



Rapport consultatif final

Bilan de santé du projet de faisabilité

Bureau de la Dirigeante principale d'audit, évaluation et gestion du risque

Date : 16 avril 2026



Public Services and
Procurement Canada

Services publics et
Approvisionnement Canada

Canada

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre des Services publics et de l'Approvisionnement,

2026 P4-188/2026F-PDF

ISBN: 978-0-662-37417-6

Table des matières

Résumé 2

Réponse de la direction 3

1 Contexte..... 5

2 Objet de la mission de consultation..... 6

 2.1 Objectif 6

 2.2 Portée..... 6

 2.3 Critères, sources et méthodologie..... 6

3 Observations détaillées et leçons retenues..... 7

 3.1 Cadre décisionnel..... 7

 3.2 Critères d’évaluation et résultats déclarés..... 9

 3.3 Risques 13

 3.4 Gestion de l’information..... 16

4 Conclusion 18

Annexe A : Acronymes et abréviations 19

Annexe B : Glossaire 20

Annexe C : Champs d’intérêts, critères et méthodologie 22

Annexe D : Axes de travail et objectifs et pondérations connexes 23

Annexe E : Lien entre les axes de travail, les critères et les conditions..... 26

Annexe F : Résultats déclarés 27

Résumé

Depuis le lancement du système de paye Phénix en 2016, le gouvernement du Canada (GC) a été confronté à des défis persistants. Des examens indépendants ont fait ressortir que les problèmes étaient liés aux processus opérationnels plutôt qu'à la technologie. En réponse à l'engagement pris en 2018 de remplacer le système de paye Phénix, Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) a lancé un processus d'approvisionnement agile afin de trouver une solution moderne en matière de ressources humaines (RH) et de paye qui s'appuie sur l'infonuagique, ce qui a entraîné la sélection de Dayforce pour une évaluation de la viabilité en 2021. Les conclusions du rapport sur la viabilité ont confirmé que Dayforce était une solution viable en 2024; la plupart des écarts relevés pouvaient être résolus par des mises à jour logicielles ou une refonte des processus du GC. Cependant, 18 écarts complexes propres au GC demeurent et nécessitent la modification de politiques, la négociation de conventions collectives ou des activités de développement sur mesure.

Le Bureau de coordination de la paye d'entreprise de SPAC a été créé pour diriger la transformation et mettre en œuvre une stratégie intégrée en matière de RH et de paye, qui a été approuvée en 2024. Les travaux connexes étaient axés sur 4 piliers : la gestion, les RH, la paye et les données. Même si on avait déjà démontré que Dayforce était viable, d'autres travaux d'analyse de faisabilité étaient nécessaires pour assurer une mise en œuvre réussie à l'échelle pangouvernementale. À cette fin, un projet de faisabilité d'une durée de neuf mois a été lancé pour évaluer le déploiement de Dayforce à l'échelle pangouvernementale, projet qui a pris fin en mars 2025. La portée de ce projet se concentrait sur 18 axes de travail, dont chacun se voyait attribuer une pondération précise, le tout classé selon 5 critères et 3 conditions. Cela a permis d'établir si la transformation des RH et de la paye était fondée.

Le Bureau du dirigeante principale des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (BDPRH-SCT) a mené des activités complémentaires au projet, notamment en exerçant son rôle de propriétaire opérationnel par la détermination des besoins opérationnels liés aux RH, la validation des résultats, le soutien de l'harmonisation des politiques et la direction des efforts de simplification. La surveillance du projet de faisabilité a été assurée par le Comité de gestion du programme des RH et de la paye, qui a maintenu l'harmonisation stratégique et s'est penché sur les obstacles, et par le Groupe de parrainage des sous-ministres pour les RH et la paye, qui a avalisé les décisions et approuvé la version finale du Rapport d'analyse de faisabilité de Gestion du capital humain.

L'objectif du présent [bilan de santé](#) était d'évaluer si un cadre décisionnel avait été élaboré et approuvé de manière adéquate et d'évaluer si les résultats, les mesures et les pondérations des activités de projet avaient été établis et exécutés de manière adéquate. Il s'agissait également d'évaluer si le rapport final contenant la recommandation avait été élaboré de manière adéquate conformément au cadre décisionnel approuvé pour éclairer la prise de décisions. Ce [bilan de santé](#), qui porte sur les principales activités du projet de faisabilité, vise la période d'avril 2024 à septembre 2025.

L'équipe d'audit interne a conclu que le cadre avait été élaboré correctement, puisqu'il intègre les leçons retenues, les commentaires des intervenants et les pratiques exemplaires. Le cadre est conforme aux engagements du GC et a été approuvé par l'autorité désignée, soit le Groupe de parrainage des sous-ministres pour les RH et la paye.

De plus, la plupart des axes de travail ont élaboré et affiné les critères d'évaluation, et les résultats déclarés étaient, dans l'ensemble, exacts. Bien qu'il n'ait pas été possible d'évaluer entièrement l'ensemble des conditions pour la transformation et les seuils critiques, des plans d'atténuation étaient en place pour remédier aux lacunes et assurer la poursuite des progrès.

En outre, la méthodologie d'évaluation des risques était généralement structurée, normalisée et harmonisée avec les documents de référence pertinents pour évaluer les risques liés aux axes de travail, qui ont été évalués de manière raisonnable. Toutefois, l'approche utilisée pour déterminer les risques au niveau des critères n'était pas conforme aux consignes établies en matière de gestion des risques. Par ailleurs, même s'il n'existait aucune définition ni approche distincte permettant de cerner et d'évaluer les risques stratégiques, ceux qui ont finalement été cernés étaient généralement raisonnables. Une segmentation des risques et une description plus concrète de leur pertinence et de leur niveau de gravité, en particulier en ce qui concerne les répercussions futures possibles, auraient pu permettre d'éclairer davantage la prise de décisions.

Les pratiques en matière de gestion de l'information ont présenté des défis constants et ont eu une incidence sur la disponibilité des éléments probants pour appuyer la recommandation finale présentée au Groupe de parrainage des sous-ministres. L'équipe d'audit interne a constaté que [l'information ayant une valeur opérationnelle](#) n'était pas organisée de manière systématique ou conservée de façon fiable, ce qui a limité la capacité d'évaluer certains résultats et d'analyser les risques. Bien que des mesures correctives aient été prises au cours de cette mission, certaines lacunes persistent, lesquelles pourraient nuire à la transparence, à la continuité et à la responsabilisation.

Globalement, le projet de faisabilité a permis de constater une bonne harmonisation avec son cadre ainsi que des progrès concrets vers la transformation à l'échelle pangouvernementale. Bien que certaines limitations n'aient pas permis une évaluation complète de l'ensemble des conditions pour la transformation et des seuils critiques, les décideurs peuvent s'appuyer sur le Rapport d'analyse de faisabilité, qui constitue une base précieuse pour la planification future. En appliquant les leçons retenues, la direction peut promouvoir l'amélioration continue, faire progresser les efforts de mise en œuvre et, surtout, renforcer davantage la prise de décisions.

Réponse de la direction

La direction de SPAC accepte les conclusions du Bilan de santé du projet de faisabilité. Nous sommes encouragés par la conclusion selon laquelle le cadre décisionnel élaboré pour évaluer les résultats du projet de faisabilité a permis de réaliser des progrès concrets vers la transformation des RH et de la paye dans l'ensemble du gouvernement du Canada.

La direction accepte la conclusion selon laquelle le cadre décisionnel a été élaboré correctement, puisqu'il intégrait les leçons retenues et les commentaires des intervenants. Le fait d'avoir confirmé que la plupart des axes de travail ont effectivement élaboré et affiné les critères d'évaluation et que les résultats déclarés étaient dans l'ensemble exacts renforce la confiance dans la robustesse de l'approche du projet de faisabilité .

La direction reconnaît également que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour renforcer la détermination des risques stratégiques et assurer une meilleure harmonisation avec les consignes établies. Pour y remédier, nous allons améliorer notre méthodologie afin de mieux l'harmoniser avec les consignes du SCT.

La direction reconnaît les défis liés aux pratiques en matière de gestion de l'information, en particulier le manque de constance dans l'organisation et la conservation de l'information ayant une valeur opérationnelle. Elle est déterminée à améliorer la continuité, la transparence et la responsabilisation en aidant les équipes de projet à renforcer les pratiques exemplaires en matière de gestion de l'information.

Les deux principales lacunes qui ont été consignées, soit la gestion de l'information et la gestion des risques, sont des domaines dans lesquels nous avons constaté des progrès au cours des derniers mois. La direction suggère à l'équipe d'audit interne d'effectuer un bilan de santé rapide à mesure que le projet se rapproche de l'étape d'exécution, afin de s'assurer que la gestion de l'information et la gestion des risques se sont améliorées de façon constante depuis son dernier examen et, idéalement, de fournir cette évaluation en temps réel pour que les équipes puissent continuer à bénéficier des leçons retenues.

Dans l'avenir, la direction continuera d'appliquer les leçons tirées du projet de faisabilité pour éclairer les prochaines phases de la transformation des RH et de la paye. Elle s'appuiera sur les observations liées au bilan de santé afin d'orienter les stratégies qui soutiennent l'engagement du gouvernement du Canada à moderniser son système de RH et de paye pour les fonctionnaires.

1 Contexte

Depuis le lancement du système de paye Phénix en 2016, le gouvernement du Canada (GC) a été confronté à des problèmes persistants, notamment un arriéré de cas important et des coûts de soutien élevés. En 2018, cette situation a amené le GC à s'engager à remplacer Phénix. Des examens indépendants, y compris ceux de Goss Gilroy Inc. et du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), ont révélé que l'échec était imputable à une sous-estimation de la complexité de l'initiative et à un manque de gouvernance, de consultation et d'essais suffisants et appropriés. Dans ces constatations, on soulignait que les défis en matière de RH et de paye sont profondément ancrés dans les processus opérationnels, et pas seulement dans la technologie.

