
Leçons tirées et appliquées à la transformation des RH et de la paye

P4-187/2026F-PDF

ISBN 978-0-660-99025-5



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Canada

L'étude indépendante du projet de transformation de l'administration de la paye (TAP) réalisée par Goss Gilroy en 2018¹ a permis de tirer 17 leçons au total, qui ont mis en évidence des faiblesses systémiques allant de la définition de l'initiative à la gouvernance et à la supervision, à la gestion du changement, à la gestion des avantages et des résultats, à la gestion de projet et à la capacité. Bref, le projet de TAP :

- a sous-estimé la complexité;
- a réduit la capacité trop tôt;
- a effectué le lancement sans préparation technique ou commerciale adéquate;
- n'a pas exercé de supervision ni de suivi des avantages suffisants.

L'équipe du projet de transformation des ressources humaines (RH) et de la paye de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) continue de mettre en application les leçons et les recommandations tirées de ces conclusions. Ainsi, nous nous assurons de ne pas répéter les erreurs et que les fonctionnaires ne subissent pas les mêmes conséquences que précédemment lors du lancement de Dayforce. Le présent résumé met en lumière les leçons tirées et les progrès réalisés par SPAC, avec des exemples concrets de mise en œuvre.

Progrès réalisés jusqu'à présent

Gouvernance et surveillance

Commentaires reçus

L'étude de l'initiative de TAP réalisée par Goss Gilroy Inc. a révélé que les structures de gouvernance, de surveillance et de responsabilité pour le système de paye Phénix ont été formellement établies, mais qu'elles n'ont pas fonctionné avec suffisamment de clarté, d'analyse critique ou de discipline de recours hiérarchique, compte tenu de l'ampleur et du risque de l'initiative. Bien que de nombreux comités et organes de surveillance de haut niveau

¹ <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/rapports/lecons-initiative-transformation-administration-payee.html>

aient été mis en place, le projet n'avait aucun organisme directeur central doté d'un pouvoir de décision et ayant obligation de faire rapport. Les processus de gouvernance ont eu tendance à se concentrer sur les rapports d'avancement par rapport au calendrier et au budget plutôt que sur un suivi rigoureux de l'état de préparation, du risque opérationnel et de la fonctionnalité du système.

L'étude a également mis en évidence l'absence d'une bonne analyse critique rehaussée. Les risques soulevés par les experts techniques et les intervenants n'ont pas fait l'objet d'un recours hiérarchique systématique ni n'ont été traités avec l'urgence requise. Avec l'environnement de surveillance limitée, outre la hiérarchie de gestion de SPAC, les hypothèses n'ont pas été mises à l'essai et les éléments probants n'ont pas été examinés de manière minutieuse. Cette situation, associée à la pression exercée pour respecter les délais, a fait que les signaux d'alerte concernant l'état de préparation du système et de la main-d'œuvre n'ont pas permis d'orienter la décision de mise en service ni de la modifier.

Dans l'ensemble, l'étude effectuée par Goss Gilroy Inc. a conclu qu'une gouvernance efficace pour la transformation organisationnelle à grande échelle doit aller au-delà des structures formelles. Cela nécessite une hiérarchie claire des responsabilités, la production de rapports francs et transparents, une analyse critique rehaussée et une décision d'aller de l'avant liée à des éléments probants objectifs quant à l'état de préparation, et non seulement à l'achèvement d'étapes. Sans ces éléments, la gouvernance devient une affaire de procédure plutôt que de protection.

Ce qui est différent aujourd'hui

- ✓ **Un parrain de projet unique**
- ✓ **Une gouvernance large et inclusive**
- ✓ **Une analyse critique efficace**

La gouvernance de l'actuelle transformation des RH et de la paye a été délibérément renforcée pour combler les lacunes cernées dans l'étude de Goss Gilroy Inc. Il y a maintenant un seul parrain de projet clairement désigné, soit le sous-ministre délégué de SPAC, qui assure une responsabilité exécutive unifiée. En soutien à ce parrain du projet, SPAC a mis en place une structure de gouvernance large et inclusive, reposant sur :

- le Comité de gestion des programmes (CGP), qui comprend des organes de surveillance clés, tels que le Bureau du dirigeant principal de l'information en tant que membre, Vérification interne (SPAC et SCT) et les responsables des RH de l'ensemble du gouvernement du Canada en tant qu'observateurs. Le CGP est coprésidé par les

sous-ministres délégués du parrain du projet (SPAC) et du propriétaire fonctionnel (SCT).

