



Anciens Combattants
Canada

Veterans Affairs
Canada

Janvier 2020

Vérification des processus de dotation et de paye des Ressources humaines

Direction générale de la vérification
et de l'évaluation

Canada 

Remerciements

L'équipe de la vérification remercie les employés de la Direction générale des ressources humaines à Anciens Combattants Canada. Leurs contributions ont été essentielles à la réussite de la présente vérification.

Table des matières

Sommaire	1
1.0 Contexte	4
2.0 La vérification	6
2.1 Portée et objectifs	6
2.2 Méthode	6
3.0 Résultats	7
3.1 Planification des RH.....	7
3.2 Documentation des rôles, des responsabilités et de l'orientation.....	9
3.3 Établissement de normes de service	12
3.4 Rendement mesuré en fonction des normes de service	15
3.5 Surveillance et production de rapports	17
4.0 Conclusion	19
Annexe A – Critères de vérification	A-1
Annexe B – Normes de service en dotation des RH	B-1

SOMMAIRE

Anciens Combattants Canada (ACC) a mené une vérification des processus de dotation et de paye des Ressources humaines (RH) dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation fondé sur les risques de 2018-2023 qui avait été approuvé par le sous-ministre le 12 juin 2018. La fonction des RH d'ACC a fait l'objet de modifications considérables au cours des dernières années, y compris le transfert des services de la paye à Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et, pour cette raison, la réduction de l'effectif de la Direction générale des ressources humaines (DGRH).

La Direction générale a également mis en marche l'Initiative d'Excellence des services de RH qui visait à accorder plus d'importance à l'amélioration de la capacité consultative stratégique, au recours aux outils de libre-service et à la plus grande surveillance et déclaration de la charge de travail. Récemment, les répercussions négatives de la mise en œuvre de Phénix ont obligé les intervenants à déployer des efforts notables pour établir des mesures d'atténuation visant à réduire les nouveaux problèmes de paye, à appuyer les employés et à régler l'arriéré de demandes et de problèmes que SPAC doit traiter.

Objectif et portée de la vérification

La vérification visait à donner à la haute direction l'assurance que les processus ministériels de dotation et de paye des RH sont adéquats et que les systèmes des RH pour la prestation de services liés à la dotation et à la paye sont efficaces.

Principales constatations et conclusion

L'équipe de la vérification a constaté de bonnes pratiques tout au cours de l'évaluation des processus de dotation et de paye des RH :

- **Planification des RH** : L'élaboration des plans des RH faisait partie du processus de planification intégrée des activités (PIA). Des conseillers stratégiques en RH étaient en place et ils conseillaient les gestionnaires sur les activités de dotation des RH.
- **Rôles, responsabilités et orientation** : L'orientation sur les processus de dotation et de paye des RH, y compris le guide sur la rémunération d'ACC, a été consignée et est facilement accessible dans l'intranet.
- **Normes de service et surveillance** : Des normes de service ont été établies relativement aux processus de dotation et de paye. Des tableaux de bord et des rapports sont en place pour effectuer le suivi des mesures de dotation et des interventions de paye des RH.

La vérification a permis de constater le besoin d'apporter des améliorations dans trois domaines principaux :

1. **Planification des RH** : Il était possible d'apporter des améliorations aux gabarits de planification des RH pour y inclure les coûts et les échéanciers des activités inscrites au plan. De plus, le processus de planification des RH doit inclure des mises à jour périodiques du plan au cours de l'exercice et la communication en temps opportun à la DGRH de mises à jour et des changements qui sont effectués.
2. **Rôles, responsabilités et orientation** : La DGRH a élaboré le guide sur la rémunération d'ACC comme outil à l'intention des employés et de la direction d'ACC, mais le guide n'a pas été mis à jour depuis 2017. De plus, les gestionnaires n'ont pas compris de la même façon leurs responsabilités et rôles respectifs relativement à la soumission de demandes d'intervention de paye.
3. **Normes de service et surveillance** : La DGRH a élaboré des normes de service relativement à la dotation et à la paye; toutefois, elles ne sont pas toujours bien comprises par les gestionnaires. L'examen des dossiers de RH a révélé que les dates clés ne sont pas consignées uniformément dans le système par le personnel des RH, ce qui nuit à la possibilité de faire un suivi exact de l'application des normes de service et un suivi des retards dans les processus de dotation, ce qui a une incidence sur la fiabilité des données qui sont communiquées dans les rapports sur les normes de service.

Les constatations et les conclusions de la vérification présentées dans le présent rapport reposent sur des éléments probants suffisants et appropriés. La vérification a été effectuée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes, telles qu'appuyées par les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les résultats exprimés dans le présent rapport sont fondés sur les conditions qui existaient au moment de la vérification et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

Conclusion : À la lumière des constatations susmentionnées, la vérification a révélé que les processus et les contrôles liés aux processus de dotation et de paye des RH étaient généralement en place et qu'ils fonctionnaient tel que prévu, mais qu'il existait des améliorations possibles dans les domaines de la planification, des rôles et responsabilités, des normes de service et des activités de surveillance.

Signature de la dirigeante de la vérification

Original signé par:
Sheri Ostridge
Dirigeante de la vérification

le 27 janvier 2020
Date

1.0 CONTEXTE

Le mandat d'Anciens Combattants Canada (ACC) est défini par la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants* qui stipule que le ministre des Anciens Combattants doit voir « aux soins, au traitement ou à la réinsertion dans la vie civile de personnes ayant servi soit dans les Forces armées canadiennes ou dans la marine marchande du Canada, soit dans la marine, la marine marchande, l'armée de terre ou l'aviation de Sa Majesté, de personnes qui ont pris part, d'une autre manière, à des activités reliées à la guerre, et de personnes désignées (...), et aux soins de leurs survivants ou des personnes à leur charge » (*Loi sur le ministère des Anciens Combattants*, 1985, art. 4).

