

# Rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal au conseil municipal et au conseil d'agglomération

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2012

## Projet « système intégré de gestion des ressources humaines et de la paie »

5.11





## Table des matières

1. Introduction .....	483
2. Portée de la mission .....	485
3. Constatations et recommandations .....	486

## Liste des sigles

CSTI	comité sectoriel des technologies de l'information	SPVM	Service de police de la Ville de Montréal
GT	gestion du temps	STI	Service des technologies de l'information

## 5.11. Projet « système intégré de gestion des ressources humaines et de la paie »

### 1. Introduction

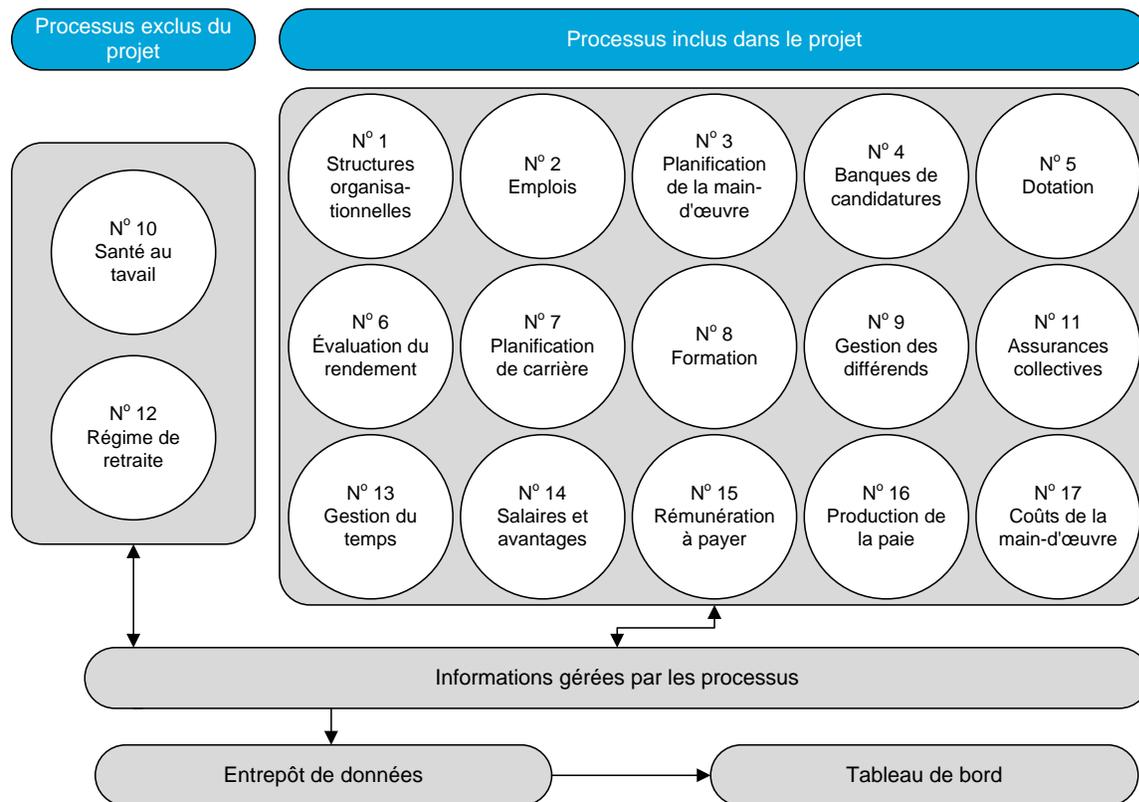
Le 8 octobre 2003, le comité exécutif approuvait le projet de mise en place d'une plateforme commune et intégrée pour les systèmes des ressources financières, de l'approvisionnement, des ressources humaines et de la paie, et autorisait à cette fin un budget global de 53,5 M\$.

À terme, la réalisation de ce projet, dénommé « SIMON » (système intégré Montréal), devait permettre :

- de supporter les services de proximité sous la responsabilité des arrondissements;
- de réaliser des économies importantes en réduisant les coûts de production de la paie et de la gestion des processus comptables;
- d'améliorer les services aux citoyens à moindre coût en rendant accessibles des informations de gestion standardisées en tout temps et à tous les échelons, et en offrant la possibilité de suivre les coûts par activité permettant ainsi de mesurer l'amélioration de la performance;
- d'éliminer le dédoublement d'activités et de fonctions en abandonnant, à terme, plus de 50 systèmes majeurs, en simplifiant la prise de décisions, en diminuant la charge de travail des activités à faible valeur ajoutée et en automatisant un certain nombre de processus.

