Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat
Canada

Ressources humaines et paye de la prochaine génération

Publié : le 2020-04-28

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2020

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT22-247/2020F-PDF
ISBN or ISSN: 978-0-660-34770-7

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Next Generation HR and Pay

Gouvernement du Canada | Government of Canada

Ressources humaines et paye de la prochaine génération

Du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

> **Avis aux lecteurs**
>
> Ce document contient de l'information qui a été caviardée conformément aux dispositions de la partie 1 de la *Loi sur l'accès à l'information*.

Sur cette page

- Initiative ProGen
- Principales leçons tirées
- Mobilisation intégrée
- Adopter une approche d'approvisionnement agile
- Résultats de la passation de marché pour l'approvisionnement agile
- Travailler au moyen d'une approche par étapes
- Mettre à l'essai la solution
- Principaux échéanciers entre aujourd'hui et le début de 2020
- La nécessité d'avoir un sens continu d'urgence
- La voie à suivre

Initiative ProGen

- Dans le Budget de 2018, le gouvernement a annoncé son intention de trouver des options pour un système de paye durable à long terme.

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), avec des représentants du Bureau du dirigeant principal de l'information en tant que conseillers numériques et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines en tant que propriétaire fonctionnel travaillent ensemble en tant qu'Équipe de la nouvelle génération pour déterminer une voie à suivre.
- L'Équipe de la prochaine génération a amorcé un dialogue itératif avec les fournisseurs afin de déterminer les options technologiques qui répondront aux besoins du gouvernement en matière de RH et de paye.
- La nouvelle solution a été dictée par les besoins opérationnels du GC, éclairés par des engagements avec les employés, les spécialistes des RH et de la paye à toutes les étapes du processus d'approvisionnement. De plus, la ProGen a entretenu un dialogue soutenu avec les agents négociateurs, y compris la mise sur pied d'un Comité mixte syndical-patronal, afin de faire des mises à jour régulières et de chercher à obtenir des observation à l'égard de ProGen.
- À ce jour, trois fournisseurs ont été jugés qualifiés pour livrer une nouvelle solution au GC : Ceridian, SAP et Workday. On s'emploie actuellement à sélectionner un fournisseur privilégié (parmi la liste de fournisseurs qualifiés) avec lequel le GC peut travailler à l'élaboration d'une solution viable dans le cadre de projets-pilotes.
- Le ministère des Finances a approuvé un investissement de 117,1 millions de dollars en septembre 2019 pour concevoir et livrer conjointement des projets-pilotes pour la solution de gestion des ressources humaines et de paye de la prochaine génération. Ces projets-pilotes mettront à l'essai des solutions potentielles en fonction

des complexités réelles des systèmes de ressources humaines et de paye du gouvernement fédéral.

Principales leçons tirées

Sentiment d'urgence

Payer les employés avec exactitude et à temps est une **responsabilité prioritaire** pour tout employeur et doit être traité comme une crise.

Espace et souplesse

Le projet **doit inclure un processus itératif** (p. ex., agile) et une équipe dédiée pour protéger les fonctions essentielles des demandes d'information.

Leadership habilité et responsable

Le champion du projet devrait être le seul point de responsabilité qui travaille de concert avec le propriétaire fonctionnel. **La gouvernance devrait inclure une surveillance indépendante.**

Communication, mobilisation et partenariat

Des **experts** expérimentés devraient être mis à profit pour valider le travail. Les **intervenants** devraient être consultés à toutes les phases de l'initiative. L'information devrait être **transparente**.

Approche holistique

Les **besoins opérationnels** doivent propulser les décisions technologiques. La participation des professionnels de RH et de paye sera cruciale.

Mobilisation intégrée

L'Équipe de la prochaine génération a lancé une vaste stratégie de mobilisation avec des intervenants externes et internes pour s'assurer que les investissements sont à la fois stratégiques et représentatifs.

