



Gestion du programme Transfo-RH

Sommaire de l'étude préliminaire d'audit

Objectif

Corroborer notre questionnement à l'égard d'aspects cruciaux du programme Transfo-RH afin que des mesures puissent être prises, le cas échéant, pour rectifier la situation et ainsi favoriser sa réussite. Ces aspects cruciaux concernent la réorientation du projet RH-Paie et le changement d'orientation technologique, la gouvernance et l'appel d'offres public pour le projet Système intégré en ressources humaines (SIRH).

Résultats

En marge de ces résultats, nous avons formulé différentes recommandations à la promotrice du programme Transfo-RH.

Les détails de ces recommandations ainsi que notre conclusion sont décrits dans notre rapport d'étude préliminaire d'audit présenté aux pages suivantes.

Soulignons que la promotrice et le co-promoteur du programme Transfo-RH ont eu l'opportunité de formuler leurs commentaires, lesquels sont reproduits à la suite de la conclusion de notre rapport d'étude préliminaire d'audit.

Les changements technologiques et d'envergure du projet RH-Paie, qui s'est commué en programme Transfo-RH au cours de l'année 2015, constituent, à notre avis, des modifications majeures qui auraient dû être approuvées par le comité exécutif.

La gouvernance du programme Transfo-RH comporte des déficiences qui nécessitent la prise des mesures suivantes afin de favoriser son succès :

- Établir clairement les objectifs et les principes directeurs sous-jacents à sa réalisation et les faire approuver;
- Mettre en place un processus d'assurance qualité visant à assurer le respect des exigences du programme, de ses projets et des livrables y afférents;
- Implanter un processus permettant à la promotrice d'obtenir périodiquement un état de santé objectif du programme;
- Considérer l'élaboration de matrices RACI (de l'anglais : *Responsible, Accountable, Consulted, Informed* [réalise, rend des comptes, consulté, informé]) afin de clarifier le partage des rôles et des responsabilités ainsi que les relations d'autorité entre les différentes parties prenantes;
- Mettre en place des mécanismes d'engagement sur les jalons stratégiques pour en figer les dates butoirs et le contenu;
- Mettre en place une gestion intégrée des risques incluant ceux afférents à la sécurité de l'information.

Le contenu de l'appel d'offres relatif au projet SIRH doit être revu afin de répondre aux pratiques du marché et un nouvel appel d'offres doit être lancé dans les meilleurs délais.

À notre avis, le programme Transfo-RH mérite un statut particulier au-delà d'être considéré prioritaire parmi les quelque 75 autres projets prioritaires de la Ville. En effet, l'historique entourant les tentatives de moderniser les processus relatifs à la gestion des ressources humaines et à la paie, conjugué aux risques que comporte la réalisation de ce programme, commandent un suivi vigoureux de la part de l'administration municipale afin que sa mise en œuvre permette finalement d'atteindre cet objectif.

Table des matières

1. Contexte	349
2. Objectif de l'étude préliminaire d'audit et portée des travaux	351
3. Résultats de l'étude préliminaire d'audit	352
3.1. Réorientation du projet RH-Paie et changement d'orientation technologique.....	352
3.2. Gouvernance.....	356
3.3. Appel d'offres public pour le projet SIRH	374
4. Conclusion	377
5. Annexes.....	382
5.1. Description des projets du programme Transfo-RH.....	382
5.2. Rôles et responsabilités des comités du programme Transfo-RH.....	383
5.3. Rôles et responsabilités des principaux intervenants du programme Transfo-RH	385
5.4. Structure du programme Transfo-RH avant le 4 novembre 2016	389

Liste des sigles

CSTI	comité sectoriel des technologies de l'information	SIMON	Système intégré Montréal
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>	SIRH	Système intégré en RH
RACI	<i>Responsible, Accountable, Consulted, Informed</i> (réalise, rend des comptes, consulté, informé)	SPVM	Service de police de la Ville de Montréal
RH	ressources humaines	SRH	Service des ressources humaines
SIG RH-Paie	Système intégré de gestion des ressources humaines et de la paie	STI	Service des technologies de l'information
		TI	technologies de l'information

5.6. Gestion du programme Transfo-RH

1. Contexte

L'origine du programme Transfo-RH (ressources humaines) remonte aux fusions municipales. En effet, en 2001 la Ville de Montréal (la Ville) a choisi le progiciel SAP comme solution technologique pour son projet « Modernisation des processus administratifs et implantation d'un système intégré de gestion ».

Puis, en 2002, la Ville a abandonné la solution SAP et a choisi, en 2003, la solution Oracle pour son programme de mise en place d'une plateforme commune et intégrée pour ses systèmes des ressources financières, de l'approvisionnement, des ressources humaines et de la paie. Ce programme a alors été dénommé SIMON (Système intégré Montréal). À cette fin, un budget global de 53,5 M\$ a été autorisé, dont une somme de 25 M\$ consacrée à la réalisation du volet ressources humaines et paie. L'ensemble des processus relatifs à ce volet, dénommé projet SIG RH-Paie (Système intégré de gestion des ressources humaines et de la paie), devait être implanté en mai 2007.

De 2004 à 2006, certaines fonctionnalités liées aux processus de ce projet ont été implantées. Toutefois, en juillet 2006, un moratoire décrété par la Ville a été imposé au programme SIMON, et du coup les travaux relatifs au projet SIG RH-Paie ont été interrompus.

En 2007, les travaux relatifs au processus de la gestion du temps dudit projet ont redémarré, mais dans le cadre d'une solution technologique distincte de la plateforme Oracle. De même, la Ville entreprenait à ce moment de poursuivre le développement des processus de gestion des ressources humaines sous une autre plateforme qu'Oracle.

En 2010, un état de la situation du programme SIMON a été présenté au comité exécutif, lequel faisait ressortir notamment que plusieurs processus du projet initial SIG RH-Paie étaient à compléter. À cet effet, il était fait mention de la pertinence de revenir à la stratégie de départ, à savoir d'utiliser la plateforme Oracle. En outre, on précisait qu'une planification détaillée de l'ensemble du projet devait être effectuée.

Au terme de notre audit du projet SIG RH-Paie, achevé en octobre 2012, cette planification n'était toujours pas terminée. Dans notre rapport d'audit, nous émettions l'opinion qu'« *il est inacceptable qu'une organisation de l'envergure de la Ville ne dispose pas encore à ce jour de systèmes administratifs appropriés pour supporter la gestion de processus qui sont a priori relativement simples.* » Nous estimions à ce

moment les coûts encourus pour ce projet à 23 M\$. En outre, nous formulons, entre autres, la recommandation suivante à la Direction générale :

Prendre les mesures nécessaires afin de relancer, dans une perspective d'ensemble, le projet SIG RH-Paie eu égard à la stratégie adoptée en 2004 et aux leçons apprises tirées de son déroulement antérieur, puis de statuer sur les objectifs, le modèle de développement et les orientations à préconiser en conséquence.

Par la suite, le projet SIG RH-Paie, devenu entre-temps le projet RH-Paie¹, a été relancé, mais d'une portée réduite aux processus de gestion des ressources humaines jugés essentiels à la production de la paie. À cet égard, le comité exécutif a donné, en juin 2013, son accord de principe pour la poursuite du projet en phase réalisation, pour un budget de 35,8 M\$, et à l'orientation d'utiliser la plateforme Oracle (SIMON).

En avril 2014, le projet RH-Paie a été suspendu afin d'en revoir la portée, l'approche de réalisation, le choix de la plateforme technologique et le budget. Puis, au cours de l'année 2015, le projet RH-Paie s'est commué en programme Transfo-RH pour répondre à la réingénierie du modèle de livraison du Service des ressources humaines (SRH).

Le programme Transfo-RH a un horizon de réalisation minimalement jusqu'en 2020 avec un budget² global de 83,2 M\$, soit 51,4 M\$³ pour les dépenses d'investissement et 31,8 M\$⁴ pour les dépenses de fonctionnement. Il est composé des projets suivants⁵ :

- Solution SIRH (Système intégré en RH);
- Modèle et offre de services RH et Paie;
- Modèle de livraison TI (technologies de l'information);
- Temps;
- Santé et mieux-être;
- Gestion des effectifs;
- Talent;
- Paie;
- Relations de travail.

¹ Le projet RH-Paie également connu sous l'appellation HRMS (*Human resources management system*) ou Système de gestion des ressources humaines.

² Données non vérifiées basées sur les documents fournis par le Service des technologies de l'information.

³ Correspond à la somme des montants suivants : le montant des dépenses réelles avant 2015, le montant pour 2015 inscrit dans le programme triennal d'immobilisations (PTI) 2015-2017, le montant pour 2016 inscrit dans le PTI 2016-2018 et le montant dans le PTI 2017-2019 et ultérieur.

⁴ Correspond au montant pour les années 2017 à 2020 et ultérieur.

⁵ L'annexe 5.1 présente la description et les objectifs des projets du programme Transfo-RH.

Au moment d'amorcer notre étude préliminaire en septembre 2016, la Ville était en période d'appel d'offres public *Acquisition de services pour l'utilisation d'une solution logiciel-service ou infonuagique hébergée des ressources humaines et paie* pour le projet SIRH, le projet majeur du programme Transfo-RH. En octobre 2016, la Ville n'a pu donner suite à cet appel d'offres public puisqu'aucun des soumissionnaires n'était conforme.

2. Objectif de l'étude préliminaire d'audit et portée des travaux

La présente étude préliminaire avait pour but initialement d'évaluer la pertinence de réaliser une mission d'audit sur les activités du programme Transfo-RH et, le cas échéant, d'identifier les questions d'importance à examiner au cours de notre audit détaillé et à définir les critères à utiliser pour fonder notre conclusion.

Or, au cours du mois suivant le début de nos travaux, soit en octobre 2016, la Ville n'a pu donner suite à l'appel d'offres public relatif à la solution du projet SIRH faute de soumissionnaires conformes. Cette situation exige une replanification complète du programme Transfo-RH et aura des répercussions significatives sur l'échéancier initial et probablement sur les coûts du programme.

Dans les circonstances, nous avons jugé qu'il n'était pas propice, pour l'instant, d'entreprendre à court terme un audit détaillé sur les activités du programme Transfo-RH. Par ailleurs, puisque nous nous posions déjà à ce moment un questionnaire à l'égard d'aspects cruciaux dudit programme, nous avons jugé nécessaire d'en corroborer les éléments essentiels afin que des mesures puissent être prises, le cas échéant, pour rectifier la situation et ainsi favoriser la réussite de ce programme. Notre questionnaire est de trois ordres :

- La réorientation du projet RH-Paie et le changement d'orientation technologique;
- La gouvernance;
- L'appel d'offres public pour le projet SIRH.

Notre étude préliminaire a été réalisée de septembre à décembre 2016 et a comporté les procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Nos travaux ont été réalisés avec la participation d'un spécialiste reconnu dans le domaine de la gestion de projets TI dans le secteur public et notre diagnostic a été fondé, notamment, sur le *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*⁶.

Soulignons que le présent rapport ne reflète pas les événements subséquents à décembre 2016. Nous sommes conscients que des améliorations ont pu être

⁶ Le *Project Management Body of Knowledge* est le guide de référence du *Project Management Institute* définissant les champs de connaissance couvrant la gestion de projet et recensant les bonnes pratiques professionnelles en la matière.

apportées depuis à la gestion du programme Transfo-RH, d'autant plus que celui-ci était au stade de démarrage au moment de nos travaux.

Nous réévaluerons le moment opportun pour entreprendre un ou des audits détaillés des activités du programme Transfo-RH et les questions d'importance qui pourraient attirer notre attention. Entre-temps, nous effectuerons une vigie ponctuelle de ce programme auprès des gestionnaires concernés.

3. Résultats de l'étude préliminaire d'audit

Comme certaines de nos constatations et de nos conclusions de la présente étude préliminaire ont été effectuées au stade de la phase démarrage du programme Transfo-RH, nous ne pouvons pas en évaluer les effets sur sa réalisation. Toutefois, il nous importe de soulever certaines préoccupations et de formuler des recommandations afférentes à nos constatations préliminaires qui méritent d'être portées à l'attention des parties prenantes du programme dans le but de favoriser son succès.