Par ailleurs, le principal objectif de la réalisation du volet des ressources humaines et de la paie du programme SIMON, ci-après dénommé le « projet SIG RH-Paie », était de doter la Ville de Montréal (la Ville) d'un système intégré de gestion supportant les processus afférents en fonction des meilleures pratiques dans les grandes organisations. L'envergure initiale du projet SIG RH-Paie portait sur les 15 processus suivants ainsi que sur la fonction de production d'information de gestion, comme l'illustre la figure 1.

Figure 1 – Processus de la fonction RH-Paie



Du budget global susmentionné de 53,5 M\$, une somme de 25 M\$ devait être consacrée à la réalisation du projet SIG RH-Paie. Selon l'échéancier prévu, l'ensemble de ces processus devait être implanté pour le 31 mai 2007. Dans l'optique de favoriser son succès, le projet SIG RH-Paie devait être réalisé sur la base des orientations suivantes :

- Utilisation, à l'instar des volets des ressources financières et de l'approvisionnement, des produits de la suite Oracle;
- Utilisation des produits de la suite Oracle dans leur forme « vanille<sup>1</sup> »;
- Rétention de spécialistes externes possédant l'expertise des produits de la suite Oracle pour faciliter l'intégration de ces traitements informatiques dans l'environnement informatique de la Ville;
- Disponibilité des ressources internes appropriées et en nombre suffisant pour compléter celles de l'« intégrateur » (ressources externes).

De 2004 à 2006, certaines fonctionnalités liées aux processus du projet SIG RH-Paie sont implantées, alors que le Service du capital humain est le promoteur de ce projet et agit à

<sup>1</sup> Cette expression signifie l'implantation du progiciel dans sa version d'origine, et ce, afin de minimiser la gestion des changements.

titre de propriétaire de ces processus. En outre, le progiciel Kronos est sélectionné pour supporter le traitement du processus de gestion du temps (GT). Toutefois, en juillet 2006, un moratoire est imposé au programme SIMON et, du coup, les travaux relatifs au projet SIG RH-Paie sont interrompus.

En avril 2007, les travaux relatifs au processus de GT du projet SIG RH-Paie, ci-après dénommé le « sous-projet GT », redémarrent sous la gouverne du Service des finances qui en fait un projet distinct du programme SIMON. Par ailleurs, les autres processus inhérents à ce projet demeureront en suspens pendant plusieurs années, bien que certaines fonctionnalités liées aux processus de gestion des ressources humaines aient été développées depuis, dans le cadre de projets sectoriels. À cet égard, nous notons que le Service du capital humain a entrepris, en 2007, de poursuivre le développement des processus de gestion des ressources humaines à l'extérieur du projet SIG RH-Paie, tel qu'il appert du plan d'affaires informatique élaboré en conséquence.

En avril 2009, un rapport de bilan de l'expérience du programme SIMON pour la période de 2003 à 2008 est produit. Ce rapport porte essentiellement sur les fonctions finances et approvisionnement et traite notamment de la genèse du programme SIMON et des leçons apprises.

En mars 2010, un état de la situation du programme SIMON est présenté au comité exécutif, lequel fait ressortir la pertinence de poursuivre la stratégie débutée en 2004. À cet effet, il est fait mention que plusieurs des processus du projet initial SIG RH-Paie sont à compléter, de même que des modules complémentaires pour les volets Finances et Approvisionnement du programme SIMON. En outre, on souligne qu'une planification détaillée de l'ensemble du projet doit être réalisée en 2010. Toutefois, cette planification n'était pas complétée au moment de notre vérification, qui s'est terminée en octobre 2012, bien qu'à ce moment le comité sectoriel des technologies de l'information (CSTI) approuvait le dossier de projet HMRS-Paie relatif à la production de la paie et aux processus de gestion des ressources humaines jugés essentiels à cette fin.

Entre-temps, les travaux relatifs au sous-projet GT se sont poursuivis et étaient toujours en cours au terme de nos travaux de vérification.

