Ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et de l'Accessibilité

Receveur général du Canada



Minister of Public Services and Procurement and Accessibility

Receiver General for Canada

Ottawa, Canada K1A 0S5

Mr. Richard Denis
Interim Clerk of the Senate and
Clerk of the Parliaments, and Chief Legislative Services Officer
The Senate of Canada
2 Rideau Street, Room A408
Ottawa, Ontario K1A 0A4

Dear Mr. Denis:

Enclosed for tabling in the Senate, pursuant to the motion passed in the Senate on September 25, 2018, are two copies, in both official languages, of the Government Response to the 32<sup>nd</sup> report of the Standing Senate Committee on National Finance: "The Phoenix Pay Problem – Working Toward A Solution".

Sincerely,

The Honourable Carla Qualtrough, P.C., M.P.

Enclosure: 1

'19FEB22 2:22PM CLERK GREFFIER SENATE SENAT



Ottawa, Canada K1A 0R5

FEB 2 2 2019

The Honourable Percy Mockler, P.C. Chair Standing Senate Committee on National Finance Senate of Canada Ottawa, Ontario K1A 0A6

## Dear Senator Mockler:

On behalf of the Government of Canada, we would like to thank the Standing Senate Committee on National Finance for its report entitled: "The Phoenix Pay Problem: Working Toward a Solution." The ongoing public service pay issues are completely unacceptable and we continue to build capacity, make changes to the system, and offer support to public service employees about their compensation. In light of this, we provide this letter in response to the report.

The Government is taking significant steps to resolve pay issues so that public servants are paid properly and on time. For several months we have seen an incremental improvement as a result of our efforts to stabilize pay. As of the end of December 2018, the overall number of active cases at the Pay Centre was just under 500,000, a decrease of 23% since January 2018. Many departments and agencies not served by the Pay Centre are seeing a decrease in their backlogs as well.

The Government has made progress over the past year, including the implementation of targeted measures to support employees experiencing pay issues on a priority basis. We continue to improve the Phoenix system, enhance client service, support change management and share information and best practices with Government of Canada departments and agencies. We have paid out almost \$1.5 billion in retroactive payments as part of the implementation of collective agreements, concluded in 2017 and 2018. In order to more effectively tackle the backlog, a new service model - the "Pod" model - has been rolled out to almost half of the Pay Centre client departments and agencies to date; this represents approximately 103,000 employees. Pods will be rolled out for the remaining Pay Centre clients in February and May 2019, supported by a change management approach. Departments and agencies with in-house compensation capacity are also taking steps to improve the processing of pay and are sharing best practices with each other. That said, there is still much work to do.



**Response to Recommendation 1:** That Public Services and Procurement Canada identify priorities for processing outstanding pay requests and that it establish targets for the time to process these requests.

Public Services and Procurement Canada (PSPC) continues to prioritize the processing of cases like parental and disability leave and students for processing at the Pay Centre. Parental and disability leave are processed within service standards 91% of the time and an average of 79% of students were paid on time between January 1, 2018 and December 31, 2018. PSPC also has specialized teams processing cases for the most impacted types of employees (e.g. nurses and ships' crews).

The Pod model is also helping to identify outstanding cases for priority processing. One of the key features of the Pod model is that each Pod works with its client organizations to identify priority cases. To assist, PSPC provides client organizations of the Pay Centre with Business Intelligence tools. These tools give human resources within organizations access to Phoenix data within their department, and allow departments and agencies to identify priority cases relevant to their organizations. The roll out of these tools was completed in January 2019.

As mentioned above, PSPC has been implementing the Pod service delivery model at the Pay Centre, which brings together compensation advisors assigned to specific departments and agencies, and they work to address all of the outstanding transactions in an employee's pay file that have implications for processing a new case; this is in contrast to the pre-Pod approach that addresses pay issues by transaction types without a view of the employee's whole file. PSPC launched a pilot in December 2017 with three departments, namely Veterans Affairs Canada, Innovation, Science and Economic Development Canada, and the Federal Economic Development Agency of Southern Ontario. From July to October additional waves of Pods were launched, with the final two waves to be rolled out in February and May 2019.