Reconnaissant que les défis en matière de RH et de paye découlaient autant des processus opérationnels que de la technologie, SPAC a lancé un processus d'approvisionnement agile en 2018 afin de trouver une solution de RH et de paye moderne qui s'appuie sur l'infonuagique. Trois fournisseurs de logiciels-services (SaaS) ont été présélectionnés, et Dayforce a été sélectionné en 2021 pour une évaluation de la viabilité. Le [Rapport de constatations finales – Ressources humaines et paye de la prochaine génération](#), achevé en 2023, a confirmé que Dayforce était une solution viable et a cerné 90 écarts, dont la plupart étaient considérés comme pouvant être résolus par des mises à jour logicielles ou une refonte des processus. Dix-huit écarts complexes propres au GC demeuraient et nécessitaient la modification de politiques, la négociation de conventions collectives ou des activités de développement sur mesure.

En s'appuyant sur la solution technologique, le GC a mis sur pied le Bureau de coordination de la paye d'entreprise à SPAC en 2023 pour diriger la transformation et mettre en œuvre une stratégie intégrée en matière de RH et de paye. Approuvée en 2024, la stratégie était axée sur 4 piliers : la gestion, les RH, la paye et les données. Même si on avait déjà démontré que Dayforce était viable, d'autres travaux d'analyse de faisabilité étaient nécessaires pour assurer une mise en œuvre réussie à l'échelle pangouvernementale. L'initiative visait à rationaliser les opérations, à améliorer l'expérience utilisateur et à réaffecter les professionnels des RH et de la paye à des tâches plus stratégiques à valeur ajoutée.

Pour faire avancer ces travaux, en 2024, un projet de faisabilité d'une durée de neuf mois prenant fin en mars 2025 a été financé pour évaluer le déploiement de Dayforce à l'échelle pangouvernementale. Bien que certains aspects d'une mise en œuvre complète n'aient pas été évalués, la portée sélectionnée se concentrait sur 18 axes de travail, dont chacun se voyait attribuer une pondération précise, le tout classé selon 5 critères et 3 conditions pour démontrer la faisabilité et justifier la décision d'aller de l'avant avec la transformation des RH et de la paye. Se reporter à l'[annexe D](#) pour une liste des axes de travail, y compris leurs objectifs et leur pondération, et à l'[annexe E](#) pour une illustration du lien entre les axes de travail, les critères et les conditions. Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (BDPRH-SCT) a mené des activités complémentaires au projet,

notamment en assumant son rôle de responsable opérationnel en identifiant les besoins opérationnels en matière de RH, la validation des résultats, le soutien à l'harmonisation des politiques et la direction des efforts de simplification. La surveillance du projet de faisabilité a été assurée par un comité de sous-ministres délégués et de sous-ministres adjoints ainsi que par un comité de sous-ministres. Le Comité de gestion du programme des RH et de la paye a maintenu l'harmonisation stratégique et s'est penché sur les obstacles; le Groupe de parrainage des sous-ministres pour les RH et la paye a avalisé les décisions clés et approuvé le rapport final.

Se reporter au [Rapport d'analyse de faisabilité de Gestion du capital humain](#) pour plus d'information.

2 Objet de la mission de consultation

Au cours de l'été 2024, une Stratégie d'assurance axée sur les risques a été élaborée par une équipe d'audit interne intégrée de SPAC et du SCT pour le portefeuille des RH et de la paye. L'une des missions proposées était un [bilan de santé](#) du projet de faisabilité. Cette stratégie a été présentée aux comités ministériels d'audit de SPAC et du SCT le 17 septembre 2024 et le 21 octobre 2024, respectivement. Elle a ensuite été approuvée par la sous-ministre de SPAC et le secrétaire du Conseil du Trésor (CT) à l'automne 2024.

Le bilan de santé du projet de faisabilité a été dirigé par l'équipe d'audit interne de SPAC en consultation avec l'équipe d'audit interne du SCT.

2.1 Objectif

L'objectif de cette mission était d'évaluer si un cadre décisionnel avait été élaboré et approuvé de manière adéquate et d'évaluer si les résultats, les mesures et les pondérations des activités de projet avaient été établis et exécutés de manière adéquate. Il s'agissait également d'évaluer si le rapport avait été élaboré de manière adéquate conformément au cadre décisionnel approuvé pour éclairer la prise de décisions.

2.2 Portée

La mission de consultation englobait les principales activités du projet de faisabilité.

La période visée par cette mission de consultation s'étendait d'avril 2024 à septembre 2025.

2.3 Critères, sources et méthodologie

L'[annexe C](#) présente les champs d'intérêts, les critères et la méthodologie associés à la mission de consultation.

La mission de consultation a été menée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

3 Observations détaillées et leçons retenues

Un élément central de cette mission de consultation consistait en la prestation, par l'équipe d'audit interne, de conseils en temps opportun à la haute direction et aux responsables des axes de travail (directeurs généraux, directeurs ou gestionnaires de projet). Ces conseils ont été fournis par divers moyens, comme des mises à jour verbales et des tableaux de bord présentés au Comité de gestion du programme des RH et de la paye. Ces observations ont aidé la haute direction et les responsables des axes de travail à prendre des décisions éclairées sur la mise en œuvre de changements proactifs, au besoin.

Les leçons retenues présentées dans ce rapport reflètent des questions qui n'ont pas été examinées au cours de la mission.

3.1 Cadre décisionnel

Le cadre décisionnel a été élaboré compte tenu des leçons retenues, des pratiques exemplaires et des consultations avec les intervenants. Il est conforme aux engagements et a été approuvé par l'autorité désignée, soit le Groupe de parrainage des sous-ministres pour les RH et la paye.

À partir de l'été 2024, les responsables de l'axe de travail Sommaire du rapport sur la faisabilité ont dirigé l'élaboration du cadre décisionnel. Dans le cadre de ses travaux d'éclairage de la conception, l'équipe d'audit interne a constaté que les responsables de l'axe de travail avaient examiné divers cadres professionnels, documents d'orientation et rapports sur les leçons retenues internes et externes. La plupart de ces sources donnaient un aperçu des pratiques en matière de gestion de projet, comme la gouvernance, l'approvisionnement agile et les essais, mais elles ne contenaient pas de détails concernant l'élaboration d'un cadre décisionnel. Néanmoins, l'équipe d'audit interne a conclu que les responsables de l'axe de travail avaient fait preuve de diligence raisonnable en prenant en compte et en appliquant les [Leçons tirées de l'Initiative de transformation de l'administration de la paye](#) et le [Guide du Corpus des connaissances en management de projet \(Guide PMBOK®\)](#) pour éclairer la conception du cadre.

Des consultations avec les intervenants ont également été menées pour recueillir des commentaires sur la conception du cadre. L'équipe d'audit interne a constaté que les commentaires avaient été sollicités principalement auprès de comités de gouvernance du projet à divers niveaux, dont les membres provenaient de nombreux ministères et de fournisseurs participant au projet. Au cours d'entrevues avec les 9 responsables de 17 axes de travail¹, l'équipe d'audit interne a constaté que la plupart d'entre eux estimaient avoir été suffisamment consultés. En outre, les responsables des axes de travail ont généralement indiqué qu'ils avaient noté une ouverture au dialogue et que leurs commentaires avaient été pris en compte de

¹ Les commentaires des responsables de l'axe de travail Sommaire du rapport sur la faisabilité n'ont pas été sollicités, car ce sont eux qui menaient les consultations.

manière appropriée dans le cadre. Cela dit, l'équipe d'audit interne a constaté des lacunes dans la consignation et le suivi des commentaires des intervenants, y compris ceux des fournisseurs (voir la section [3.4 Gestion de l'information](#) pour plus de renseignements sur la consignation des consultations). La correction de ces lacunes aurait pu permettre de prendre en compte les commentaires des intervenants et de les intégrer pleinement dans la conception du cadre.

De plus, il aurait été possible de renforcer la mobilisation et la rétroaction des intervenants pendant l'élaboration du cadre décisionnel. En particulier, une mobilisation plus large d'intervenants ne faisant pas partie du gouvernement du Canada et non associés au projet aurait pu permettre d'obtenir des points de vue plus diversifiés et objectifs.

Le cadre décisionnel exigeait que les responsables des axes de travail établissent des critères d'évaluation et évaluent ensuite leurs progrès par rapport à ces critères. L'évaluation (voir le [tableau 1](#)) était guidée par une matrice comportant 2 mesures : l'achèvement (portée), qui décrit la proportion du travail effectuée, et le résultat (qualité), qui décrit dans quelle mesure le travail a satisfait aux caractéristiques attendues. Ces mesures sont fondées sur le [Guide PMBOK®](#).

Tableau 1: Matrice de la méthode d'évaluation

Mesure du résultat	Mesure de l'achèvement			
	Substantiellement non achevé (de 0 % à 59 %)	Partiellement achevé (de 60 % à 79 %)	Suffisamment achevé (de 80 % à 94 %)	Achevé (de 95 % à 100 %)
Avec des résultats excellents en appui à une recommandation				
Avec des résultats adéquats en appui à une recommandation				
Avec des résultats insuffisants en appui à une recommandation				

La mesure de l'achèvement comportait 4 seuils prédéfinis associés à des pourcentages. Bien qu'aucune explication n'ait été fournie pour ces pourcentages, l'équipe d'audit interne a conclu qu'ils étaient raisonnables. La mesure du résultat comportait 3 seuils, mais elle ne définissait pas de fourchettes de pourcentages correspondantes. L'équipe d'audit interne a conclu que les pourcentages appliqués lors de l'évaluation étaient raisonnables, car ils correspondaient généralement à ceux établis par les axes de travail.