ACC a effectué une vérification des services de dotation des Ressources humaines (RH) dans le cadre du Plan d'évaluation et de vérification fondé sur les risques de 2018-2023 qui avait été approuvé par le sous-ministre le 12 juin 2018. De plus, une deuxième phase de la vérification a été effectuée pour inclure des points relatifs aux processus de paye menés par les RH.

Activités de dotation menées par les RH

Au sein d'ACC, les activités de planification et de dotation des RH sont une responsabilité partagée entre la direction et les conseillers stratégiques en RH. La direction voit au recrutement et aux décisions liées à la dotation tandis que les conseillers stratégiques des RH sont tenus d'aider la direction à déterminer les stratégies d'embauche conformément aux politiques et aux lois fédérales.

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) a mis en œuvre l'initiative d'Excellence des services de RH afin d'améliorer la prestation de ses services, y compris les processus de dotation et l'accès à l'information. L'initiative a été lancée en 2016 et mise en œuvre en novembre 2017, en respectant la portée des niveaux de ressources. L'initiative a donné lieu à la mise à jour du modèle de RH qui inclut les quatre principaux volets suivants :

1. La Boîte à outils des RH qui offre une orientation et des outils aux employés d'ACC et peut être trouvée dans l'intranet d'ACC;
2. Le Centre de services aux clients, où le personnel désigné des RH traite les demandes de services et d'intervention en RH et répond aux questions envoyées dans la boîte de courriel générique;
3. Les conseillers stratégiques en RH qui collaborent avec les directions générales clientes désignées aux processus de dotation en offrant des conseils, en développant des outils et en travaillant sur les demandes de services en RH;

4. L'Unité de stratégie et de conception des services des RH au niveau ministériel, où les politiques, programmes, stratégies, normes et outils des RH ont été élaborés.

De plus, en avril 2017, le système de gestion des RH a été mis à jour en un nouveau modèle, MesRHGC 9.1, qui comprend le module de demande de services en ressources humaines (DSRH). Ce changement de système permet aux gestionnaires et au personnel de soutien administratif de soumettre leurs demandes de services électroniquement à la DGRH.

Activités liées à la paye menées par les RH

En 2009, le gouvernement du Canada a entrepris le remplacement du système de paye afin de mettre en place des services de paye centralisés pour nombre des ministères et organismes fédéraux. Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) avait été chargé de l'initiative. En 2016, SPAC a mis en œuvre le système de paye Phénix, ce qui a entraîné le transfert de la majorité des responsabilités liées à la paye d'ACC à SPAC. Dans le cadre de la centralisation des services de rémunération, SPAC a mis sur pied le Centre des services de paye à Miramichi, au Nouveau-Brunswick.

La mise en œuvre du système de paye Phénix a entraîné des répercussions négatives et pour cette raison, de nombreux ministères fédéraux, ACC y compris, ont dû accroître considérablement leurs efforts dans la fonction des RH pour faciliter les processus de paye des employés.

Le 30 août 2017, ACC et SPAC ont établi un protocole d'entente (PE) qui a permis le transfert d'employés d'ACC, y compris 20 employés des RH, pour soutenir les activités du Centre des services de paye de SPAC. Même si le PE est depuis expiré, ACC a continué de collaborer avec SPAC à diverses initiatives, y compris le Projet pilote des modules, afin de favoriser la stabilisation de la fonction RH à la paye à la suite de la mise en œuvre de Phénix. Plus récemment, la DGRH d'ACC a collaboré avec SPAC en étant le premier ministère à mettre à l'essai Info Paye, une application Web en lecture seule qui permet aux employés de consulter les renseignements sur leur paye et leurs avantages et les demandes d'intervention en cours.

De plus, le personnel de la DGRH d'ACC a participé à des groupes de travail intergouvernementaux pour définir les pratiques exemplaires et les solutions qu'ACC pourrait adopter. Parmi ces groupes de travail, mentionnons groupe de travail sur le livret numérique des RH à la paye, le groupe de travail sur les processus de congé sans solde et de retour de congé, le groupe de travail de soutien horizontal pour la préparation des systèmes des RH et le groupe de travail sur les rapports et l'analyse des données de RH à la paye.

Récemment, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor (BDPRH-SCT) a publié des échéanciers standardisés pour 13 processus de dotation. Tous les ministères fédéraux associés au système de paye Phénix, y compris ACC, étaient tenus de respecter ces échéanciers standardisés pour la présentation des demandes de traitement au Centre des services de paye de SPAC.

2.0 LA VÉRIFICATION

2.1 Portée et objectifs

La vérification visait à donner à la haute direction l'assurance que les processus ministériels de dotation et de paye des RH sont adéquats et que les systèmes des RH pour la prestation de services liés à la dotation et à la paye sont efficaces.

La vérification portait sur les processus liés à dotation des RH d'ACC pour la période du 1^{er} avril 2018 au 28 février 2019 et sur les processus liés à la paye pour la période du 1^{er} avril 2018 au 30 avril 2019.

La vérification portait plus précisément sur les processus opérationnels liés à la dotation et à la paye dans les domaines suivants : planification des RH, rôles et responsabilités, normes de service, et surveillance et production de rapports. Les critères de la vérification sont détaillés à l'annexe A.