The organizational focus and employee-centric nature of this approach has resulted in positive results, with Pods largely keeping up with new intake and reducing the number of employees with outstanding pay transactions. As of December 24, 2018, there has been a 46% decrease in the three departments' total queue and 83% of incoming transactions met service standards since the beginning of the pilot. With respect to the June Pods, there has been a 30% decrease in the departments' total queue and 70% of incoming transactions have met service standards since their inception. With respect to the September/October Pods, there has been a 12% decrease in the departments' total queue and 69% of incoming transactions have met service standards since their inception.

The Government continues to work towards creating improved business processes for priority areas such as transfers in and out, actings, terminations and overpayments, which constitute the largest portion of outstanding transactions in the Pay Centre queue. Pilots for testing new approaches to processing transfers are underway or being put into place. For example, results from a transfer pilot are expected by June 2019, and the first pilot related to overpayments is due to start in early Spring 2019.

The Government is also reaching out to the private sector to identify additional opportunities to improve outcomes through innovation. We expect the first contract with industry experts to be awarded in early 2019. There are six priority areas, or streams, that we are seeking industry expertise on: automation, human resources processes, lowering the queue, enhanced user access management, improving the user's experience, and training. By engaging with the broader private sector community, we seek to leverage innovative strategies to stabilize the pay system.

**Response to Recommendation 2:** That the government reassess the adequacy of training provided to compensation advisors, human resources staff, and public servants, as well as its staffing levels for compensation advisors and human resources staff.

The Government continuously assesses its capacity needs and the training and supports required. The Government has taken steps to improve the training and tools for compensation advisors, human resources staff and employees and continues to make improvements. The Treasury Board Secretariat (TBS) launched mandatory online training in December 2017 to provide "how-to" training on the roles employees, managers, human resources professionals and compensation advisors play in transactions affecting pay. Since its launch, about 85% of Public Service employees have registered for the online training. New training has been developed and delivered to various communities of users, including financial officers, internal auditors and departmental Phoenix security access officers. With respect to compensation advisors specifically, PSPC is enhancing the tools used by compensation advisors to process transactions more efficiently and reduce manual calculations, and continues to improve training.

Initial training on the Phoenix Pay System (prior to live) was for a duration of five days. This was recognized as insufficient and a plan to return to more intensive compensation advisor training was agreed between PSPC, TBS-Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO) and departments for release in September 2018. In the interim, additional training continued to be released and specialized job aides targeting specific training issues were developed and released.

An updated Compensation Development Program has been put in place for Compensation Advisors. This program addresses feedback from compensation advisors and compensation assistants involving a combination of theory and hands on training, progressing from the basics of compensation processes and use of Phoenix and the Case Management tool, through increasingly complex compensation scenarios. The first cohort of 45 employees began the program in the fall with a total of 95 compensation advisors completing Level 1 training. Level 2 training is anticipated to begin in Spring 2019.

Compensation advisor and compensation assistant training also now addresses pay transactions in their entirety, (i.e. how to complete a new hire in Phoenix, as opposed to teaching the process in parts). In addition, it focuses on the most complex work types. For example, terminations is now a module that compensation advisors are trained on, as are extensions, acting assignments, new hires, etc.

To be able to meet the increase in training needs, the Pay Centre is working with the Canada School of Public Service to implement a training program for trainers. This training will provide trainers with the teaching and communication skills required to be an effective trainer, which will complement their extensive technical knowledge of processing cases. This initiative will also provide trainers with effective pedagogical approaches when providing training to compensation advisors with a variety of learning aptitudes and needs, ensuring a productive learning experience for the participants.

To broaden on-the-spot, targeted and timely support to compensation advisors, the Pay Centre has also increased its coach capacity from seven coaches at the time of live to over forty coaches. Coaches are experienced compensation advisors and employees proficient in the use of the Phoenix pay system who provide additional training and support to further develop pay expertise among compensation advisors.

Since 2017, staffing levels for compensation advisors and other staff working on employee pay accounts have increased from the original 550 Pay Centre compensation advisor employees planned. As of June 2018, approximately 1700 employees work in pay operations within PSPC, with 870 in the Pay Centre and 830 in regional offices. In addition, the Client Contact Center has been enhanced, with 200 public servants available to answer employees' calls and now able to provide first point of contact service to manage simple transactions.

The Government of Canada is now assessing how best to address regularizing the employment of this complement of employees, balancing factors such as enterprise level financial considerations, HR capacity development and consequences for employee retention.