## 2. Portée de la mission

Notre mission de vérification ne portait initialement que sur les travaux relatifs au sous-projet GT. Toutefois, considérant que les fondements de ce dernier sont liés au projet

SIG RH-Paie et que la reprise de celui-ci, à la suite du moratoire de juillet 2006, demeurait à la fois incertaine et périlleuse, au moment de notre vérification, nous avons étendu la portée de notre mission à l'état de la situation actuelle de ce projet.

Étant donné que le spectre d'analyse de l'état de la situation actuelle du projet SIG RH-Paie est fort différent du sous-projet GT, nous avons décidé de traiter de chacun de ces volets dans un rapport de vérification distinct. Le présent rapport de vérification aborde l'état de la situation actuelle du projet SIG RH-Paie. À cet égard, notre vérification comportait les objectifs suivants :

- Faire le point sur le moratoire décrété en 2006, les mesures en cours, les constats déjà établis et les scénarios envisagés;
- Évaluer l'état de la situation actuelle eu égard à la gouvernance du projet et à la capacité de gérer efficacement les processus liés à la gestion des ressources humaines et particulièrement ceux de la paie.

Nos travaux de vérification se sont déroulés principalement entre avril et octobre 2012, et ont comporté une revue globale des aspects clés du projet SIG RH-Paie depuis son lancement en 2004.

### 3. Constatations et recommandations

#### 3.1.A. Contexte et constatations

##### Impact et suites du moratoire de juillet 2006

Le projet SIG RH-Paie a débuté en 2004 et s'est poursuivi jusqu'au moratoire de juillet 2006. Une analyse d'impact de ce moratoire sur le projet SIG RH-Paie, réalisée en janvier 2007, mettait notamment en relief les conséquences suivantes :

- La création d'un stress supplémentaire sur les systèmes censés disparaître avec l'implantation du SIG RH-Paie, qui devront demeurer opérationnels pour une plus longue période que prévu.
- La disponibilité de l'expertise pour supporter et faire évoluer certains de ces systèmes présente un risque élevé. Qui plus est, les progiciels de paie de certains arrondissements provenant d'ex-villes de banlieue ne seront plus supportés par leurs fournisseurs au terme de l'année 2007.
- La non-utilisation d'une portion significative des licences acquises et les frais annuels récurrents de support sur ces licences à défrayer par la Ville. Ces frais représentent 22 % du coût initial desdites licences, soit une dépense annuelle de l'ordre de 2 M\$.

- Le risque de perte de l'expertise et des connaissances architecturales et fonctionnelles du SIG RH-Paie et les difficultés appréhendées pour reconstituer l'équipe ayant les connaissances actuelles.
- La nécessité de statuer sur des orientations eu égard au moratoire afin de définir et de préparer les prochaines activités.

Or, sur la base de notre analyse des événements survenus subséquemment au décret du moratoire et des témoignages recueillis au cours de notre vérification, nous comprenons que le projet SIG RH-Paie a été laissé pour compte pendant plusieurs années. En effet, au moment de notre vérification, ce projet n'avait pas de statut officiel et ne figurait plus dans le programme triennal d'immobilisations (2012-2014), bien que des processus qui faisaient partie de ce projet aient tout de même été réalisés par la suite, par le biais d'un développement sectoriel, alors que d'autres étaient en cours de réalisation ou en phase d'analyse et d'évaluation.

De plus, nous n'avons retracé aucune prise de position officielle de la part de la Direction générale et des instances relativement à des changements d'orientation au projet SIG RH-Paie, ni quant à la poursuite même du projet. Un état de la situation des systèmes administratifs, dont ceux faisant l'objet du projet SIG RH-Paie, a été présenté de manière informelle au comité exécutif en mars 2010, sans que s'ensuive une prise de décisions au sujet de la « vision d'avenir » proposée pour ces systèmes.

Des ressources considérables ont été investies pour mettre en place le modèle de gestion inhérent au projet SIG RH-Paie, qui est en partie complété, mais pour lequel des livrables essentiels ne sont pas encore complétés ou même amorcés. Le fait de s'éloigner du modèle intégré de gestion préconisé par la Ville pour ses systèmes administratifs comporte, à notre avis, des risques très importants. Parmi ceux-ci figure en tête de liste le risque de développement désordonné ne répondant plus aux besoins et favorisant le dédoublement des traitements et des informations, augmentant ainsi les coûts de fonctionnement et de maintenance, et mettant en péril l'objectif même qui était recherché à l'origine par la réalisation du projet SIG RH-Paie ainsi que ses bénéfices.