- Le Groupe de parrainage des sous-ministres (GPSM) est coprésidé par le sous-greffier du Conseil privé, le secrétaire associé du Cabinet et le secrétaire du Conseil du Trésor. Le GPSM réunit les administrateurs généraux des principales organisations du gouvernement du Canada (GC) afin de fournir une supervision stratégique et des conseils au parrain du projet (SPAC) et au propriétaire fonctionnel (SCT).

Ces organes consultatifs sont soutenus par des comités de direction principaux ciblés qui assurent une surveillance dédiée et constituent un lieu d'analyse critique et de recours hiérarchique.

En outre, SPAC a mis en œuvre un modèle de surveillance et d'assurance à plusieurs niveaux² aligné sur une approche approuvée par le Bureau du dirigeant principal de l'information pour les grandes transformations informatiques. Il s'agit notamment d'un contrôle indépendant exercé par le Bureau du vérificateur général, le Bureau du dirigeant principal de l'information, le Bureau du contrôleur général et les Comités de vérification ministériels (SPAC et SCT). SPAC a également mis en place un mécanisme contractuel permettant d'obtenir des études indépendantes, réalisées par des tiers et fondées sur des critères de référence et les pratiques exemplaires du secteur, afin d'orienter les décisions clés. Ensemble, ces mesures reflètent une évolution délibérée vers une responsabilité plus claire, un contrôle structuré et une validation indépendante garantissant que l'état de préparation, le risque opérationnel et l'intégrité du système sont confirmés avant que l'on prenne des décisions de transition majeures.

Soutenus par des données et des rapports d'étape traçables et transparents, ces mécanismes de contrôle et d'assurance permettent aux principaux intervenants de s'acquitter de leurs responsabilités en analysant de manière critique l'état de préparation du gouvernement à la transformation des RH et de la paye en ce qui concerne la fonctionnalité du système, les opérations de paye de SPAC et l'état de préparation de chaque organisation du gouvernement à l'égard de ce changement. La documentation relative à la gouvernance et au projet est ensuite rendue publique de manière proactive dans le cadre de l'initiative de transparence intégrée sur le portail externe du gouvernement ouvert.

² <https://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset/e23241b9-36fa-4b02-968c-af7fed60ec03/resource/1511d188-6425-448f-8f43-b006595730d9>

Technologie

Commentaires reçus

Selon l'étude de Goss Gilroy Inc., le système de paye Phénix a été mis en œuvre sans tenir suffisamment compte de la complexité réelle des règles fédérales en matière de paye, des processus de RH et des conventions collectives. L'initiative a été trop gérée comme s'il s'agissait d'un déploiement informatique plutôt que comme un élément de transformation opérationnelle intégrée. SPAC a sous-estimé le défi que représentait le fait de travailler avec plus de 30 systèmes de RH, chacun interagissant avec Phénix en ayant recours à des méthodes et à des modèles d'affaires différents.

En outre, avant de lancer Phénix, SPAC n'a pas effectué d'essais robustes de bout en bout avec des scénarios de paye réels et complexes. En conséquence, les failles du système, les lacunes de conception et les décalages entre les processus de travail n'ont pas été identifiés assez tôt pour qu'on puisse les corriger ou les gérer. La principale leçon est que les technologies organisationnelles à grande échelle doivent être soutenues par une compréhension opérationnelle approfondie, des études réalistes de la complexité, des essais disciplinés et une préparation dans l'ensemble de l'écosystème opérationnel, et non pas simplement par une configuration technique.

Ce qui est différent aujourd'hui

- ✓ **Normalisation des processus opérationnels avant la mise en œuvre d'une nouvelle solution**
- ✓ **Solution de RH et de paye intégrée**
- ✓ **Essais complets de la solution avant de la lancer**

Nous avons délibérément appuyé le projet de transformation des RH et de la paye sur la normalisation des processus opérationnels avant de déployer un nouveau système. SPAC a normalisé environ 200 processus de RH qui sont essentiels pour assurer une paye exacte dans l'ensemble du gouvernement du Canada. Ces processus normalisés seront obligatoires pour les organisations qui s'intègrent à Dayforce, établissant ainsi un modèle opérationnel cohérent et simplifié permettant de réduire la variabilité et les risques. Il s'agit d'un changement fondamental : au lieu de configurer la technologie autour de pratiques fragmentées, on aligne d'abord l'entreprise, le système permettant de normaliser les méthodes de travail (s'adapter pour adopter). Depuis janvier 2025, SPAC a tenu plus de 280 ateliers sur la transformation, réunissant plus de 2 000 participants issus de 46 organisations, afin

d'obtenir des commentaires critiques sur la conception de la solution, de valider les processus et d'affiner la liste détaillée des besoins.