**Response to Recommendation 3**: That the Treasury Board of Canada Secretariat annually provide Parliament in its departmental results report the government's total costs associated with the Phoenix pay system.

Following a recommendation from the Auditor General's Fall 2017 report, the Office of the Comptroller General (OCG) released a report on the estimated costs of resolving pay problems based on a five-year timeline projected to achieve stabilization of Phoenix. The costing report offers a snapshot-in-time of the available data, meaning that as problems within the Phoenix pay system are solved, and as the backlog of Pay Centre transactions goes down, the data and assumptions upon which this estimate is based will change.

The Government is committed to providing Parliament with annual updates on the government's total expenditures associated with the Phoenix pay system. The Comptroller General will continue to lead this exercise and report results in the TBS' Departmental Results Report. The Departmental Results Report is published in the fall of each year; however, it should be noted that the tabling of the next report may be deferred until Winter 2020 due to the Fall 2019 election.

Response to Recommendation 4: That Public Services and Procurement Canada explore the possibility of alternative pay solutions for departments and agencies whose complex pay rules make the use of Phoenix difficult; and

Response to Recommendation 5: That, before embarking on a future pay transformation initiative, Public Services and Procurement Canada submit a report to Parliament outlining the options to replace Phoenix, including the costs of each option, examining the expected impact on employees, as well as setting out the monitoring and project management measures that would be put in place to avoid repeating the mistakes of the Phoenix pay system.

The Government acknowledges that some organizations have complex pay rules and agrees that there is a need to explore the possibility of alternative pay solutions. Pay challenges are prompting individual organizations to explore tailored pay delivery options to address their unique pay needs. This is proving to be a challenge, even for smaller organizations. For example, the Senate had originally planned to use an alternative to the Phoenix pay system starting in January 2019 but this has since been deferred until at least Spring 2019, given the complexities of pay.

The Government seeks to address enterprise-wide pay needs through the exploration of an alternative HR to pay solution. Through Budget 2018, the Government of Canada announced its intention to begin development of the next generation of the federal government's human resources and pay system. Funding in the amount of \$16 million over two years, beginning in 2018-19, was set aside to identify a way forward. In May 2018, Treasury Board approved the establishment of a temporary, dedicated NextGen team under the Government's Chief Information Officer to work with experts, federal public sector unions and technology providers to undertake the initial planning for a new federal government human resources and pay solution that would result in recommended options. The exploration of a NextGen system will include considerations related to all Government of Canada departments and agencies, including those with complex pay rules.

The NextGen Team is currently working through the initial planning phase, which is considered the first step in identifying the realm of what is possible for a program/project. In order to advance from program/project identification to definition and execution, the NextGen team is focusing on iterative conversation with industry and stakeholders through a new Agile Procurement Process; engagement with users; and, applying lessons learned from similar organizations and undertakings to identify recommended options for an alternative, long-term and sustainable next generation human resources and pay solution.

That said, stabilization remains the Government's priority, as pay must be stabilized before any transition to a next generation human resources and pay system solution can be implemented. Work on the next generation solution will be mindful of risks and informed by advice based on lessons learned from Phoenix and other large-scale enterprise transformation initiatives.

Yours sincerely,

The Honourable Jane Philpott, M.D., P.C., M.P.

The Honourable Carla Qualtrough, P.C., M.P.

Ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et de l'Accessibilité

Receveur général du Canada



Minister of Public Services and Procurement and Accessibility

Receiver General for Canada

Ottawa, Canada K1A 0S5

Monsieur Richard Denis Greffier du Sénat et Greffier des Parlements intérimaire, et Dirigeant principal des services législatifs Le Sénat du Canada 2 rue Rideau, pièce A408 Ottawa (Ontario) K1A 0A4

Monsieur,

Vous trouverez ci-joint pour dépôt au Sénat, en vertu de la motion adoptée au Sénat le 25 septembre 2018, deux exemplaires, dans les deux langues officielles, de la réponse du gouvernement au 32° rapport du Comité sénatorial permanent des Finances nationales : « Le problème de paye Phénix : ensemble pour une solution ».