2.2 Méthode

Les constatations et les conclusions de la vérification présentées dans le présent rapport reposent sur des éléments probants suffisants et appropriés. La vérification a été effectuée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes, telles qu'appuyées par les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les résultats exprimés dans le présent rapport sont fondés sur les conditions qui existaient au moment de la vérification et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

La démarche de vérification comprenait des entrevues auprès des représentants et intervenants ministériels, l'examen de documents, processus, normes de service et lignes directrices pertinents relativement aux activités et à la planification des RH, une analyse détaillée d'un échantillon de dossiers de dotation et de paye des RH (selon une démarche ne chevauchant pas la méthode de vérification de la Commission de la fonction publique [CFP]), et une analyse des résultats des entrevues, des visites sur place, l'examen de documents et des sondages détaillés.

3.0 RÉSULTATS

La section du rapport qui suit est organisée selon les principaux processus opérationnels et inclut un contexte pour chaque processus opérationnel, un sommaire de chaque observation et le risque associé à chaque observation.

3.1 Planification des RH

La planification intégrée des RH est un instrument essentiel pour harmoniser la planification des RH avec les besoins opérationnels et les objectifs ministériels. Pour cette raison, il était attendu qu'un processus intégré de planification des RH lié à la dotation soit mis en place de sorte qu'ACC dispose de la capacité nécessaire en RH pour lui permettre de prévoir ses besoins futurs en dotation et d'appuyer de façon proactive ses objectifs.

L'équipe de la vérification interne a examiné l'harmonisation des processus de planification des RH d'ACC en vigueur avec le document Planification intégrée : un guide pour les sous-ministres et les cadres supérieurs publié par le BDPRH-SCT en 2008. L'orientation sur la planification des RH formulée par le BDPRH-SCT prescrit cinq étapes :

1. Déterminer les objectifs opérationnels de l'organisation;
2. Faire une analyse de l'environnement;
3. Cerner toute lacune;
4. Établir les priorités en RH pour aider à atteindre les objectifs opérationnels;
5. Mesurer et surveiller les résultats et en faire part.

L'orientation formulée par le BDPRH-SCT précise d'ailleurs que l'élaboration d'un plan des RH doit inclure un lien avec les considérations budgétaires et la communication du plan des RH à tous les employés et intervenants.

La vérification a révélé que le gabarit du plan des RH était rempli au niveau des directions générales, des secteurs et du Ministère dans le cadre du processus annuel de planification intégrée des activités (PIA). L'initiative a été menée par l'équipe de la Planification intégrée et du rendement (PIR) avec l'assistance des responsables d'équipe des RH et des Finances. Les responsables de la vérification ont examiné l'efficacité de la conception et l'efficacité opérationnelle des plans des RH.

Efficacité de la conception

L'équipe de la vérification a observé que les plans des RH n'avaient pas à être examinés en cours d'exercice et que les progrès réalisés conformément au plan des RH ne faisaient l'objet d'aucun suivi officiel. Les gestionnaires opérationnels ont

mentionné que les plans des RH servaient généralement à la planification annuelle, mais non au suivi ou à la surveillance périodiques des besoins en dotation des RH.

Le gabarit du plan des RH incluait trois sections à remplir : 1) embauche/dotation; 2) formation et 3) planification de la relève. Toutefois, pour chaque section, le gabarit ne comprenait pas les coûts prévus de l'activité (c.-à-d. les salaires de la dotation, les coûts de formation) ou les dates de début prévues de l'activité (c.-à-d. dates de début de la dotation, les dates de la formation). Inclure ces renseignements aiderait davantage le personnel des RH et les gestionnaires opérationnels à faire la planification et à établir les coûts prévus des ressources de façon proactive.

Efficacité opérationnelle

L'efficacité opérationnelle incluait l'évaluation de l'exhaustivité de l'information et de son utilité pour les gestionnaires opérationnels. La vérification a permis de constater que les plans des RH des sept directions générales sélectionnés au hasard aux fins d'examen étaient conformes au gabarit désigné; la vérification a toutefois permis de constater que le gabarit n'était pas rempli de façon uniforme (c.-à-d. que certains renseignements manquaient et que le niveau de détail des plans variait).

Les entrevues auprès des gestionnaires opérationnels ont confirmé que les plans des RH n'étaient pas mis à jour à mesure de l'évolution des besoins de la dotation au cours d'un exercice et pour cette raison, les plans n'étaient pas utilisés après la première séance de planification et la soumission du plan.

Recommandation 1 – Planification des RH

Que le directeur général, Planification stratégique, Résultats et Affaires du Cabinet, la directrice générale, Finances, et la directrice générale, Ressources humaines, collaborent à la révision du processus de planification des ressources humaines aux fins suivantes :

- Intégrer des mises à jour périodiques au plan;
- Inclure les coûts et les échéanciers (p. ex. les dates de début);
- Collaborer avec les secteurs opérationnels pour veiller à ce que les renseignements pertinents concernant le recrutement/la dotation, la formation et la planification de la relève soient consignés par toutes les directions générales.

Réponse de la direction

Le directeur général, Planification stratégique, Résultats et Affaires du Cabinet, et la directrice générale, Finances, et la directrice générale, Ressources humaines, acceptent cette recommandation et collaboreront pour peaufiner et renforcer le volet Planification des ressources humaines du Plan intégré des activités. En outre, des

efforts seront déployés afin d'aider la direction à surveiller et à actualiser régulièrement les plans de RH. Des travaux ont été entrepris pour examiner et mettre à jour le manuel de planification intégrée des activités.

