

Le processus sera soutenu par un cadre de travail compris et accepté. Les ministères et organismes pourront mettre à l’essai, confirmer et valider les mécanismes de traitement des dossiers ou l’interface en cours d’exécution dans un environnement de production.

### 3. Objet de l’audit

Cet audit interne est inclus dans le plus récent Plan d’audit axé sur les risques du Bureau du dirigeant principal de l’audit, de l’évaluation et de la gestion des risques approuvé pour 2019-2020.

#### 3.1. Importance

Comme il est indiqué dans la charte de projet, les intervenants clés comprennent les ministères et organismes qui utilisent le système Phénix, les partenaires qui utilisent Phénix ou dont les systèmes utilisent l’interface Phénix, et les comités internes et externes qui doivent prendre des décisions relatives au projet, l’approuver, le surveiller et établir des points de contrôle pour celui-ci.

La consultation adéquate des intervenants est l’une des mesures prises pour appuyer la réussite du Projet dans le plan de projet. Le plan du projet a été orienté en fonction du rapport Goss Gilroy, le Rapport 1 du Bureau du vérificateur général de 2018, intitulé La création et le déploiement du système de paye Phénix et une série de consultations menées auprès de nombreux intervenants, à la suite de la mise en œuvre initiale du système Phénix. Le rendement des évaluations indépendantes, ainsi que la résolution des problèmes cernés à la suite de ces évaluations, fait partie de l’engagement ferme de SPAC à l’égard de la consultation des intervenants.

Étant donné le grand nombre de groupes d’intervenants qui peuvent être touchés par la mise à niveau, la consultation des intervenants pendant tout le projet a été désignée comme un facteur de réussite essentiel pour établir la confiance, la crédibilité et des relations solides. Cette mesure facilitera le ralliement des intervenants et la réussite de cette mise à niveau ainsi que des projets de stabilisation de la paye.

#### 3.2. Objectif

L’objectif de la mission d’audit est d’évaluer la pertinence et l’efficacité de la consultation des intervenants tout au long du cycle de vie du projet. La mission sera menée à bien en plusieurs phases, les résultats étant consignés

dans plusieurs rapports d’audit afin de s’assurer que les constatations et recommandations de l’audit sont communiquées à l’équipe du projet en temps opportun.

Le présent rapport comprend les constatations de la deuxième phase de la consultation et a permis d’évaluer les activités de consultation des intervenants de l’équipe de projet par rapport au processus d’approbation, y compris l’élaboration d’un processus d’acheminement aux échelons supérieurs à suivre si un ou plusieurs intervenants décident de ne pas donner leur approbation ou ne répondent pas dans les délais établis.

La troisième et dernière phase de cette mission portera sur l’exécution, par l’équipe de projet, du processus d’approbation, y compris le caractère adéquat de la consultation des intervenants (par exemple, donner aux intervenants une occasion suffisante de faire des mises à l’essai et assurer l’exhaustivité des trousseaux d’information) qui signifieront leur approbation et le traitement de tout problème lié au processus d’approbation, conformément aux procédures d’acheminement aux échelons supérieurs approuvées. L’annexe A présente un résumé de la portée de chaque phase et des critères évalués.

### **3.3. Portée**

La période visée par la mission d’audit s’échelonne du 1<sup>er</sup> décembre 2020 au 8 mars 2021.

Cette évaluation a permis d’examiner les activités réalisées par l’équipe de projet jusqu’au 8 mars 2021. Dans le cadre de l’audit, on a évalué la mesure dans laquelle les activités de consultation des intervenants ont été menées pour répondre aux besoins des intervenants. Plus précisément, les activités d’audit ont permis d’évaluer si l’équipe de projet a consulté efficacement les intervenants concernés au sujet du processus, a obtenu et intégré les commentaires dans le processus, a obtenu la reconnaissance du processus de la part des intervenants pertinents et a veillé à ce que des procédures d’acheminement aux échelons supérieurs aient été élaborées pour traiter un scénario dans lequel un ou plusieurs intervenants décident de ne pas donner leur approbation.

La portée excluait une évaluation des activités de projet en dehors de celles qui sont directement liées à la consultation des intervenants.