3.1. Réorientation du projet RH-Paie et changement d'orientation technologique

À sa séance du 26 juin 2013, le comité exécutif de la Ville prenait acte de trois projets d'envergure en phase planification, dont le projet RH-Paie mentionné précédemment. En outre, il donnait son accord de principe pour la poursuite de ce projet en phase réalisation (exécution), pour un montant de 35,8 M\$. Le sommaire décisionnel au soutien de cette décision stipule, entre autres, ce qui suit :

L'orientation stratégique au niveau des systèmes d'information pour le projet RH-Paie est d'utiliser le progiciel Oracle. Les licences pour ces produits sont déjà acquises par la Ville. De plus, puisque les paies des juges, élus, commissaires et retraités sont déjà produites via Oracle, la Ville dispose de connaissances internes au niveau de l'application.

À noter que, préalablement à cette décision par le comité exécutif, le projet RH-Paie a été présenté, le 31 mai 2013, au comité de monitoring des projets d'envergure, en conformité avec le *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux*. Ce comité est maintenant dénommé comité de coordination des projets d'envergure.

Comme mentionné précédemment, le projet RH-Paie a été suspendu, en avril 2014, afin d'en revoir la portée, l'approche de réalisation, le choix de la plateforme technologique et le budget. Puis, au cours de l'année 2015, le projet RH-Paie a fait

l'objet d'un recadrage majeur et s'est commué en programme Transfo-RH pour répondre à la réingénierie du modèle de livraison du SRH.

En effet, à la séance du 16 octobre 2015 du comité sectoriel des technologies de l'information (CSTI), un des sujets traités a été la réorientation du projet RH-Paie. À cet égard, le procès-verbal fait mention que « *la direction du SRH et le STI ont conclu qu'il était urgent de revoir la portée du projet en cours dans le but de tenir compte des changements importants au SRH, ainsi que de la stratégie d'acquisition et d'exploitation des technologies en RH et Paie* ».

Cette réorientation a eu comme impact, d'une part, de modifier considérablement l'envergure du projet RH-Paie, laquelle avait été limitée aux processus de gestion des ressources humaines jugés essentiels au traitement de la paie en vertu de la décision susmentionnée du 26 juin 2013 du comité exécutif. À la suite de cette réorientation, l'envergure du projet RH-Paie, dénommé dorénavant programme Transfo-RH, a été recadrée de manière à englober la plupart des processus qui faisaient l'objet du projet SIG RH-Paie initié en 2003 et mentionné précédemment. En outre, ce programme comporte la mise en place d'un centre de services RH et Paie et se démarque du passé au plan technologique, comme en témoigne l'approche de solution infonuagique préconisée par le Service des technologies de l'information (STI).

Par la suite, le programme Transfo-RH a fait l'objet, à la fin de l'année 2015 et au cours de l'année 2016, de présentations à différents paliers décisionnels, dont au président et au vice-président du comité exécutif (responsable des TI) le 2 décembre 2015, au maire le 21 décembre 2015 et au comité exécutif le 11 mai 2016.

Parallèlement à ces présentations, un positionnement sur l'infonuagique a été présenté au maire le 21 décembre 2015. En outre, ce positionnement a également été exposé aux élus, le 5 mai 2016, au cours d'une présentation englobant la transformation du STI et différents projets ou programmes, dont Transfo-RH.

3.1.A. Résultats

Nous convenons que l'infonuagique constitue une tendance irréversible. Toutefois, une migration vers l'infonuagique comporte plusieurs enjeux, notamment en ce qui a trait à la protection des renseignements personnels et confidentiels.

Selon le *Guide de l'infonuagique*⁷ publié par le Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec, « *les modèles de services [...], les modes de déploiement [...] et l'ampleur des projets peuvent être si variables que les mesures de mitigation des risques sont propres à chaque projet, en fonction du contexte de chaque organisation.* »

⁷ Source : Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec, *Guide de l'infonuagique, Volume 1 – Notions fondamentales*, octobre 2014.

Dans les considérations à prendre en compte avant d'aller de l'avant dans l'acquisition de services infonuagiques, selon ce même guide, figure notamment l'adoption d'une approche graduelle en débutant par des services ou données publics non stratégiques ou présentant peu de risques pour l'organisation. Le rythme d'adoption de l'infonuagique peut varier d'une organisation à l'autre, en fonction de la capacité organisationnelle de chacune et de l'expertise interne.

La question de l'infonuagique à la Ville déborde du cadre du présent rapport et fait l'objet présentement d'une mission d'audit distincte. Néanmoins, soulignons que le STI n'a pas pu nous fournir d'analyse documentée qui démontre les avantages du choix de cette solution en comparaison avec celui de continuer à utiliser la suite Oracle Ville (SIMON), et ce, nonobstant le positionnement susmentionné. En fait, ce positionnement constitue un document d'orientation à haut niveau d'ordre très général. En outre, nous avons constaté les faits suivants :

- Bien que le CSTI ait approuvé à sa séance du 16 octobre 2015 la réorientation du projet RH-Paie, le procès-verbal ne fait pas mention des enjeux inhérents à l'option infonuagique et des conséquences de délaisser la suite Oracle;
- Les présentations des 2 et 21 décembre 2015 du programme Transfo-RH, au président et au vice-président du comité exécutif (responsable des TI) puis au maire, ne traitent pas de la question de l'infonuagique, si ce n'est que les rubriques *Horizon de réalisation* ou *Approche d'appel d'offres au marché* portent la mention suivante : « Conditionnel au positionnement sur l'infonuagique »;
- La présentation du programme Transfo-RH et de la démarche d'approvisionnement relative à la solution infonuagique au comité exécutif du 11 mai 2016, ayant été effectuée à huis clos et sans procès-verbal, fait en sorte que les éventuelles questions, préoccupations et contraintes qui ont pu être discutées au cours de cette présentation ne peuvent pas être retracées. Nous n'avons donc pas pu constater si l'appel d'offres public lancé une semaine plus tard reflétait les discussions et les commentaires de cette rencontre à huis clos.

Par conséquent, nous n'avons pas l'assurance que ce changement d'orientation technologique a été avalisé par les élus en toute connaissance de cause. Sans documentation justifiant la décision de délaisser la suite Oracle Ville (SIMON) et d'opter pour une solution infonuagique, nous sommes d'avis que des enjeux ou des contraintes pourraient ne pas avoir été pris en compte, de sorte que ceux-ci pourraient avoir des répercussions importantes sur la satisfaction des besoins, les coûts et l'échéancier du programme Transfo-RH. Ce risque est toutefois atténué, du moins provisoirement, puisque la Ville n'a pu donner suite à cet appel d'offres public et que celui-ci doit être revu et relancé.

Rappelons toutefois que nous constatons, dans le cadre de nos travaux relatifs à notre rapport d'audit sur la gouvernance des TI publié en 2015, que le niveau de maturité de la Ville en matière de TI se situait à 1,5 sur une échelle de 1 à 5. Bien qu'une vaste transformation du STI a été entreprise depuis pour moderniser les TI et

ainsi rehausser ce niveau de maturité, une progression significative de ce niveau ne peut être obtenue que sur un horizon de plusieurs années. Or, dans les circonstances, une certaine prudence est de mise avant de recourir de façon importante à l'infonuagique.

Par ailleurs, en vertu des règles et des principes généraux régissant la gestion des affaires municipales, les décisions du comité exécutif, à l'instar de celles du conseil municipal, ne permettaient pas à l'administration municipale d'opérer un changement d'orientation technologique en délaissant le volet ressources humaines de la suite Oracle Ville (SIMON) au profit d'une solution infonuagique. Cette réorientation aurait dû faire l'objet d'une résolution du comité exécutif pour modifier la résolution adoptée le 26 juin 2013. À défaut, cette réorientation avait pour conséquence de permettre l'emploi des fonds à des fins pour lesquelles les membres du comité exécutif n'avaient pas voté⁸.

Qui plus est, rappelons que cette résolution avait été adoptée dans le contexte de l'application du *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux* et des encadrements y afférents qui stipulent que le point de passage à la phase réalisation (exécution) doit être approuvé par le comité exécutif, tout comme les modifications majeures apportées au projet ou au programme. Or, dans le cas présent, les changements technologiques et d'envergure du projet RH-Paie constituent certes, à notre avis, des modifications majeures qui auraient dû être approuvées par le comité exécutif.

RECOMMANDATION

3.1.B.

Nous recommandons à la promotrice du programme Transfo-RH de prendre les mesures nécessaires afin :

- d'étayer les motifs à l'appui de l'orientation infonuagique préconisée et d'assurer les instances, préalablement à la reprise du lancement de l'appel d'offres du projet SIRH, que cette orientation constitue un choix optimal pour la Ville;
- de faire entériner par le comité exécutif, le cas échéant, le changement d'orientation technologique de délaisser les modules ressources humaines de la suite Oracle Ville (SIMON) au profit d'une solution infonuagique.

RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

3.1.B.

Promotrice du programme Transfo-RH

Nous ne pouvons obtenir un plan d'action de la part de la promotrice du programme Transfo-RH en réponse aux recommandations de

⁸ *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chapitre C-19, article 114.1.

notre rapport d'étude préliminaire d'audit avant sa publication en raison des délais survenus dans le processus de rédaction et de validation dudit rapport. Le plan d'action devrait nous être soumis d'ici le 30 juin 2017.

Néanmoins, nous avons obtenu de cette dernière et du co-promoteur du programme un commentaire général témoignant de leur position à l'égard de notre rapport d'étude préliminaire d'audit. Celui-ci se trouve à la suite de la section 4 « Conclusion » du présent rapport et il est suivi des commentaires du vérificateur général.

3.2. Gouvernance

La gouvernance d'un programme comporte l'établissement de préalables essentiels à sa réussite, puis la mise en place de mécanismes de gestion et de contrôle qui vont favoriser l'atteinte des bénéfices escomptés ainsi que la satisfaction des besoins et le respect du cadre financier et de l'échéancier.

Notons parmi ces préalables le rang du programme dans les priorités de l'organisation, la disponibilité des ressources qui lui sont consacrées et la désignation d'un promoteur unique. Par ailleurs, ces mécanismes ont trait, entre autres, aux éléments suivants :

- Objectifs du programme;
- Principes directeurs;
- Rôles et responsabilités;
- Échéancier et coûts;
- Gestion des risques.

Soulignons que la Ville a adopté, en avril 2010, le *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux*. Ce cadre vise à harmoniser les pratiques entourant la réalisation de projets et la mise en place de programmes, en conformité avec les politiques et les orientations municipales. Il s'applique à l'ensemble de la Ville et couvre les projets dits d'envergure, soit tous les projets dont la valeur est de 10 M\$ et plus, des projets complexes ou dont la réalisation comporte des risques élevés.

Le cadre de gouvernance se caractérise notamment par un processus de phasage constitué de points de passage qui requièrent une prise de décision de la part des paliers décisionnels pour passer à la phase suivante. Ainsi, un dossier d'affaires répondant aux meilleures pratiques en gestion de projet doit étayer chacun de ces points de passage. Puis, il doit être présenté devant les paliers décisionnels et, le cas échéant, au comité exécutif qui autorise alors officiellement la poursuite du projet à la phase suivante.

3.2.1. Établissement des préalables à la réussite du programme Transfo-RH

Diverses études, dont celle menée par Services partagés Canada⁹ au sujet des conclusions tirées de 19 vérifications et examens de grands projets de TI au Canada et à l'étranger, révèlent que la participation et l'engagement de la haute direction sont jugés cruciaux pour la réussite des projets. En effet, un projet considéré prioritaire et qui amène des changements importants au sein de l'organisation nécessite un leadership fort qui se traduit notamment par un soutien de la haute direction tout au long de sa réalisation.

Ce soutien se concrétise, entre autres, par la priorité accordée au projet, par l'affectation des ressources requises à sa réalisation et par la nomination d'un promoteur unique.

3.2.1.A. Résultats

Comme décrit dans la section « Contexte » du présent rapport, la modernisation des processus relatifs à la gestion des ressources humaines et à la paie a fait l'objet de plusieurs tentatives depuis 2003, lesquelles ne se sont pas avérées un succès. Rappelons que cette modernisation devait initialement être complétée en mai 2007, et que près de 10 ans plus tard la Ville se retrouve à la case départ.