Mobilisation Externe

Industrie

- Fournisseurs
- Entreprises-conseils

Organisations

- Autres gouvernements (Alberta, Australie, Californie.)
- Grandes entreprises
- Conseil consultatif sur le numérique

Mobilisation Interne

Ministères

- Administration publique centrale
- Organismes centraux
- Organisations/Sociétés d'État

Hauts fonctionnaires

- Sous-ministres
- Ministres
- Comités parlementaires

Ministères uniques

- Système de rémunération individuel (MDN, GRC, ARC.)
- Environnements sécurisés (CST, SCRS.)

Utilisateurs

- Employés
- Praticiens des RH
- Conseillers en rémunération
- Gestionnaires

Collectivités de spécialistes

- DPF
- DPI
- Chefs des RH
- Accessibilité
- Sécurité
- Langues officielles
- Conception d’IU/EU
- Comité d’examen de l’architecture intégrée

Syndicats

- Agents négociateurs

Partenaires du projet

- SPAC
- SPC, CFP, ÉFPC.

Apprentissages

- Pratiques exemplaires de l’industrie
- Leçons tirées d’initiatives semblables
- Interopérabilité avec les systèmes existants
- Exigences de compatibilité
- Interface utilisateur

- Fonctionnalité (p. ex., intégration, gestion des talents, recrutement.)
- Sécurité
- Accessibilité
- Milieux de travail complexes
- Transformation opérationnelle
- Migration des données
- Connectivité des nuages

Mobilisation

- Séances d’information parlementaires
- Ateliers des RH
- Journée de l’industrie
- En ligne – #ProGenRHPaye

Adopter une approche d’approvisionnement agile

L’Équipe de la prochaine génération a adopté une méthode agile pour soutenir une conversation itérative avec l’industrie et les intervenants.

TABLE CAPTION

Cascade Traditionnelle	Agile
Exécution du processus dans son intégralité	Sprints plus courts et plus rapides
Longues périodes d’interruption	Une approche par contrôles

Cascade Traditionnelle	Agile
Corrections de tir sont seulement possibles à la fin du processus	Correction de tir au besoin tout au long du processus
La portée est déterminée et fixée	La portée potentielle complète est définie, mais elle est progressive, flexible et adaptable.
Interactions limitées avec les fournisseurs et utilisateurs	Interaction continue avec les fournisseurs et les utilisateurs
Toutes les exigences doivent être connues et documentées au départ	Les exigences évoluent par l'entremise de la collaboration, la rétroaction de la part de l'industrie et les pratiques exemplaires

Résultats de la passation de marché pour l'approvisionnement agile

Liste de fournisseurs qualifiés (LFQ)

Une **liste de fournisseurs qualifiés** (LFQ) est une série de contrats dont les modalités de base permettent à un groupe restreint de fournisseurs qualifiés de se faire **concurrence** en vue d'obtenir le travail.

- **Arrangement flexible en matière de passation de contrats** grâce auquel les services peuvent être obtenus de manière efficiente et efficace.
- **Trois fournisseurs** qualifiés (partenaires mentionnés) :
  - Ceridian [caviardé]
  - SAP [caviardé]

- Workday [caviardé]
- **Responsabilité contractuelle : garantie de 5 000 $** sur deux ans.

