



Government  
of Canada

Gouvernement  
du Canada

Ottawa, Canada  
K1A 0R5

L'honorable Kevin Sorenson, c.p., député  
Président  
Comité permanent des comptes publics  
131, rue Queen, sixième étage  
Chambre des communes  
Ottawa ON K1A 0A6  
Canada

Monsieur Sorenson,

Au nom du gouvernement du Canada, nous aimerions remercier le Comité permanent des comptes publics pour son rapport intitulé « Rapport 1, Les problèmes liés au système de paye Phénix, des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada – Partie 1 ». C'est avec plaisir que nous présentons cette lettre en réponse au Rapport.

### **Réponse à la recommandation 1**

Nous assurons le Comité que rien n'est plus prioritaire que de régler les enjeux de Phénix. Il est inacceptable que nos ardents fonctionnaires ne soient pas payés convenablement. Comme nous l'avons déjà déclaré au Comité, le but du gouvernement est de stabiliser le système de paye et de s'assurer que la paye soit versée au montant exact et en temps voulu. À l'heure actuelle, des travaux sont en cours en vue de mettre en œuvre une série de mesures visant l'atteinte de cet objectif. Ces mesures ont été élaborées avec des employés, des ministères et organismes, et des syndicats et elles s'ajoutent aux mesures antérieures. Les mesures pour stabiliser le système de paye ont été publiées à l'automne 2017.

Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) continue de répondre de manière agile et novatrice en vue de régler les problèmes de paye. Il a notamment demandé aux secteurs public et privé de donner des idées sur la façon de régler les demandes en attente et d'accélérer la résolution des problèmes de paye. Ces conseils ont été considérés lors de l'actualisation des mesures pour 2018-2019 en vue de poursuivre le travail de stabilisation de la paye. L'objectif est d'éliminer l'arriéré de transactions et de mettre en œuvre des améliorations aux systèmes et aux procédés afin que les nouvelles transactions soient traitées aussi rapidement que possible et ainsi minimiser le temps d'attente des employés. Plusieurs mesures annoncées à l'automne 2017 ont été menées à bien, et le nouvel exercice 2018-2019 donne l'occasion de passer en revue les progrès accomplis en plus de définir les priorités de la prochaine étape de mesures, en fonction de l'analyse des causes profondes, des recommandations du vérificateur général et des conseils de tiers (p. ex. l'étude sur les Leçons tirées de l'initiative de transformation de l'administration de la paye, préparée par l'entreprise

Goss Gilroy Inc.). Afin de maintenir son engagement de faire preuve de transparence, l'analyse des causes profondes sera transmise au comité dans les semaines qui viennent et SPAC a publié un résumé des nouvelles priorités du plan intégré sur son site Web le 31 mai 2018.

Nous pouvons vous assurer que des progrès ont été réalisés au cours de la dernière année dans la mise en œuvre des mesures. À titre d'exemple :

#### **Prise de décisions responsables et éclairées**

- Une structure de gouvernance intégrée des RH à la paye et un bureau de gestion de projet sont en place. Le groupe de travail des ministres et des comités à différents niveaux (p. ex. administrateurs généraux, sous-ministres adjoints et directeurs généraux) se réunissent régulièrement pour exercer une surveillance et discuter d'une orientation stratégique afin de résoudre les problèmes de paye.
- Afin de mieux comprendre les problèmes sous-jacents qui ont une incidence sur l'administration de la paye, une étude des causes profondes a été entreprise par un comité interministériel pour formuler des recommandations et orienter les efforts de stabilisation, ce qui comprend les mesures actualisées pour 2018-2019.

#### **Partenariats et mobilisation**

- Des forums multi-intervenants (en octobre 2017 et en mars 2018) ont réuni des fournisseurs, des syndicats, des ministères et organismes, qui ont collaboré et discuté des difficultés et fourni des avis stratégiques afin d'aider le gouvernement du Canada et les ministres dans leur effort collectif de stabilisation de l'administration de la paye.
- Les syndicats sont régulièrement consultés au sujet des problèmes relatifs à Phénix et leur rétroaction aide à trouver des solutions. Le gouvernement du Canada continuera à collaborer étroitement avec les syndicats afin de mettre en commun des renseignements et d'obtenir leurs conseils.
- Le gouvernement met en commun des renseignements de manière proactive et fournit des mises à jour aux ministères et au grand public sur la stabilisation de la paye. Un tableau de bord mensuel révisé a été lancé à l'été 2017, et le Bulletin mensuel sur la paye a été lancé à l'automne 2017 dans le but de fournir en temps opportun aux employés des renseignements précis et pertinents. Des courriels sont envoyés chaque semaine aux ministères pour faire le point, les informer des procédures et leur fournir des renseignements sur les changements apportés à Phénix.