Cette modernisation est-elle maintenant une priorité pour la Ville? D'abord, il importe de préciser qu'au moment où le projet RH-Paie a été suspendu en avril 2014, ce dernier battait de l'aile et sa portée, réduite aux processus de gestion des ressources humaines jugés essentiels à la production de la paie, ne répondait nullement aux besoins du SRH à la suite de la réingénierie de son modèle de livraison de services.

Dans ce contexte, le SRH a entrepris diverses représentations auprès de paliers décisionnels de l'administration municipale, lesquelles ont amené un recadrage majeur de la portée du projet RH-Paie qui s'est commué en programme Transfo-RH au cours de l'année 2015. En outre, ce recadrage s'est traduit notamment par l'embauche d'un gestionnaire de programme et par la mise en place d'une équipe de livraison, composée de chargés de projet, afin d'organiser, de planifier et de structurer ses grands jalons et ses livrables. Parallèlement, de concert avec le STI, le SRH a effectué les présentations susmentionnées auprès des élus, à la fin de l'année 2015 et au cours de l'année 2016, afin de promouvoir et d'obtenir l'adhésion des élus au programme Transfo-RH.

Enfin, le programme Transfo-RH a été inscrit dans le *Tableau de suivi des projets d'immobilisations prioritaires* sous l'appellation *Système de gestion des ressources*

⁹ Services partagés Canada, *Qu'est-ce qui prévient la réussite des grands projets de TI? Synthèse des facteurs de risques communs et des leçons apprises*, 2013.

humaines. Ce tableau regroupe quelque 75 projets assujettis au Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux.

Dans les circonstances, nous ne pouvons que souhaiter que la Ville accorde l'attention requise au programme Transfo-RH en exerçant un suivi vigoureux afin que sa mise en oeuvre permette finalement d'atteindre l'objectif recherché depuis 2003 de moderniser les processus relatifs à la gestion des ressources humaines et à la paie.

Par ailleurs, ces mêmes études révèlent que la capacité organisationnelle représente un risque récurrent dans les grands projets TI. Cette capacité organisationnelle réfère aux compétences techniques et de gestion nécessaires à la réalisation d'un projet TI. En effet, les grands projets TI requièrent des personnes hautement qualifiées, lesquelles sont rares. Les organisations qui vont de l'avant sans disposer de l'expertise appropriée pour réaliser ces projets ont de la difficulté à les mener à terme.

À cet égard, rappelons que l'une des principales causes des insuccès de moderniser les processus susmentionnés est le manque de ressources et d'expertise conjugué à l'inexpérience de la Ville dans des projets d'envergure de transformation des processus d'affaires.

Bien que nous n'ayons pas effectué un examen exhaustif de cet aspect au cours de notre étude préliminaire, l'échec de l'appel d'offres public du projet SIRH, traité plus en détail dans la section 3.3 du présent rapport, soulève la question à savoir si la Ville disposait des ressources habilitées à élaborer un document d'appel d'offres pour l'acquisition d'une solution infonuagique répondant aux pratiques du marché.

Le programme Transfo-RH s'est donné une structure matricielle d'affectation des ressources qui est de plus en plus employée puisqu'elle offre les avantages, entre autres, de disposer de plus de flexibilité quant aux ressources et de maximiser leur occupation en termes de temps de travail. Cependant, il n'en demeure pas moins qu'il ne faut pas négliger les deux principaux désavantages inhérents à ce type de structure afin d'y être préparé et d'y faire face :

- Les risques de conflits qui se produisent quand des ressources, censées travailler sur le programme Transfo-RH, doivent également réaliser des tâches pour leur unité d'affaires d'origine ou pour d'autres projets prioritaires;
- Les risques de ne pas avoir les ressources attendues en termes d'expertise et de rareté (en fait, les ressources que tout le monde s'arrache) lors de périodes de surcharge de travail, par exemple lors de la réalisation de plusieurs projets concurrents priorisés par la Ville.

À notre avis, si ces risques se concrétisaient, cela pourrait entraîner des répercussions importantes sur la satisfaction des besoins, les coûts et l'échéancier du programme Transfo-RH.

Nous avons constaté que la dernière version de la structure de gouvernance du programme Transfo-RH comporte une promotrice, une promotrice déléguée et un co-promoteur.

Parmi les éléments clés d'une gouvernance propre à favoriser la réussite d'un projet figure au premier plan la désignation d'un promoteur unique au sein de l'organisation ayant pour rôle principal d'assurer la réussite du projet ou du programme, en plus de rallier les parties prenantes et d'effectuer la liaison avec la haute direction et les instances de gouverne.

À notre avis, une direction bicéphale pourrait avoir pour effet de diluer l'imputabilité quant au succès ou à l'échec du programme Transfo-RH.

3.2.2. Définition des objectifs du programme

La définition d'un mandat et d'objectifs clairs permet d'établir ce qui doit être fait dans le temps, notamment en termes d'envergure, dans un programme et ses projets afférents.

Selon le PMBOK, un programme se définit par un groupe de projets gérés de manière coordonnée. Dès l'initiation du programme, un effort de synthèse, sous forme d'un dossier d'affaires de base, doit être réalisé de façon à décrire à haut niveau l'envergure du programme, son échéancier, ses coûts et son organisation.

Cet effort de synthèse permet d'établir une compréhension commune du programme par les différentes parties prenantes et fournit l'information requise à une prise de décisions éclairée par les instances au moment de son approbation. Cette documentation initiale alimentera la charte de projet qui sera plus amplement élaborée d'ici au démarrage du programme.

Ce document doit, en principe, être approuvé au moment de la justification du programme et permet, par la suite, de formaliser les exigences et les moyens de contrôle afférents aux étapes subséquentes (démarrage, planification et exécution). Ce document clé représente l'engagement maître de toutes les parties prenantes.

3.2.2.A. Résultats

Au cours de nos travaux, nous avons constaté que, contrairement aux règles de fonctionnement édictées par le *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux*, le programme Transfo-RH n'a pas fait l'objet d'un dossier d'affaires de base qui aurait permis de présenter clairement et succinctement les objectifs et les grandes lignes du programme en termes d'envergure, de coûts, de calendrier et de jalons de contrôle dès que le projet RH-Paie s'est commué en programme Transfo-RH.

Les informations relatives au programme sont disséminées à travers plusieurs documents, tels que les présentations du programme Transfo-RH et de gouvernance. Le mandat et les objectifs poursuivis ne sont pas tous clairement définis dans les documents qui nous ont été fournis et pas nécessairement convenus entre les deux directions du SRH et du STI.

À notre avis, sans dossier d'affaires de base dûment approuvé dès la phase justification du programme, chaque partie prenante pourrait avoir sa propre interprétation du mandat, entraînant des incompréhensions et même des conflits sur les objectifs à atteindre. Cela pourrait mettre en péril la livraison du programme dans le respect des coûts, de l'échéancier et du contenu attendu.

RECOMMANDATION

3.2.2.B.

Nous recommandons à la promotrice du programme Transfo-RH de prendre les mesures nécessaires afin :

- d'élaborer un document de synthèse du programme Transfo-RH, sous forme de dossier d'affaires de base, comme prescrit par le *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux*, définissant ses objectifs et ses grandes lignes en termes d'envergure, de coûts, de calendrier et de jalons de contrôle;
- de soumettre ce dossier d'affaires de base au comité sectoriel des technologies de l'information et de le faire approuver par le comité de coordination des projets d'envergure.

RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

3.2.2.B.

Promotrice du programme Transfo-RH

Nous ne pouvons obtenir un plan d'action de la part de la promotrice du programme Transfo-RH en réponse aux recommandations de notre rapport d'étude préliminaire d'audit avant sa publication en raison des délais survenus dans le processus de rédaction et de validation dudit rapport. Le plan d'action devrait nous être soumis d'ici le 30 juin 2017.

Néanmoins, nous avons obtenu de cette dernière et du co-promoteur du programme un commentaire général témoignant de leur position à l'égard de notre rapport d'étude préliminaire d'audit. Celui-ci se trouve à la suite de la section 4 « Conclusion » du présent rapport et il est suivi des commentaires du vérificateur général.

3.2.3. Principes directeurs

Afin de maintenir le cap sur les objectifs et l'envergure du programme, des principes directeurs devraient être formulés dès le démarrage du programme.

Un principe directeur sert à orienter la prise de décisions quant au déroulement du programme. Ce même principe pourrait causer du mécontentement face à son application systématique, mais favorisera le respect de l'envergure initiale du programme ainsi que de l'échéancier et des coûts.

Voici, à titre d'exemple, quelques principes directeurs :

- Le logiciel choisi est adopté et non adapté;
- Un jalon convenu est un jalon immuable. Il est caractérisé par un nom de responsable et une date de livraison;
- Le gel de l'envergure du programme est ferme, pas de « tant qu'à y être ».

3.2.3.A. Résultats

Au cours de notre étude préliminaire, nous avons constaté que les principes directeurs définis pour le programme Transfo-RH ne sont pas suffisamment précis. En effet, neuf principes directeurs sont décrits au sein des présentations du programme Transfo-RH :

1. *Nous ne sommes pas liés par les pratiques du passé;*
2. *Prioriser l'efficacité et les activités à valeur ajoutée pour le client;*
3. *Créer et renforcer des pratiques communes et uniformes à l'échelle de la Ville de Montréal;*
4. *Mettre de côté les activités redondantes ou sans valeur ajoutée;*
5. *Limiter les ruptures des processus administratifs RH et Paie;*
6. *Favoriser les procédures et les processus simples;*
7. *Viser une résolution le plus tôt possible dans la ligne de services;*
8. *Implanter des technologies conviviales, faciles d'utilisation pour tous et maximiser l'usage des technologies (portail libre-service, mobilité, « workflow »);*
9. *Rester centré sur nos besoins d'affaires.*

Nous estimons que ces principes directeurs concernent davantage les processus des ressources humaines que le déroulement du programme et de ses projets. Rappelons que l'établissement de principes directeurs est essentiel au maintien du respect des objectifs et de l'envergure du programme.

À notre avis, sans principes directeurs précis, le maintien du cap sur les objectifs initiaux et l'envergure du programme Transfo-RH pourrait être compromis occasionnant ainsi des modifications majeures d'orientation tout au long de sa

réalisation. Il en résulterait que le programme Transfo-RH ne répondrait qu'en partie aux besoins du SRH.

RECOMMANDATION

- 3.2.3.B.** Nous recommandons à la promotrice du programme Transfo-RH de prendre les mesures nécessaires afin de :
- définir des principes directeurs de manière à assurer le maintien du cap sur les objectifs initiaux et l'envergure du programme et ainsi favoriser l'adhésion des parties prenantes au cours de son déroulement;
 - faire approuver ces principes par le comité directeur du programme.

RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

- 3.2.3.B.** *Promotrice du programme Transfo-RH*
- Nous ne pouvons obtenir un plan d'action de la part de la promotrice du programme Transfo-RH en réponse aux recommandations de notre rapport d'étude préliminaire d'audit avant sa publication en raison des délais survenus dans le processus de rédaction et de validation dudit rapport. Le plan d'action devrait nous être soumis d'ici le 30 juin 2017.
- Néanmoins, nous avons obtenu de cette dernière et du co-promoteur du programme un commentaire général témoignant de leur position à l'égard de notre rapport d'étude préliminaire d'audit. Celui-ci se trouve à la suite de la section 4 « Conclusion » du présent rapport et il est suivi des commentaires du vérificateur général.

3.2.4. Structure de gouvernance du programme

La culture d'une organisation, son style de gestion et sa structure ont une influence certaine sur la façon dont ses programmes ou ses projets sont exécutés. Le degré de maturité d'une organisation en gestion de programmes ou de projets est également susceptible d'influencer la conduite de ceux-ci.