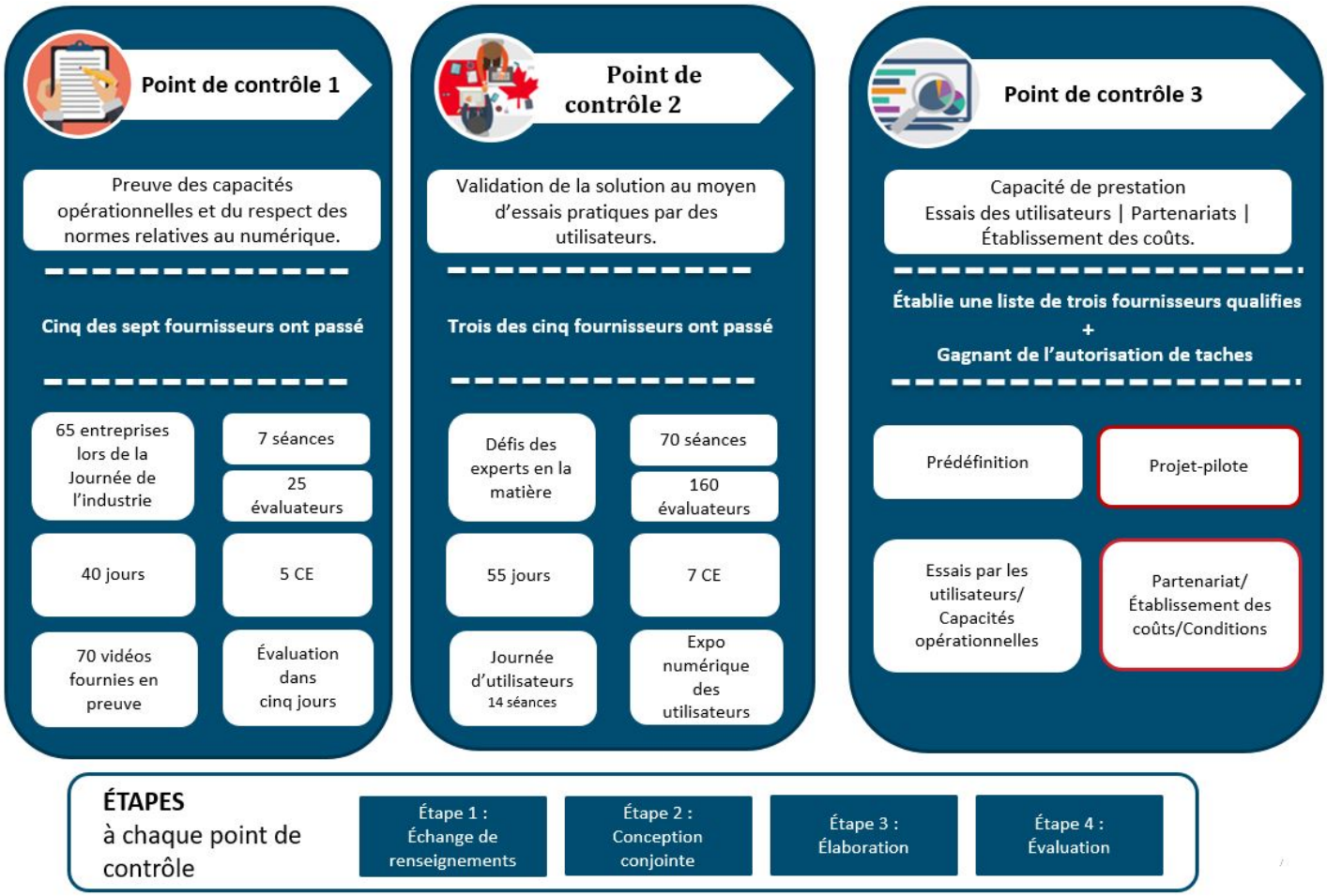
Autorisation de tâches

Une autorisation de tâche (AT) est un processus qui permet au client d'autoriser des travaux par un entrepreneur pour différents ensembles de problèmes « au fur et à mesure des besoins » conformément à un contrat existant.

- **De multiples autorisations de tâches peuvent faire l'objet d'un processus concurrentiel** entre les fournisseurs pour différents lots de travaux ou problèmes opérationnels.
- **Les fournisseurs qualifiés seront classés** et le principal fournisseur aura le droit de travailler avec nous sur les différents lots de travaux ou problèmes opérationnels.
- **L'autorisation de tâches comporte des points de décisions clés** où les tâches peuvent être prolongées ou peaufinées ou le travail peut être interrompu pour répondre aux besoins opérationnels. P.ex., prolongé pour le projet-pilote et ensuite prolongé pour les phases de mise en œuvre et d'exploitation.

Travailler au moyen d'une approche par étapes

Figure 01: Travailler au moyen d'une approche par étapes



▼ Figure 01 - Version textuelle

Point de contrôle 1

Preuve des capacités opérationnelles et du respect des normes relatives au numérique.