- Une formation obligatoire en ligne sur Phénix a été présentée aux employés et aux gestionnaires pour qu'ils disposent des connaissances et des compétences nécessaires pour naviguer dans le système de paye Phénix avec précision et efficacité. Dans le but de mieux appuyer cette initiative, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a élaboré une formation obligatoire supplémentaire pour aider les employés à mieux comprendre le cycle de paye, les talons de paye et la manière dont leur système de ressources humaines respectif interagit avec Phénix; 84% des employés l'ont suivi en date du 1<sup>er</sup> mai 2018.

### **Amélioration des processus et de la technologie**

- Afin d'atténuer les pressions financières et les difficultés vécues par les employés touchés par des problèmes de trop-payés de Phénix, des modifications ont été apportées à la Directive sur les conditions d'emploi afin d'accorder bien davantage de flexibilité pour le recouvrement des trop-payés, les avances de salaire d'urgence et les paiements prioritaires. À moins qu'ils ne choisissent un remboursement plus hâtif, le recouvrement des sommes dues par les employés ne débutera qu'une fois que les sommes qui leur sont dues leur aient été remboursées, qu'ils aient reçu une paye brut exacte pour trois périodes consécutives, et qu'une entente de recouvrement ait été conclue avec l'employé.
- SPAC a piloté un mode de prestation axé sur l'employé (projet pilote de l'équipe de paye mixte) avec trois ministères de décembre 2017 à mars 2018. À l'issue de ce projet pilote couronné de succès, le modèle d'équipe de paye mixte est actuellement mis en œuvre au Centre des services de paye de Miramichi pour mieux soutenir les employés au moyen du traitement des mouvements de paye. L'équipe de paye mixte, un concept mis au point par les employés du Centre des services de paye, regroupe les conseillers en rémunération affectés à un ministère ou organisme particulier. L'équipe de paye mixte travaillera avec les ministères clients pour régler tous les mouvements en attente dans le dossier de paye d'un même employé, contrairement à l'approche actuelle qui consiste à régler les problèmes de paye par type de mouvement. La nouvelle approche permettra d'éviter une augmentation de l'arriéré de transactions, et résultera une résolution plus efficiente et compréhensive des problèmes de paye.
- L'équipe de paye mixte sera déployée par étapes pour tous les ministères et organismes servis par le Centre des services de paye. Le partenariat entre le Centre des services de paye et les ministères et organismes participants est ce qui caractérise cette initiative. En plus d'améliorer les processus des ressources humaines et de la paye, la communication et la collaboration constantes illustrent aussi l'approche pangouvernementale nécessaire pour régler les problèmes de paye et, en définitive, faire en sorte que tous les fonctionnaires reçoivent le bon salaire, aux dates prévues.

### **Accroissement de la capacité et de la qualité du service :**

- SPAC a renforcé la capacité. Ainsi, plus de 1 500 employés travaillent à régler les mouvements de la paye au Centre des services de paye, ainsi qu'aux bureaux satellites et éloignés (en date du 28 mars 2018). Initialement le Centre des services de la paye comptait environ 550 employés. En outre, pour répondre aux préoccupations concernant la paye des fonctionnaires, SPAC exploite un centre de contact avec la clientèle où travaillent plus de 200 employés.
- Dans le cadre du contrat avec IBM, SPAC se dirige vers l'adoption d'un modèle à prix fixe et axé sur les résultats. Les fonctionnaires pourront ainsi orienter leurs efforts vers des activités à valeur ajoutée et les emplois dans la fonction publique seront protégés. De plus, IBM offre son appui et fait preuve d'innovation, particulièrement en matière d'analyses, pour ce qui est de s'attaquer à l'arrière de mouvements de paye. IBM collabore avec SPAC à l'étude d'occasions d'accroître l'automatisation. IBM continue à être tenue entièrement redevable de ses obligations.

### **Réponse à la recommandation 3**

Tel qu'indiqué dans la plan d'action de la gestion du SCT en réponse aux recommandations du BVE, le SCT est déterminé à accomplir le travail nécessaire pour établir des échéanciers normalisés pour les transactions de RH existantes, et à travailler en parallèle pour établir et mettre en œuvre des processus opérationnels normalisés des RH à la paye.