La structure de gouvernance ou organisationnelle d'un programme et des projets y afférents devrait, en vertu des bonnes pratiques, comprendre un « chef d'orchestre » dirigeant un groupe de personnes qui agissent ensemble à travers différents processus en vue d'atteindre les objectifs du programme. Ce groupe de personnes comprend généralement l'équipe de gestion et de gouvernance ainsi que les différentes expertises d'ordre technique et d'affaires requises à la réalisation des livrables. Parmi ces processus, soulignons l'importance de celui de l'assurance qualité

qui permet de valider le respect des exigences du programme, de ses projets et de ses livrables au cours de sa réalisation afin que les objectifs et les bénéfices escomptés soient atteints.

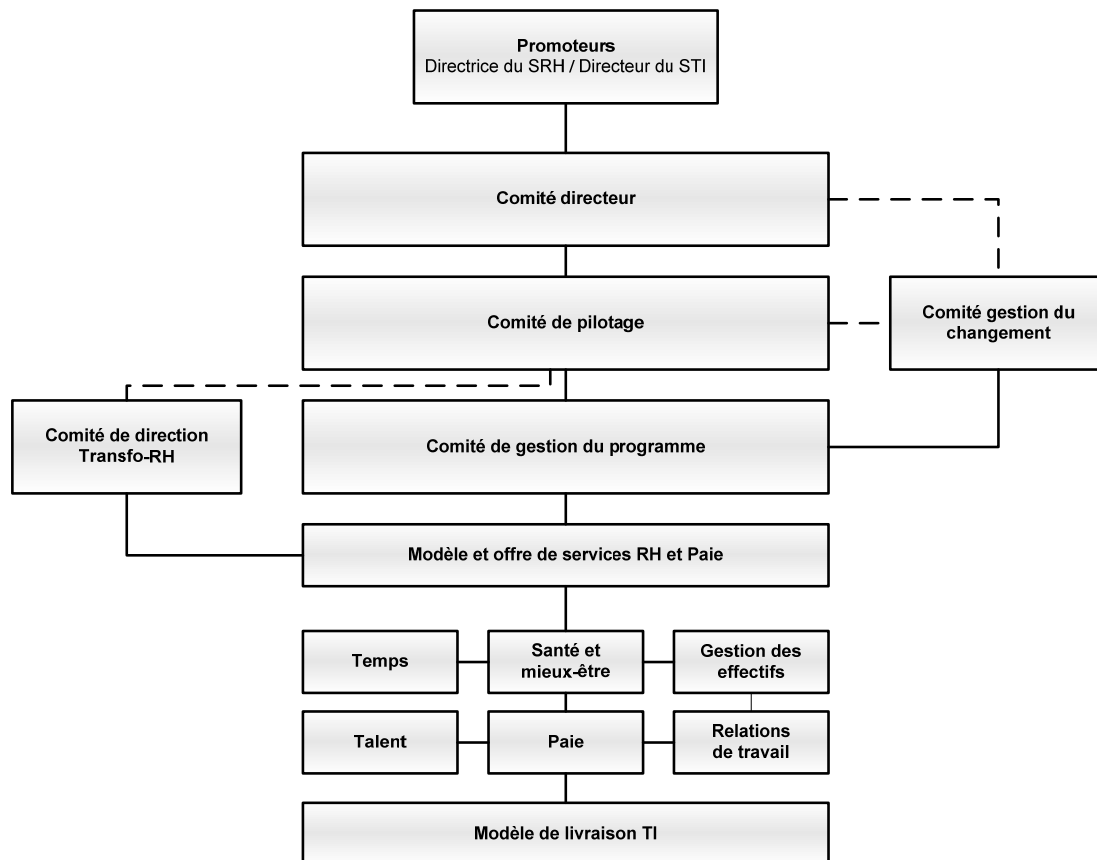
Bien que les caractéristiques de cette structure puissent varier dans une large mesure, le rôle du « chef d'orchestre » en tant que leader de l'équipe demeure une constante. En outre, cette structure devrait répondre aux impératifs suivants afin de favoriser le succès du programme :

- Rôles et responsabilités clairement dévolus;
- Relations et niveaux d'autorité clairement définis;
- Imputabilité des différentes parties prenantes à l'égard de la réalisation des livrables d'un projet, des projets du programme et, ultimement, du succès ou de l'échec de ce dernier;
- Agilité dans le processus de prise de décisions.

Soulignons que parmi les pratiques largement répandues et reconnues en matière d'affectation des rôles et des responsabilités figurent l'élaboration d'une matrice dite RACI, qui signifie en anglais « *R*esponsible, *A*ccountable, *C*onsulted, *I*nformed » et que l'on peut traduire par « réalise, rend des comptes, consulté, informé ». Selon le PMBOK, la matrice RACI permet « *d'assurer qu'une seule personne est responsable de chaque tâche afin d'éviter toute confusion quant à qui dirige en dernier lieu la tâche ou qui en a l'autorité* ».

La figure 1 présente la structure de gouvernance du programme Transfo-RH, alors que les annexes 5.2 et 5.3 décrivent respectivement les rôles et les responsabilités des comités de cette structure de même que ceux des principaux intervenants affectés à la réalisation du programme Transfo-RH.

Figure 1 – Structure du programme Transfo-RH



Source : *Gouvernance Programme Transfo-RH – Organigramme et détail des comités*, 31 octobre 2016.

À noter que cette structure de gouvernance remplace celle qui prévalait avant le 4 novembre 2016 (voir l'annexe 5.4).

Dans le document susmentionné (*Gouvernance Programme Transfo-RH – Organigramme et détail des comités*), il est fait mention de la nécessité d'une gouvernance pour :

- assurer une prise de décision efficiente dans la réalisation des projets;
- assurer l'uniformité de l'information et l'utilisation de processus communs pour la reddition de comptes;
- assurer un recalibrage adéquat de la planification des activités du programme en fonction des priorités du moment;
- effectuer une gestion des activités, du calendrier et des risques avec les parties prenantes RH et TI deux fois durant le mois;
- assurer la représentativité et l'imputabilité des parties prenantes concernées par projet.

3.2.4.A. Résultats

Au cours de nos travaux, nous avons constaté que la structure de gouvernance du programme Transfo-RH ne comporte pas de rôles et de responsabilités dévolus à l'assurance qualité. À notre avis, sans assurance qualité, les objectifs et les bénéfices escomptés du programme pourraient ne pas être atteints.

De plus, ce programme n'a pas été doté d'un processus de production de rapports indépendants sur son état de santé. À notre avis, ce processus permettrait à la promotrice et aux autres paliers décisionnels de l'administration municipale de recevoir une information objective provenant d'un répondant relevant directement de cette dernière. Sans ce processus, les instances ne seraient pas assurées de recevoir une reddition de comptes qui reflète fidèlement l'état du programme.

Par ailleurs, nous notons que cette structure, à sa face même, est empreinte d'une certaine lourdeur en comparaison de la structure qui prévalait avant le 4 novembre 2016 (voir l'annexe 5.4). Entre autres, elle compte maintenant cinq comités et un comité de gestion pour chacun des projets du programme. Pareille structure soulève un questionnement quant à l'un des objectifs recherchés par sa mise en place, soit « *assurer une prise de décision efficiente dans la réalisation des projets* ».

Nous constatons également une incohérence entre l'organigramme présenté dans le document susmentionné (*Gouvernance Programme Transfo-RH – Organigramme et détail des comités*) et les rôles et les responsabilités qui y sont décrits. En effet, deux promoteurs, soit la directrice du SRH et le directeur du STI, figurent sur l'organigramme (voir la figure 1), alors que la description des rôles et des responsabilités fait mention d'une promotrice, d'une promotrice déléguée et d'un co-promoteur.

En outre, cette structure comporte des chevauchements de responsabilités ainsi que des responsabilités partagées qui ont pour effet de diluer l'imputabilité des livrables inhérents à la réalisation des projets du programme et, ultimement, au succès ou à l'échec de ce dernier.

À titre d'exemple, la promotrice et la promotrice déléguée ont des responsabilités identiques, alors que ces dernières et le co-promoteur ont pour responsabilité commune de « *guider et conseiller les équipes et jouer un rôle de soutien pour la résolution des enjeux* ». Puis, la responsabilité des livrables est partagée entre un représentant affaires et un représentant TI. Les relations et les niveaux d'autorité ne sont également pas définis clairement, et ce, plus particulièrement quant aux différents comités.

Soulignons que la direction du SRH et celle du STI ne partagent pas notre position au sujet de cette structure de gouvernance. En fait, elles considèrent que cette structure

favorisera le succès du programme Transfo-RH et elles soutiennent que celle-ci est simplifiée, documentée et qu'elle comporte une reddition de comptes permettant aux différents comités d'effectuer le travail requis.

Nous convenons que la structure d'un programme ne constitue pas un gage absolu de sa réussite et que ses caractéristiques peuvent varier dans une large mesure. Néanmoins, celle-ci devrait répondre aux impératifs mentionnés précédemment.

Dans cette optique, nous croyons que l'élaboration de matrices RACI devrait à tout le moins être considérée afin de clarifier le partage des rôles et des responsabilités ainsi que les relations d'autorité entre les différentes parties prenantes du programme Transfo-RH.

RECOMMANDATION

3.2.4.B.

Nous recommandons à la promotrice du programme Transfo-RH :

- de prendre les mesures nécessaires afin :
 - de mettre en place un processus d'assurance qualité visant à assurer le respect des exigences du programme, de ses projets et des livrables y afférents,
 - d'implanter un processus lui permettant d'obtenir périodiquement un état de santé objectif du programme;
- de considérer l'élaboration de matrices RACI afin de clarifier le partage des rôles et des responsabilités ainsi que les relations d'autorité entre les différentes parties prenantes.

RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

3.2.4.B.

Promotrice du programme Transfo-RH

Nous ne pouvons obtenir un plan d'action de la part de la promotrice du programme Transfo-RH en réponse aux recommandations de notre rapport d'étude préliminaire d'audit avant sa publication en raison des délais survenus dans le processus de rédaction et de validation dudit rapport. Le plan d'action devrait nous être soumis d'ici le 30 juin 2017.

Néanmoins, nous avons obtenu de cette dernière et du co-promoteur du programme un commentaire général témoignant de leur position à l'égard de notre rapport d'étude préliminaire d'audit. Celui-ci se trouve à la suite de la section 4 « Conclusion » du présent rapport et il est suivi des commentaires du vérificateur général.

3.2.5. Échéancier et coûts

Pour réaliser avec succès un programme, il est nécessaire de planifier dans le temps, et ce, pour chacun de ses projets, les activités principales et les interrelations. Certaines contraintes du programme seront intégrées et feront l'objet de dates butoirs de livraison, tout comme des jalons de contrôle permettant un découpage logique et chronologique du programme. Ces jalons devraient être fermés en contenu et figés dans le temps. Ils permettront non seulement de s'assurer du respect de la date de livraison, mais aussi de maintenir fermement l'envergure.

De plus, les jalons aident à évaluer la quantité de ressources à affecter au programme ainsi que les autres coûts, tels les licences et les équipements.

Le suivi des coûts et de l'échéancier se font par le gestionnaire du programme et les chargés de projet. Le budget et la planification doivent faire l'objet d'une reddition de comptes régulière au comité directeur et aux autres instances concernées en temps opportun.

Dans le cas du programme Transfo-RH, l'utilisation d'une solution infonuagique pour le projet SIRH amène en soi des questionnements quant à la possibilité de considérer des coûts au titre d'une immobilisation. Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public n'a pas, à ce jour, émis de normes spécifiques quant au traitement comptable de l'infonuagique dans le secteur public. Du côté américain, certaines directives ont été publiées à cet effet par le *Financial Accounting Standards Board (FASB)*¹⁰. Toutefois, il appert que le traitement comptable à appliquer doit faire l'objet d'une évaluation attentive des faits et des circonstances étant donné que chaque structure infonuagique peut s'avérer unique et spécifique à l'organisation.

3.2.5.A. Résultats

Au cours de notre étude préliminaire, nous avons constaté que les principaux jalons de l'échéancier directeur du programme Transfo-RH ne comportent pas de mécanismes d'engagement pour en figer le contenu. En effet, certains jalons à haut niveau sont définis pour les projets du programme Transfo-RH. Toutefois, la documentation n'établit pas clairement s'il va y avoir des mécanismes d'engagement sur ces jalons pour en figer le contenu. Comme la Ville a été dans l'impossibilité de conclure l'appel d'offres public pour le projet SIRH, le STI va ajuster ces jalons dans le temps.