De plus, le cadre décisionnel énonçait 3 conditions de la transformation : l'état de préparation du système, l'état de préparation du gouvernement et l'état de préparation des ministères. L'équipe d'audit interne a conclu que ces conditions permettaient de mesurer collectivement que l'infrastructure technique, l'harmonisation organisationnelle et la capacité ministérielle étaient suffisamment établies pour soutenir une transformation réussie.

Par ailleurs, le cadre définissait 2 seuils critiques à l'égard d'une recommandation de poursuivre les investissements dans le déploiement d'une solution Dayforce à l'échelle du GC, soit :

- une cote pondérée générale situant les résultats à un niveau insuffisant, en l'absence de plans validés pour une atténuation dans un laps de temps raisonnable;
- une cote situant les résultats à un niveau insuffisant pour les 5 activités liées à l'état de préparation du système, ce qui est équivalent aux axes de travail du critère n° 1, en l'absence de plans validés pour une atténuation dans un laps de temps raisonnable.

L'équipe d'audit interne a également conclu que l'ajout de ces seuils fournissait des critères clairs et objectifs pour mesurer le succès et appuyer la prise de décisions fondées sur des données probantes.

De plus, le cadre comprenait une dimension de risque conforme au Cadre stratégique de gestion du risque du CT. L'inclusion du risque résiduel était harmonisée avec le [Guide PMBOK®](#).

En outre, SPAC avait pris 2 engagements liés au cadre décisionnel, qu'il devait remplir au plus tard en septembre 2024. Premièrement, il s'était engagé à proposer une liste de points de décision clés, y compris 2 points de contrôle provisoires, de façon à ce que le Groupe de parrainage des sous-ministres pour les RH et la paye puisse surveiller les risques, les échéanciers et les progrès, ainsi qu'à permettre une supervision tout au long du projet. Deuxièmement, SPAC s'était engagé à présenter le cadre au Groupe de parrainage des sous-ministres pour les RH et la paye aux fins d'appui. Bien que l'approbation du cadre, y compris les critères et les pondérations, ait eu lieu le 31 octobre 2024, soit un peu après la date d'engagement, cela n'a pas eu d'incidence sur la réalisation de l'engagement.

3.2 Critères d'évaluation et résultats déclarés

Après quelques améliorations initiales, la plupart des critères d'évaluation des axes de travail étaient bien établis et les résultats déclarés étaient généralement exacts.

Comme il est indiqué dans le cadre décisionnel qui a été discuté et approuvé à tous les niveaux de la gouvernance du projet, du directeur général au sous-ministre, avec la participation de tous les groupes de travail et conformément à l'orientation opérationnelle, les responsables des axes de travail devaient établir des critères d'évaluation : plus précisément, des mesures de l'achèvement (portée) et du résultat (qualité) pour leurs axes de travail respectifs.

Les responsables des axes de travail ont eu la possibilité d'élaborer des critères à l'aide d'indicateurs de rendement clés assortis de seuils, d'étiquettes et de pourcentages ou de fourchettes de pourcentages pour évaluer les résultats. Ils étaient également chargés de déterminer les méthodes permettant de combiner les résultats pour obtenir une note et une étiquette s'appliquant à leurs axes de travail, qui serviraient ensuite à établir la note et l'étiquette pondérées des critères. Ces renseignements étaient résumés dans un document de deux pages qui devait être approuvé par le sous-ministre adjoint responsable.

L'équipe d'audit interne a constaté que l'approbation du sous-ministre adjoint avait été obtenue pour tous les documents de deux pages associés aux 17 axes de travail². Pour chaque axe de travail, les responsables ont établi des mesures de l'achèvement et du résultat à l'aide d'une combinaison d'échelles, d'étapes, d'options (par exemple, réussite ou échec) ou de fourchettes de pourcentages. Ces mesures ont été élaborées grâce au jugement professionnel, à des consultations avec les intervenants, aux pratiques exemplaires de l'industrie et à des données. L'équipe d'audit interne a conclu que ces approches étaient acceptables.

Par ailleurs, l'équipe d'audit interne a constaté que le contenu des documents de deux pages et la rigueur dont avaient fait preuve leurs auteurs étaient variables. L'équipe d'audit interne a fourni des conseils en temps réel aux responsables des axes de travail afin qu'ils puissent clarifier ou affiner les objectifs, la mesurabilité, les seuils et la source de données associés aux critères d'évaluation, ainsi que les méthodes à utiliser pour résumer les résultats. Par conséquent, 7 des 8 responsables des axes de travail ont affiné leurs critères d'évaluation respectifs afin d'améliorer la clarté et de faciliter l'évaluation ultérieure des résultats. Notamment, 5 responsables d'axes de travail ont clarifié leurs critères d'évaluation dans un document distinct à titre de complément à leurs documents de deux pages.

À la fin du projet de faisabilité, l'équipe d'audit interne a conclu que les critères d'évaluation de l'ensemble des 17 axes de travail étaient partiellement ou entièrement conformes au cadre décisionnel et à leurs objectifs respectifs. Pour 15 des 17 axes de travail, les mesures de l'achèvement et du résultat ont été établies de manière généralement adéquate, c'est-à-dire :

- que les indicateurs de rendement clés étaient conformes à la portée du projet de faisabilité;
- que la terminologie clé était définie de manière suffisamment claire;
- qu'on avait décrit les méthodologies ayant servi à établir le pourcentage associé aux seuils ou les fourchettes de pourcentages, les étiquettes et les notes.

Les responsables des axes de travail devaient également évaluer les résultats découlant de leurs axes de travail respectifs par rapport aux critères d'évaluation, conformément au cadre décisionnel et à l'orientation opérationnelle. Il est à noter qu'un [comité d'examen des résultats](#) a été mis sur pied de manière proactive pour assurer une fonction de remise en question des résultats déclarés par les axes de travail.

² Un document de deux pages servant à établir des critères d'évaluation et à évaluer les progrès réalisés n'était pas requis pour l'axe de travail Sommaire du rapport sur la faisabilité.

L'équipe d'audit interne a conclu que les résultats déclarés par les responsables pour les 17 axes de travail étaient généralement exacts. Plus précisément :

- Les mesures de l'achèvement (portée) étaient exactes pour 14 des 17 axes de travail, et partiellement exactes pour 3 d'entre eux.
- Les mesures du résultat (qualité) étaient exactes pour 8 des 17 axes de travail, partiellement exactes pour 6 d'entre eux, et impossibles à évaluer³ pour 3 axes de travail.

Pour 2 de ces 3 axes de travail (soit le Plan de réduction de l'arriéré des ministères du projet Avant-garde et le Plan de préparation des ministères d'Avant-garde), l'équipe d'audit interne n'a pas été en mesure d'évaluer les mesures du résultat en raison de l'absence de critères d'évaluation clairs et bien définis. Il est à noter que des efforts ont été déployés par les responsables des axes de travail pour améliorer les critères, mais que ceux-ci n'étaient pas suffisamment définis pour permettre une évaluation. De plus, les documents justificatifs fournis ne correspondaient pas aux critères établis par les axes de travail. Pour le troisième axe de travail, soit le Modèle opérationnel cible pangouvernemental intégré, la mesure du résultat visait à refléter l'appui de la haute direction au modèle et une évaluation de la validité continue de ses hypothèses sous-jacentes. Au début du projet de faisabilité, les responsables des axes de travail ont informé l'audit interne que, malgré la flexibilité qui leur était accordée pour élaborer leurs propres critères, le cadre décisionnel ne répondait pas à leurs besoins. Ils ont éprouvé des difficultés à évaluer les hypothèses et à fournir des données probantes à l'appui de leur évaluation. Cette difficulté, conjuguée au fait que certains documents n'ont pas été conservés, a restreint la capacité de l'équipe d'audit interne d'évaluer pleinement les résultats déclarés.

En outre, les résultats associés aux activités de 6 axes de travail ont été jugés partiellement exacts en raison de la difficulté d'évaluer les consultations avec les intervenants. Bien que des consultations exhaustives aient été menées avec divers intervenants, comme des membres de l'industrie, des cabinets d'experts-conseils de premier plan, des comités de gouvernance ne faisant pas partie des RH et de la paye et d'autres ordres de gouvernement, leurs commentaires n'ont pas été consignés et intégrés dans les livrables finaux de manière systématique (voir la section [3.4 Gestion de l'information](#) pour plus de renseignements sur la consignation des consultations). Les axes de travail en question étaient les suivants :

³ L'équipe d'audit interne n'a pas été en mesure de déterminer l'exactitude ou l'inexactitude des résultats déclarés.

• Cadres en matière de données, d'intelligence artificielle (IA) et de services	• Migration des données
• Plan de préparation des ministères d'Avant-garde	• Option de déploiement choisie
• Élaboration du plan de mise en œuvre	• Établissement des coûts du plan de mise en œuvre

En ce qui concerne les résultats déclarés pour les critères, l'équipe d'audit interne a conclu que la note et l'étiquette associées au critère n° 1 étaient exactes. Pour les 4 autres critères, les notes n'ont pas pu être calculées et les étiquettes correspondantes n'ont pas pu être déterminées, car l'équipe d'audit interne n'a pas été en mesure d'évaluer en totalité ou en partie certains des axes de travail assurant le soutien.