Nous adoptons aussi une autre manière d'aborder la prestation de la technologie. La mise en œuvre d'une plateforme de RH à la paye intégrée répond directement à l'un des principaux facteurs de risque décrits dans l'étude de Goss Gilroy Inc., à savoir la division de la solution informatique en deux (Phénix et MesRHGC) et la reconstruction des interfaces entre les différentes configurations du logiciel. Aujourd'hui, la configuration se fait de manière plus disciplinée. Les essais à l'échelle du gouvernement seront axés sur des scénarios de paye complexes et à haut risque avant l'intégration, et les résultats seront disponibles dans le cadre de l'initiative de transparence intégrée, à partir de juin 2026. Les indicateurs sur les progrès, les risques et la préparation sont communiqués de manière transparente dans le cadre de tribunes de gouvernance et les décisions d'intégration sont liées à des engagements formalisés et à des critères objectifs. L'accent n'est pas simplement mis sur la prestation d'un système dans les délais, mais sur la démonstration de la capacité opérationnelle et de l'état de préparation sur le terrain avant la transition des organisations du GC.

Consultations auprès des intervenants

Commentaires reçus

Dans son étude, Goss Gilroy Inc. a conclu que la communication et la mobilisation n'étaient pas suffisamment franches, contextualisées ou continues. Les organisations du GC, les conseillers en rémunération, les gestionnaires et les syndicats n'ont pas été associés de manière significative à la validation des hypothèses, à l'identification des risques ou à l'élaboration des stratégies. Des plans de formation et de gestion du changement étaient en place, mais ils étaient génériques et incomplets. Des renseignements détaillés et sans ambiguïté sur les changements apportés aux processus et à la fonctionnalité du système auraient pu faire apparaître les problèmes plus tôt et en atténuer les répercussions. La principale leçon est que la transformation organisationnelle exige une mobilisation authentique et soutenue auprès des communautés opérationnelles, des fonctions d'analyse critique rehaussée et une communication transparente sur les risques, les compromis et les limites du système.

Ce qui est différent aujourd'hui

- ✓ **Communication de renseignements pertinents et en temps opportun**
- ✓ **Priorité à la gestion du changement**
- ✓ **Des outils et mesures de soutien pour les organisations dès le début**

✓ Responsabilités définies dans les PE

La mobilisation des intervenants à l'égard de la transformation actuelle des RH à la paye a été structurée, continue et intégrée directement dans la mise en œuvre. Les séances de sensibilisation des utilisateurs et les tournées de présentations dans l'ensemble du gouvernement ont permis aux employés de se familiariser rapidement avec la nouvelle plateforme et leur ont donné une occasion structurée de faire part de leurs commentaires. SPAC a mobilisé de manière active les responsables des RH, de la paye, des finances et des opérations dans le cadre d'ateliers sur la transformation afin de valider les processus de RH normalisés et d'affiner les besoins du système avant que la configuration ne soit finalisée. Les ministères et les organismes ne sont pas des destinataires passifs d'une solution; ils contribuent activement à la conception des processus, à la validation des scénarios et à la planification de la préparation. D'ici juin 2026, environ la moitié de toutes les organisations du GC auront participé à ces études sur les besoins, le reste devant être achevé au début de l'automne 2026. SPAC tient également des séances de gestion du changement au niveau des directeurs généraux (DG) et mobilise régulièrement les chefs des RH dans l'ensemble du gouvernement du Canada afin d'assurer une sensibilisation soutenue et l'harmonisation des dirigeants. Cette participation active aide SPAC à concevoir correctement le processus dès la première fois et favorise l'apprentissage et une meilleure compréhension opérationnelle parmi les utilisateurs du futur système.