¹⁰ *FASB Accounting Standards Update No. 2015-05 – Intangibles – Goodwill and Other – Internal-Use Software (Subtopic 350-40): Customer's Accounting for Fees Paid in a Cloud Computing Arrangement*, avril 2015.

Le tableau 1 présente les principaux jalons du programme Transfo-RH.

Tableau 1 – Principaux jalons

Nom du projet	Phase du projet	Statut du projet	2016				2017				2018				2019				2020 et plus
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Gestion relations de travail	Non débuté	À évaluer																	
Modèle de livraison TI	Non débuté	En cours																	
Gestion du temps : Ajout de fonctionnalités et intégration paie policiers dans Kronos	Non débuté	Non débuté																	
Gestion des effectifs	1 - Avant projet	À évaluer																	
Modèle et Centre de services RH	2 - Identification de la solution	En cours																	
Solution intégrée (SIRH)	2 - Identification de la solution	À évaluer																	
Plan de mitigation - Paie des policiers	2 - Identification de la solution	En cours																	
Gestion de la relève	3 - Planification	En cours																	
Mise à niveau de Kronos (Incuant dév. TS911)	3 - Planification	En cours																	
Mise à jour et dév. fonctionnalités dans Employeur D	3 - Planification	À évaluer																	
Formation	4 - Réalisation	En cours																	

Légende
 Délai créé par le retard de l'appel d'offres
 Délai créé par la vente de la solution Employeur D

Source : Présentation du statut du programme Transfo-RH au comité directeur, 4 novembre 2016.

À titre d'exemple, un des jalons stratégiques du programme Transfo-RH concerne le traitement de la paie des policiers du Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) par le fournisseur Médi-Solution, dont le contrat se termine le 31 décembre 2018. Comme la Ville n'a pas pu conclure l'appel d'offres public du projet SIRH, la paie des policiers fera l'objet d'un projet spécifique vu l'urgence de trouver une solution. Le STI est en réflexion afin de trouver une solution transitoire.

À notre avis, sans mécanismes d'engagement sur les jalons stratégiques, l'envergure du programme Transfo-RH et le respect des délais de réalisation risqueraient d'être compromis et les coûts pourraient augmenter. La résultante serait que le programme ne réponde que de façon parcellaire aux besoins du SRH.

Par ailleurs, un budget du programme a été établi sur la base du plan des ressources par projet, soit 51,4 M\$ pour les dépenses d'investissement et 31,8 M\$ pour les dépenses de fonctionnement. Dans l'attente de l'émission de normes spécifiques par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public quant au traitement comptable de l'infonuagique dans le secteur public, le Service des finances préconise d'appliquer les principes de la politique intitulée *Capitalisation et amortissement des dépenses en immobilisations* de la Ville. En vertu des informations obtenues du Service des finances, une dépense relative à l'infonuagique devrait être considérée comme faisant partie d'une immobilisation dans la mesure où la Ville détient le droit de propriété sur

le code source de cette application, donc possède le contrôle de celle-ci. Dans le cas contraire, elle sera considérée au titre d'une dépense d'exploitation.

Les aspects du traitement comptable de l'infonuagique seront regardés plus en détail dans notre mission d'audit à venir sur la stratégie infonuagique de la Ville.

RECOMMANDATION	
3.2.5.B.	Nous recommandons à la promotrice du programme Transfo-RH de prendre les mesures nécessaires afin de mettre en place des mécanismes d'engagement sur les jalons stratégiques pour en figer les dates butoirs et le contenu.
RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES	
3.2.5.B.	<p><i>Promotrice du programme Transfo-RH</i></p> <p>Nous ne pouvons obtenir un plan d'action de la part de la promotrice du programme Transfo-RH en réponse aux recommandations de notre rapport d'étude préliminaire d'audit avant sa publication en raison des délais survenus dans le processus de rédaction et de validation dudit rapport. Le plan d'action devrait nous être soumis d'ici le 30 juin 2017.</p> <p>Néanmoins, nous avons obtenu de cette dernière et du co-promoteur du programme un commentaire général témoignant de leur position à l'égard de notre rapport d'étude préliminaire d'audit. Celui-ci se trouve à la suite de la section 4 « Conclusion » du présent rapport et il est suivi des commentaires du vérificateur général.</p>

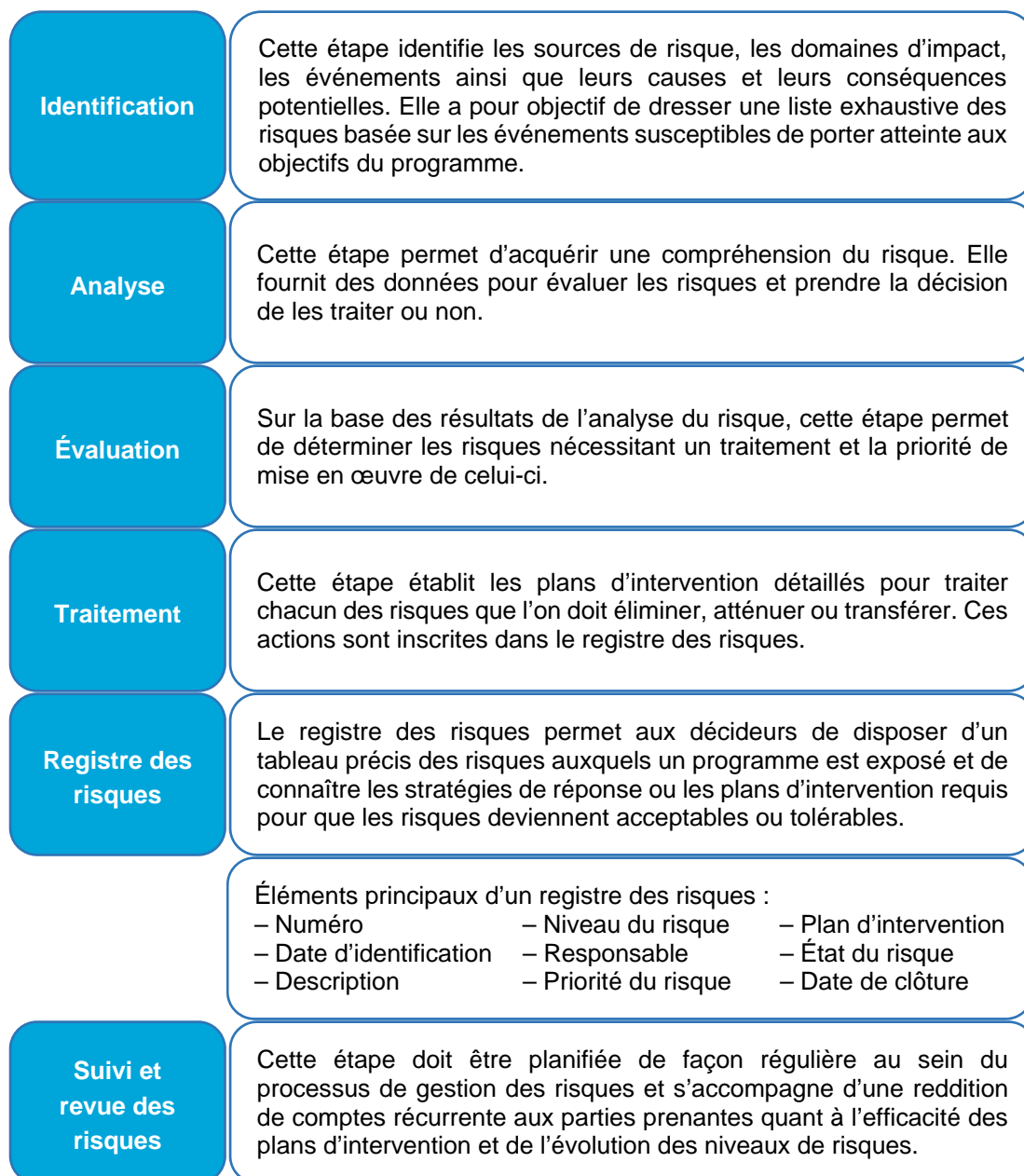
3.2.6. Gestion des risques

La gestion des risques permet à un programme d'endiguer une partie des conditions changeantes de son environnement afin de maintenir le cap sur ses objectifs tout en prévoyant une réponse appropriée aux risques identifiés.

La gestion des risques est fondamentale afin de s'assurer du déroulement efficace d'un programme et d'éviter les situations où l'on doit improviser une solution. Cette gestion permet d'identifier les risques et de mettre en place des mesures d'intervention afin de réduire les risques à un niveau acceptable. Ces aspects doivent être pris en considération dès le début d'un programme et revus périodiquement.

Selon la norme ISO 3001 « Management du risque », le processus de gestion des risques comprend, entre autres, les étapes décrites dans la figure 2.

Figure 2 – Étapes du processus de gestion des risques



Parmi les risques majeurs d'une solution infonuagique de gestion des ressources humaines et de la paie, soulignons le risque relatif à la protection des renseignements personnels. Ces renseignements comportent des données nominatives qui peuvent être hébergées dans plusieurs zones géographiques et donc sous l'égide de législations différentes. Pour la Ville, cet enjeu est particulièrement crucial puisque le

projet SIRH vise l'ensemble des ressources humaines de la Ville, incluant celles du SPVM.

3.2.6.A. Résultats

Au cours de notre étude préliminaire, nous avons constaté que le programme Transfo-RH n'a pas fait l'objet d'une gestion intégrée des risques. En effet :

- Concernant la gestion des risques pour le programme Transfo-RH, nous avons obtenu uniquement les registres de risques du programme, du projet SIRH, du projet Temps (Kronos) et du projet Paie :
 - Le registre des risques du programme contient deux risques sans assignation à des responsables;
 - Le registre des risques pour le projet SIRH contient en tout 10 risques, pour lesquels aucun responsable n'est assigné. De plus, pour trois de ces risques, aucune stratégie de réponse n'est identifiée;
 - Le registre des risques pour le projet Temps (Kronos) contient huit risques, dont un est documenté sommairement : seuls la catégorie, le titre et la description sont présents;
 - Le registre des risques pour le projet Paie contient quatre risques et comporte une stratégie de réponse. Cependant, un seul de ces risques est assigné à un responsable.

- Concernant les risques relatifs à la sécurité de l'information, le STI a réalisé, en octobre 2015, un document intitulé *Analyse d'impact (sécurité) Projet TransfoRH*, à l'intérieur duquel les impacts ne sont même pas décrits. Nous estimons donc que cette analyse d'impact est incomplète pour traiter adéquatement des risques de sécurité de l'information afférents à l'utilisation d'une solution infonuagique. D'ailleurs, aucun registre des risques n'a été produit à la suite de cette analyse. Plus spécifiquement :
 - Cette analyse porte sur le programme Transfo-RH dans son ensemble, mais ne contient pas d'analyses propres aux différents projets du programme;
 - Cette analyse ne constitue pas une analyse de risques en soi puisque la probabilité d'occurrence du risque et ses causes probables n'y sont pas traitées;
 - Cette analyse traite de l'information au sens large et à haut niveau, telle que les renseignements personnels. Qu'en est-il, par exemple, des informations sur les policiers du SPVM?
 - Le document contient une section « Classification de l'information », mais ce n'est pas l'information qui est classée, ce sont uniquement les scénarios auxquels sont attribués des niveaux d'impacts en termes de disponibilité, d'intégrité et de confidentialité;
 - Les grilles d'analyse d'impact sur les affaires sont succinctes et, surtout, les impacts d'affaires n'y sont pas décrits. À titre d'exemple :

6.1. Impacts liés à la disponibilité du service TI

Scénarios	Types d'impacts	Impacts d'affaires	Importance de l'impact	Après combien de temps
Perte de disponibilité du service TI pour une période de moins de 4 heures.	Impacts financiers		1	
	Impacts légaux		1	
	Impacts sur les citoyens		1	
	Impacts sur l'image de la Ville		2	
	Impacts sur les autres services de la Ville		2	
	Impacts sur les utilisateurs		2	

Source : STI, *Analyse d'impact (sécurité) Projet TransfoRH*, octobre 2015.