Date cible d'achèvement : 30 septembre 2020

3.2 Documentation des rôles, des responsabilités et de l'orientation

Les rôles, les responsabilités et l'orientation documentés sont des mécanismes permettant de communiquer les attentes au personnel et d'apporter des précisions et une harmonisation aux activités et aux processus opérationnels. Ainsi, le personnel des RH chargé d'effectuer les opérations de dotation et les mouvements de paye aurait facilement accès à des rôles, à des responsabilités et à une orientation clairement documentés et communiqués officiellement. De même, les gestionnaires et le personnel opérationnels devaient pouvoir avoir accès à l'orientation pertinente pour être en mesure d'exécuter leurs rôles et leurs responsabilités liés aux processus de dotation et de paye des RH.

Activités de dotation menées par les RH

La DGRH a établi le modèle des RH comportant quatre volets, qui inclue l'accès à un compte courriel générique géré par le Centre de services aux clients (p. ex. le personnel des RH) où les gestionnaires et le personnel peuvent envoyer des questions et également à des conseillers stratégiques en RH qui offrent conseils et orientation au sujet d'activités de dotation plus complexes.

Les entrevues ont révélé que les gestionnaires opérationnels et le personnel de soutien connaissaient le compte courriel générique où envoyer les questions d'ordre général sur la dotation. De plus, la vérification a permis de constater que les conseillers stratégiques en RH étaient désignés pour aider les directions générales à effectuer leurs activités de dotation. Ces conseillers guidaient les responsables pour s'assurer que les mesures de dotation qui étaient prises répondaient aux besoins opérationnels, aux exigences législatives, et aux exigences et à l'orientation de la CFP. Les entrevues auprès des gestionnaires opérationnels ont de plus confirmé que la direction connaissait généralement le rôle des conseillers stratégiques en RH au sein de son organisation et avait accès à ces personnes.

Activités de paye menées par les RH

La vérification a permis de constater que la DGRH avait élaboré un guide sur la rémunération à ACC en 2017 pour aider les employés et les gestionnaires à comprendre et à exécuter les tâches relatives à la paye. Le guide définit les rôles et les responsabilités, plus précisément la fonction de l'équipe de la paye d'ACC en comparaison avec celle du Centre des services de paye de SPAC. Il décrit également

les responsabilités des gestionnaires disposant de pouvoirs de signature en vertu de l'article 34 relativement à la soumission de mouvements qui ont une incidence sur la paye.

En outre, les responsables de la vérification ont observé que la DGRH a créé un compte courriel général pour la « transformation de la paye » ouvert à tout le personnel d'ACC et à la direction. Les employés et gestionnaires pouvaient l'utiliser pour envoyer aux RH leurs questions liées à la paye ou pour transmettre les interventions prioritaires de paye des RH au Centre de la paye de SPAC. L'équipe de la transformation de la paye des RH surveille les demandes de renseignements présentées à ce compte et y répond.

Les autres ressources mentionnées auxquelles ont accès les employés du gouvernement du Canada incluaient des liens GCpédia sur Phénix pour les gestionnaires et les employés, des liens de SPAC sur les demandes d'intervention de paye (DIP), et de la formation sur la stabilisation du processus des RH à la paye du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

De plus, il a été constaté que la DGRH communiquait les rôles et les responsabilités aux gestionnaires opérationnels par divers moyens, y compris des rappels aux deux semaines, des téléconférences avec le directeur principal de la Gestion des services de RH et les gestionnaires, et les courriels de mise à jour envoyés par les Services ministériels de la rémunération à tous les employés.

La DGRH a surveillé les taux d'achèvement ministériels de la formation obligatoire sur la stabilisation du processus des RH à la paye et a rendu compte des résultats dans les tableaux de bord de la RH à la paye mis à jour à la quinzaine. L'Unité de l'apprentissage au sein de la DGRH a également envoyé des courriels en janvier 2019 et en mars 2019 pour communiquer l'obligation de suivre la formation sur la stabilisation de la RH à la paye. En mars 2019, le courriel indiquait que les nouveaux employés devaient avoir fait les quatre modules de la formation dans le mois qui suivait leur embauche. Trois modules devaient être faits par les employés et un quatrième module par les gestionnaires.

Même s'il a été constaté que la documentation existait et était accessible, les entrevues ont révélé que les gestionnaires opérationnels ne connaissaient pas systématiquement le processus de demande d'intervention de la paye (DIP), notamment les échéanciers à respecter pour la présentation des DIP. Les gestionnaires opérationnels et le personnel de soutien savaient que la formation, la documentation et l'orientation en ligne existent, mais en raison du volume d'information trouvé sur différents sites et dans diverses ressources, ils ne savaient pas toujours où trouver les renseignements précis dont ils avaient besoin dans diverses situations.

Plus précisément, les gestionnaires et le personnel administratif ont mentionné qu'ils ne comprenaient pas clairement les nuances relatives au processus RH à la paye, comme quelles mouvements doivent être accompagnés d'un formulaire de DIP, quand doit-on avoir les approbations de source compétente, et/ou quand faut-il que les employés envoient les renseignements ou les formulaires de DIP directement à SPAC. En outre, les gestionnaires et le personnel administratif ont mentionné qu'ils n'utilisaient pas systématiquement le guide sur la rémunération d'ACC comme document de référence. S'ils avaient des questions, ils s'adressaient directement à leur conseiller stratégique en RH, à un membre de l'équipe administrative ou à l'équipe de la transformation de la paye.