Enfin, comme il est indiqué à la section [3.1 Cadre décisionnel](#), 3 conditions de transformation et 2 seuils critiques ont été établis pour définir une base de référence permettant de déterminer s'il faut appuyer une recommandation de poursuivre les investissements dans le déploiement de la solution Dayforce à l'échelle du GC. L'équipe d'audit interne a conclu que les résultats déclarés pour la condition liée à l'état de préparation du système, y compris tous les axes de travail du critère n° 1, étaient exacts. Le seuil critique n° 2, qui comprenait également tous les axes de travail du critère n° 1, a été respecté.

Pour les conditions liées à l'état de préparation du gouvernement et à l'état de préparation des ministères ainsi que pour le seuil critique n° 1, l'équipe d'audit interne n'a pas été en mesure d'évaluer en totalité ou en partie certains des axes de travail assurant le soutien, de sorte qu'elle n'a pas pu calculer une note et déterminer l'étiquette correspondante. Cela dit, lorsque l'équipe d'audit interne n'a pas été en mesure d'évaluer l'exactitude de la note ou de l'étiquette déclarée pour un axe de travail, des plans validés pour une atténuation des risques dans un laps de temps raisonnable avaient été mis en place à l'égard de cet axe de travail. Se reporter à la section [3.4 Risques](#) pour plus de renseignements.

Se reporter à l'[annexe F](#) pour plus de renseignements sur les résultats des axes de travail qui ont été déclarés pour chaque critère.

Leçons retenues :

- A. Des critères d'évaluation clairs et bien définis devraient être établis dès le départ pour promouvoir la cohérence, la transparence et l'harmonisation avec les objectifs du projet. Cela permettra de réduire l'ambiguïté, d'atténuer les retards, d'éviter toute incohérence dans l'attribution des notes et de réduire au minimum les risques pour l'équité et la crédibilité du processus d'évaluation.

3.3 Risques

La méthodologie d'évaluation des risques était généralement bien structurée, normalisée et harmonisée avec les documents de référence pertinents, mais il manquait une approche distincte pour cerner et évaluer les risques stratégiques. De plus, même si les évaluations des risques liés aux axes de travail et l'établissement des risques stratégiques étaient généralement raisonnables, la détermination des risques au niveau des critères n'était pas conforme aux consignes établies en matière de gestion des risques.

En vertu du cadre décisionnel approuvé, une évaluation du risque résiduel devait être effectuée au 31 mars 2025, et tous les risques pouvant constituer des obstacles à la mise en œuvre devaient faire l'objet de plans d'atténuation pour appuyer la recommandation de continuer à investir dans le déploiement de Dayforce. Une orientation opérationnelle, ainsi qu'un modèle connexe, ont été fournis aux responsables des axes de travail pour guider leur évaluation des risques.

L'équipe d'audit interne a conclu que la méthodologie d'évaluation des risques avait été élaborée conformément aux cadres, aux consignes et aux pratiques exemplaires pertinents, y compris le [Cadre stratégique de gestion du risque](#) du CT. En outre, la méthodologie a été éclairée par des consultations avec les responsables des axes de travail; elle a ensuite été avalisée et approuvée par le Comité de gestion du programme des RH et de la paye et le Groupe de parrainage des sous-ministres pour les RH et la paye.

La méthodologie a fourni une façon structurée et normalisée de cerner et d'évaluer les risques liés aux axes de travail, mais elle n'a traité les risques au niveau des critères qu'en additionnant les risques liés à chaque axe de travail. Elle ne comprenait pas non plus de définition des risques stratégiques ni d'approche destinée expressément à les évaluer. Les pratiques exemplaires en matière de gestion des risques mettent l'accent sur l'importance de la gestion des risques stratégiques et soulignent qu'il incombe à la direction de définir ces risques. L'équipe d'audit interne se serait attendue à ce que les risques stratégiques aient été pris en compte, étant donné leur incidence prospective sur la réalisation de la transformation, ce qui aurait pu fournir une orientation claire pour l'exécution des tâches.

Selon l'examen de la documentation, l'équipe d'audit interne a conclu que l'ensemble des 17 axes de travail⁴ avaient rempli partiellement ou entièrement le modèle d'évaluation des risques conformément à l'orientation opérationnelle, et que leurs évaluations étaient généralement raisonnables. Les points à améliorer qui ont été relevés sont les suivants :

- Cadres en matière de données, d'IA et de services – L'équipe d'audit interne a déterminé une cote (ou note) de risque résiduel plus élevée que les responsables des axes de

⁴ Une évaluation des risques n'était pas requise pour l'axe de travail Sommaire du rapport sur la faisabilité.

travail, les stratégies d'atténuation proposées n'étant pas suffisamment solides pour justifier la réduction du niveau de risque inhérent.

- Autres occasions de développement technique – L'équipe d'audit interne a cerné 2 risques supplémentaires liés à la conformité en matière d'accessibilité et au [processus d'évaluation et d'autorisation de sécurité](#). Les responsables des axes de travail étaient d'accord avec le premier risque, mais pas avec le second.
- Assistant virtuel fondé sur l'IA – L'équipe d'audit interne a conclu que le modèle de risque résiduel n'était pas suffisamment rempli pour permettre une évaluation.
- L'équipe d'audit interne a constaté que, dans certains cas, les responsables des axes de travail ne faisaient pas clairement la distinction entre les [stratégies d'atténuation](#) et les activités prévues dans le cadre d'un processus établi. De plus, les stratégies d'atténuation et les [plans d'urgence](#) étaient souvent appliqués de manière interchangeable. Ces exemples démontrent un manque potentiel de compréhension et une confusion avec la gestion des risques et la gestion des enjeux ou entre ces éléments.

Dans l'ensemble, l'équipe d'audit interne a constaté que l'information sur le risque élaborée par les responsables des axes de travail était en grande partie reflétée dans le Rapport d'analyse de faisabilité sur le plan de l'exactitude et de l'exhaustivité.

En ce qui concerne les risques au niveau des critères, le personnel du Bureau de gestion de la transformation, qui relève de la Direction générale des solutions de Gestion du capital humain à SPAC, a indiqué qu'un jugement professionnel avait été appliqué pour cerner les risques qui pourraient nuire à la réussite du projet pour chacun des 5 critères établis. Or, l'équipe d'audit interne a constaté que les cotes de risque des critères avaient été calculées en fonction d'une moyenne mathématique des cotes de risque résiduel des axes de travail. Cette approche n'est pas conforme aux politiques, aux cadres ou aux pratiques exemplaires en matière de gestion des risques, car elle suppose une pondération égale de tous les risques, peu importe leur pertinence ou leur niveau de gravité, et elle ne tient pas compte de leurs effets cumulatifs. En outre, les cotes de risque des critères avaient été calculées correctement, mais 2 des 5 critères avaient été mal étiquetés. Ainsi, pour le critère n° 1, l'étiquette déclarée était « Élevé » au lieu de « Modéré » et, pour le critère n° 5, l'étiquette déclarée était « Élevé » au lieu d'« Extrême ». Une approche améliorée permettant de cerner les risques au niveau des critères et de donner des résultats exacts aurait pu mieux éclairer les prises de décisions.

Par ailleurs, le Rapport d'analyse de faisabilité de Gestion du capital humain indique qu'une approche structurée a été utilisée pour cerner les risques stratégiques. Plus précisément, le personnel du Bureau de gestion de la transformation a indiqué qu'il avait effectué un examen du registre des risques, mesures, enjeux, décisions et dépendances, qu'il avait consulté les responsables des axes de travail et qu'il avait appliqué un jugement professionnel pour obtenir une compréhension complète des risques et des enjeux potentiels. Cela dit, le registre utilisé à cette fin n'a pas été enregistré et ne peut pas être récupéré (voir la section [3.4 Gestion de](#)

[l'information](#) pour plus de renseignements sur la consignation des activités). L'équipe d'audit interne n'a donc pas été en mesure de corroborer entièrement l'analyse.

Une analyse des thèmes et des tendances a également été effectuée par le personnel du Bureau de gestion de la transformation, et l'équipe d'audit interne a conclu qu'il avait appliqué un jugement professionnel généralement raisonnable compte tenu du contexte du projet de faisabilité. Cela dit, 1 thème et 1 tendance supplémentaires ont été inclus sans explications à l'appui. Comme le personnel n'a pas pu clarifier ces éléments supplémentaires, l'équipe d'audit interne n'a pas pu déterminer leur importance ou leur pertinence pour la prise de décisions.

De plus, même si le Rapport d'analyse de faisabilité indiquait qu'une synthèse des répercussions avait été effectuée pour établir la probabilité et les répercussions associées à chaque risque stratégique, l'équipe d'audit interne a constaté que cette analyse n'avait pas été effectuée. Par conséquent, aucune cote de risque stratégique n'a été déterminée.

Enfin, l'équipe d'audit interne a constaté qu'il y avait eu peu de collaboration entre le Bureau de gestion de la transformation et le Bureau de coordination des projets d'entreprise, qui relève de la Direction générale de la stratégie et de l'intégration de Gestion du capital humain à SPAC, pour cerner les risques stratégiques. Il est à noter que le registre de gestion des risques et des enjeux d'entreprise, conçu à cette fin, n'a pas été utilisé par le Bureau de gestion de la transformation.