### État d'avancement et coûts

Au moment de l'imposition du moratoire de juillet 2006, il était manifeste que le projet SIG RH-Paie accusait un retard considérable sur l'échéancier prévu. En effet, aucun des 15 processus (voir la figure 1) n'avait été totalement déployé, alors que la configuration de trois des processus relatifs à la gestion des ressources humaines n'était pas amorcée et que seulement les processus relatifs à la paie des juges, des élus et des retraités étaient

déployés. Soulignons que les travaux relatifs à la paie de tous les autres groupes d'employés de la Ville n'étaient pas amorcés, alors que ceux relatifs au processus de GT n'étaient amorcés que dans les arrondissements de Lachine et de LaSalle, de la station d'épuration des eaux usées et du Centre d'urgence 911.

Quant aux coûts, mentionnons d'entrée de jeu que le budget susmentionné de 25 M\$, consacré au projet SIG RH-Paie, n'a jamais été décliné en fonction des sous-projets et livrables. En outre, la comptabilisation des dépenses a été effectuée globalement pour le programme SIMON pendant des années, sans possibilité de distinguer les coûts afférents au volet SIG RH-Paie et aux sous-projets et livrables qui en découlent. Ainsi, toute tentative de rapprocher avec justesse les coûts du projet SIG RH-Paie avec le budget autorisé à un certain niveau de détail devient un exercice futile.

Néanmoins, nous avons été en mesure d'établir une approximation de certains coûts du projet SIG RH-Paie sur la base de l'estimation des coûts encourus au moment du moratoire et de ceux prévus pour le sous-projet GT au 31 décembre 2012. Ainsi, ces coûts se chiffrent respectivement à environ 4,5 M\$ et 18,5 M\$, pour un total partiel de 23 M\$ sur un budget initial global de 25 M\$. Tenant compte des travaux pour réaliser ou compléter le déploiement des différents processus et du fait que l'estimation préliminaire du coût du sous-projet relatif au processus de production de la paie des employés actifs représente à lui seul un investissement d'au moins 20 M\$, il est indéniable que le coût global du projet SIG RH-Paie dépassera très largement le budget initial.

Par ailleurs, notre quête d'informations pour établir le coût du projet SIG RH-Paie nous a amenés à nous interroger sur le contrat attribué par la Ville, en novembre 2004, à la firme CGI, par lequel cette dernière devait agir à titre d'« intégrateur ». Ce contrat, d'un montant initial de 10,9 M\$, avait pour objet la fourniture des « services professionnels nécessaires pour l'assemblage et le déploiement des processus de travail ressources humaines et de paie et tous autres services connexes », et devait se terminer le 31 mai 2007. À ce montant initial de 10,9 M\$ pouvait s'ajouter une somme de 2,1 M\$ pour couvrir des services professionnels additionnels connexes susceptibles d'être requis.

Nos travaux révèlent que le coût de ce contrat a atteint la somme de 11,6 M\$ et que des honoraires ont été payés par la Ville jusqu'à la fin de l'année 2010. Or, tel que nous le mentionnons précédemment, les travaux inachevés et non amorcés relativement à l'objet de ce contrat étaient considérables au moment du moratoire de juillet 2006. Qui plus est, l'apport possible de CGI dans le cadre dudit contrat au sous-projet GT, qui a redémarré en avril 2007, ne peut être que très minime compte tenu de la faible progression des travaux de ce sous-projet entre avril 2007 et la fin de l'année 2010. Cette assertion est d'autant plus

fondée du fait que la Ville a retenu les services de cette firme dans le cadre d'une autre entente, en 2010, relativement à la réalisation de ce même projet.