6.2. Impacts liés à l'intégrité du service TI

Scénarios	Types d'impacts	Impacts d'affaires	Importance de l'impact
Corruption des données utilisées par le service TI.	Impacts financiers		3
	Impacts légaux		2 ou 3
	Impacts sur les citoyens		1
	Impacts sur l'image de la Ville		2
	Impacts sur les autres services de la Ville		3
	Impacts sur les utilisateurs		3

Source : STI, *Analyse d'impact (sécurité) Projet TransfoRH*, octobre 2015.

6.5. Impacts liés à la confidentialité des informations

Scénarios	Types d'impacts	Impacts d'affaires	Importance de l'impact
Suite à une malveillance, de l'information confidentielle est rendue publique.	Impacts financiers	Plainte,...	3
	Impacts légaux	Loi PRP	3
	Impacts sur les citoyens		--
	Impacts sur l'image de la Ville		3
	Impacts sur les autres services de la Ville		3
	Impacts sur les utilisateurs		3

Source : STI, *Analyse d'impact (sécurité) Projet TransfoRH*, octobre 2015.

À notre avis, sans processus de gestion intégrée des risques pour le programme Transfo-RH, des risques majeurs pourraient ne pas être identifiés et, advenant leur concrétisation, la réalisation du programme pourrait être affectée quant à l'atteinte de ses objectifs et au respect de ses engagements en termes de coûts, de délais et de contenu. De plus, sans analyse de risques exhaustive relative à la sécurité de l'information, et surtout dans le cadre du projet SIRH, des informations confidentielles des ressources humaines pourraient être divulguées à des personnes non autorisées et mettre en péril la sécurité des employés et, *a fortiori*, des policiers.

RECOMMANDATION

3.2.6.B.

Nous recommandons à la promotrice du programme Transfo-RH de prendre les mesures nécessaires afin de mettre en place une gestion intégrée des risques, incluant ceux afférents à la sécurité de l'information.

RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

3.2.6.B.

Promotrice du programme Transfo-RH

Nous ne pouvons obtenir un plan d'action de la part de la promotrice du programme Transfo-RH en réponse aux recommandations de notre rapport d'étude préliminaire d'audit avant sa publication en raison des délais survenus dans le processus de rédaction et de validation dudit rapport. Le plan d'action devrait nous être soumis d'ici le 30 juin 2017.

Néanmoins, nous avons obtenu de cette dernière et du co-promoteur du programme un commentaire général témoignant de leur position

à l'égard de notre rapport d'étude préliminaire d'audit. Celui-ci se trouve à la suite de la section 4 « Conclusion » du présent rapport et il est suivi des commentaires du vérificateur général.

3.3. Appel d'offres public pour le projet SIRH

Selon la *Politique d'approvisionnement de la Ville de Montréal* : « La planification et la définition des besoins constituent des étapes déterminantes du processus d'approvisionnement. La Ville doit s'assurer de développer les stratégies et les processus propres à une gestion cohérente, commune et économique de ses acquisitions et exécution de travaux. » À ce titre, la politique apporte, entre autres, cette précision : « L'identification des besoins doit aussi considérer les risques, contraintes et particularités de chaque projet d'acquisition, et les options possibles. »

Lorsqu'un nouveau produit apparaît, telle l'infonuagique, il est de mise d'actualiser sa connaissance du marché avec une vigie et, potentiellement, une demande de renseignements (RFI [*request for information*]).

Des équipes multidisciplinaires du SRH et du STI ont inventorié leurs besoins afin de produire le devis de l'appel d'offres public *Acquisition de services pour l'utilisation d'une solution logiciel-service ou infonuagique hébergée des ressources humaines et paie*. Cet appel d'offres public a été lancé en mai 2016. Le devis précisait le mode d'évaluation général des soumissions, soit :

- Analyse de la conformité administrative.
- Exigences obligatoires : 226 exigences¹¹ obligatoires et éliminatoires, c'est-à-dire qu'une soumission qui ne satisfait pas aux exigences obligatoires est rejetée. Certains modules spécifiques devaient répondre aux exigences obligatoires fonctionnelles et technologiques dès le dépôt de la soumission. Pour certains modules visés, il était possible d'obtenir un délai de 12 mois pour se conformer aux exigences obligatoires.
- Grille d'évaluation : une fois l'analyse de la conformité administrative et le respect des exigences obligatoires d'une soumission satisfaits, il y a application d'une grille de critères d'évaluation avec pondération. Parmi les critères, il y a les 983 exigences¹² non obligatoires, la démonstration des scénarios fonctionnels et technologiques ainsi que le prix. Certains modules spécifiques devaient répondre aux exigences fonctionnelles et technologiques non obligatoires dès le dépôt de la soumission. Pour certains modules visés, il était possible d'obtenir un délai de 12 mois pour se conformer aux exigences fonctionnelles et technologiques non obligatoires.

¹¹ Soit : 3 d'affaires, 133 fonctionnelles, 22 technologiques et 68 de sécurité.

¹² Soit : 897 fonctionnelles, 71 technologiques et 15 de sécurité.

En octobre 2016, la Ville n'a pas pu conclure l'appel d'offres public puisqu'aucune des trois soumissions reçues ne respectait les exigences de conformité administrative. Le STI, le Service de l'approvisionnement et le Service des affaires juridiques ont entrepris une révision des clauses et du processus de l'appel d'offres afin d'intéresser le marché davantage et de favoriser l'obtention de soumissions conformes.

3.3.A. Résultats

Au cours de notre étude préliminaire, nous avons constaté que l'appel d'offres public comportait des risques importants quant aux délais accordés aux soumissionnaires pour se conformer éventuellement à certaines exigences obligatoires. En effet, l'appel d'offres public permettait aux soumissionnaires d'obtenir un délai de 12 mois pour se conformer aux exigences obligatoires pour un maximum de deux modules parmi les suivants :

- Gestion de la dotation;
- Gestion de la performance;
- Gestion de la carrière;
- Gestion de la relève;
- Gestion de la formation;
- Libre-service aux employés et libre-service aux gestionnaires.

De plus, l'appel d'offres public a fait l'objet de 102 questions et 14 addendas qui ont eu pour résultat de modifier ou de retirer certaines exigences. D'après les questions soulevées et les changements apportés par les addendas, on peut avancer que le contenu de l'appel d'offres public a été remis en cause par le marché, particulièrement pour les clauses administratives. Les addendas émis visaient, entre autres, à préciser les demandes de la Ville pour être comprises par les fournisseurs. Voici quelques exemples de changements apportés par les addendas :

- L'enlèvement de la pénalité pour retard de livraison;
- Le remplacement des pénalités de performance définies par la Ville par celles proposées par les soumissionnaires;
- L'enlèvement de l'exigence de 1 h comme période maximale de récupération des données au profit du niveau de service offert par les soumissionnaires;
- Le retrait de la pénalité de 500 \$ par jour par exigence manquante;
- Le délai de la Ville pour soumettre l'avis de résiliation du contrat est passé de 10 jours à 180 jours;
- Le délai de la Ville pour récupérer ses données est passé de 60 jours à 30 jours.

La Ville ayant été dans l'impossibilité de conclure l'appel d'offres public, le STI était en voie, au moment de nos travaux, de réaliser un plan d'action portant surtout sur la révision des clauses légales. D'ailleurs, le STI a présenté, au cours d'une rencontre statutaire tenue avec le maire en novembre 2016, les éléments qui ont conduit à l'impossibilité pour la Ville de conclure l'appel d'offres public ainsi que le plan d'action à réaliser pour émettre un nouvel appel d'offres susceptible de répondre aux pratiques

du marché. Ce plan d'action comprend la rédaction d'un nouveau devis générique ainsi que l'établissement d'un processus spécifique d'approvisionnement pour les solutions infonuagiques, mais prévoit surtout la révision des clauses à caractère administratif.

À notre avis, des exigences de l'appel d'offres mal définies ou ne concordant pas avec les pratiques du marché risqueraient de compromettre le choix adéquat d'une solution infonuagique répondant aux besoins et aux objectifs du SRH. En effet, accorder un délai de 12 mois aux soumissionnaires en cas de module absent ou incomplet de leur offre pour les exigences obligatoires pourrait faire en sorte que le fournisseur ne sera jamais en conformité avec ces exigences. Ainsi, l'entente ne protégerait pas suffisamment les intérêts de la Ville en cas de désaccord ou de litige. De plus, si l'ensemble des clauses de l'ancien appel d'offres public n'est pas revu, il serait possible que le prochain appel d'offres rencontre les mêmes problèmes, lesquels entraîneraient un retard dans le démarrage du projet SIRH, ou que les solutions proposées ne répondent pas aux exigences et aux objectifs de la Ville.

RECOMMANDATION

3.3.B.

Nous recommandons à la promotrice du programme Transfo-RH de s'assurer de revoir l'ensemble des clauses de l'ancien appel d'offres public du projet SIRH dans la perspective de favoriser le succès du prochain appel d'offres et de prendre en considération les résultats des analyses de risque faisant l'objet de la recommandation 3.2.6.B.

RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

3.3.B.

Promotrice du programme Transfo-RH

Nous ne pouvons obtenir un plan d'action de la part de la promotrice du programme Transfo-RH en réponse aux recommandations de notre rapport d'étude préliminaire d'audit avant sa publication en raison des délais survenus dans le processus de rédaction et de validation dudit rapport. Le plan d'action devrait nous être soumis d'ici le 30 juin 2017.

Néanmoins, nous avons obtenu de cette dernière et du co-promoteur du programme un commentaire général témoignant de leur position à l'égard de notre rapport d'étude préliminaire d'audit. Celui-ci se trouve à la suite de la section 4 « Conclusion » du présent rapport et il est suivi des commentaires du vérificateur général.

4. Conclusion

La modernisation des processus relatifs à la gestion des ressources humaines et à la paie a fait l'objet de différentes tentatives, antérieurement au lancement du programme Transfo-RH en octobre 2015. Ces tentatives initiées notamment dans le cadre des projets SIG RH-Paie et RH-Paie ne se sont pas avérées un succès. Soulignons que cette modernisation devait initialement être complétée en mai 2007.

Or, près de 10 ans plus tard, la Ville se retrouve à la case départ. En effet, n'ayant pu conclure l'appel d'offres public de mai 2016 relatif au projet Système intégré en ressources humaines (SIRH), qui constitue la composante majeure du programme Transfo-RH, une replanification complète du programme est en voie d'être effectuée.

Cette replanification occasionnera vraisemblablement des délais significatifs sur l'échéancier initial de réalisation du programme Transfo-RH, et pourrait aussi avoir des incidences sur les coûts du programme. Selon les dernières prévisions effectuées par la Ville, l'estimation des coûts se chiffre à 51,4 M\$ pour les dépenses d'investissement et à 31,8 M\$ pour les dépenses de fonctionnement.

Les causes des insuccès susmentionnés relatifs aux projets SIG RH-Paie et RH-Paie sont notamment symptomatiques d'une gouvernance déficiente. Or, nous avons constaté des déficiences analogues dans la gouvernance du programme Transfo-RH. À cet égard et afin de favoriser le succès du programme, les mesures suivantes devraient être prises :

- Établir clairement les objectifs et les principes directeurs sous-jacents à sa réalisation et les faire approuver;
- Mettre en place un processus d'assurance qualité visant à assurer le respect des exigences du programme, de ses projets et des livrables y afférents;
- Implanter un processus permettant à la promotrice d'obtenir périodiquement un état de santé objectif du programme;
- Considérer l'élaboration de matrices RACI afin de clarifier le partage des rôles et des responsabilités ainsi que les relations d'autorité entre les différentes parties prenantes;
- Mettre en place des mécanismes d'engagement sur les jalons stratégiques pour en figer les dates butoirs et le contenu;
- Mettre en place une gestion intégrée des risques incluant ceux afférents à la sécurité de l'information.