### **3.4. Critères d’audit, sources d’information et méthodologie d’analyse**

L’annexe A indique les critères d’audit, les sources et la méthodologie

L’audit interne a été effectué conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne, comme en témoignent les résultats du programme de certification et d’amélioration de la qualité.

## **4. Observations et constatations de haut niveau**

Dans l’ensemble, nous avons constaté que l’équipe de projet a suffisamment consulté une grande variété d’intervenants au sujet du processus d’approbation et a demandé et obtenu des commentaires des intervenants. L’équipe de projet a élaboré une orientation sur les procédures d’acheminement aux échelons supérieurs à suivre si un ou plusieurs intervenants décident de ne pas donner leur approbation. Toutefois, l’audit a permis de fournir plusieurs recommandations à l’équipe de projet concernant la possibilité d’accroître la rigueur exercée pour obtenir les approbations, renforcer l’importance du processus d’approbation ministérielle au sein de la collectivité des intervenants et clarifier la façon dont certaines des activités d’approbation seront exécutées.

## 5. Observations et constatations

Les recommandations présentées dans le présent rapport portent sur des questions de grande importance ou des exigences obligatoires.

La Direction générale des solutions de la paye est d’accord avec les recommandations du présent rapport et a élaboré des plans d’action connexes. Le Bureau du dirigeant principal de l’audit, de l’évaluation et des risques a déterminé qu’ils semblent raisonnables pour répondre aux recommandations.

### 5.1. Processus d’approbation

Le processus d’approbation ministériel représente un élément clé du processus de décision d’aller de l’avant ou non avec le projet. Pour appuyer le processus d’approbation des intervenants, il est essentiel de les consulter à ce sujet et de tenir compte de leurs commentaires avant de mettre la dernière main au processus. De plus, une fois le processus d’approbation officialisé, il doit être communiqué à tous les intervenants pertinents.

#### 5.1.1 Consultation des intervenants

Le processus d’approbation a été élaboré par l’équipe de projet afin de fournir un cadre d’exécution et de veiller à ce que les responsabilités entre le projet et les intervenants soient claires. D’octobre à novembre 2020, l’équipe de projet a consulté les dirigeants principaux de l’information (DPI), les dirigeants principaux des finances (DPF) et les chefs des ressources humaines (CRH) de tous les intervenants afin d’obtenir leurs commentaires sur le processus d’approbation proposé avant qu’il ne soit soumis à l’approbation du Comité d’acceptation de la mise à niveau (CAMN). La documentation fournie aux intervenants comprenait un enregistrement vidéo d’une présentation sur le processus d’approbation et la présentation sur le processus d’approbation. Il a été constaté que lorsque des intervenants ont fourni des commentaires à l’équipe de projet, des changements ont été apportés au processus provisoire, comme il se devait. Par exemple, un intervenant a suggéré de prévoir un délai de 14 jours pour permettre aux intervenants de fournir leur réponse pendant le processus d’approbation. À la lumière de ce commentaire, l’équipe de projet a mis à jour le processus d’approbation afin d’inclure la période de 14 jours pour demander leur approbation avant la mise en service du système.

En plus de mener des consultations auprès des intervenants pertinents, l’équipe de projet a participé à plusieurs réunions de comités de gouvernance dans les collectivités d’intervenants pour présenter le processus d’approbation ministérielle. Les comités où le processus d’approbation ministérielle a été communiqué comprennent le Comité directeur des SMA sur les RH à la paye, le Comité directeur des SMA sur les RH à la pension, le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique et le Comité de consultation patronale-syndicale. Aucune préoccupation ou question n’a été soulevée à ces réunions et le processus d’approbation proposé a reçu une réponse positive de la part des participants des comités.

#### 5.1.2 Officialisation et communication

Le processus d’approbation ministérielle a été présenté au CAMN le 12 novembre 2020 et a été approuvé tel quel.

Conformément au processus prévu, une trousse d’information accompagnera la demande d’approbation ministérielle qui comprendra un résumé du projet, y compris les principales activités d’essai qui ont eu lieu, les problèmes relevés au cours des phases d’essai et la façon dont ils ont été réglés à mesure que le projet progressait. De plus, l’équipe de projet tient un registre des hypothèses, des contraintes, des risques, des

problèmes et des décisions, où les risques et les enjeux cernés dans la documentation clé sont consignés. L’équipe de projet tient des réunions toutes les deux semaines pour s’assurer que tous les risques et les problèmes cernés sont pris en compte jusqu’à résolution pendant la durée du projet, ce qui aidera à faire en sorte qu’il n’y ait pas de problèmes importants connus non réglés au moment où interviendra le processus d’approbation ministérielle.