SPAC a élaboré des documents pratiques pour aider les organisations à démarrer des activités de préparation bien avant l'intégration et coordonne une série de services de soutien pour aider les organisations à planifier et à préparer leurs employés à Dayforce. Une liste de vérification de l'état de préparation a été élaborée grâce à la mobilisation proactive des comités de gouvernance et des organisations qui faisaient partie de la première vague. Cette liste constitue la base des protocoles d'entente (PE), signés avant l'intégration, qui définissent clairement les responsabilités et les obligations respectives. Le PE a été signé par les administrateurs généraux des trois premières organisations gouvernementales qui seront intégrées.

Ensemble, ces activités témoignent d'un effort délibéré pour préparer les organisations du GC bien avant l'intégration en assurant une sensibilisation précoce, des signaux forts de préparation et une mobilisation significative dans l'ensemble de la fonction publique.

Gestion de projet

Commentaires reçus

L'étude de Goss Gilroy Inc. a souligné que les solutions informatiques à grande échelle doivent faire l'objet d'essais complets avant d'être mises en service et que les décisions de déploiement doivent être fondées sur des preuves solides plutôt que sur des pressions liées au calendrier. La complexité de Phénix a été largement sous-estimée et, à mesure que les pressions liées à la mise en œuvre augmentaient, la portée du projet a été réduite, notamment en ce qui concerne les essais et la gestion du changement, ce qui a nui à la préparation et à la qualité d'ensemble du projet. Seuls six ministères ont participé à l'essai définitif effectué par des conseillers en rémunération, et la plupart des ministères n'ont pas eu l'occasion d'examiner ou d'approuver les fonctions du système avant son déploiement.

Phénix a été déployé en deux grandes vagues, à trois mois d'intervalle, ce qui a accru le risque opérationnel. Les plans d'urgence et de retour en arrière étaient faibles, ne laissant aucune voie viable pour revenir en arrière en cas de défaillance du système. Une fois le système en ligne, il était impossible d'y faire une pause, d'y apporter des modifications ou de prendre des mesures pour stabiliser les déploiements, ce qui augmentait les répercussions des erreurs. Parmi les leçons à tirer pour les projets futurs, mentionnons la nécessité d'une gouvernance intégrée, d'essais approfondis et de déploiements progressifs, d'une planification solide des risques et des capacités, d'une gestion claire de la portée et des dépendances, d'un examen itératif des hypothèses du projet et d'une bonne mobilisation des ministères pour s'assurer que les solutions informatiques répondent aux besoins organisationnels avant le déploiement à grande échelle.

Ce qui est différent aujourd'hui

- ✓ **Déploiement progressif sur la base de projets pilotes**
- ✓ **Plans d'urgence**
- ✓ **Réévaluations, apprentissages et ajustements**

Le projet de transformation des RH et de la paye est structuré selon une approche consciente des risques et fondée sur des données probantes, afin d'éviter les difficultés éprouvées lors des précédentes initiatives de grande envergure en matière de paye.

Des cadres complets d'essais et d'assurance sont en cours d'élaboration afin de valider les besoins, de confirmer l'exactitude des payes et d'effectuer des essais des scénarios de RH et de paye de bout en bout auprès d'utilisateurs. Avant de procéder à un lancement plus étendu, une phase pilote est prévue en 2027 au sein de trois organisations du GC. D'autres couches d'essais suivront, notamment concernant les essais d'acceptation par l'utilisateur (EAU), pour chaque organisation intégrant la plateforme. En outre, un essai rigoureux de comparaison des payes sur plusieurs périodes de paye sera effectué avant la mise en service de Dayforce.

L'exactitude fera partie de la liste de vérification de la mise en service. Nous pouvons ainsi valider à la fois les fonctionnalités techniques et les processus réels. Les ententes sur l'échange de renseignements conclues avec chaque organisation cliente permettent à SPAC de valider la qualité et l'exhaustivité des éléments de données clés qui peuvent nécessiter un nettoyage avant l'intégration.

Une approche de déploiements par étapes a été mise au point, comportant quatre vagues de ministères et d'organismes sur quatre ans. Cela permet de gérer les risques, de stabiliser les services pour chaque vague et d'apprendre entre les déploiements avant d'aller plus loin.