Après avoir examiné l'analyse et le registre de gestion des risques et des enjeux d'entreprise, l'équipe d'audit interne a conclu que les 5 risques stratégiques cernés dans le Rapport d'analyse de faisabilité étaient généralement raisonnables. Toutefois, ces risques étaient issus du regroupement de plusieurs risques stratégiques, ce qui pourrait diluer la pertinence ou le niveau de gravité de certains d'entre eux. En outre, l'analyse à l'appui était principalement axée sur les risques associés au projet de faisabilité lui-même, et elle accordait peu d'importance à l'incidence prospective des risques sur la réalisation de la transformation. Une segmentation des risques et une description plus claire de leur pertinence et de leur niveau de gravité, en particulier en ce qui concerne les répercussions futures possibles, auraient pu éclairer davantage la prise de décisions.

Leçons retenues :

- B. Il faudrait favoriser une sensibilisation sur la gestion des risques dans tous les axes de travail et un dialogue entre les équipes de projet et les spécialistes des risques afin d'améliorer l'exactitude, l'exhaustivité et l'intégration des évaluations des risques, tant au niveau du projet que du gouvernement.

3.4 Gestion de l'information

Bien que certaines mesures correctives aient été prises, des lacunes persistent dans les pratiques de gestion de l'information, car l'information ayant une valeur opérationnelle n'est pas bien organisée ou conservée systématiquement.

De saines pratiques de gestion de l'information sont essentielles à l'exécution efficace des programmes, des services et des activités, ainsi qu'à l'efficience, à la transparence et à la reddition de comptes à la population canadienne. Il s'agit d'une leçon récurrente tirée de projets antérieurs du GC qui mérite une attention particulière, en particulier dans des contextes où le temps est limité, comme le projet de faisabilité, qui a été mené sur une période de neuf mois.

Tout au long de cette mission, l'équipe d'audit interne a fourni des conseils en temps réel à la direction sur les pratiques de gestion de l'information employées par l'équipe de projet de SPAC. Il est à noter que l'équipe d'audit interne a constaté que l'information ayant une valeur opérationnelle n'était pas bien organisée ou conservée de manière systématique conformément à la Politique sur les services et le numérique du CT. Bien que certaines mesures correctives aient été prises, des problèmes importants persistent.

Plus précisément, les documents à l'appui des décisions stratégiques et opérationnelles ou les justifications fournies par la Gouvernance et la direction n'ont pas été conservés ou consignés systématiquement. Par exemple :

- Au moment où les engagements ont été pris, le Groupe de parrainage des sous-ministres pour les RH et la paye n'était pas investi d'un pouvoir décisionnel officiel, et son rôle était de donner son appui. Bien que le mandat visant à conférer ce pouvoir au Groupe ait été déposé pour approbation à la réunion du 14 novembre 2024, le secrétariat n'a pas été en mesure de fournir une confirmation écrite de son approbation.
- Bien que tous les documents de deux pages associés aux 17 axes de travail⁵ aient été approuvés par leur sous-ministre adjoint respectif, 8 de ces approbations n'ont été données que verbalement.
- Les attentes liées aux données probantes à l'appui des activités n'ont généralement pas été consignées.

Dans certains cas, la documentation justifiant ou confirmant les activités était introuvable, et certains documents liés au projet n'ont toujours pas été récupérés. Cela comprend la perte de données sur les points de contact pour soutenir la fermeture des cas de l'arriéré et la perte de la version du registre des risques, mesures, enjeux, décisions et dépendances qui a été utilisée pour soutenir l'analyse des risques stratégiques.

⁵ Un document de deux pages n'était pas requis pour le Sommaire du rapport sur la faisabilité.

De plus, en ce qui concerne les indicateurs de rendement clés se rapportant aux consultations, l'équipe d'audit interne s'attendait à ce qu'ils soient surveillés, mesurés et consignés activement tout au long du cycle de vie du projet. Bien que de vastes consultations internes et externes aient été menées pour obtenir des commentaires sur divers livrables liés aux axes de travail, l'équipe d'audit interne a constaté qu'il n'existait souvent aucun compte rendu de ces réunions. En outre, les registres ou les outils de suivi devant servir à consigner les mesures prises par la suite n'ont pas été utilisés ou tenus à jour systématiquement. Par conséquent, pour 6 axes de travail, il y avait peu de données probantes démontrant comment les commentaires des intervenants ont été pris en compte et intégrés dans les livrables finaux. (voir la section [3.2 Critères d'évaluation et résultats déclarés](#) pour la liste des axes de travail).

Par ailleurs, l'équipe d'audit interne a constaté que l'équipe de projet de SPAC utilisait divers systèmes de gestion de l'information, y compris des lecteurs personnels, Microsoft Teams, Microsoft SharePoint et [GCdocs](#), pour stocker l'information ayant une valeur opérationnelle. Comme GCdocs est le dépôt ministériel désigné pour SPAC, toute l'information ayant une valeur opérationnelle aurait dû y être conservée.

Globalement, l'absence de documents appropriés où seraient consignés les décisions prises ou les commentaires recueillis lors des consultations risque d'entraîner la perte d'observations précieuses et de connaissances organisationnelles. Ce problème est amplifié par le roulement du personnel, ce qui fait qu'il est difficile de comprendre les mesures passées. La tenue de dossiers complets est essentielle non seulement pour favoriser la continuité, la transparence et la responsabilisation, mais aussi pour prendre des décisions éclairées, préserver la mémoire institutionnelle et permettre une gestion efficace des risques.

Leçons retenues :

- C. L'information ayant une valeur opérationnelle devrait être bien organisée et conservée pour soutenir la réalisation du projet, les activités opérationnelles et la gestion des risques, ainsi que pour fournir des données probantes et des justifications à l'égard des mesures et des décisions prises.

4 Conclusion

Cette mission de consultation a permis de confirmer qu'en règle générale, le projet de faisabilité a été exécuté conformément au cadre décisionnel approuvé connexe. Plus précisément, le cadre a été bien élaboré en fonction des leçons retenues, des pratiques exemplaires et des consultations avec les intervenants, il respecte les engagements pris, et il a été approuvé par l'autorité désignée.

De plus, la plupart des axes de travail ont établi et affiné les critères d'évaluation, et les résultats déclarés étaient généralement exacts. Bien que certaines limitations n'aient pas permis une évaluation complète de l'ensemble des conditions de transformation et des seuils critiques, lorsque des lacunes ont été relevées, des plans d'atténuation étaient en place pour les axes de travail afin de traiter les risques et d'assurer la poursuite des progrès.

En outre, la méthodologie d'évaluation des risques était généralement structurée, normalisée et harmonisée avec les documents de référence pertinents pour évaluer les risques liés aux axes de travail, qui ont été, dans la plupart des cas, évalués de manière raisonnable. Toutefois, l'approche utilisée pour déterminer les risques au niveau des critères n'était pas conforme aux consignes établies en matière de gestion des risques. Par ailleurs, même s'il n'existait aucune définition ni approche distincte permettant de cerner et d'évaluer les risques stratégiques, ceux qui ont finalement été cernés étaient généralement raisonnables. Une segmentation des risques et une description plus concrète de leur pertinence et de leur niveau de gravité, en particulier en ce qui concerne les répercussions futures possibles, auraient pu éclairer davantage la prise de décisions.

Les pratiques de gestion de l'information ont également eu une incidence sur la possibilité de consulter les données probantes à l'appui des recommandations aux décideurs. [L'information ayant une valeur opérationnelle](#) n'a pas été bien organisée systématiquement ou conservée de façon fiable, ce qui a nui à la capacité de l'équipe d'audit interne d'évaluer certains résultats et d'analyser les risques. Bien que des mesures correctives aient été prises au cours de cette mission, certaines lacunes persistent.

Collectivement, ces limitations ont imposé certaines contraintes à l'évaluation complète de l'état de préparation pour l'ensemble des conditions de transformation et des seuils critiques. Néanmoins, le projet de faisabilité a permis de constater une bonne harmonisation avec son cadre et des progrès concrets vers la transformation à l'échelle pangouvernementale. Les décideurs peuvent s'appuyer sur le Rapport d'analyse de faisabilité comme fondement précieux pour la planification future, tout en gardant à l'esprit les leçons retenues pour soutenir l'amélioration continue, faire progresser les efforts de mise en œuvre et, surtout, renforcer davantage la prise de décisions.

Annexe A : Acronymes et abréviations

Sigle/abréviation	Définition
IA	Intelligence artificielle
GC	Gouvernement du Canada
RH	Ressources humaines
BDPRH	Bureau du dirigeant principal des ressources humaines
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
PMBOK®	Corpus des connaissances en management de projet
SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada
SaaS	Logiciel-service
SPC	Services partagés Canada
CT	Conseil du Trésor
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Annexe B : Glossaire

Terme	Définition
Extension infonuagique	Type de produit personnalisé qui est développé et géré par le fournisseur (et pour lequel ce dernier offre un soutien pendant toute la durée de l'abonnement) en vue de répondre à des exigences particulières du client qui ne peuvent pas être satisfaites par l'offre logicielle de base.
Plan d'urgence	Plan de secours réactif à mettre en œuvre si le risque se concrétise et devient un problème.
GCdocs	Solution normalisée de gestion des documents et des dossiers électroniques du GC.
Bilan de santé	Évaluation ponctuelle du caractère satisfaisant des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle au fur et à mesure de leur conception et de leur mise en œuvre pour un nouveau programme ou projet ou une nouvelle fonction opérationnelle, et qui vise à fournir un avis opportun, mais limité.
Information ayant une valeur opérationnelle	Documents publiés ou non, peu importe leur support ou leur forme, créés ou acquis pour permettre et consigner la prise de décisions sur les programmes, les services et les opérations courantes, et pour soutenir les exigences ministérielles en matière de rapports, de rendement et de responsabilisation.
Interopérabilité	Capacité des systèmes informatiques ou des logiciels d'échanger et d'utiliser de l'information.
Stratégie d'atténuation	Plan d'action élaboré pour réduire les répercussions d'un risque potentiel ou sa probabilité de réalisation.
Comité d'examen des résultats	Comité composé de responsables des axes de travail et visant à assurer la déclaration de résultats exacts en temps opportun.
Processus d'évaluation et d'autorisation de sécurité	Approche continue en matière de gestion des risques pour la sécurité qui comprend l'évaluation des pratiques et des contrôles de sécurité afin de confirmer qu'ils sont mis en œuvre correctement, qu'ils fonctionnent comme prévu et qu'ils répondent aux exigences définies. En fonction de ces résultats, une décision officielle en matière de gestion des risques pour la sécurité est prise afin d'accepter de manière explicite tout risque résiduel connexe et de maintenir l'autorisation opérationnelle.