Enfin, l'examen de la documentation a révélé que le guide sur la rémunération d'ACC n'a pas été mis à jour depuis 2017. Aucune indication ne laisse croire qu'un processus est en place pour faire en sorte que le guide soit mis à jour périodiquement de sorte qu'il fournisse au Ministère une orientation et des conseils à jour.

Recommandation 2 – Mises à jour de la documentation (RH à la paye)

Que la directrice générale, Direction générale des ressources humaines, établisse un processus périodique d'examen et de mise à jour du guide sur la rémunération d'ACC (p. ex. chaque année) et également au besoin, s'il devient nécessaire que des modifications soient apportées aux documents d'information sur les processus ou les exigences.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. L'équipe de la transformation de la paye prendra l'initiative de mettre à jour et de réviser le guide sur la rémunération d'ACC, et elle mettra en œuvre d'ici le 30 septembre 2020 un processus pour l'examiner et l'actualiser annuellement ou selon les besoins.

Date cible d'achèvement : 30 septembre 2020

Recommandation 3 – Stratégie de communication

Que la directrice générale, Direction générale des ressources humaines, élabore une approche simplifiée visant les documents existants, laquelle sera accompagnée d'une stratégie de communication pour accroître la sensibilisation aux principaux rôles et responsabilités au sein du Ministère relativement à l'exécution en bonne et due forme des activités des RH.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Des travaux ont été entrepris pour élaborer d'ici le 30 septembre 2020 une stratégie de communication exhaustive et simplifiée

visant à accroître la sensibilisation aux principaux rôles et responsabilités relativement à l'exécution en bonne et due forme des activités des RH.

Date cible d'achèvement : 30 septembre 2020

3.3 Établissement de normes de service

Les normes de service font partie intégrante de la prestation de services de qualité aux clients et de la gestion efficace du rendement. En ce qui a trait à la dotation et aux mouvements de paye des RH, il était attendu qu'il existait des normes de service, qu'elles étaient communiquées et qu'elles étaient respectées. Le respect des normes de service est examiné à la section 3.4.

Les normes de service internes d'ACC ont été établies le 2 août 2017 dans le cadre de l'initiative d'Excellence des services de RH visant à améliorer la prestation des services. Des normes de service ont été établies pour toutes les mesures de dotation des RH. Ces normes internes font partie des fonctions du système des RH (MesRHGC) pour faciliter le suivi et la surveillance par rapport aux normes. (Voir l'annexe B pour connaître les normes de service des RH intégrées au système.)

Dans le cadre des processus de la paye exécutés par les RH, ACC est tenu de soumettre des documents complets et exacts en temps opportun au Centre de la paye de SPAC afin d'appuyer des pratiques de dotation et de paye efficaces et de réduire le nombre de nouveaux problèmes de paye. On s'attendait qu'en date du 1^{er} avril 2019, les normes de service établies par le BDPRH-SCT aient été adoptées par le Ministère, communiquées et respectées. Les normes de service précisent à combien de jours à l'avance les ministères doivent soumettre leurs documents à SPAC. La vérification a comparé les normes de service en vigueur à ACC aux attentes du BDPRH-SCT. De plus, il était attendu que les DIP soient consignées correctement et en temps opportun pour les mouvements de la paye des RH.

Activités de dotation menées par les RH

Les entrevues et les documents examinés ont permis de constater que le personnel des RH connaissait et comprenait les normes de service. Toutefois, certains gestionnaires opérationnels ont affirmé en cours d'entrevue ne pas savoir que des normes de service des RH existaient relativement aux opérations de dotation.

En outre, l'examen des courriels envoyés par la DGRH à tout le personnel n'a révélé aucune communication relative aux normes de service au cours de l'exercice. Pour cette raison, les gestionnaires opérationnels peuvent ne pas savoir clairement à quel moment leurs demandes en matière de RH pourraient être exécutées, ce qui pourrait avoir une incidence sur la planification et les activités quotidiennes.

Activités de paye menées par les RH

En mars 2019, le BDPRH-SCT a publié des échéanciers standardisés (normes de service) pour 13 processus de dotation à mettre en œuvre au 1^{er} avril 2019. Tous les ministères fédéraux associés au système de paye Phénix, y compris ACC, sont tenus de respecter ces échéanciers standardisés.

Les échéanciers exigent des ministères qu'ils soumettent leurs demandes au Centre des services de paye de SPAC au moins cinq ou dix jours ouvrables avant la date de prise d'effet, selon le type de demande. Le respect de ces échéanciers relativement aux activités de paye menées par les RH est crucial pour atténuer les répercussions sur la paye des employés, surtout compte tenu de l'arriéré de problèmes de paye depuis la mise en œuvre de Phénix.

Bien que la vérification ait révélé que la norme de service exigée par le BDPRH-SCT n'était pas en place pendant la période entière visée par la vérification, un examen a été fait pour déterminer si cette norme était respectée. L'examen de la norme de service a permis à l'équipe de la vérification de fournir des données de référence sur l'application par ACC des normes établies par le BDPRH-SCT du 1^{er} avril 2018 au 30 avril 2019.

À l'interne, la DGRH a besoin de sept semaines pour traiter les demandes de service en ressources humaines et, pour cette raison, elle a établi la norme de service uniformément. Cette norme de service a été établie par la DGRH afin de respecter les normes de service du BDPRH-SCT et, au bout du compte, afin d'aider à prévenir les répercussions sur la paye des employés. En outre, la norme de service communique aux gestionnaires opérationnels d'ACC leur obligation de soumettre leurs documents de RH à la DGRH aux fins de traitement.

