**INITIATIVE DES RH ET de la PAYE DE LA PROCHAINE GÉNÉRATION**

**Question**

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) dirige l’Initiative des RH et de la paye de la prochaine génération pour l’élaboration d’une solution de remplacement du système de paye Phénix actuel.

**Contexte**

Depuis que les problèmes du système de paye Phénix ont commencé à faire surface au début de 2016, le gouvernement s’efforce de stabiliser le système. Bien que ces travaux requis se poursuivent, le gouvernement du Canada s’est engagé à trouver des solutions pour une autre solution des RH et de la paye de la prochaine génération qui est durable et soutenable. Dans le Budget fédéral de 2018, une allocation de 16 millions de dollars sur deux ans a été annoncée à l’appui de ces efforts.

En juillet 2018, l’Équipe des RH et de la paye de la prochaine génération a été mise sur pied, relevant du dirigeant principal de l’information du Canada, en collaboration avec la dirigeante principale des ressources humaines. Cette Équipe a reçu le mandat de présenter des options recommandées pour une nouvelle solution des RH et de la paye afin de remplacer le système de paye Phénix actuel. À la lumière des leçons que nous avons tirées de Phénix, cette solution tiendra compte à la fois des RH et de la paye, car ces fonctions sont si étroitement liées qu’une solution intégrée est nécessaire à la réussite de la mise en œuvre.

Afin d’éclairer les options recommandées futures, l’Équipe des RH et de la paye de la prochaine génération suit actuellement un processus agile. Des conversations itératives ont lieu avec l’industrie et les intervenants pour comprendre les solutions technologies possibles qui sont disponibles. La rétroaction obtenue pendant ces conversations éclairera alors les exigences opérationnelles du gouvernement du Canada, permettant des changements de trajectoire tout au long du processus d’approvisionnement à mesure que des renseignements sont présentés ou découverts (vous trouverez ci-joint une annexe exposant plus de détails sur ce processus d’approvisionnement agile avec points de contrôle).

Pendant que les travaux visant à trouver un remplacement à Phénix sont en cours, il est essentiel, pour assurer le succès d’une nouvelle solution, de comprendre le niveau de gestion du changement et de transformation opérationnelle qui pourrait être nécessaire. À cette fin, le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines dirigera l’élaboration d’un cadre de transformation opérationnelle pour qu’il soit possible de fournir des conseils sur le niveau de changement pouvant être requis en fonction d’une ou de plusieurs nouvelles solutions.

De plus, pour veiller à ce que la technologie ne soit pas la force motrice de la solution des RH et de la paye de la prochaine génération et à ce que l’utilisateur soit au cœur du processus, l’Équipe des RH et de la paye de la prochaine génération mobilise actuellement les utilisateurs, y compris, sans toutefois s’y limiter : les employés, les spécialistes des RH, les conseillers en rémunération, les gestionnaires et les agents négociateurs. La mobilisation des chefs des RH, des dirigeants principaux de l’information (DPI) et des dirigeants principaux des finances (DPF) se produit également de manière à comprendre comment la mise en œuvre d’une nouvelle solution des RH et de la paye fonctionnera et quel serait le degré d’effort nécessaire en termes de gestion du changement, de migration de données et de transformations, de sorte que la nouvelle solution puisse être mise en œuvre avec succès.

**Considérations**

Le processus d’approvisionnement agile visant à acquérir une solution technologique (qui sera un logiciel comme service) en est à son dernier point de contrôle et devrait être conclu en avril 2019. À la fin de ce processus, les options recommandées viseront à déterminer un maximum de trois fournisseurs et systèmes possibles. Ces derniers seront ensuite mis à l’essai avec certains ministères ou organismes. La portée et la détermination des possibles ministères ou organismes pilotes restent à déterminer et seront le point de mire des efforts au cours des quatre prochaines semaines.

Pour mettre à l’essai les options, il faudra un financement supplémentaire. Même si le financement actuel prévu dans le Budget de 2018 sera utilisé (8 millions de dollars pour 2019-2020), les discussions avec le ministère des Finances dans le contexte du Budget de 2019 se poursuivent. Les coûts associés au projet-pilote comprendraient, sans toutefois s’y limiter, ceux liés à la gestion du changement, à la gestion de projet, à la mise en œuvre et à la transition, de même que les coûts des vendeurs. L’accès à ce financement supplémentaire ainsi que les autorisations de projet et de passation de marché nécessaires pour réaliser le projet-pilote proposé seraient demandés.