Terme	Définition
Profil unique de l'employé	Version unique, exacte et faisant autorité des renseignements sur un employé pour l'ensemble du GC, qui offre une vue unifiée et normalisée du profil de l'employé, et qui peut être utilisée pour la prise de décisions, l'analyse et des initiatives stratégiques en matière de RH. Ce profil s'appuie sur les normes relatives aux données sur les RH et la paye pour permettre l'échange de données entre les systèmes de RH et de paye, au besoin.
Données sur les points de contact	Dossiers numériques et mesures générés lorsque les utilisateurs interagissent avec un système, une plateforme ou une application. Ces interactions font l'objet d'un suivi pour comprendre le comportement des utilisateurs, améliorer les services ou optimiser le rendement du système.
Avant-garde	Projet pilote de préproduction à petite échelle réalisé avec SPAC et Services partagés Canada (SPC) et visant à valider la configuration, les processus et les procédures nécessaires pour exécuter avec succès un sous-ensemble d'activités de traitement de la paye et d'opérations postérieures à la paye pour le GC.

Annexe C : Champs d'intérêts, critères et méthodologie

Champs d'intérêts et critères

Champs d'intérêt	Critères
1. Un cadre décisionnel est élaboré et approuvé de manière adéquate.	Le cadre décisionnel est élaboré compte tenu des leçons retenues, des pratiques exemplaires et des consultations avec les principaux intervenants, il est conforme aux engagements du Conseil du Trésor du Canada (CT) et est approuvé par l'autorité compétente.
2. Les résultats et les mesures des activités de projet sont établis et évalués de manière adéquate conformément au cadre décisionnel approuvé.	Les responsables de chaque activité de projet établissent ses résultats et ses mesures respectifs.
	Les responsables de chaque activité de projet évaluent avec exactitude ses résultats respectifs.
3. Le rapport d'analyse de faisabilité est élaboré de manière adéquate conformément au cadre décisionnel approuvé pour éclairer la prise de décisions ⁶ .	Le rapport fournit des résultats exacts, complets et pondérés pour les activités de projet.
	Le rapport comprend une évaluation adéquate des risques résiduels.

Méthodologie

- Mener des entrevues avec les intervenants du projet, comme les cadres supérieurs et les gestionnaires de projet.
- Examiner et analyser les cadres, les politiques, les plans et les approches de l'industrie.
- Examiner et analyser la documentation du projet, comme le cadre décisionnel, les documents de deux pages sur les activités de projet et le rapport d'analyse de faisabilité.

⁶ Le rapport d'analyse de faisabilité évalué par l'équipe d'audit interne était la version fournie au Groupe de parrainage des sous-ministres pour les RH et la paye à des fins de prise de décision, et non le [Rapport d'analyse de faisabilité de Gestion du capital humain](#) qui a été publié.

Annexe D : Axes de travail et objectifs et pondérations connexes

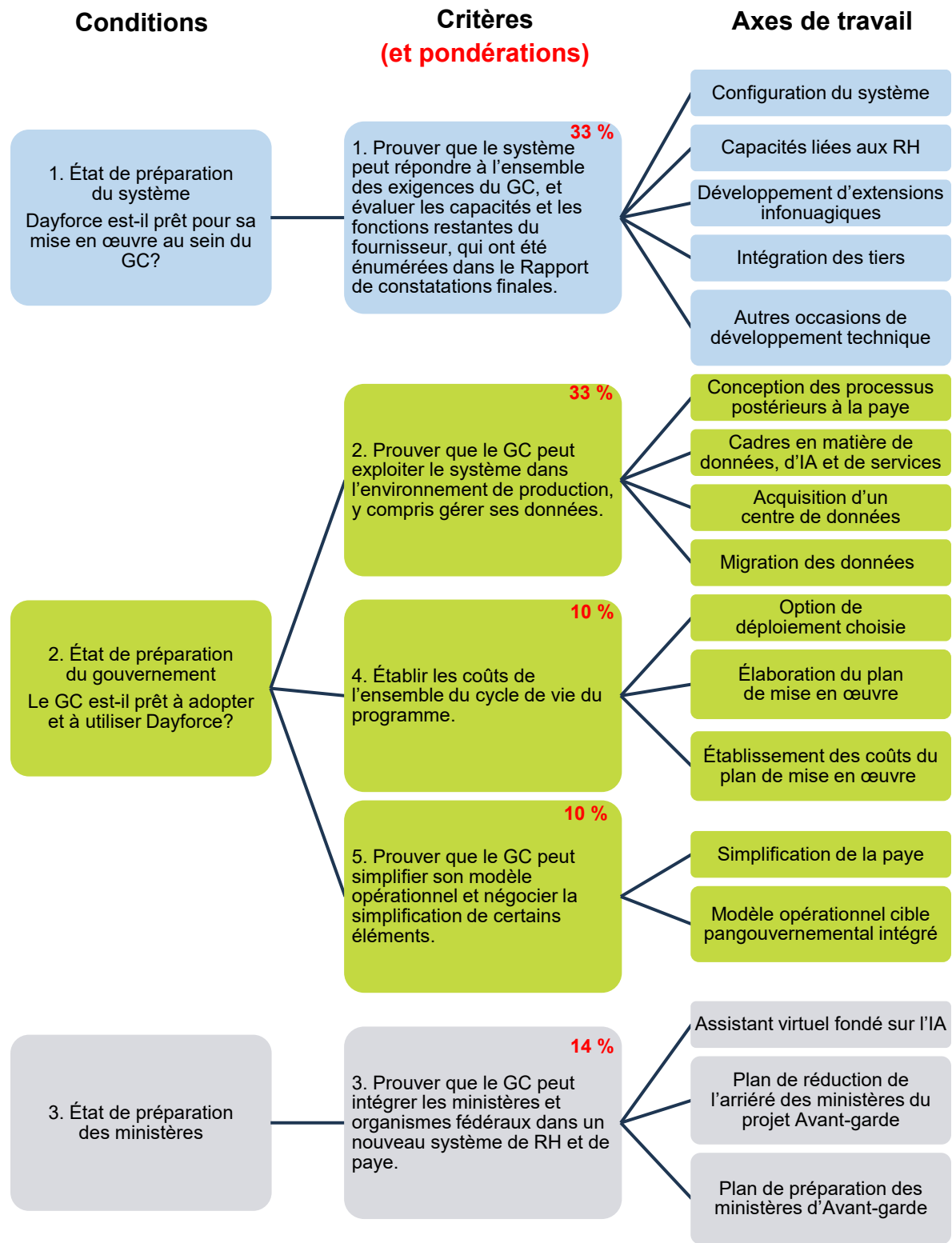
Nom de l'axe de travail	Objectif de l'axe de travail
1. Configuration des systèmes Pondération : 13 %	Évaluer si Dayforce peut être conçu et configuré pour : ▪ offrir les 17 capacités de RH à la paye essentielles pour le GC; ▪ satisfaire à toutes les exigences liées à la paye qui sont énoncées dans les conventions collectives à l'échelle de l'administration publique centrale et des organismes distincts; ▪ éliminer les écarts grâce à des améliorations planifiées du produit.
2. Capacités liées aux RH Pondération : 5 %	Évaluer si Dayforce peut être conçu et configuré pour offrir les 11 capacités prioritaires en matière de RH qui ont été sélectionnées en raison de leurs répercussions en aval sur les processus de paye et de leur rôle dans l'abandon des anciens systèmes.
3. Développement d' extensions infonuagiques Pondération : 7 %	Évaluer si Dayforce est en mesure de concevoir, de développer et de mettre en œuvre 3 extensions infonuagiques.
4. Intégration des tiers Pondération : 5 %	Évaluer si Dayforce est en mesure d'assurer l'échange et l'intégration des données exactes sur les RH et la paye stockées dans Dayforce avec divers systèmes de tiers, et ce, de manière systématique.
5. Autres occasions de développement technique Pondération : 3 %	Évaluer si Dayforce est en mesure de répondre aux exigences obligatoires du GC en matière de sécurité et d'accessibilité.