Des mesures de sauvegarde et des plans de retour en arrière sont en cours d'élaboration afin de permettre un retour aux anciens systèmes s'il est impossible de résoudre rapidement des problèmes imprévus dans le nouveau système. Cette option n'était pas offerte dans le cadre du projet de TAP.

La mobilisation organisationnelle est renforcée dès le départ, les ministères et les organismes étant impliqués au début et de manière continue. Une communication claire et transparente avec les employés est intégrée dans la conception du projet, au moyen de multiples canaux, tels que les médias sociaux, les mises à jour trimestrielles en direct sur l'état d'avancement, et la publication proactive de la documentation relative à la gouvernance et au projet dans le cadre de l'initiative de transparence intégrée, dans le portail externe de gouvernement ouvert.

Les décisions relatives à la progression du projet sont structurées en fonction du rendement, des éléments probants et de l'état de préparation plutôt que de la pression liée au calendrier. De multiples feux verts et feux rouges sont intégrés dans le plan, en utilisant un cadre structuré avec des mesures objectives pour confirmer l'état de préparation avant d'avancer.

Conclusion et étapes suivantes

Les progrès réalisés jusqu'à présent dans l'application de ces leçons ont permis de mettre en place le projet de transformation des RH et de la paye pour permettre la mise en œuvre de Dayforce, à partir de 2027. Alors que le nouveau système et les nouveaux services sont finalisés et mis à l'essai et qu'ils commencent à être déployés auprès de véritables utilisateurs, le projet entre dans une phase critique où les résultats seront plus importants que les plans et les progrès. Malgré des progrès considérables, SPAC reconnaît qu'il reste du travail à faire pour tirer pleinement parti de toutes les leçons tirées. Les lacunes et les possibilités d'alignement plus étroit sur les conclusions de Goss Gilroy sont toujours en cours d'identification et de traitement au moyen d'un suivi, d'une analyse et d'actions ciblées.

Les transformations informatiques à grande échelle ne respectent que rarement les délais, le budget et la portée³. Dans cette optique, SPAC affine actuellement le calendrier du projet afin de réduire les risques liés à l'exploitation en parallèle de Phénix et de Dayforce au cours du déploiement progressif. Si cette approche réduit le risque opérationnel, la pression liée au calendrier augmente les risques de dépassement des coûts ou des délais. Ces travaux sont en cours et doivent être approuvés dans le cadre des processus de gouvernance établis.

Les éléments critiques du champ d'application, tels que les essais et la gestion du changement, sont classés par ordre de priorité, les compromis étant gérés au moyen d'une gouvernance structurée. Les études sur l'état de préparation orienteront toutes les décisions importantes, soutenues par une gouvernance structurée, une analyse critique rehaussée et des études des risques fondées sur des données probantes. Les décisions seront communiquées ouvertement dans le cadre de l'initiative de transparence intégrée.

La planification prend également en compte de nombreuses conditions critiques de préparation en plus des calendriers du projet, y compris les efforts en cours pour éliminer l'arriéré des dossiers de paye au Centre des services de paye. Une stratégie sur les charges de travail en cours, approuvée par le sous-ministre, oriente ce travail et établit une distinction entre les cas critiques et non critiques aux fins d'intégration dans Dayforce.

Les organisations gouvernementales sont toujours assujetties à des contraintes plus vastes liées à la fonction publique, ce qui peut affecter leurs ressources et leur capacité à soutenir la transformation. SPAC coordonne les activités de communication, de formation et de préparation pour soutenir la mise en œuvre et peut s'adapter si les résultats montrent que les conseillers en rémunération, les experts des RH, les gestionnaires, les syndicats, les employés ou d'autres intervenants ont des inquiétudes ou ne sont pas prêts.

SPAC s'efforce activement de tirer les leçons des échecs passés. À l'approche de la mise en œuvre, SPAC continuera à surveiller le calendrier, le financement et les pressions opérationnelles et modifiera les plans, au besoin. Il pourrait s'agir de demandes touchant les délais ou le financement plutôt que de réductions de la portée qui risqueraient de reproduire les résultats obtenus dans le passé. Dans l'ensemble, la prochaine phase de la transformation consistera à gérer ces pressions au moyen de cadres établis, en mettant l'accent sur la transparence, la cohérence, la surveillance et la prise de décision en connaissance de cause.

³ <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/delivering-large-scale-it-projects-on-time-on-budget-and-on-value#/>