Au cours des entrevues, les gestionnaires opérationnels ont affirmé connaître la norme interne de sept semaines pour la soumission des documents de demandes à la DGRH d'ACC. Ils ont également souligné qu'un échéancier de sept semaines n'est pas toujours possible ou raisonnable, du point de vue des activités opérationnelles puisque certaines activités sont moins complexes ou ne permettent pas systématiquement d'informer un gestionnaire à l'avance (p. ex. dans le cas d'un congé de maladie).

Des tableaux de bord relatifs aux activités de paye menées par les RH ont été transmis aux comités de gouvernance ministériels afin de leur communiquer la rapidité d'exécution des mouvements de la paye des RH. L'examen du tableau de bord d'ACC a révélé que la conformité a été évaluée par rapport à une norme de quatre semaines au lieu de la norme établie de sept semaines.

Il a été noté que le manque de cohérence entre les normes de service précisées dans le guide sur la rémunération (sept semaines) et les normes de service utilisées dans les

rapports (quatre semaines) peut avoir une incidence négative sur la compréhension qu'ont les gestionnaires de leurs rôles et responsabilités relativement aux processus des RH relativement à la paye et, pour cette raison, sur les efforts de la DGRH pour stabiliser le lien RH à la paye.

Recommandation 4 – Communication

Que la directrice générale, Direction générale des ressources humaines, élabore une approche simplifiée visant les documents existants, laquelle sera accompagnée d'une stratégie de communication visant à accroître la sensibilisation des gestionnaires et des employés aux normes de service touchant les processus de dotation et de paye et leur application pour favoriser une compréhension commune des attentes et des rôles et responsabilités.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Les Ressources humaines élaboreront une stratégie de communication exhaustive visant à accroître la sensibilisation aux principaux rôles et responsabilités relativement à l'exécution en bonne et due forme des activités des RH. La Rémunération et les Systèmes de gestion des RH participeront à l'élaboration d'une stratégie de communication. Des travaux ont été entrepris pour mettre en œuvre cette recommandation d'ici le 30 septembre 2020.

Date cible d'achèvement : 30 septembre 2020

Recommandation 5 – Harmonisation des normes de service (processus de paye des RH)

Que la directrice générale, Direction générale des ressources humaines, réévalue la norme interne de service relative aux processus de paye des RH pour s'assurer que les normes de service utilisées pour la surveillance et la production des rapports correspondent aux normes de service établies.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Des travaux ont été entrepris pour réévaluer nos normes en fonction des autres normes pour s'assurer qu'elles ne se contredisent pas et qu'elles disent la même chose. Des travaux ont été entrepris pour mettre en œuvre cette recommandation d'ici le 30 mars 2020.

Date cible d'achèvement : 30 mars 2020

3.4 Rendement mesuré en fonction des normes de service

Activités de dotation menées par les RH

L'équipe de la vérification a examiné un échantillon discrétionnaire de 20 opérations de dotation des RH au cours de la période du 1^{er} avril 2018 au 28 février 2019 visée par l'évaluation. À même l'échantillon sélectionné, l'équipe a choisi un sous-échantillon ciblé de 15 demandes d'opérations de dotation qui ne respectaient pas les normes de service afin d'aider à cerner les causes fondamentales des retards.

Grâce à l'examen des dossiers, l'équipe a déterminé que les facteurs qui suivent avaient une incidence sur le respect des échéanciers associés aux normes de service établies :

1. *Sélection de la bonne activité de dotation.* L'équipe de la vérification a observé que dans 3 des 20 demandes de l'échantillon (15 %), la mauvaise activité de dotation avait été choisie dans le système des RH. Pour cette raison, la mauvaise norme de service s'est inscrite automatiquement dans le système, notamment les normes de service s'appliquant aux nominations externes (norme de service de 20 à 25 jours) et celles s'appliquant aux bassins externes annoncés (norme de service de 140 ou 160 jours) avaient été remplacées les unes pour les autres.
2. *Erreurs d'entrée des données dans le système des RH.* L'examen des dossiers sélectionnés a permis à l'équipe de la vérification d'observer des problèmes quant à l'intégrité des données dans 11 des 20 dossiers (55 %), où les dates entrées manuellement étaient incorrectes ou manquantes.

Les principales erreurs incluaient la sélection des mauvaises dates, l'application d'une même date à toutes les sous-activités d'un processus d'embauche, des dates ne correspondant pas aux notes inscrites dans le système MesRHGC, des dates des sous-activités avant la date de réception de la DSRH, et des dates qui manquaient.

3. *Facteurs indépendants de la volonté de la DGRH.* Il a été constaté au cours des entrevues et des examens de dossiers que les facteurs suivants avaient eu une incidence sur la capacité de la DGRH de respecter les normes de service : recevoir les documents requis, recevoir les autorisations en matière de priorité de la CFP, recevoir les lettres et les formulaires signés des candidats, obtenir les cotes de sécurité, connaître les mutations de sortie au Centre des services de paye de SPAC, et établir le calendrier d'évaluation et d'évaluation de la langue seconde avec la CFP.