### 5.1.3 Reconnaissance de la compréhension des intervenants

Une dernière période de consultation a eu lieu de janvier à mars 2021 afin d’informer officiellement les intervenants du processus, de souligner les attentes à l’égard des ministères et des organismes et de demander la reconnaissance du processus d’approbation ministérielle approuvé. Des courriels ont été envoyés à la mi-janvier et en février au DPI, au DPF et au chef des RH de tous les ministères et organismes concernés. Ce courriel avait pour but de communiquer plusieurs mises à jour, dont les suivantes :

- Une trousse d’information comprenant un aperçu du processus d’approbation ministérielle – le contexte du projet, les seuils ministériels et le processus d’acheminement aux échelons supérieurs;
- Le processus d’approbation ministérielle a été approuvé par le Comité d’approbation de la mise à niveau (CAMN) du projet au niveau des SMA le 12 novembre 2020;
- Les approbations ministérielles (avril 2021) seront appuyées par des données probantes qui seront colligées au cours du projet de mise à niveau.

À la lumière de l’examen d’un échantillon d’attestations de reconnaissance reçues des intervenants, on a constaté que certaines attestations reçues avaient été fournies au nom de la direction ou par la personne-ressource du Ministère qui était affectée au projet au nom du ministère ou de l’organisme. Enfin, au moment de l’audit, le projet avait reçu des réponses d’environ 40 % des ministères et organismes. L’équipe de projet continue de recevoir des attestations de reconnaissance, car aucun calendrier précis n’avait été indiqué dans la communication et aucun taux de réponse cible n’avait été établi.

L’examen du processus d’approbation et les consultations menées par l’équipe de projet ont permis de relever les observations suivantes :

- On n’a pas encore déterminé ce qui constitue une réponse complète d’approbation ministérielle. Comme trois personnes (DPF, DPI, chef des RH) de chaque organisme doivent donner leur approbation, l’équipe de projet n’a pas encore déterminé si l’approbation est requise par ces trois personnes ou si la réponse de seulement une ou deux de ces trois personnes sera considérée comme une réponse acceptable.
- On n’a pas encore déterminé si l’approbation reçue des délégués du DPF, du DPI et du CRH sera acceptée comme approbation officielle.

## 5.2. Processus d’acheminement aux échelons supérieurs

L’approbation ministérielle n’est donnée qu’une seule fois (que l’on appelle aussi l’« acceptation ») par les ministères et organismes clients et est fondée sur les données probantes qui auront été recueillies au cours de la période de mise à l’essai de la nouvelle version. Le processus d’approbation consiste à obtenir l’approbation du DPI (le cas échéant), du DPF et du CRH de chaque organisation d’intervenants. Cette approbation doit comprendre les éléments suivants :

- Le système de RH a été mis à l’essai et les transactions mises à l’essai ont été intégrées dans la version 9.2 du système. Des ressources techniques ont été ou seront affectées pour s’assurer qu’un système de RH est disponible pour se connecter aux environnements de Phénix 9.2 durant les exercices d’essai et la mise en œuvre.

- Les transactions de RH clés ont été mises à l’essai et l’organisation est prête et équipée pour utiliser la nouvelle plateforme.
- L’écart ministériel respecte les limites et les seuils de tolérance approuvés.

L’équipe de projet a élaboré une orientation sur les procédures d’acheminement aux échelons supérieurs à suivre si un ou plusieurs intervenants ne répondent pas.

Pour se préparer à la possibilité qu’un ou plusieurs intervenants ne répondent pas, un seuil minimal pour l’approbation ministérielle a été élaboré par l’équipe de projet en consultation avec le Comité directeur de la mise à niveau (CDMN). Le seuil minimal pour l’approbation ministérielle comprend les exigences minimales suivantes :

- Tous les ministères et organismes qui maintiennent des systèmes de RH reliés à Phénix (c.-à-d. les hôtes) devront donner leur approbation (17 organisations);
- Soixante-dix pour cent des ministères et organismes hébergés devront donner leur approbation (62 organisations);
- Quatre-vingts pour cent des ministères et organismes (qui saisissent les données sur la paye directement dans Phénix) devront donner leur approbation (18 organisations).