L'honorable Carla Qualtrough, C.P., députée

Pièce jointe : 1



Ottawa, Canada K1A 0R5

FEB 2 2 2019

L'honorable Percy Mockler, p.c. Président Comité sénatorial permanent des finances nationales Sénat du Canada Ottawa (Ontario) K1A 0A6

Sénateur Mockler,

Au nom du gouvernement du Canada, nous remercions le Comité sénatorial permanent des finances nationales pour son rapport intitulé « Le problème de paye Phénix : ensemble pour une solution ». Les problèmes de paye qui touchent actuellement la fonction publique sont totalement inacceptables, et nous continuons de renforcer la capacité, d'apporter des changements au système, et d'offrir un soutien aux employés de la fonction publique en ce qui a trait à leur rémunération. C'est dans ce contexte que nous fournissons cette lettre en guise de réponse au rapport.

Le gouvernement prend des mesures importantes afin de résoudre les problèmes de paye, afin que les employés de la fonction publique soient rémunérés de manière adéquate et en temps opportun. Pendant plusieurs mois, nous avons constaté une amélioration progressive de la situation, grâce à nos efforts déployés en ce sens. À la fin du mois de décembre 2018, le nombre total de cas actifs au Centre des services de paye était légèrement inférieur à 500 000, ce qui représente une réduction de 23 % depuis janvier 2018. Un grand nombre de ministères et d'organismes qui ne sont pas desservis par le Centre des services de paye ont également réduit leur arriéré.

Le gouvernement a réalisé des progrès au cours de la dernière année, entre autres par la mise en œuvre de mesures ciblées pour aider les employés aux prises avec des problèmes de rémunération en fonction des priorités. Nous continuons d'améliorer le système Phénix, de peaufiner les services aux clients, d'appuyer la gestion du changement et de partager les renseignements et les pratiques exemplaires avec les ministères et les agences du Gouvernement du Canada.



Nous avons versé près de 1,5 milliard de dollars en paiements rétroactifs dans le cadre de la mise en œuvre des conventions collectives conclues en 2017 et 2018. Afin de nous attaquer encore plus efficacement à l'arriéré, nous avons mis en œuvre un nouveau modèle de service, le modèle des « équipes mixtes », au sein de près de la moitié des ministères et organismes clients du Centre des services de paye; cela représente environ 103 000 employés. Des équipes mixtes seront mises en place chez les clients restants du Centre des services de paye en février et en mai 2019, avec une approche de gestion du changement à l'appui. Les ministères et les organismes ayant une capacité de rémunération interne adoptent également des mesures pour améliorer le traitement de la paye, et ils s'échangent des pratiques exemplaires entre eux. Ceci étant dit, il y a encore beaucoup de travail à faire.

**Réponse à la recommandation 1 :** Que Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) établisse les priorités dans le traitement des demandes d'intervention de paye en attente, ainsi que des cibles de délai de traitement pour celles-ci.

Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) continue de prioriser les cas tels que les congés parentaux, les congés d'invalidité et les étudiants, aux fins de traitement au Centre des services de paye. Les congés parentaux et les congés d'invalidité sont traités conformément aux normes de services 91 % du temps et, en moyenne, 79 % des étudiants ont été payés à temps entre le 1 janvier et le 31 décembre 2018. SPAC dispose également d'équipes spécialisées qui traitent les dossiers des types d'employés les plus touchés (p. ex. infirmières et équipage de navire).

Le modèle de l'équipe mixte facilite aussi la détermination des cas en attente devant être traités en priorité. Une des fonctionnalités clés du modèle d'équipe mixte est que chaque équipe collabore avec ses organisations clientes pour déterminer les dossiers à traiter en priorité. SPAC contribue en fournissant des outils de renseignements d'affaires aux organisations clientes du Centre des services de paye. Ces outils permettent aux ressources humaines de ces organisations d'avoir accès aux données de Phénix au sein de leur ministère, et ils permettent également aux ministères et aux organismes de déterminer les cas prioritaires en fonction de leur pertinence par rapport à leur organisation. La mise en place de ces outils a été achevée en janvier 2019.