Recommandation 6 – Intégrité des données (activités de dotation des RH)

Que la directrice générale, Direction générale des ressources humaines, mette en œuvre des processus d'assurance de la qualité pour améliorer l'intégrité des données servant au suivi du respect des normes de service.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Depuis que la vérification a été menée, les notes liées à la DSRH ont été modifiées afin de rendre les types de demandes de services plus clairs pour les utilisateurs. Ainsi, ces derniers ont une meilleure idée des situations où il faut avoir recours à une nomination et de celles où il faut avoir recours à un processus. On rappelle continuellement au personnel des RH de revérifier leurs données avant de les soumettre, de prendre le temps de s'assurer qu'elles sont correctes à la première saisie. Des contrôles de la qualité sont effectués pour examiner les données saisies par les nouveaux employés. Des séances de formation sur la DSRH ont été données, dans les deux langues officielles, et une ligne d'assistance Skype a été activée pour offrir du soutien en temps réel.

Activités de paye menées par les RH

Un échantillon proportionnellement représentatif de 25 mouvements de paye des RH a été sélectionné au hasard et testé du point de vue de l'exactitude et de sa rapidité (en comparaison avec les normes de service) et pour vérifier que les demandes étaient accompagnées des approbations nécessaires et de preuves qu'une source fiable avait examiné les demandes.

À ACC, la fonction de « source fiable » relève de la DGRH. La source fiable est responsable de l'examen et de la soumission des documents de la demande liée à la paye au Centre des services de paye de SPAC. Les approbations pour trois types principaux de demandes ont été rapatriées de SPAC aux ministères et organismes. Par conséquent, un employé de l'équipe de la transformation de la paye traite les formulaires de DIP associés à ces mouvements et soumet les formulaires de DIP remplis et les documents à l'appui au Centre des services de paye de SPAC.

La source fiable a été établie par SPAC à titre de mesure de contrôle pour favoriser l'exactitude et l'intégralité de la documentation de la paye soumise au Centre des services de paye. À titre de source fiable, l'équipe de la transformation de la paye est tenue de vérifier que le gestionnaire possédait le pouvoir délégué, selon l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, pour approuver le mouvement.

Résultats des tests relatifs à la paye

Les tests faits sur les mouvements de paye exécutés par les RH ont porté sur quatre points : l'exactitude, le respect des délais, les approbations et le pouvoir de la source fiable. Les tests ont révélé que toutes les données des formulaires de DIP examinés avaient été inscrites correctement et correspondaient aux données inscrites dans le système MesRHGC. De plus, tous les formulaires de DIP examinés avaient été approuvés par une source fiable qui figurait sur la liste des sources fiables. L'équipe de la vérification n'a pas été en mesure d'évaluer 3 des 25 mouvements échantillonnés parce que les formulaires remplis de DIP n'étaient pas aux dossiers.

En ce qui concerne le respect des délais lors de la soumission des formulaires de DIP¹, les tests ont révélé que 18 des 23 dossiers échantillonnés (78 %) satisfaisaient à la norme de rendement de 4 semaines d'ACC. Parmi ces 23 dossiers de l'échantillon, 16 (70 %) satisfaisaient la norme relative aux délais du BDPRH-SCT.²

3.5 Surveillance et production de rapports

Activités de dotation menées par les RH

En octobre 2018, l'unité d'analyse des données a été placée sous l'autorité de la DGRH. L'unité a été chargée de la préparation de rapports hebdomadaires. Ces rapports sont distribués aux réunions hebdomadaires de l'équipe de gestion des RH pour faciliter la surveillance du respect des délais et des possibilités d'amélioration.

En février 2019, un rapport faisant le point sur l'effectif a été produit par les RH pour informer sur le respect des normes de service, ventilé selon les types d'opérations de dotation des RH. Le rapport a été communiqué au Comité de direction du Secteur des services ministériels.

Même si les rapports et les tableaux de bord sont produits et communiqués, les résultats portant sur la capacité de la DGRH de respecter les normes de service étaient résumés de telle façon qu'il était difficile de dégager les tendances. C'est par l'analyse des données qu'il a été possible de déterminer l'existence de trois principaux types de mouvements de dotation qui avaient une incidence notable sur le taux de conformité aux normes de service : les mutations externes et internes, les nominations associées

¹ Comme il a été mentionné dans la section 3.3 Établissement de normes de service, Activités de paye menées par les RH : « Bien que la vérification ait révélé que la norme de service exigée par le BDPRH-SCT n'était pas en place pendant la période entière visée par la vérification, un examen a été fait pour déterminer si cette norme était respectée. L'examen de la norme de service a permis à l'équipe de la vérification de fournir des données de référence sur l'application par ACC des normes établies par le BDPRH-SCT du 1er avril 2018 au 30 avril 2019 ».

² L'équipe de la vérification a jugé que deux dossiers de l'échantillon ne pouvaient pas être évalués puisqu'on n'y trouvait aucun document à l'appui. Aucune confirmation n'a été trouvée pour déterminer la date à laquelle la DIP a été reçue dans le système du Centre des services de paye de SPAC. L'équipe de la vérification a donc examiné les saisies d'écran du moment où SPAC a reçu les renseignements dans son système pour l'échantillon sélectionné.

aux processus d'embauche pour des périodes déterminées et indéterminées, et les embauches externes non annoncées.

Certains détails sur ces points, qui pourraient faciliter les changements à apporter et les améliorations, ne faisaient pas partie des rapports. L'équipe de la vérification a relevé quelques exemples : 1) le volume d'opérations conformes et non conformes par type d'opération et 2) le nombre moyen de jours dépassant la norme de service par type d'opération.

Recommandation 7 – Surveillance et production de rapports (activités de dotation des RH)

Que la directrice générale, Direction générale des ressources humaines, améliore la surveillance et la production des rapports relativement aux opérations de dotation non conformes pour dégager les tendances quant au respect des échéanciers et faciliter l'amélioration des processus de dotation menés par les RH.