En octobre 2020, l’équipe de projet a obtenu l’approbation du seuil du CDMN et a commencé à élaborer des procédures d’acheminement aux échelons supérieurs pour accompagner le seuil. Le processus d’acheminement aux échelons supérieurs suivant a été élaboré et approuvé par le CAMN le 12 novembre 2020 :

- Les ministères et organismes disposeront de 14 jours pour donner leur approbation.
- L’équipe de projet enverra un rappel dans les sept jours précédant la date limite.
- Le jour 15, l’équipe de projet enverra un courriel d’acheminement aux échelons supérieurs, et donnera un délai additionnel de trois jours pour répondre.
- Le jour 18, le SMA de la Direction générale des solutions de la paye ou le SMA de la Direction générale de l’administration de la paye fera un suivi par téléphone pour discuter des options avant de renvoyer la question au CAMN à des fins d’évaluation des approbations par rapport au seuil approuvé.

De plus, l’équipe de projet a déterminé que l’absence de réponse de la part d’un intervenant sera traitée comme une approbation « réputée » si l’organisation a participé aux essais et que tous les formulaires d’acceptation ont été soumis, et qu’aucun problème ni risque n’a été signalé à l’équipe de projet.

Les procédures d’acheminement aux échelons supérieurs indiquent que si le seuil minimum n’est pas atteint, elles seront mises en œuvre pour parvenir à une résolution et permettre au projet de passer à la phase de mise en œuvre. L’examen du processus d’approbation et les consultations menées par l’équipe de projet ont permis de relever les observations suivantes par rapport au processus d’acheminement aux échelons supérieurs :

- Si les intervenants ne répondent pas à la demande d’approbation, mais qu’ils répondent à des critères précis (c.-à-d. qu’ils ont participé à l’essai du système, qu’ils ont soumis des formulaires d’acceptation de l’essai et qu’ils n’ont relevé aucun problème ou risque), ils pourront alors être « réputés » avoir donné leur approbation. Même si les intervenants sont informés de cette approche et seront informés si leur approbation est considérée comme « réputée », il y a un risque que l’autorisation d’aller de l’avant ou non avec le projet puisse être fondée sur ces approbations « réputées ». Cela augmente le risque lié à la légitimité du processus pour la collectivité d’intervenants en question, surtout si des problèmes



surviennent avec le système. Ces risques augmentent si les approbations « réputées » constituent une grande partie de l’approbation globale;

- Le processus ne prévoit pas de procédures d’acheminement aux échelons supérieurs au-delà des cadres responsables de l’approbation au sein de leur organisation respective ou des organismes centraux (p. ex. Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, DPI pour le gouvernement du Canada, Bureau du contrôleur général). Étant donné le court délai à l’intérieur duquel les intervenants devront donner leur approbation, il est recommandé d’inclure des processus de renvoi des problèmes à des niveaux hiérarchiques supérieurs (p. ex. pas de réponse des intervenants, problèmes ou préoccupations majeurs des intervenants, etc.) à celui de ces cadres supérieurs;
- Le processus est axé sur les étapes à suivre par l’équipe de projet pour faire un suivi auprès des intervenants lorsqu’une réponse n’a pas été reçue; toutefois, aucune procédure n’a été établie en ce qui concerne la possibilité que les intervenants ne répondent pas.

## 6. Recommandations

### Recommandation 1

L’équipe de projet devrait clairement définir comment le processus d’approbation ministérielle sera mis au point et évalué aux fins de la décision d’aller de l’avant ou non avec le projet. Plus précisément, il est recommandé que l’équipe de projet :

1. détermine si chacune des personnes désignées dans un ministère ou un organisme (DPF, DPI et CRH) doit donner son approbation pour qu’une organisation soit réputée avoir donné son approbation;
2. détermine si l’acceptation du processus d’approbation par les délégués du DPF, du DPI et du CRH est une réponse acceptable de chaque organisation;
3. s’assure que des mesures d’atténuation sont en place pour gérer le risque associé à l’acceptation des réponses comme des approbations « réputées »;
4. communique clairement avec les organismes de gouvernance concernant le nombre d’approbations reçues et les tendances pertinentes (c.-à-d. approbation par type de cadre supérieur [DPF, DPI, chef des RH], nombre d’approbations « réputées », etc.). Cela comprend la communication avec les personnes qui prendront la décision d’aller ou non de l’avant avec le projet.