Cinq des sept fournisseurs ont passé

- 65 entreprises lors de la Journée de l'industrie
- 40 jours
- 70 vidéos fournies en preuve
- 7 séances
- 25 évaluateurs
- 5 CE
- Évaluation dans cinq jours

Point de contrôle 2

Validation de la solution au moyen d’essais pratiques par des utilisateurs.

Trois des cinq fournisseurs ont passé

- Défis des expmatièreerts en la
- 55 jours
- Journée d’utilisateurs 14 séances
- 70 séances
- 160 évaluateurs
- 7 CE
- Expo numérique des utilisateurs

Point de contrôle 3

Capacité de prestation Essais des utilisateurs | Partenariats | Établissement des coûts.

Établie une liste de trois fournisseurs qualifies et Gagnant de l’autorisation de taches

- Prédéfinition
- Essais par les utilisateurs / Capacités opérationnelles
- **Projet-pilote**
- **Partenariat / Établissement des coûts / Conditions**

ÉTAPES à chaque point de contrôle

- Étape 1 : Échange de renseignements
- Étape 2 : Conception conjointe
- Étape 3 : Élaboration
- Étape 4 : Évaluation

Mettre à l’essai la solution

1. Projets-pilotes de solution de paye et de RH

La conception et l’établissement d’une solution de paye et de RH (dans jusqu’à deux ministères centraux) qui fonctionneraient parallèlement à leurs systèmes de paye et de RH actuels. Au cours de ce projet-pilote, les transactions de paye et de RH des employés continueraient d’être traitées par Phénix et les systèmes de RH existants, éliminant le risque de problèmes de paye supplémentaires. Les résultats du projet-pilote permettraient au SCT de recueillir des renseignements sur le potentiel de système de remplacement et les processus opérationnels connexes dans le but de tester, d’une façon à faible ou sans risque, afin de déterminer s’il est possible de procéder à la mise en place d’un remplacement, et ce qu’il faudrait pour procéder à un déploiement plus vaste à l’échelle du GC, de même que des points dont nous devrions tenir compte par rapport à la gestion à l’échelle de l’organisation.