En fait, CGI a vraisemblablement rendu d'autres services à la Ville que ceux initialement prévus au contrat, comme il appert, entre autres, d'une opinion juridique émise le 25 juillet 2006 à l'intention du directeur général par intérim. L'objet de cette opinion portait exclusivement sur le pouvoir du directeur général de confier également à CGI, sans procéder à un appel d'offres public, le mandat d'assurer, à titre de services connexes, la poursuite de la réalisation des fonctions finances et approvisionnement du programme SIMON, mandat initialement attribué à DMR Conseil. Cette opinion conclut que « *la Ville est en droit de demander à CGI de poursuivre la réalisation du nouveau système intégré de gestion des ressources financières, humaines et matérielles basé sur l'utilisation des produits de la compagnie Oracle même si, dans une première étape, la Ville ne lui a confié qu'une partie de ce projet portant sur les fonctions ressources humaines et paie et que le directeur général peut requérir des travaux à cette fin.* » À notre avis, cette conclusion étonne eu égard aux aspects suivants :

- Le motif au soutien de cette conclusion, selon lequel « *les gestionnaires du projet ont déjà utilisé des crédits réservés au contrat de CGI pour financer certains travaux relevant du contrat de DMR Conseil. Dans un contexte où DMR Conseil a épuisé les crédits reliés à l'attribution de son contrat et que cette entreprise n'est plus en mesure de poursuivre ses travaux faute de financement, rien n'empêche à notre avis de demander à CGI de poursuivre la réalisation du projet global, y compris les fonctions finances [et] approvisionnement, en utilisant ses crédits d'abord réservés pour l'assemblage et le déploiement des processus de travail ressources humaines et paie.* »
- Le contrat avec DMR Conseil était interrompu faute de financement, mais visait principalement les travaux que la Ville comptait confier à CGI.
- La question de savoir si DMR Conseil, retenu par appel d'offres public pour la réalisation des fonctions finances et approvisionnement, avait droit aux travaux additionnels confiés à CGI sans appel d'offres n'est pas abordée dans l'opinion juridique.
- Le fait qu'au moment de l'émission de l'opinion juridique le contrat qualifié de « principal » par l'auteur, soit le contrat de CGI, était frappé par un moratoire ayant eu pour effet d'interrompre la réalisation des travaux relatifs aux processus des ressources humaines et de la paie. Comment une modification accessoire était-elle alors possible sans contrat principal?

Nous nous interrogeons à savoir si l'auteur avait toutes les informations pour rendre son opinion juridique. Par ailleurs, indépendamment de la justesse de cette opinion juridique,

nous demeurons préoccupés par cette situation qui évoque une dérogation au principe fondamental de l'administration publique selon lequel les crédits autorisés à des fins spécifiques par les instances, en l'occurrence le comité exécutif dans le cas présent, ne peuvent être utilisés à d'autres fins, sans préalablement obtenir l'autorisation de ces dernières. Nous notons cependant que cette situation s'est produite à une époque où régnait une autre administration que celle actuellement en place.

## Leçons apprises et relance du projet

Nous partageons la position exprimée dans la présentation susmentionnée de mars 2010 au comité exécutif, à savoir que « *malgré l'écart significatif par rapport à la cible<sup>2</sup>, les intervenants sont plus que jamais convaincus de la pertinence de poursuivre la stratégie débutée en 2004* ». À notre avis, 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.

Par conséquent, nous sommes d'opinion que le projet SIG RH-Paie doit être relancé dans une perspective d'ensemble en tirant profit des résultats de son déroulement antérieur. À cet égard, nous nous sommes interrogés sur les causes à l'origine des retards et des dépassements de coûts considérables survenus dans la réalisation du projet. Sans être exhaustifs, nos travaux nous ont amenés à recenser les difficultés suivantes qui sont déterminantes pour la relance du projet. Soulignons que plusieurs de ces difficultés recourent les leçons apprises dont fait état le rapport de bilan susmentionné sur les fonctions finances et approvisionnement.

Par ailleurs, nous tenons à préciser que, au moment de notre vérification, le Service des technologies de l'information (STI) était en voie d'implanter un nouveau cadre de gestion des projets de technologies de l'information. Ce cadre devrait, en principe, atténuer le risque de répétition de telles difficultés dans les projets à venir.

- **Personnalisation des produits de la suite Oracle**

La réalisation du projet SIG RH-Paie devait s'effectuer en fonction de l'orientation fondamentale suivante : les produits de la suite Oracle devaient être utilisés dans leur forme « vanille ». Une telle orientation supposait que les processus de la Ville devaient être adaptés pour correspondre aux traitements informatiques des produits de la suite

---

<sup>2</sup> Le document de présentation mentionne que la réalisation du projet s'avère deux fois plus onéreuse que prévu et requiert quatre fois plus de temps.