À date, environ 45 transactions liées aux ressources humaines et ayant mené à une intervention de paye ont été recensées. Ces transactions n'avaient pas été entièrement recensées et/ou documentées dans le cadre de la mise en œuvre de Phénix. Le SCT consulte des intervenants externes afin d'identifier les pratiques exemplaires de l'industrie relativement à ces 45 transactions. D'ici le 30 juin 2018, le SCT aura terminé les consultations et identifié des normes de services et des mesures de rendement par rapport aux pratiques exemplaires de l'industrie, dans chaque cas. La mise en œuvre sera coordonnée avec SPAC en consultation avec l'équipe intégrée des RH à la paye, et comprendra une stratégie de mise en œuvre ainsi que des communications à l'intention des ministères et organismes. La mise en œuvre devrait se faire d'ici septembre 2018.

Les 45 transactions des RH à la paye existantes ayant mené à une intervention de paye sont également appelées des processus opérationnels. Ces processus opérationnels doivent tous être examinés et faire l'objet d'une refonte afin d'être considérés comme normalisés. Ce travail avait été identifié comme une exigence dans le cadre de l'Initiative de transformation de la paye, mais cette exigence a par la suite été retirée de la portée de l'Initiative. Le SCT a décidé de commencer par la refonte des processus opérationnels liés aux quatre aspects les plus problématiques, tels qu'identifiés dans le plan de travail de l'équipe intégrée SPAC-SCT pour

stabiliser le système de paye. Cela comprend ce qui suit : mutations internes, mutations externes, cessations d'emplois et postes intérimaires. Ces quatre secteurs représentent la plus grande partie des transactions en attente de traitement au Centre des services de paye de SPAC.

Voici un résumé des progrès réalisés à ce jour :

- **Mutations internes et externes** : Les consultations auprès de tous les ministères et organismes sont terminées; la refonte a été examinée par un groupe de travail sur les données, la production de rapports et l'analytique; les options et les recommandations ont été finalisées et sont prêtes à être transmises à la gouvernance sur la stabilisation des RH à la paye pour approbation finale.
- **Cessations d'emploi** : La schématisation et la refonte des processus ont été réalisées grâce à un groupe de travail et à une équipe de conception de la refonte des processus; les consultations auprès des intervenants seront achevées en mai; un groupe de travail sur les données, la production de rapports et l'analytique réalisera un examen; et les options et recommandations seront finalisées en juin 2018.
- **Postes intérimaires** : Un examen de la configuration des postes intérimaires dans les systèmes existants, y compris Phénix, les systèmes de RH ministériels et d'autres systèmes PeopleSoft de la fonction publique (de l'Ontario et de la Colombie-Britannique) a été réalisé. On prévoit que le processus de refonte pourrait nécessiter d'importants changements aux systèmes. Cela sera suivi par l'établissement d'un groupe de travail interministériel, de la tenue de consultations auprès d'intervenants et par la suite d'un examen par un groupe de travail sur les données, la production de rapports et l'analytique. En raison des répercussions sur les systèmes, on prévoit que l'élaboration des options pourraient exiger plus de temps que prévu initialement. On s'attend à ce que les options et les recommandations soient finalisées d'ici la fin août 2018.

Le SCT aura achevé le travail de refonte pour trois des quatre processus d'ici juin, tel que prévu à l'origine. Toutefois, en raison de la complexité et des répercussions sur le système du quatrième processus (c.-à-d., postes intérimaires), l'achèvement du dernier processus pourrait être quelque peu retardé. Les options et recommandations finales pour les quatre processus seront traitées par l'entremise de la structure de gouvernance aux fins de contestation et d'examen, collectivement en même temps. On s'attend à ce que ce travail soit complété à l'automne 2018. Lorsque la structure de gouvernance à différents niveaux aura donné son approbation, le SCT, en consultation avec SPAC et l'équipe intégrée des RH à la paye, élaborera une stratégie de mise en œuvre, de même que des communications à l'intention des ministères et organismes. La mise en œuvre est prévue pour l'automne 2018.

#### **Réponse à la recommandation 4**

SPAC et le SCT présentent régulièrement des rapports sur les progrès accomplis et sont déterminés à faire preuve de transparence et de responsabilité en communiquant des renseignements sur la stabilisation de la paye. Tous les parlementaires, employés et membres du public ont accès aux rapports sur les demandes d'intervention de paye en attente au moyen du tableau de bord mensuel et du Bulletin sur la paye. Cette information sera régulièrement transmise au comité à mesure qu'elle devient disponible.

En ce qui a trait à la recommandation du Comité au sujet des montants dus (c.-à-d. moins-payés), Phénix permet uniquement de saisir les renseignements sur les montants dus au gouvernement fédéral (c.-à-d. trop-payés) car les renseignements sur les montants dus aux employés (c.-à-d. moins-payés) sont estimés au moyen des systèmes financiers ministériels. Le SCT a entamé un exercice de collecte trimestrielle des données en 2016-2017, afin de recueillir les renseignements sur les trop-payés et les moins-payés directement auprès des ministères et organismes fédéraux. Les résultats obtenus donnent un aperçu d'où axer les efforts pour s'attaquer aux problèmes de paye des employés. Ces renseignements étaient inclus dans l'audit de performance du BVG sur la paye (en date de juin 2017). Tous les trois mois à l'avenir, les renseignements sur les trop-payés et les moins-payés seront intégrés aux tableaux de bord ministériels produits par le SCT.