Comme il vient d'être mentionné, SPAC a mis en œuvre le modèle de prestation de services des « équipes mixtes » au Centre des services de paye, ce qui permet de réunir des conseillers en rémunération assignés à des ministères et organismes précis. Ceux-ci peuvent ainsi effectuer tous les mouvements en attente dans le dossier de paye d'un employé qui ont une incidence sur le traitement d'un nouveau cas; cette façon de faire diffère de l'approche précédente, où les problèmes de paye étaient résolus par type de mouvement, sans qu'il soit possible de voir l'ensemble du dossier de l'employé. SPAC a lancé le projet pilote en décembre 2017 avec trois ministères, soit Anciens Combattants Canada, Innovation, Science et Développement économique Canada, et l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. De juillet à octobre, des vagues additionnelles d'équipes mixtes ont été lancées, et les deux dernières vagues seront lancées en février et en mai 2019.

Grâce à la visée organisationnelle de l'approche et au fait qu'elle soit axée sur l'employé, des résultats positifs ont été obtenus; les équipes mixtes ont généralement maintenu le rythme de traitement des nouvelles demandes et ont réduit le nombre d'employés touchés par des mouvements de paye en attente. En date du 24 décembre 2018, le total de mouvements en attente de ces trois ministères avait baissé de 46 %, et 83 % des nouveaux mouvements respectaient les normes de services depuis le début du projet pilote. En ce qui concerne les équipes mixtes de juin, depuis leur mise en place, le total de mouvements en attente des ministères a baissé de 30 %, et 70 % des nouveaux mouvements ont respecté les normes de service. Pour ce qui est des équipes mixtes de septembre et d'octobre, ces pourcentages sont de 12 % et de 69 %, respectivement.

Le gouvernement poursuit ses efforts afin de créer des processus opérationnels améliorés pour les secteurs prioritaires, par exemple ceux des troppayés, des mutations d'entrée et de sortie, des nominations intérimaires et des cessations d'emploi, qui comptent pour la plus grande part des mouvements non traités dans la file d'attente du Centre des services de paye. Les projets pilotes de mise à l'essai des nouvelles approches pour le traitement des mutations sont mis en place ou sont en cours d'exécution. Par exemple, nous devrions recevoir les résultats d'un projet pilote sur les mutations d'ici juin 2019, et le premier projet pilote sur les trop-payés devrait commencer au début du printemps 2019.

Le gouvernement fait aussi appel au secteur privé pour cerner des possibilités additionnelles d'améliorer les résultats grâce à l'innovation. Nous nous attendons à ce que le premier contrat avec les experts de l'industrie soit attribué au début de 2019. Il y a six secteurs ou volets prioritaires, pour lesquels nous sollicitons l'expertise de l'industrie : automatisation, processus de ressources humaines, réduction de la file d'attente, gestion améliorée de l'accès des utilisateurs, amélioration de l'expérience utilisateur, et formation. En faisant participer la communauté élargie du secteur privé, nous souhaitons tirer parti de stratégies novatrices afin de stabiliser le système de paye.

**Réponse à la recommandation 2 :** Que le gouvernement réévalue si les conseillers en rémunération et les employés des ressources humaines sont en nombre suffisant et s'ils reçoivent, ainsi que les fonctionnaires en général, une formation adéquate.

Le gouvernement évalue constamment ses besoins en matière de capacité ainsi que la formation et le soutien requis. Le gouvernement a pris des mesures pour améliorer la formation et les outils pour les conseillers en rémunération, le personnel des ressources humaines et les autres employés de la fonction publique, et il continue d'apporter de nouvelles améliorations. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a lancé une formation obligatoire en ligne en décembre 2017 afin de fournir une formation « pratique » sur les rôles des employés, des gestionnaires, des professionnels des ressources humaines et des conseilleurs en rémunération dans les mouvements et opérations touchant la paye. Depuis son lancement, environ 85 % des employés de la fonction publique s'y sont inscrits. De la nouvelle formation a été élaborée et donnée à diverses collectivités d'utilisateurs, y compris les agents financiers, les vérificateurs internes et les agents ministériels responsables de la sécurité des accès à Phénix. En ce qui concerne plus particulièrement les conseillers en rémunération, SPAC améliore les outils qu'ils utilisent afin d'assurer un traitement plus efficace des mouvements et de réduire le calcul manuel, et il continue d'améliorer la formation.