Par ailleurs, en marge des questions de gouvernance susmentionnées, il importe, d'une part, d'étayer les motifs à l'appui de l'orientation technologique infonuagique préconisée et d'assurer les instances que cette orientation constitue un choix optimal pour la Ville. D'autre part, le contenu de l'appel d'offres relatif au projet SIRH doit être revu afin de répondre aux pratiques du marché et un nouvel appel d'offres doit être lancé dans les meilleurs délais.

Pour conclure, nous sommes d'avis que le programme Transfo-RH mérite un statut particulier au-delà d'être considéré prioritaire parmi les quelque 75 autres projets prioritaires de la Ville. En effet, l'historique entourant les tentatives de moderniser les processus relatifs à la gestion des ressources humaines et à la paie, conjugué aux risques que comporte la réalisation du programme Transfo-RH, commandent un suivi vigoureux de la part de l'administration municipale afin que la mise en œuvre de ce programme permette finalement d'atteindre cet objectif.

RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

Promotrice du programme Transfo-RH

Contexte

En 2014, la Direction générale mandatait la direction du STI de revoir son modèle de services. En 2015, le STI entamait la transformation de son offre de services, ses opérations et son organisation du travail afin de soutenir la réalisation des plans d'affaires des unités de la Ville par la mise en place des meilleures pratiques de gestion, de livraison de solutions et de services aux clientèles desservies.

Au même moment, le SRH décidait d'effectuer une pause organisationnelle en mettant en suspens son projet Paie-RH. Ce moment charnière lui permit de revoir sa vision des ressources humaines à la Ville et, de ce fait, recadrer la raison d'être, la portée, les objectifs et les bénéfices anticipés de toutes futures initiatives. Durant cette période, le SRH repositionna son modèle de livraison de services et poursuivit ses discussions avec le STI sur les solutions requises afin de soutenir sa transformation.

Les directions du SRH et du STI décidèrent conjointement d'initier un tout nouveau programme nommé Transfo-RH dans le but, d'une part, de répondre aux besoins et orientations du SRH et, d'autre part, de pallier la désuétude du portefeuille applicatif composé de plusieurs dizaines d'applications de technologies variées ne soutenant pas l'ensemble des pratiques RH.

Lors du démarrage du programme, l'équipe entreprit une vigie des solutions technologiques en matière de gestion intégrée des ressources humaines. En parallèle à cet exercice, le STI statua sur son positionnement technologique face aux solutions infonuagiques que le programme prit en compte dans la définition de son architecture cible.

À l'été 2016, le STI procéda à l'embauche de l'un de ses premiers gestionnaires de projets majeurs spécifiquement pour le programme. Ses premières responsabilités consistèrent à structurer le

programme, à définir et mettre en place une gouvernance ainsi qu'une équipe de gestion de projets et de livraison. L'équipe initia les activités de planification des grands jalons et des livrables de la feuille de route.

Réponses à l'étude préliminaire d'audit

Durant l'étude préliminaire d'audit qui s'échelonna de septembre à décembre 2016, l'équipe procéda à la définition de chacun des projets du programme (portée, budget, expertises requises, livrables, efforts et échéancier). Une gouvernance de programme, incluant des comités, une reddition de comptes ainsi que des rôles et responsabilités, fut déployée. Étant à l'étape de démarrage, la plupart des projets du programme en étaient à la phase « d'identification de la solution ». À ce stade, selon le processus établi par le bureau de projets, les livrables requis étaient :

1. une portée en évolution (non fixe);
2. une planification des activités de chaque projet résultant en un échéancier à haut niveau;
3. l'estimation d'un budget préliminaire;
4. un registre de risque préliminaire.

Depuis janvier, les équipes des projets entrées en phase de « planification » et de « réalisation » se sont afférées à :

1. faire approuver et fixer la portée initiale;
2. définir la planification détaillée constituée des deux jalons et des dates butoirs;
3. préciser le budget;
4. constituer les équipes et débiter les activités de réalisation;
5. documenter et suivre le registre des risques. Toutes ces activités sont réalisées dans le respect de la gouvernance établie.

Réorientation du projet RH-Paie et changement d'orientation technologique

Pour supporter la préparation de notre orientation en matière d'infonuagique publique, le STI a élaboré une architecture cible encadrée par une démarche rigoureuse et structurée :

1. Revue exhaustive des approches (approvisionnement, sécurité et protection des renseignements) – (2015);
2. Avis juridique favorable sur l'utilisation de l'infonuagique publique (2015);
3. Avis juridique sur les clauses à inclure aux devis (fin 2015);
4. Développement d'une matrice d'analyse des risques (confidentialité, intégrité et disponibilité des données) déterminant les clauses contractuelles à utiliser selon le contexte (fin 2015);

5. Adoption par la Direction générale d'un positionnement sur le sourçage des solutions en TI (fin 2015);
6. Préparation des clauses à prévoir aux devis impliquant l'infonuagique (début 2016);
7. Validation des clauses à inclure dans les devis par le Service des affaires juridiques de la Ville (début 2016).

Tel qu'il est d'usage dans la gouvernance de la Ville, le changement d'orientation technologique d'une solution sur site vers une solution infonuagique fut présenté aux élus le 5 mai 2016 et au comité exécutif le 11 mai 2016. Lors de ces séances, le STI présenta les caractéristiques, avantages, coûts et bénéfices de son nouveau positionnement.

Définition des objectifs du programme

Quoiqu'il eût été souhaitable que chacun des projets possède une charte détaillée, la direction du programme avait toutefois documenté l'ensemble des objectifs, portées, coûts et échéanciers à haut niveau à travers une série de documents dont, entre autres, diverses présentations au comité directeur. Depuis leur démarrage, une charte de chacun des projets est en cours de réalisation.

Gouvernance

Au démarrage du programme, l'équipe proposa une série de principes directeurs qui furent entérinés par le comité directeur. Les directions du SRH et du STI ont jugé opportun de bonifier lesdits principes de manière à assurer le maintien du cap sur les objectifs initiaux et l'envergure du programme, et ainsi favoriser l'adhésion des parties prenantes.

Quoique la gouvernance en place assure une complète et saine reddition de comptes, la direction du programme apportera certains ajustements visant à éliminer les comités satellites de nature opérationnelle.

Le bureau de projets du STI s'affaire à mettre en place un processus de revues et d'encadrement des projets TI afin d'assurer le respect des meilleures pratiques, valider l'atteinte des exigences et des objectifs et assurer la qualité. De plus, ces revues de projets objectives et indépendantes permettront de suivre l'évolution de l'état de santé des projets et du programme. À cet effet, le programme se conformera aux normes du bureau de projets.

Enfin, toujours dans le respect du cadre de gestion de projet du bureau de projets, les rôles et responsabilités ont été dûment définis, documentés et entérinés par le comité directeur du programme. En

outre, une matrice de responsabilités RACI sera complétée afin d'assurer une compréhension commune des relations entre les parties prenantes.

Appel d'offres pour le projet SIRH

À la suite de la non-conformité des soumissionnaires lors du dernier appel d'offres, un mandat fut octroyé par le Service des affaires juridiques à un cabinet externe afin de réviser les clauses administratives et générales de la Ville. D'ici à ce que les conclusions et livrables attendus soient disponibles, l'équipe analyse les clauses de l'ancien appel d'offres SIRH ainsi que les propositions reçues afin de bonifier et favoriser le succès du prochain appel d'offres.

Commentaires du vérificateur général

Nous prenons acte, d'une part, que depuis janvier 2017, soit postérieurement à la fin de nos travaux, différentes activités auraient été réalisées en lien avec certaines de nos recommandations et dans la foulée de l'avancement des projets du programme Transfo-RH.

D'autre part, en ce qui concerne la teneur de leur commentaire au sujet de la réorientation et du changement d'orientation technologique, nous maintenons l'opinion exprimée dans la section 3.1 de notre rapport selon laquelle le changement d'orientation technologique de délaissier les modules ressources humaines de la suite Oracle Ville (SIMON) au profit d'une solution infonuagique aurait dû faire l'objet d'une résolution de la part du comité exécutif.

Nous effectuerons une vigie du programme Transfo-RH compte tenu des risques que comporte sa réalisation et de l'historique entourant les tentatives de moderniser les processus relatifs à la gestion des ressources humaines et à la paie. Ainsi, outre l'évaluation et le suivi du plan d'action qui nous sera soumis en réponse à nos recommandations, nous réévaluerons le moment opportun pour entreprendre un ou des audits détaillés des activités du programme Transfo-RH et des questions d'importance qui pourraient retenir notre attention.

5. Annexes

5.1. Description des projets du programme Transfo-RH

Tableau A – Description sommaire et objectifs des projets du programme Transfo-RH

Projet	Description / Objectifs
Solution SIRH	Projet majeur du programme Transfo-RH. Ses objectifs sont de : <ul style="list-style-type: none"> réaliser les appels d'offres afin d'acquérir une solution infonuagique et un intégrateur mettre en place une solution informatique qui inclut : la gestion des employés, la gestion du temps et de la paie, la gestion des talents et le centre de services
Modèle et offre de services RH et Paie	Poser un diagnostic, réviser et définir le modèle d'affaires RH et l'architecture d'affaires cible RH, et mettre en place des processus d'affaires cibles et le centre de services RH et Paie
Modèle de livraison TI	Définir les rôles et les responsabilités concernant le modèle de services TI nécessaire à la maintenance d'une solution intégrée
Temps	Mise à jour de l'application Kronos et revue de la gouvernance dans un but d'optimiser son utilisation
Santé et mieux-être	Mettre à jour l'application Employeur D qui sert à la gestion des obligations envers la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)
Gestion des effectifs	Réaliser un appel d'offres et mettre en place un système permettant de gérer les effectifs en tenant compte des conventions collectives (p. ex. une liste de rappel pour la dotation des postes)
Talent	Implanter des solutions transitoires concernant la relève et la formation
Paie	Plan de mitigation pour la paie des policiers : procéder à l'analyse fonctionnelle des processus dans le but de produire une architecture puis une solution informatique pour la paie des policiers d'ici le 1 ^{er} janvier 2019
Relations de travail	Le projet sur le domaine des relations de travail vise à : <ul style="list-style-type: none"> répondre aux besoins qui ne seront pas comblés par la solution intégrée RH : <ul style="list-style-type: none"> améliorer la gestion générale des griefs à la Ville rationaliser les processus informatisés de gestion des griefs réduire les coûts et les erreurs liés à la double saisie améliorer la gestion des rôles d'audition développer l'archivage, l'interprétation, le suivi et le contrôle de versions des différentes lettres d'ententes, des contrats de travail ou des conventions collectives

5.2. Rôles et responsabilités des comités du programme Transfo-RH

Tableau B – Description des rôles et des responsabilités des six comités du programme Transfo-RH

Comité	Rôles et responsabilités
Comité directeur	<ul style="list-style-type: none"> • Approuver les principes directeurs • Approuver les objectifs • Approuver les principaux jalons • Diriger et trancher parmi les grandes options et orientations • Suivre l'avancement des travaux • Approuver et vérifier les budgets planifiés face au réel • Approuver les livrables et la stratégie de réalisation • Approuver les demandes de changements • Suivre la gestion des risques
Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à l'équilibre entre les perspectives de besoins, de solutions et de ressources • Trouver des moyens, des solutions à des problématiques et les recommander au comité directeur • Arbitrer et filtrer les enjeux à être adressés au comité directeur • Effectuer le suivi des demandes de changements et les soumettre à l'attention du comité directeur
Comité de gestion du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer un suivi de chaque projet et du programme dans son ensemble • Revoir la planification et en faire la mise à jour • Communiquer les points en suspens des projets et recommander des solutions au comité de pilotage du programme • Effectuer le suivi des demandes de changements des projets, classer les demandes par priorité, analyser les impacts sur les projets et élaborer des solutions • Déterminer et établir l'échéancier global des projets et du programme • Effectuer la reddition de comptes pour le programme
Comité de gestion par projet	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer un suivi du projet dans son ensemble • Mettre à jour le plan de réalisation du projet • Communiquer les points en suspens et recommander des solutions au comité de gestion du programme • Effectuer le suivi des demandes de changements du projet, classer les demandes par priorité, analyser les impacts sur le projet et élaborer des solutions • Effectuer la reddition de comptes pour son projet

Comité	Rôles et responsabilités
<p align="center">Comité de direction Transfo-RH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir l'architecture du futur modèle de services d'affaires • Rédiger les principaux jalons et les livrables liés au modèle d'affaires • Suivre l'avancement des travaux relativement au modèle d'affaires • Produire les livrables quant à l'établissement du nouveau modèle d'affaires et à sa stratégie de réalisation • Appuyer et confirmer les priorités de chaque processus d'affaires du SRH • Présenter les orientations au comité de pilotage du programme
<p align="center">Comité de gestion du changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer la gouvernance liée à la gestion du changement dans le projet • Organiser et planifier des séances de travail pour amener les parties prenantes à collaborer • Identifier les risques humains et élaborer des plans de mitigation • Développer et adapter la stratégie de formation • Développer et réaliser la stratégie de mesure du changement (tableau de bord) • Développer la structure de soutien et d'accompagnement • Veiller à ce que la démarche s'appuie sur une communication de qualité • Anticiper les effets des communications et proposer une stratégie et des outils de communication adéquats

Source : *Gouvernance Programme Transfo-RH – Organigramme et détail des comités*, 31 octobre 2016.