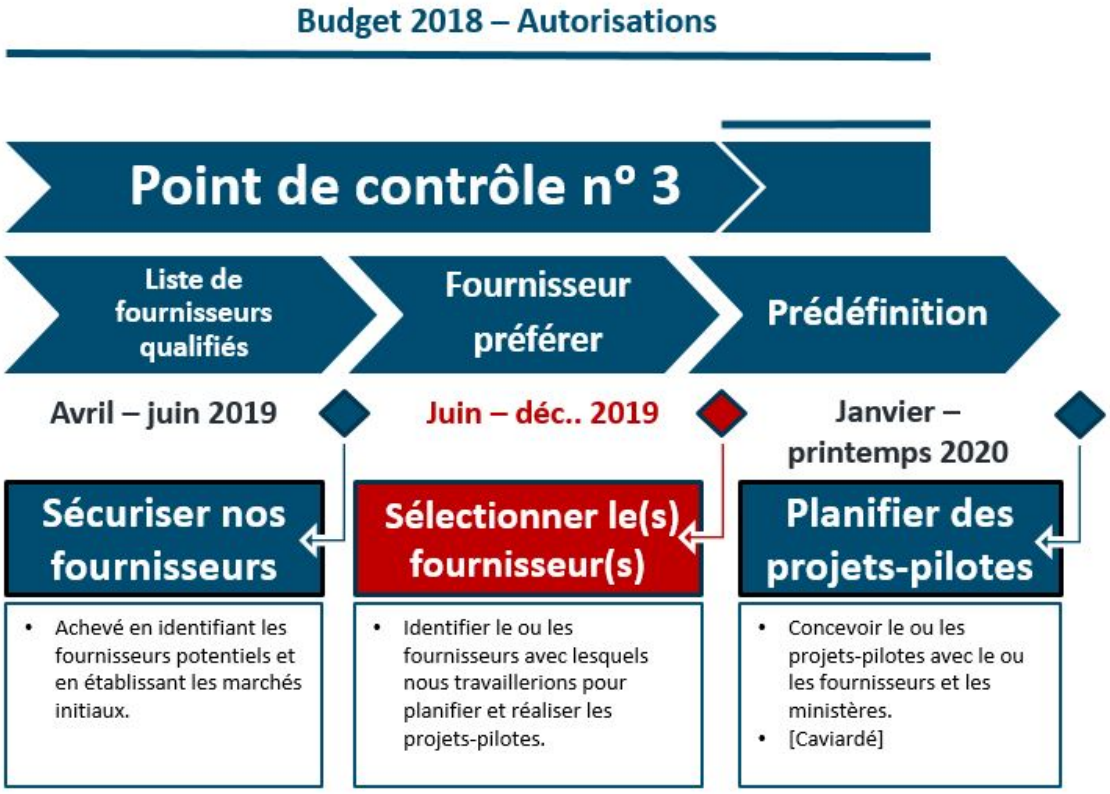
2. Solution de paye

Effectuer une étude de faisabilité avec une organisation distincte (à l’extérieur de l’administration publique centrale) afin de déterminer les ressources et le niveau d’effort nécessaires pour faire la transition de Phénix, en utilisant une combinaison de l’élément des RH du système partiellement intégré de l’organisation avec une des nouvelles solutions préqualifiées. Si l’étude donne des résultats positifs, [caviardé]

Principaux échéanciers entre aujourd’hui et le début de 2020

La sélection du ou des fournisseurs devrait être achevée à l’automne 2019 et les travaux pour la conception des projets-pilotes qui se poursuivront jusqu’en janvier 2020

Figure 02: Budget 2018 – Autorisations



[Caviardé]

[Caviardé]

▼ Figure 02 - Version textuelle

Cette diapositive décrit les principaux calendriers de ProGen entre l’automne 2019 et le printemps 2020.
Les travaux pour le point de contrôle 3 ont eu lieu à l’automne 2019, sous les autorisations du budget de 2018, et comprennent ce qui suit:

- D’avril 2019 à juin 2019, une liste de trois fournisseurs qualifiés a été établie.

- ProGen a sélectionné ces fournisseurs en déterminant les fournisseurs potentiels et en établissant des contrats initiaux.
- De juin 2019 à décembre 2019, des travaux sont en cours pour trouver un fournisseur préférer qui travaillera avec l'équipe de la ProGen pour planifier et réaliser des projets-pilotes.
- La définition préalable des projets-pilotes se déroulera de janvier au printemps 2020. Cela comprendra la conception du ou des projets-pilotes avec les fournisseurs et les ministères concernés.

La nécessité d'avoir un sens continu d'urgence

Répercussions sur les employés

- Plus de 200 000 fonctionnaires ont au moins un problème de rémunération en suspens.
- De nombreux fonctionnaires ont subi des difficultés financières ou des effets sur la santé mentale.

Relations avec les syndicats

- Perte de confiance.
- Peut renforcer la critique sur l'absence d'engagement financier dans le Budget de 2019.

Relations avec les fournisseurs

- Peut compromettre les solides relations de travail développées.
- Les fournisseurs peuvent passer à d'autres projets.

Coûts de stabilisation grandissants

- Plus de 1 milliard de dollars alloués à ce jour pour stabiliser Phénix et les opérations du Centre de paye

La voie à suivre

- D’ici à janvier 2019, ProGen identifiera un fournisseur privilégié à partir de la liste des fournisseurs qualifiés, avec lequel le GC pourra travailler à l’élaboration d’un ou de projets-pilotes.
- ProGen travaillera en collaboration avec les intervenants (p. ex., les fournisseurs, les ministères visés par les projets-pilotes, agents négociateurs) pour effectuer des travaux de prédéfinition et pour organiser les projets-pilotes afin de nous préparer au succès.
- [caviardé]

Date de modification :
2020-03-12