**Prochaines étapes**

Une fois que le point de contrôle 3 du processus d’approvisionnement agile sera achevé, des options seront présentées à propos de la portée des projets-pilotes et des ministères et organismes proposés pour les projets-pilotes.

En attendant un financement supplémentaire, votre approbation sera demandée afin d’obtenir des autorisations de projet et de passation de marché pour procéder aux projets-pilotes sélectionnés.

**ANNEXE A – Aperçu du (processus d’approvisionnement agile des RH et de la paye de la prochaine génération)**

* **Le point de contrôle 1 a été lancé le 1er octobre 2018 et conclu le 13 novembre 2018.** Le point de contrôle a conduit à cinq soumissionnaires retenus qui étaient admissibles à participer à l’invitation à se qualifier (IQ) pour le point de contrôle 2. Le deuxième point de contrôle du processus d’approvisionnement agile était plus précis et difficile pour les soumissionnaires. Il comprenait 47 critères cotés, répartis selon trois aspects d’évaluation clés :
  + la capacité du système d’offrir les capacités opérationnelles requises;
  + la technologie, la maturité et la robustesse sous-jacentes du système;
  + l’expérience de mise en œuvre du soumissionnaire, la maturité de l’approche de celui-ci et l’aptitude du soumissionnaire à devenir un partenaire stratégique à long terme pour les RH et la paye.
* Le **point de contrôle 2** a été lancé le 23 novembre 2018 et a pris fin le 4 février 2019. Il a permis la sélection de trois soumissionnaires, qui sont admissibles au point de contrôle 3. On a procédé à l’évaluation du point de contrôle 2 à l’aide d’une stratégie d’évaluation novatrice comportant les quatre méthodes suivantes :
  + Évaluation des soumissions : Une évaluation des soumissions plus traditionnelle menée par une équipe multidisciplinaire d’évaluateurs.
  + Examen des experts en la matière : Une séance d’évaluation interactive au cours de laquelle les soumissionnaires ont présenté leur proposition de solution à des experts en la matière clés de l’ensemble du gouvernement du Canada.
  + Évaluation de l’expérience utilisateur : Une évaluation pratique des solutions proposées menée par 200 fonctionnaires d’un océan à l’autre.
  + Autres examens des fournisseurs : Le niveau de difficulté a augmenté tout au long des points de contrôle à mesure que d’autres mesures et contenus étaient diffusés afin de mieux communiquer la complexité et la réalité du contexte des RH et de la paye du gouvernement fédéral.
* Le lancement du **point de contrôle 3** aura bientôt lieu. Voici de possibles critères :
  + Modèles de déploiement possibles et feuille de route.
  + Approche en matière d’épuration, de migration et de gouvernance des données.
  + Mise à l’essai des règles sur la paye et du chargement de la paye.
  + Modalités contractuelles.
  + Capacité et stratégie de gestion du changement.
  + Accord sur les niveaux de service.
  + Coûts de mise en œuvre organisationnelle et des systèmes et projets-pilotes.
  + Coûts de maintenance et coûts permanents.
* Dans le cadre des efforts de mobilisation des utilisateurs, l’Équipe des RH et de la paye de la prochaine génération a organisé un certain nombre d’expositions des utilisateurs dans la région de la capitale nationale et dans les régions. Au total, 14 séances de mobilisation ont eu lieu à Ottawa, à Gatineau, à Montréal, à Dartmouth, à Victoria, à Edmonton et à Winnipeg du 14 janvier 2019 au 11 février 2019.
* Les efforts de mobilisation comprenaient aussi la collaboration d’autres gouvernements et de grandes entreprises qui ont entrepris des transformations semblables des RH et de la paye dans leur propre organisation. Il s’agit entre autres de leçons tirées des gouvernements de l’Alberta, de la Californie et de l’Australie. Au cours de ces travaux, l’Équipe des RH et de la paye de la prochaine génération est aussi à examiner et à évaluer des recommandations d’un certain nombre de rapports de tiers, dont des rapports du vérificateur général du Canada, de Goss Gilroy et de comités parlementaires.