De plus, nous recommandons que toute mise à jour des processus découlant de cette recommandation soit incluse dans la documentation du projet et communiquée aux intervenants.

### Plan d’action 1

L’approbation ministérielle continue d’être considérée comme un risque du projet et l’équipe de projet continue d’accroître la visibilité dans le cadre de diverses réunions et comités de consultation et de gouvernance du projet.

Des séances d’information ont été tenues les 7 et 8 avril 2021 avec tous les dirigeants principaux de l’information (DPI), les dirigeants principaux des finances (DPF) et les chefs des RH des ministères afin de communiquer davantage le processus d’approbation ministérielle, qui comprend des échéanciers, les rôles, les responsabilités et les attentes avant la mise en service. Des efforts de sensibilisation et d’éducation sont en cours.

La présentation d’exposés à diverses réunions et comités de consultation, de gouvernance et de groupes de travail est prévue. Les communications et les rappels aux DPF, aux DPI et aux chefs des RH continuent de garantir que les principaux intervenants connaissent les attentes en matière d’approbation ministérielle.

Mesures supplémentaires par numéro de recommandation :

1. Communiquer l’obligation que tous les DPF et les chefs des RH donnent leur approbation. Les organisations dont les systèmes de RH sont hébergés par un autre ministère n’auront pas besoin de la signature du DPI, car celle-ci est déléguée au fournisseur de services (hôte). Le DPI des ministères de saisie directe n’aura pas à donner son approbation, car ces ministères ne sont pas intégrés à Phénix. Les autres DPI dont les systèmes de RH sont intégrés à Phénix devront donner leur approbation. Une liste détaillée a été dressée pour déterminer qui doit donner son approbation par ministère (DPF, DPI ou CRH) pour que l’organisation soit réputée avoir donné son approbation.
2. Communiquer l’attente que l’approbation soit donnée par le sous-ministre adjoint (SMA). Les approbations des délégués seront acceptées.
3. Le processus d’acheminement aux échelons supérieurs est clair sur l’acceptation des réponses qui constituent une approbation « réputée ». Toutefois, on s’attend à obtenir toutes les approbations. L’équipe de projet de mise à niveau à la version 9.2 a consulté des SMA de la Direction générale de la solution de paye (DGSP), de la Direction générale de l’administration de la paye (DGAP), le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH), le Bureau du dirigeant principal de l’information (BDPI) et, au besoin, le sous-ministre (SM) de SPAC pour solliciter les ministères qui n’ont pas communiqué de réponse. Poursuivre le suivi auprès des ministères et organismes, au besoin, avant la signature.
4. Communiquer les taux de réponse d’approbation suivis aux organes de gouvernance et les inclure comme preuve dans le processus décisionnel d’aller de l’avant ou non.

Les plans d’action de gestion seront ajoutés au plan d’amélioration continue et tous les documents, y compris les listes de suivi et de personnes-ressources, seront publiés dans GCdocs, le dépôt officiel de SPAC pour l’information ministérielle, dans le cadre de la documentation officielle du projet.

La date cible d’achèvement de ce plan d’action est le 3 juin 2021.

## **Recommandation 2**

L’équipe de projet devrait continuer de peaufiner les procédures d’acheminement aux échelons supérieurs ou d’autres procédures, au besoin, à suivre si le seuil minimal pour l’approbation ministérielle n’est pas atteint et si un ou plusieurs intervenants décident de ne pas donner leur approbation. Les points à prendre en compte sont les suivants :

- Les procédures d’acheminement aux échelons supérieurs au-delà des cadres supérieurs responsables de l’approbation au sein de leurs organisations respectives ou de leur organisme central pour assurer le suivi auprès des ministères concernés (p. ex. BDPRH, DPI du GC, BCG).
- Les procédures pour gérer la possibilité que les intervenants puissent refuser la mise à niveau.