#### **Réponse aux recommandations 2 et 5**

Vous vous souviendrez que le Budget 2018 prévoit des investissements 431 millions de dollars sur six ans pour continuer de réaliser des progrès en ce qui a trait aux problèmes liés à Phénix, y compris renforcer la capacité, améliorer la technologie et offrir un plus grand soutien aux employés. Par ailleurs, 16 millions de dollars de plus en nouveaux fonds seront investis pour permettre au SCT de collaborer avec des experts, des syndicats de la fonction publique fédérale et des fournisseurs de technologie à l'élaboration de la voie à suivre pour un nouveau système de paye. Des détails concernant les investissements faits jusqu'à maintenant pour stabiliser le système de paye ont été publiés sur le site Web de SPAC et une copie est jointe à la présente.

Quant à la recommandation du Comité sur les coûts de la résolution des problèmes de paye passés et futurs prévus, nous soulignons que, selon la réponse de la direction du SCT au rapport 1 du vérificateur général sur les problèmes de paye, le SCT s'est engagé, avec l'appui de SPAC et en partenariat avec les ministères et organismes, à établir une estimation des coûts pour le gouvernement du Canada en ce qui a trait au système de paye Phénix, ainsi qu'à concevoir et à mettre en œuvre un cadre de suivi des coûts en vue de régler les problèmes de

paye et d'appliquer une solution durable. Le rapport sera remis au Comité et affiché publiquement sur [canada.ca](http://canada.ca) lors de sa finalisation.

Veillez agréer mes sincères salutations,

Handwritten signature of Scott Brison in blue ink.

L'honorable Scott Brison, c.p., député  
Président du Conseil du Trésor

Handwritten signature of Carla Qualtrough in blue ink.

L'honorable Carla Qualtrough, c.p., députée  
Ministre des Services publics et  
Approvisionnement

# INVESTISSEMENTS DANS PHÉNIX

## Investissement initial dans le développement de Phénix

**309M\$** (2009)

En font partie le contrat d'IBM, les autres contrats pour des services professionnels et les coûts du programme (coûts d'exécution de l'initiative de transformation de l'administration de la paye).

## Économies non réalisées

**70M\$/an** (2016)

Le gouvernement a décidé de ne pas récolter les économies de 70 M\$ / an prévues pour 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019 afin de donner aux ministères plus de ressources pour le soutien des employés.

## Avances aux syndicats

**14M\$/an** (2018)

Avances de fonds pour cotisations syndicales dues en 2017-2018 et 2018-2019.

## Réaffectation par les ministères de fonds au soutien des opérations liées de Phénix

### À déterminer

Le contrôleur général évalue les fonds que les ministères du gouvernement ont dépensés pour gérer cette situation. Une telle utilisation des fonds constitue une réaffectation au sein des ministères. Le rapport doit être déposé plus tard cette année.

## Investissements dans les mesures faisant suite aux problèmes de paye

**50M\$**

(2016) SPAC - renforcement de la capacité, amélioration de la technologie et soutien aux employés.

**142M\$**

(2017) Renforcement de la capacité, amélioration de la technologie et soutien aux employés.

**15M\$** pour le SCT  
**127M\$** pour SPAC

**431.4M\$**

(Budget 2018) SPAC et SCT - renforcement de la capacité, amélioration de la technologie et soutien aux employés.

**5.5M\$**

(Budget 2018) ARC - révision requise des déclarations de revenus en raison des problèmes de paye.

**16M\$**

(Budget 2018) SCT - détermination de la voie à suivre à l'égard du prochain système de paye en collaboration avec des experts, syndicats du secteur public fédéral et fournisseurs de technologies.

**TOTAL 645M\$**

## Renforcement de la capacité

**14** bureaux (comportant le Centre des services de paye et les bureaux satellites) à l'échelle du pays

**550** employés de la rémunération, passant ainsi à **1 500**

## Amélioration de la technologie

Nouvelles fonctions (p. ex., le traitement automatique des heures supplémentaires et des intérimés)

Soutien technique amélioré

## Soutien aux employés

Centre de contact avec la clientèle amélioré  
Bureau des réclamations pour les dépenses personnelles

Projets pilotes - concept des groupes  
Formation et communication améliorées