La formation initiale sur le système de paye Phénix (avant la mise en service) était d'une durée de cinq jours. Il a été reconnu que cela était insuffisant, et SPAC, le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines (BDPRH) du SCT et les ministères ont convenu d'établir un plan pour retourner à une formation plus intensive pour les conseillers en rémunération; cette formation a été lancée en septembre 2018. Entre temps, de la formation supplémentaire a continué d'être mise en œuvre, et des outils de travail spécialisés portant sur des problèmes précis liés à la formation ont été élaborés et lancés.

Un programme mis à jour de perfectionnement professionnel en rémunération a été mis en place pour les conseillers en rémunération. Ce programme tient compte de la rétroaction des conseillers et des adjoints en rémunération et comprend une combinaison de théorie et de formation pratique. Le programme aborde de façon progressive les fondements des processus liés à la rémunération ainsi que de l'utilisation de Phénix et de l'Outil de gestion des cas, grâce à des scénarios de plus en plus complexes touchant la rémunération. La première cohorte de 45 employés a commencé le programme à l'automne, et un total de 95 conseillers en rémunération a terminé la formation de niveau 1. La formation de niveau 2 devrait commencer au printemps 2019.

La formation destinée aux conseillers et aux adjoints en rémunération aborde maintenant les mouvements de paye de manière globale, par exemple comment traiter un nouvel employé dans Phénix, plutôt que d'aborder le processus en parties distinctes. De plus, elle est axée sur les types de travail les plus complexes. Par exemple, les conseillers en rémunération suivent maintenant des modules de formation sur les cessations d'emploi, ainsi que sur les prolongations, les nominations intérimaires, les nouveaux employés, etc.

Pour être en mesure de répondre aux besoins accrus en formation, le Centre des services de paye collabore avec l'École de la fonction publique du Canada afin de mettre en place un programme de formation pour les formateurs. Cette formation permettra aux formateurs d'acquérir les compétences requises en enseignement et en communication pour devenir plus efficaces, ce qui viendra complémenter leurs vastes connaissances techniques du traitement des cas. Cette initiative permettra aussi aux formateurs d'acquérir des méthodes pédagogiques efficaces qu'ils pourront appliquer dans les formations données aux conseillers en rémunération, en tenant compte de leurs divers besoins et aptitudes d'apprentissage, et ce, tout en assurant une expérience d'apprentissage productive pour les participants.

Afin d'élargir le soutien sur place, ciblé et rapide offert aux conseillers en rémunération, le Centre des services de paye a aussi augmenté sa capacité d'encadrement en faisant passer son nombre d'encadreurs de sept à plus de quarante depuis la mise en service. Les encadreurs sont des conseillers en rémunération expérimentés et des employés qui savent très bien comment utiliser le système de paye Phénix. Ces encadreurs fournissent une formation et un soutien supplémentaires pour améliorer davantage l'expertise des conseillers en rémunération en matière de paye.

Depuis 2017, les niveaux de dotation des conseillers en rémunération et des autres membres du personnel qui traitent les comptes de paye des employés ont augmenté par rapport aux 550 conseillers en rémunération prévus du Centre des services de paye. En date de juin 2018, environ 1 700 employés travaillaient aux opérations de la paye à SPAC, dont 870 au Centre des services de paye et 830 dans les bureaux régionaux. De plus, le Centre de contact avec la clientèle a été amélioré; il compte maintenant 200 fonctionnaires qui répondent aux appels des employés et est le premier point de contact pour gérer les mouvements simples.

Le gouvernement du Canada évalue maintenant comment régulariser le mieux possible l'emploi de cet effectif, en équilibrant les facteurs comme les considérations financières organisationnelles, le développement de la capacité en matière de ressources humaines et les conséquences du maintien en poste des employés.

**Réponse à la recommandation 3 :** Que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, dans son rapport sur les résultats ministériels, rende compte tous les ans au Parlement des couts totaux associés à Phénix assumés par le gouvernement.

Pour donner suite à une recommandation du rapport du vérificateur général de l'automne 2017, le Bureau du contrôleur général a publié un rapport sur les coûts estimés de la résolution des problèmes de paye, sur la base de l'échéancier de cinq ans prévu pour stabiliser Phénix. Le rapport des coûts offre un instantané des données disponibles dans le temps, ce qui signifie qu'au fur et à mesure que les problèmes dans Phénix sont résolus et que l'arriéré des mouvements du Centre des services de paye diminue, les données et les hypothèses sur lesquelles cette estimation est fondée changeront.