Nom de l'axe de travail	Objectif de l'axe de travail
6. Conception des processus postérieurs à la paye Pondération : 20 %	Évaluer si le GC peut concevoir et valider un sous-ensemble de processus postérieurs à la paye qui utilisent des fichiers d'intégration générés par Dayforce.
7. Cadres en matière de données, d'IA et de services Pondération : 5 %	Élaborer un ensemble de processus, de normes et de règles régissant la collecte et la gestion des données sur les RH et la paye.
8. Acquisition d'un centre de données Pondération : 3 %	Établir un processus d'approvisionnement axé sur les défis pour des plateformes et des outils modernes de gestion des données, de science et de renseignements opérationnels.
9. Migration des données Pondération : 5 %	Planifier, développer, mettre à l'essai et exécuter la migration des données des anciens systèmes vers Dayforce au moyen d'un système automatisé dans le cadre d'un processus itératif composé de 3 chargements de données.
10. Assistant virtuel fondé sur l'IA Pondération : 2 %	Mettre en œuvre l'assistant virtuel et le mettre à l'essai avec des conseillers en rémunération pour résoudre 3 cas de paye précis.
11. Plan de réduction de l'arriéré des ministères du projet Avant-garde Pondération : 5 %	Évaluer si le GC est en mesure de réduire, voire d'éliminer, une partie de l'arriéré pour assurer l'intégration à un nouveau système de RH et de paye. Plus précisément, préparer les comptes de paye actifs de SPC pour un projet pilote au plus tard le 31 mars 2025.
12. Plan de préparation des ministères d'Avant-garde Pondération : 7 %	Aider les ministères d' Avant-garde à se préparer à respecter les critères définis et l'état des données organisationnelles nécessaire pour assurer une intégration réussie à Dayforce.

Nom de l'axe de travail	Objectif de l'axe de travail
13.Option de déploiement choisie Pondération combinée* : 10 %	Élaborer une analyse pour informer les décideurs du GC des options de déploiement du système à grande échelle.
14.Élaboration du plan de mise en œuvre Pondération combinée* : 10 %	Élaborer une analyse pour informer les décideurs du GC et leur décrire l'approche globale de mise en œuvre du système dans l'ensemble du GC.
15.Établissement des coûts du plan de mise en œuvre Pondération combinée* : 10 %	Établir les coûts pour informer les décideurs du GC en fonction de la structure détaillée de répartition du travail associée au déploiement pluriannuel.
16.Simplification de la paye Pondération : 5 %	Résoudre les écarts critiques qui ne sont pas comblés par la solution Dayforce prête à l'emploi, ce qui nécessite de négocier la modification de conventions collectives et de modifier les règlements et les politiques de l'employeur pour simplifier les règles liées à la paye.
17.Modèle opérationnel cible pangouvernemental intégré Pondération : 5 %	Surveiller en permanence les hypothèses sous-jacentes à l'élaboration du modèle.
18.Sommaire du rapport sur la faisabilité Pondération : Sans objet	Résumer les résultats du projet de faisabilité dans un rapport conformément au cadre décisionnel.

*Note combinée de 10 % pour l'option de déploiement choisie, l'élaboration du plan de mise en œuvre et l'établissement des coûts du plan de mise en œuvre.

Annexe E : Lien entre les axes de travail, les critères et les conditions



Annexe F : Résultats déclarés

Les tableaux des sections suivantes présentent les résultats déclarés pour chaque axe de travail, organisés par critères et évalués en termes d'achèvement (portée) et de résultat (qualité). L'évaluation de ces résultats par l'équipe d'audit interne est incluse, conformément à la légende ci-dessous. D'autres observations sont présentées dans les paragraphes qui suivent chaque tableau.

Légende de l'évaluation de l'équipe d'audit interne :

● Exact ● Partiellement exact ● Inexact ● Impossible à évaluer

Critère n° 1

Prouver que le système peut répondre à l'ensemble des exigences du gouvernement du Canada, et évaluer les capacités et les fonctions restantes du fournisseur, qui ont été énumérées dans le Rapport de constatations finales.

L'équipe d'audit interne a conclu que les résultats des axes de travail liés au critère n° 1 avaient été évalués avec exactitude par rapport aux critères d'évaluation. Pour la mesure de l'achèvement (portée), l'équipe d'audit interne a déterminé que les notes et les étiquettes associées à chacun des axes de travail ainsi qu'à la mesure pondérée du critère étaient exactes.

En ce qui concerne la mesure du résultat (qualité), l'équipe d'audit interne a constaté que la note de l'axe de travail [Développement d'extensions infonuagiques](#) était de 93,3 %, ce qui représente un écart inférieur à 1 % par rapport à celle que l'axe de travail avait déclarée. Malgré cet ajustement mineur, l'étiquette « Excellent » demeure appropriée, et elle n'a pas été modifiée. Toutes les notes et les étiquettes des autres axes de travail ont été évaluées de la même manière, et l'équipe d'audit interne a déterminé qu'elles étaient exactes. L'équipe d'audit interne a calculé que la note pondérée pour la mesure du résultat liée au critère s'établissait à 90,6 %; l'étiquette « Excellent » demeure appropriée, et elle n'a pas été modifiée.

Axe de travail	Pondération	Achèvement (portée)		Résultat (qualité)	
		Résultats déclarés	Évaluation de l'équipe d'audit interne	Résultats déclarés	Évaluation de l'équipe d'audit interne
Configuration du système	13 %	86 % – Suffisamment achevé	●	87 % – Adéquat	●
Capacités liées aux RH	5 %	100 % – Achevé	●	100 % – Excellent	●
Développement d'extensions infonuagiques	7 %	78,3 % – Partiellement achevé	●	94 % – Excellent	●
Intégration des tiers	5 %	100 % – Achevé	●	92 % – Excellent	● ²
Autres occasions de développement technique	3 %	98 % – Suffisamment achevé ¹	●	82,5 % – Adéquat	●
Critère n° 1 regroupé	33 %	89,7 % – Suffisamment achevé	●	90,7 % – Excellent	● ²

1. Dans l'annexe A du Rapport d'analyse de faisabilité, les étiquettes « Achevé » et « Suffisamment achevé » ont toutes deux été attribuées à cet axe de travail, et la deuxième est exacte.
2. Des différences mineures ont été constatées entre les résultats déclarés et l'évaluation.

Critère n° 2

Prouver que le GC peut exploiter le système dans l'environnement de production, y compris gérer ses données.

Pour le critère n° 2, l'équipe d'audit interne a conclu que l'évaluation des résultats des axes de travail par rapport aux critères d'évaluation était partiellement exacte pour les mesures de l'achèvement (portée) et du résultat (qualité).

En ce qui concerne l'axe de travail Conception des processus postérieurs à la paye, l'équipe d'audit interne a conclu que la note et l'étiquette d'achèvement étaient exactes, car les processus ont été conçus et exécutés pour les interfaces désignées. Pour ce qui est de la mesure du résultat, l'équipe d'audit interne a conclu qu'elle était partiellement exacte. En particulier, les fichiers générés par le système répondaient aux exigences du GC, le système avait intégré avec succès les données des tiers, et il fonctionnait conformément au cadre du receveur général. Cela dit, l'équipe d'audit interne a constaté que l'automatisation de [l'interopérabilité](#) de bout en bout était insuffisante en raison de l'intervention manuelle requise pour les deux interfaces entrantes. La résolution des écarts a été décrite dans le cadre des services d'interopérabilité, lequel comprend une validation de principe qui devrait être livrée d'ici octobre 2025. De plus, les activités sont reflétées dans la demande de changement.

En ce qui concerne l'axe de travail Acquisition d'un centre de données, tant pour les mesures de l'achèvement que du résultat, l'équipe d'audit interne a conclu que les notes et les étiquettes étaient exactes.

Pour l'axe de travail Cadres en matière de données, d'IA et de services, l'équipe d'audit interne a conclu que les notes et les étiquettes d'achèvement étaient partiellement exactes. En particulier, on a déterminé que certains livrables, comme l'évaluation de l'incidence algorithmique, la mise sur pied d'un comité d'examen et d'un comité directeur ainsi que la publication des rapports trimestriels, étaient achevés. Dans le cas d'autres livrables, comme les normes relatives au [profil unique de l'employé](#) et la stratégie et feuille de route pour la conception centrée sur la personne, l'équipe d'audit interne a constaté que des consultations avaient été menées avec les intervenants, mais que leurs commentaires n'avaient pas été consignés et intégrés dans les livrables finaux de manière systématique (voir la section [3.2 Critères d'évaluation et résultats déclarés](#) pour plus de renseignements). Pour la mesure du résultat, l'équipe d'audit interne a déterminé que les notes et les étiquettes de l'axe de travail étaient exactes.

Pour ce qui est de l'axe de travail Migration des données, l'équipe d'audit interne a conclu que les notes et les étiquettes d'achèvement étaient partiellement exactes. En particulier, même si la migration des employés des ministères d'[Avant-garde](#) respectait la portée et qu'on lui avait attribué la note « Exact », les données probantes liées à la stratégie de migration plus large du GC étaient insuffisantes en ce qui a trait à la consignation des commentaires et à leur intégration dans les livrables finaux, de la même manière que pour l'axe de travail Cadres en matière de données, d'IA et de services (voir la section [3.2 Critères d'évaluation et résultats déclarés](#) pour plus de renseignements).

En ce qui concerne la mesure du résultat, l'équipe d'audit interne a conclu que la mise en correspondance des données et la transmission et la conversion de celles-ci étaient exactes. Bien que l'extraction des données ait également été achevée, l'équipe d'audit interne n'a pas été en mesure d'évaluer la note et l'étiquette connexes, car les responsables de l'axe de travail n'ont pas établi de méthodologie claire à cet égard. De plus, l'équipe d'audit interne a conclu que le chargement des données n'était pas exact. En particulier, même si les dossiers visés par la portée ont été chargés, 2 des 3 chargements de données n'ont pas été effectués à temps. En outre, le troisième chargement de données a été effectué après la période d'analyse de faisabilité, et sa durée a été mal calculée.

Par ailleurs, lorsqu'elle a évalué l'axe de travail Migration des données, l'équipe d'audit interne a relevé des problèmes d'intégrité des données dans le processus de migration, y compris l'absence d'une chaîne de possession claire, l'absence de procédures de validation des données ainsi que des écarts inexplicables dans les données. Par ailleurs, au cours de cette mission de consultation, les responsables de l'axe de travail ont appris que l'environnement d'essai avait été mis hors service en raison de la politique de conservation de 90 jours du fournisseur. Une fois qu'ils ont pris conscience de ces problèmes, les responsables ont entrepris des efforts pour y remédier.