## **Plan d’action 2**

Le processus d’acheminement aux échelons supérieurs est clair et l’on s’attend à obtenir l’approbation de tous les ministères et organismes.

Le suivi détaillé des taux de réponse d’approbation sera surveillé et comparé aux seuils approuvés.

Nous continuerons de faire le suivi auprès des ministères et organismes, au besoin, avant la signature.

Les ministères seront classés en fonction des critères définis dans les fiches de réalisations ministérielles. Pour les ministères en rouge, on communiquera avec eux avant le processus d’approbation pour régler tout problème qui empêche l’approbation.

La gouvernance du projet de mise à niveau vers la version 9.2 de PeopleSoft établie (c.-à-d. le Comité directeur sur la mise à niveau [CDMN] et le Comité consultatif sur la mise à niveau [CCMN]) et de la gouvernance à l’échelle du GC (c.-à-d. le Conseil d’examen de l’architecture intégrée du gouvernement du Canada [CEAIGC] et le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique [CCGFP]) sera utilisée en plus des procédures d’acheminement aux échelons supérieurs.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a offert son aide pour les communications à l’appui du processus d’approbation. L’équipe de projet collabore avec le SCT pour obtenir de l’aide au besoin.

Les sous-ministres ont été informés du processus d’approbation ministérielle et des attentes le 16 avril 2021 au CCGFP et, au besoin, ils seront informés de nouveau en juin.

La date cible d’achèvement de ce plan d’action est le 3 juin 2021.

### **Recommandation 3**

L’équipe de projet devrait poursuivre ses efforts pour obtenir la reconnaissance officielle de la compréhension du processus par les intervenants. Dans le cadre de ces efforts de suivi, l’équipe de projet devrait déterminer la date à laquelle ces attestations doivent être reçues et le taux de réponse approprié.

### Plan d’action 3

Des accusés de réception et des courriels de rappel ont été envoyés le 14 janvier, le 19 février, le 30 mars 2021 et le 12 avril 2021.

Le suivi détaillé des taux de réponse aux demandes d’attestation de reconnaissance est surveillé et comparé aux seuils de réponse approuvés.

La date limite pour signifier la reconnaissance de la compréhension est fixée au 12 avril 2021 et elle a été communiquée le 30 mars 2021 à tous les DPI, DPF et CRH. Ces précisions ont également été communiquées lors des séances d’information sur le processus d’approbation ministérielle les 7 et 8 avril 2021, et dans un courriel de suivi des séances d’information le 12 avril 2021. L’équipe de projet continue également d’avoir des discussions avec chacun des ministères et organismes qui en font la demande.

La date d’achèvement cible de ce plan d’action est le 30 avril 2021.

## 7. Conclusion

À la suite d’une évaluation, l’équipe de projet a déterminé que le processus d’approbation est pertinent pour tous les intervenants et qu’on demanderait à tous ceux-ci de signifier leur acceptation et leur approbation dans le cadre du processus décisionnel visant à déterminer si l’on va de l’avant ou non avec le projet. L’équipe de projet a consulté les intervenants au sujet du processus d’approbation et a obtenu des réponses et des commentaires des intervenants. L’équipe de projet a élaboré une orientation sur les procédures d’acheminement aux échelons supérieurs à suivre si un ou plusieurs intervenants décident de ne pas donner leur approbation. Toutefois, l’audit a permis de fournir plusieurs recommandations à l’équipe de projet concernant la possibilité d’accroître la rigueur exercée pour obtenir les approbations, renforcer l’importance du processus d’approbation ministérielle au sein de la collectivité des intervenants et clarifier la façon dont certaines des activités d’approbation seront exécutées.

## 8. Remerciements

En terminant, nous tenons à remercier l’équipe de projet pour le temps qu’elle a consacré et les renseignements qu’elle a fournis au cours de cette mission.