Le gouvernement s'est engagé à communiquer annuellement au Parlement ses dépenses totales liées au système de paye Phénix. Le contrôleur général continuera de diriger cet exercice et de faire état des résultats dans le Rapport sur les résultats ministériels (RRM) du SCT. Le RRM est publié chaque année, à l'automne; toutefois, compte tenu de l'élection prévue en automne 2019, le dépôt du prochain rapport pourrait être reporté jusqu'à l'hiver 2020.

**Recommandation 4** — Que Services publics et Approvisionnement Canada étudie la possibilité d'avoir recours à d'autres solutions de paye pour les ministères et organismes dont les règles de paye complexes rendent difficile l'utilisation de Phénix; et

Recommandation 5 — Que, avant de se lancer dans une future initiative de transformation de la paye, Services publics et Approvisionnement Canada soumette au Parlement un rapport présentant les options envisagées pour remplacer Phénix, y compris les coûts de chacune d'elles, les incidences escomptées sur les employés, ainsi que les mesures de gestion de projet et de surveillance prévues afin d'éviter de reproduire les ratés de Phénix.

Le gouvernement reconnaît que certaines organisations ont des règles de rémunération complexes et est d'accord avec le fait qu'il existe un besoin d'étudier des solutions de rechange en matière de paye. Les enjeux liés à la paye poussent les organisations individuelles à étudier des options personnalisées de prestation des services de paye pour répondre à leurs besoins uniques. Ceci est difficile, même pour les petites organisations. Par exemple, le Sénat avait initialement prévu d'utiliser une alternative au système de paye Phénix à compter de janvier 2019, mais ceci a maintenant été reporté au moins jusqu'au printemps 2019 en raison des complexités de la paye.

Le gouvernement cherche à répondre aux besoins liés à la paye de l'ensemble du gouvernement en envisageant d'adopter une solution de rechange sur le processus des RH à la paye. Dans la foulée du Budget 2018, le gouvernement du Canada a annoncé son intention de commencer à développer la prochaine génération du système de ressources humaines et de paye du gouvernement fédéral. Un financement de 16 millions de dollars sur deux ans (à compter de 2018-2019) a été réservé en vue de déterminer la voie à suivre. En mai 2018, le Conseil du Trésor a approuvé la mise sur pied d'une équipe de prochaine génération spécialisée et provisoire au Secrétariat du Conseil du Trésor, dirigée par le dirigeant principal de l'information du gouvernement. L'équipe est chargée de collaborer avec les experts, avec les syndicats de la fonction publique fédérale et avec les fournisseurs de technologie afin d'entamer la planification d'un nouveau système de paye du gouvernement fédéral, afin d'être en mesure de formuler des recommandations. L'exploration d'un système de prochaine génération devra tenir compte de la réalité tous les ministères et organismes du Gouvernement du Canada, y compris ceux dont les règles de rémunération sont complexes.

L'équipe de prochaine génération travaille actuellement à la phase de planification initiale, qui est considérée comme la première étape de la détermination de l'étendue des possibilités d'un programme/projet. En vue de passer de la détermination d'un programme/projet à sa définition et à son exécution, l'équipe de prochaine génération devra mettre l'accent sur les conversations itératives avec l'industrie et les intervenants par l'entremise d'un nouveau processus d'Approvisionnement souple; de la consultation des utilisateurs; et, de l'application de leçons apprises auprès d'organisations et dans le cadre de projets semblables, afin d'établir les options recommandées pour une solution de rechange, durable et à long terme, en ce qui a trait à la prochaine génération du système de ressources humaines et de rémunération.

Cela dit, la stabilisation de la situation demeure prioritaire pour le gouvernement, car le système doit être stable avant de passer à un système de ressources humaines et de paye de prochaine génération. Le travail consacré à la solution de prochaine génération tiendra compte des risques et sera orienté en fonction de conseils fondés sur les leçons apprises dans la foulée de Phénix et d'autres initiatives de transformation organisationnelles à grande échelle.

Nous vous prions d'agréer l'expression de nos sentiments respectueux,

L'honorable Jane Philpott, M.D., c.p., députée

L'honorable Carla Qualtrough, c.p., députée