Axe de travail	Pondération	Achèvement (portée)		Résultat (qualité)	
		Résultats déclarés	Évaluation de l'équipe d'audit interne	Résultats déclarés	Évaluation de l'équipe d'audit interne
Conception des processus postérieurs à la paye	13 %	100 % – Achevé		82,4 % – Adéquat	
Acquisition d'un centre de données	5 %	60 % – Partiellement achevé		0 % – Résultat insuffisant	
Cadre en matière de données, d'intelligence artificielle (IA) et de services	7 %	97,8 % – Achevé		71 % – Adéquat	
Migration des données	5 %	96 % – Achevé		94 % – Excellent	
Critère n° 2 regroupé	33 %	95,5 % – Achevé		74,9 % – Résultat insuffisant	

Critère n° 3

Prouver que le GC peut intégrer les ministères et organismes fédéraux dans un nouveau système de RH et de paye.

L'équipe d'audit interne a conclu que l'évaluation des résultats des axes de travail liés au critère n° 3 par rapport aux critères d'évaluation était partiellement exacte pour la mesure de l'achèvement (portée), mais elle n'a pas été en mesure d'en arriver à une conclusion pour la mesure du résultat (qualité).

Pour l'axe de travail Assistant virtuel fondé sur l'IA, l'équipe d'audit interne a conclu que les notes et les étiquettes de la mesure de l'achèvement étaient partiellement exactes. Cela est dû au fait que seuls 2 des 3 types de cas ont été élaborés au cours de la période d'analyse de faisabilité, tandis que le troisième a été achevé par la suite en juin 2025. L'équipe d'audit interne a constaté que le nombre de conseillers en rémunération formés était exact.

Par ailleurs, l'équipe d'audit interne a conclu que les notes et les étiquettes de la mesure du résultat étaient partiellement exactes; se reporter aux observations importantes ci-dessous.

- Les registres d'erreurs n'ont pas été tenus à jour systématiquement pour les 3 566 cas fermés à l'aide de l'assistant virtuel fondé sur l'IA (et non les 4 000 cas déclarés), ce qui a limité la capacité de déterminer l'étendue des erreurs ainsi qu'une note et une étiquette exactes (voir la section [3.4 Gestion de l'information](#) pour plus de renseignements sur la consignation des activités).
- Les résultats déclarés pour les résultats générés par l'IA ont été mal calculés; on a obtenu une note de 92 % au lieu de 89 %. L'étiquette « Insuffisant » attribuée à ces résultats reste inchangée.

- L'IA a démontré sa capacité à fournir des informations véridiques, c'est-à-dire exactes, au fil du temps et dans différents contextes.
- Certaines [données sur les points de contact](#) ont été perdues, et il a été décidé de se concentrer sur la fermeture des cas plutôt que sur l'enregistrement des interactions, compte tenu du niveau d'effort requis (voir la section [3.4 Gestion de l'information](#) pour plus de renseignements sur la consignation des activités).

Pour ce qui est de l'axe de travail Plan de réduction de l'arriéré des ministères du projet Avant-garde, l'équipe d'audit interne a conclu que la note et l'étiquette de la mesure de l'achèvement étaient exactes. En ce qui concerne la mesure du résultat, elle a conclu que les critères d'évaluation de l'axe de travail ressemblaient davantage à des [stratégies d'atténuation](#) liées à la gestion de l'arriéré qu'à des mesures de la qualité. Les responsables de l'axe de travail ont reconnu que la mesure n'était pas suffisamment claire en ce qui a trait aux objectifs, à la mesurabilité, aux seuils ou à la source de données, mais ils n'ont pas modifié les critères en raison de contraintes de temps. L'équipe d'audit interne a également constaté que la documentation fournie ne correspondait pas aux critères d'évaluation. Cela dit, en fonction des entrevues effectuées avec les responsables de l'axe de travail et des documents fournis, l'équipe d'audit interne peut attester du travail accompli pour faire progresser les efforts de réduction de l'arriéré.

En ce qui concerne l'axe de travail Plan de préparation des ministères d'Avant-garde, l'équipe d'audit interne a conclu que la note et l'étiquette liées à l'achèvement étaient exactes. Pour ce qui est de la mesure du résultat, elle a constaté que les seuils et les échelles de l'axe de travail manquaient de clarté. Par exemple, le niveau de détail des livrables, l'état de préparation pour une communication à grande échelle ou l'étendue des consultations n'étaient pas définis de manière concrète. Par conséquent, l'équipe d'audit interne a informé les responsables de l'axe de travail que cette ambiguïté pourrait faire en sorte que l'on s'appuie de façon excessive sur le jugement professionnel, de sorte qu'il pourrait être impossible de reproduire les résultats. Les responsables de l'axe de travail ont reconnu que les critères d'évaluation manquaient de clarté, mais ils ne les ont pas modifiés en raison de contraintes de temps. De plus, peu de documents justificatifs ont été fournis, ce qui n'a pas permis à l'équipe d'audit interne d'évaluer les résultats déclarés.

Axe de travail	Pondération	Achèvement (portée)		Résultat (qualité)	
		Résultats déclarés	Évaluation de l'équipe d'audit interne	Résultats déclarés	Évaluation de l'équipe d'audit interne
Assistant virtuel fondé sur l'IA	2 %	100 % – Achevé		93 % – Excellent	
Plan de réduction de l'arriéré du projet Avant-garde	5 %	88 % – Suffisamment achevé		96 % – Excellent	
Plan de préparation des ministères d'Avant-garde	7 %	84 % – Suffisamment achevé		90 % – Excellent	
Critère n° 3 regroupé	14 %	87,5 % – Suffisamment achevé		91,8 % – Excellent	

Critère n° 4

Établir les coûts de l'ensemble du cycle de vie du programme.

En ce qui concerne le critère n° 4, l'équipe d'audit interne a conclu que l'évaluation des résultats des axes de travail par rapport aux critères d'évaluation était exacte pour la mesure de l'achèvement (portée) et partiellement exacte pour la mesure du résultat (qualité).

Pour tous les axes de travail se rapportant au critère n° 4, soit Option de déploiement choisie, Élaboration du plan de mise en œuvre et Établissement des coûts du plan de mise en œuvre, l'équipe d'audit interne a conclu que les notes et les étiquettes liées à l'achèvement étaient exactes au fur et à mesure que les livrables étaient produits. Lorsqu'elle a évalué les mesures du résultat, l'équipe d'audit interne a constaté une exactitude variable pour les 3 axes de travail. Les livrables produits étaient complets et conformes aux pratiques exemplaires mondiales, et l'approche globale a permis d'offrir une validation et un soutien à la haute direction. Par ailleurs, comme il est indiqué à la section [3.2 Critères d'évaluation et résultats déclarés](#), bien que des consultations exhaustives aient été menées avec les intervenants, leurs commentaires n'ont pas été consignés et intégrés dans les livrables finaux de manière systématique.

Axe de travail	Pondération	Achèvement (portée)		Résultat (qualité)	
		Résultats déclarés	Évaluation de l'équipe d'audit interne	Résultats déclarés	Évaluation de l'équipe d'audit interne
Option de déploiement choisie	2 %	100 % – Achevé		100 % – Excellent	
Élaboration du plan de mise en œuvre	4 %	100 % – Achevé		100 % – Excellent	
Établissement des coûts du plan de mise en œuvre	4 %	100 % – Achevé		50 % – Résultat insuffisant	
Critère n° 4 regroupé	10 %	100 % – Achevé		80 % – Résultat adéquat	

Critère n° 5

Prouver que le GC peut simplifier son modèle opérationnel et saisir les occasions de simplification.

L'équipe d'audit interne a conclu que l'évaluation des axes de travail se rapportant aux résultats du critère n° 5 par rapport aux critères d'évaluation était exacte pour la mesure de l'achèvement (portée), mais elle n'a pas été en mesure d'en arriver à une conclusion pour la mesure du résultat (qualité).

Pour ce qui est de l'axe de travail Simplification de la paye, l'équipe d'audit interne a conclu que les notes et les étiquettes étaient exactes pour les mesures de l'achèvement et du résultat.

En ce qui concerne l'axe de travail Modèle opérationnel cible pangouvernemental intégré, comme il est indiqué à la section [3.2 Critères d'évaluation et résultats déclarés](#), la mesure du résultat visait à refléter l'appui de la haute direction au modèle et une évaluation de la validité continue de ses hypothèses sous-jacentes. Au début du projet de faisabilité, les responsables des axes de travail ont fait savoir que le cadre décisionnel ne répondait pas à leurs besoins, car ils trouvaient difficile d'évaluer les hypothèses et de fournir des données probantes à l'appui de leur évaluation. Cette difficulté, conjuguée au fait que certains documents n'ont pas été conservés, a restreint la capacité de l'équipe d'audit interne d'évaluer pleinement les résultats déclarés.

Axe de travail	Pondération	Achèvement (portée)		Résultat (qualité)	
		Résultats déclarés	Évaluation de l'équipe d'audit interne	Résultats déclarés	Évaluation de l'équipe d'audit interne
Modèle opérationnel cible pangouvernemental intégré	5 %	100 % – Achievé	●	100 % – Excellent	●
Simplification de la paye	5 %	78,6 % – Partiellement achevé	●	82,5 % – Adéquat	●
Critère n° 5 regroupé	10 %	89,3 % – Suffisamment achevé	●	91,3 % – Excellent	●