## 9. Équipe d’audit

Lori-Lee Flanagan	Directrice
Gilles Trahan	Responsable de l’audit
Jhaal Fergus	Auditeur
Carter Wilmsmeyer	Audit interne
Deloitte LLP	Expert-conseil

## Annexes

### Annexe A : Critères et méthode d’audit

Les champs d’enquête suivants ont été cernés à la lumière de l’évaluation des risques effectuée par le BDPAEGR. Ces tableaux comprennent également des renseignements sur le rapport qui traite de chaque critère :

Champs d’enquête	Critère	Carte du rapport
<b>2. L’équipe de projet a élaboré le processus d’approbation des intervenants pour aller de l’avant ou non et a veillé à ce que les intervenants participent au processus et qu’ils le comprennent.</b>	2.1 Une évaluation a été réalisée afin de déterminer tous les intervenants pertinents pour le processus d’approbation.	Conclusion sur le critère 2.1 à la phase 1.
	Les intervenants ont été consultés au sujet du processus d’approbation et leurs commentaires ont été pris en considération avant de mettre au point le processus.	Conclusion sur le critère 2.2 à la phase 2. Voir la section 5.1.1.
	Le processus d’approbation a été officialisé et communiqué à tous les intervenants concernés.	Conclusion sur le critère 2.3 à la phase 2. Voir la section 5.1.2.
	2.4 Les intervenants, y compris les cadres supérieurs responsables des approbations, reconnaissent officiellement leur compréhension du processus.	Conclusion sur le critère 2.4 à la phase 2. Voir la section 5.1.3.
	2.5 Les intervenants ont été consultés dans la mesure convenue afin de respecter les exigences du processus d’approbation.	Conclusion sur le critère 2.2 à venir à la phase 3.
	2.6 Le processus contient une orientation sur les procédures d’acheminement aux échelons supérieurs si un ou plusieurs intervenants de donne pas leur approbation.	Conclusion sur le critère 2.6 à la phase 2. Voir la section 5.2.

### Méthodologie

L’engagement d’assurance que le BDPAEGR doit remplir pour le reste du projet relève des catégories suivantes :

- 1) Procédures d’approbation ministérielle

En outre, l’équipe d’audit continuera d’assister, en qualité d’observateur, aux réunions du Groupe de travail sur la communication et la consultation, et aux réunions pertinentes du comité de projet, y compris le Comité directeur sur la mise à niveau et le Comité consultatif intégré de la paye. Il s’agit de s’assurer que toute la gamme des activités de consultation des intervenants a été prise en compte dans l’exécution de l’audit.

L’équipe d’audit a utilisé la méthodologie suivante :

- Des examens de la documentation ont été effectués, y compris les procès-verbaux des réunions, les comptes rendus des décisions, les documents de présentation, les communications, les réponses et d’autres éléments (p. ex. les outils de suivi des activités) élaborés par l’équipe de projet pour évaluer le processus de consultation pour l’approbation ministérielle et le processus d’acheminement aux échelons supérieurs;
- Des entrevues avec les principaux membres de l’équipe de projet ont été menées en janvier et en février 2021.

Les activités d’audit se sont déroulées en même temps que les activités du projet. L’équipe d’audit a communiqué les résultats de l’audit à l’équipe de projet en temps réel, par l’entremise de rapports d’étape réguliers (bihebdomadaire ou plus régulièrement), afin de faciliter la mise en œuvre en temps opportun des mesures correctives. L’équipe d’audit est demeurée indépendante de l’équipe de projet et n’a pas été responsable de la prise de décisions de gestion en ce qui a trait aux activités et aux produits livrables du projet.

Au cours des phases d’examen de chaque domaine d’évaluation mentionné ci-dessus, des entrevues ont été menées auprès de membres clés du personnel ministériel de SPAC, de la Direction générale des solutions de paye et des experts-conseils externes travaillant avec l’équipe de projet de SPAC (comme IBM). En outre, un examen approfondi des documents pertinents a été effectué. À la fin de la phase d’examen, on a demandé aux membres clés de l’équipe du projet de fournir la validation des constatations.

Au cours de la phase de rapport de chaque domaine d’évaluation, l’équipe d’audit a permis de consigner les constatations, les conclusions et les recommandations de l’audit dans une ébauche de rapport d’audit. L’ébauche du rapport comprend les résultats des évaluations effectuées jusqu’à la fin de la période pour laquelle le rapport se rapporte. L’ébauche du rapport a été soumise à l’approbation du sous-ministre adjoint, Direction générale des solutions de la paye, en temps opportun, après approbation par le Bureau du dirigeant principal d’audit, d’évaluation et de gestion du risque. L’ébauche du rapport final sera soumise au Comité ministériel d’audit à sa réunion de mai 2021