En outre, il est recommandé de communiquer ces renseignements périodiquement à la haute direction.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. L'équipe des Systèmes de gestion des RH aide le Centre de services aux clients des RH à étudier la question d'établir des rapports sur la conformité avec les normes de services en dotation des RH. Les RH utiliseront des cycles d'amélioration continue pour déterminer les façons dont on peut améliorer l'efficacité du processus de dotation. Des rapports officiels par secteur seront prêts à être diffusés d'ici le 1^{er} avril 2020.

Date cible d'achèvement : 1 avril 2020

Activités de paye menées par les RH

L'équipe des RH d'ACC a mis sur pied des mécanismes de surveillance et de production de rapports pour effectuer le suivi des progrès en matière d'activités « essentielles à la paye », ce qui inclut la création de tableaux de bord pour la paye et l'examen des DIP rejetées.

Tableaux de bord

ACC avait mis en place des tableaux de bord des processus de paye des RH à la quinzaine à compter de novembre 2018, préparés par l'équipe d'analyse des données. Les tableaux de bord sur les processus de paye étaient détaillés, y compris le respect par le gestionnaire de la norme de service de quatre semaines pour la soumission, le nombre de demandes de renseignements sur la paye soumises, le pourcentage des

employés qui avaient suivi la formation sur les processus de paye des RH, le taux de rejet des DIP, et le point sur les initiatives relatives aux processus de paye des RH. L'équipe de la vérification a constaté que les mises à jour sur les processus de paye des RH étaient communiquées au directeur général de la DGRH, au Comité de direction du Secteur des services ministériels et au Comité de la haute direction.

DIP rejetées

La soumission de DIP exactes selon les échéanciers prescrits et la production de rapports à leur sujet aident à prévenir les nouveaux problèmes de paye. Il est donc très important de remplir correctement les DIP et de les soumettre à temps au Centre des services de paye de SPAC. La présence d'erreur dans les formulaires de DIP ou dans les documents correspondants, la DIP sera rejetée par le Centre des services de paye de SPAC. Tous les mois, SPAC présente à ACC un rapport détaillant le nombre de DIP qui ont été rejetées au cours du mois et la source de la demande rejetée (c.-à-d. si la DIP avait été soumise par l'équipe de la transformation de la paye, un employé ou une autre personne).

Il a été observé que le taux d'acceptation³ des DIP est passé de 90,7 % à 94,5 % d'avril 2018 à avril 2019 (voir l'annexe C). Le taux d'acceptation pour les DIP à ACC correspondait à la moyenne des taux d'acceptation des DIP des ministères fédéraux de 94,6 % en avril 2019.

4.0 CONCLUSION

À la lumière des résultats susmentionnés, l'équipe de la vérification a constaté que les processus et mesures de contrôle liées aux processus de dotation et de paye menés par les RH étaient généralement établis et fonctionnaient tel qu'attendu et que des améliorations étaient possibles dans les domaines de la planification, des rôles et responsabilités, des normes de service et des activités de surveillance.

³ Le taux d'acceptation des DIP est mesuré selon le nombre total de DIP acceptées sans erreur par le Centre des services de paye de SPAC divisé par le nombre de formulaires de DIP soumis.

Annexe A – Critères de vérification

Les critères qui suivent découlent d'un document du Bureau du contrôleur général intitulé Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes et du document Le management des risques de l'entreprise – Cadre de référence (2017) publié par le Comité des organisations coparrainantes.

Secteurs d'examen	Critères
Planification	1.0 Un processus de planification intégrée des RH est en place pour faciliter l'atteinte des objectifs de l'organisation.
Processus opérationnels	2.0 Des processus efficaces sont établis et des outils sont en place pour faciliter la planification et le traitement des demandes liées à la dotation et à la paye.
	2.1 Les demandes d'intervention de paye sont traitées correctement conformément aux processus de paye des RH établis.
Rôles et responsabilités	3.0 Les rôles et responsabilités relatifs aux demandes d'intervention de paye et de mesures de dotation des RH sont documentés, définis et communiqués aux intervenants à l'interne.
Normes de service	4.0 Des normes de service associées aux demandes d'intervention de la paye et de mesures de dotation des RH sont en place et elles sont respectées.
Surveillance et production de rapports	5.0 Une surveillance et la production de rapports portant sur les demandes de mesures de dotation et d'intervention de paye des RH sont établies et efficaces.

Annexe B – Normes de service en dotation des RH

Voici les normes de service des RH touchant les opérations de dotation établies dans le système :

Opérations de dotation des RH	Norme de service
Nomination intérimaire < 4 mois	5
Prolongations – Étudiant	5
Prolongations – Occasionnel	10
Prolongations – Période déterminée	10
Nomination d'un employé à temps partiel	10
Mutation (non annoncée)	10
Embauche d'un employé occasionnel	10
Prolongation – Affectation ou détachement	15
Externe – Nomination provenant d'un bassin de candidats entièrement évalués	20
Échange Canada	20
Affectation, détachement	25
Interne – Nomination provenant d'un bassin de candidats entièrement évalués	25
Processus externe (non annoncé)	25
Embauche d'étudiant	25
Nomination intérimaire non annoncée > 4 mois	25
Processus interne non annoncé	40
Mutation annoncée	60
Nomination intérimaire annoncée > 4 mois	120
Processus interne annoncé	140
Processus externe annoncé	160