5.3. Rôles et responsabilités des principaux intervenants du programme Transfo-RH

Tableau C – Description des rôles et des responsabilités des principaux intervenants du programme Transfo-RH

Rôle	Responsabilités
Promotrice et promotrice déléguée	<ul style="list-style-type: none"> Assurer l'alignement du programme au plan directeur de la Ville Fournir les éléments de vision RH et Paie qui sous-tendent le programme Assurer la disponibilité des ressources humaines Assurer la visibilité et la priorisation du programme auprès des instances supérieures de la Ville, des services centraux et des arrondissements Guider et conseiller les équipes et jouer un rôle de soutien pour la résolution des enjeux Co-diriger les rencontres du comité directeur
Co-promoteur	<ul style="list-style-type: none"> Fournir les éléments de vision TI qui sous-tendent le programme Assurer la disponibilité des ressources humaines du côté TI Guider et conseiller les équipes et jouer un rôle de soutien pour la résolution des enjeux Assurer la disponibilité financière
Gestionnaire de main-d'œuvre TI	<ul style="list-style-type: none"> Gérer les relations d'affaires et la reddition de comptes auprès des unités d'affaires Être responsable de la gestion du portefeuille TI, de la stratégie TI et de la feuille de route « Roadmap » du domaine d'affaires Gérer les priorités définies en partenariat avec les unités d'affaires Soutenir, maintenir et voir à l'évolution des solutions technologiques en lien avec les objectifs des unités d'affaires Être imputable de la livraison des différents projets/demandes TI Voir à la dotation/assignation des ressources aux projets et demandes TI
Gestionnaire du programme	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à l'organisation, la planification et la coordination générale du programme en respect des principes directeurs Assurer les suivis et les comptes rendus continus avec les membres du comité directeur, la direction du STI et les promoteurs du programme Préparer et co-diriger les rencontres du comité directeur Assurer la direction des équipes techniques en fonction des jalons et des objectifs attendus Assurer le suivi détaillé et le contrôle budgétaire du programme Valider et approuver le plan détaillé et les méthodologies du programme Co-valider et co-approuver les livrables à être soumis au comité directeur Soutenir et conseiller les membres du programme dans la réalisation de leurs activités

Rôle	Responsabilités
<p>Expert RH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux analyses de faisabilité et d'exigences relatives aux activités de : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Décommissionnement ✓ Conversions ✓ Gestion de la sécurité • Participer à la spécification des exigences fonctionnelles (tous les domaines RH) • Travailler avec l'équipe de programme afin de monter les exigences de réalisation • Participer à la réalisation des différents projets où il est affecté
<p>Chef de section / Chargé d'affaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir l'organisation, la planification et la coordination générale du programme en respect des principes directeurs • Assurer les suivis et comptes rendus d'affaires avec les promoteurs du programme et les membres du comité de direction Transfo-RH • Participer à la préparation des rencontres du comité directeur • Assurer la direction des équipes d'affaires en fonction des jalons et des objectifs attendus • Co-valider et co-approuver les livrables à être soumis au comité directeur • Soutenir et conseiller les membres du programme dans la réalisation de leurs activités • Participer à l'élaboration des principes directeurs guidant l'architecture d'affaires cible • En coordination avec les équipes du programme, participer à la production des options d'architecture d'affaires futures qui respectent les objectifs et les principes directeurs du programme
<p>Gestion de changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une stratégie de gestion des parties prenantes visant à obtenir puis à maintenir le niveau d'engagement requis • En collaboration avec d'autres ressources, développer puis maintenir un plan d'action aligné sur les impacts et les risques liés à la transformation (plan de communication, ateliers de travail/de mobilisation, bilan de compétences, plans de formation, etc.) • Bâtir et maintenir un tableau de bord en gestion du changement
<p>Consultant en transformation (externe)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les équipes dans la planification et la coordination du programme (prévisions budgétaires, plan d'affaires, promotion du projet, suivi, etc.) • Conseiller les manières à adopter afin d'arrimer le modèle d'affaires aux technologies • Fournir un haut niveau d'expertise de contenu spécifique (modèle de services RH, centre de services partagés, optimisation de processus, évaluation et sélection d'une solution technologique, outils et approche méthodologique, etc.) • En coordination avec les équipes de projets, conseiller sur les options d'architecture futures (techniques et d'affaires) qui respectent les objectifs du programme et les principes directeurs • Conseiller quant à la spécification des exigences pour l'architecture d'affaires future

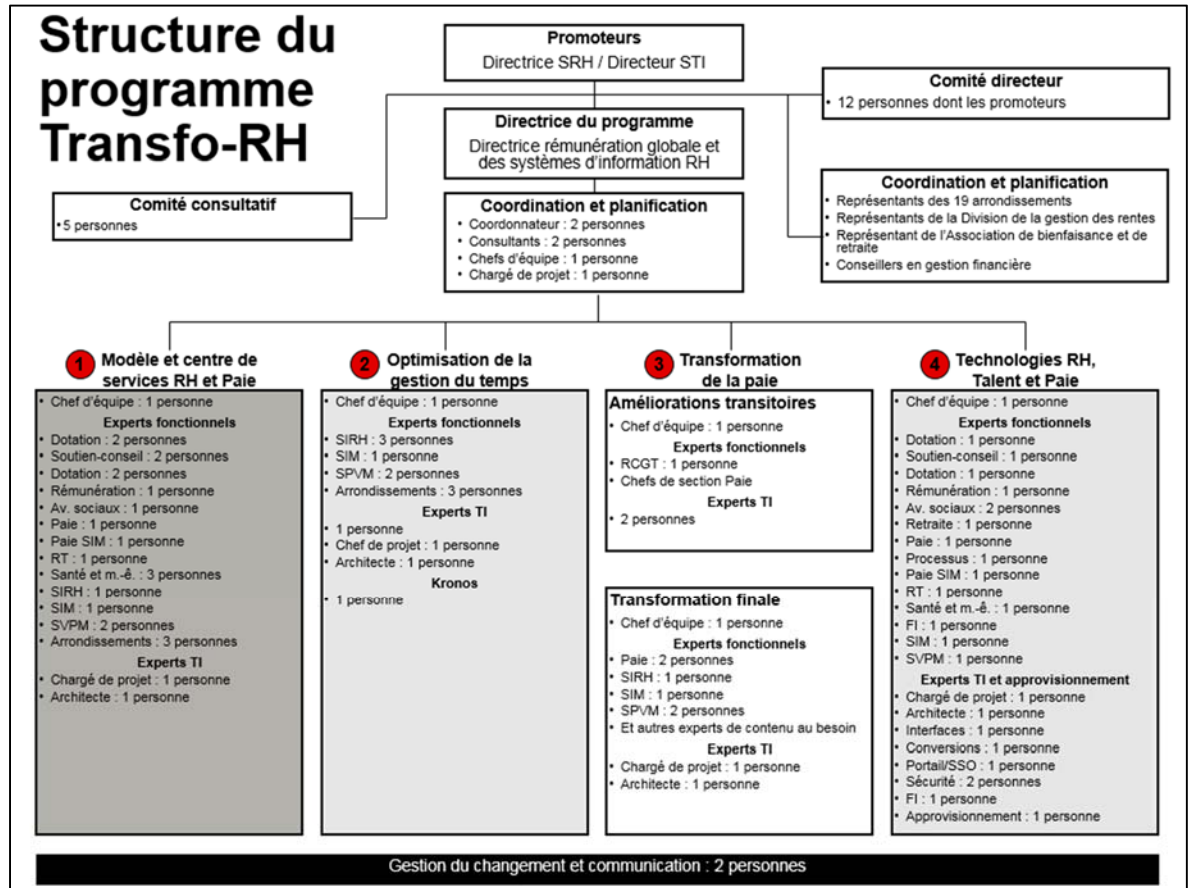
Rôle	Responsabilités
Architecte principal (TI)	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la documentation de l'architecture TIRH Paie actuelle • Effectuer la vigie technologique et des meilleures pratiques • Élaborer les principes directeurs guidant l'architecture cible • En coordination avec les équipes de projets, produire les options d'architectures futures qui respectent les objectifs du programme et les principes directeurs • Assurer la spécification des exigences techniques pour l'architecture future privilégiée
Propriétaire d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux travaux/ateliers de spécifications des activités actuelles • Fournir la connaissance fonctionnelle des pratiques/processus actuels • Travailler avec l'équipe afin d'identifier les sources d'efficience et d'efficacité • Participer à la spécification des exigences fonctionnelles pour les futures technologies RH et Paie • Identifier les effectifs clés, membres de leur domaine, afin de réaliser les jalons fixés
Chef d'équipe d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la réalisation des livrables en fonction des objectifs, principes directeurs et jalons fixés • Assurer la cohérence et la qualité des travaux réalisés • Jouer un rôle important dans la production des diagnostics et la définition des solutions futures • Valider et approuver les livrables issus des travaux de son équipe d'affaires • Documenter et articuler les biens-fondés, avantages, coûts et exigences de solutions proposées • Participer à l'identification des impacts et des exigences de transition • Participer à l'élaboration des prévisions budgétaires pour les phases futures • Participer activement au montage de la stratégie de réalisation • Identifier les enjeux de livraison et de coordination d'affaires et s'assurer de la résolution de ses enjeux
Chargé de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le montage et le suivi détaillé du plan de son projet en collaboration avec son contrôleur de projet (PCO) • Coordonner les activités de son projet et des livrables • S'assurer de gérer et de respecter les interdépendances de ses livrables avec les autres projets du programme ou à l'extérieur du programme • Assurer l'avancement des travaux de son projet et la reddition de comptes à son représentant de domaine d'affaires (incluant le chef de programme d'affaires) ainsi qu'au gestionnaire de programme • Identifier les enjeux de livraison et de coordination et s'assurer de la résolution de ses enjeux • Assurer le suivi détaillé des dépenses face au budget • Participer activement au montage de la stratégie de réalisation

Rôle	Responsabilités
Contrôleur de projet (PCO)	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à la préparation de la structure et du découpage des projets • Contribuer à l'élaboration des estimations des coûts des projets • Collaborer au développement de la structure de contrôle et de codification des projets • Coordonner les informations reçues des intervenants sur l'état actuel des projets • Préparer l'analyse des données pour établir la performance du projet en termes de coût • Produire des rapports de suivi de coûts pour les projets
Expert TI	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire et fournir les analyses de faisabilité et d'exigences relatives aux activités de : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Décommissionnement ✓ Interfaçage ✓ Conversions ✓ Gestion de la sécurité • Participer à la spécification des exigences techniques • Travailler avec l'équipe de programme afin de monter les évaluations budgétaires et les exigences de réalisation • Participer au montage de la stratégie de réalisation

Source : *Gouvernance Programme Transfo-RH – Organigramme et détail des comités*, 31 octobre 2016.

5.4. Structure du programme Transfo-RH avant le 4 novembre 2016

Figure A – Structure du programme Transfo-RH avant le 4 novembre 2016



Source : Gouvernance Programme Transfo-RH – Organigramme et détail des comités, 31 octobre 2016.