Oracle et ainsi minimiser la gestion des changements. Soulignons que les meilleures pratiques de gestion des processus en cause sont imbriquées dans de tels produits.

Or, les nombreuses modifications apportées afin que les produits de la suite Oracle soient adaptés aux processus de la Ville expliquent notamment les retards et les dépassements de coûts considérables survenus dans la réalisation du projet. En outre, les dérogations à cette orientation fondamentale ont fait en sorte que les processus de la Ville s'éloignent des meilleures pratiques.

- **Gestion de risques déficiente**

Une analyse de risques détaillée a été effectuée initialement dans le cadre du projet SIG RH-Paie. Toutefois, les mesures de mitigation alors recensées n'ont pas été implantées en cours de réalisation du projet. En outre, exception faite de la première année du projet, cette analyse de risques n'a pas été actualisée par la suite en fonction de l'évolution de la conjoncture inhérente à son déroulement.

Ces carences ont certes nui à la capacité de l'équipe de projet d'anticiper les difficultés qui sont survenues en cours de route et de réagir promptement quant aux mesures à prendre dans les circonstances.

- **Nombreux changements dans la structure et l'organisation du projet**

La structure initialement arrêtée pour assurer la gestion du projet SIG RH-Paie concordait avec les pratiques en usage pour pareil projet d'envergure. Toutefois, les nombreux changements survenus en cours de route ont eu des répercussions sur le bon déroulement du projet. En outre, le manque de ressources et d'expertise dans les domaines d'affaires et les unités concernées conjugué à l'inexpérience de la Ville dans des projets d'envergure de transformation des processus d'affaires ont contribué aux retards et aux dépassements de coûts mentionnés précédemment.

- **Absence de leadership, de suivi et de reddition de comptes**

Outre le manque de suivi susmentionné au chapitre de la gestion des risques, nous notons que le rapport de bilan de l'expérience du programme SIMON susmentionné, applicable également au volet RH-Paie, souligne l'absence d'indicateurs de performance permettant, à notre avis, un suivi rigoureux de la part de la Direction générale à l'égard de ce projet d'envergure et une reddition de comptes périodique au comité exécutif sur l'état de la situation du projet. Rappelons que ce projet a été justifié

à l'origine, entre autres, par le fait que les importantes économies que devait générer le modèle organisationnel de la « nouvelle Ville » proviendraient en bonne partie de l'optimisation et de la transformation des processus d'affaires, dont ceux couverts par le projet SIG RH-Paie. Tel que nous l'avons mentionné précédemment, un budget de 25 M\$ a été autorisé à l'époque par le comité exécutif pour la réalisation de ce projet.

Bien que nous comprenions que le moratoire décrété en juillet 2006 a sabordé la poursuite du projet SIG RH-Paie, il est impératif que les projets d'envergure fassent l'objet d'un suivi rigoureux de la part de la Direction générale et d'une reddition de comptes périodique au comité exécutif, et ce, dans l'optique que les instances puissent prendre des décisions éclairées et s'acquitter ainsi de leurs responsabilités de gouverne.

Outre la prise en compte des difficultés précitées, nous sommes d'avis que l'orientation d'un développement à l'interne, qui avait été adoptée à l'époque pour la réalisation du sous-projet pour supporter le traitement du processus de production de la paie, doit être remise en cause dans le cadre de la relance du projet SIG RH-Paie. En effet, cette décision reposait principalement sur l'hypothèse que le coût d'un développement à l'interne était inférieur à celui d'une impartition pour les organisations de plus de 10 000 employés, selon une analyse réalisée par le STI.

Or, les coûts réels des sous-projets du projet SIG RH-Paie réalisés à ce jour se sont avérés largement supérieurs aux prévisions établies à l'époque. En outre, le marché de l'impartition a évolué depuis 2004, notamment au chapitre des prix. Dans les circonstances, l'analyse d'opportunité, qui avait été réalisée à l'époque au sujet de l'orientation à préconiser dans le cadre de la réalisation du sous-projet pour supporter le traitement du processus de production de la paie, doit être actualisée à la lumière de l'évolution de la conjoncture.

### 3.1.B. Recommandation

Nous recommandons à la Direction générale de prendre les mesures nécessaires afin :

- A) 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;
- B) d'actualiser la prévision des coûts pour compléter le projet SIG RH-Paie;
- C) de soumettre une recommandation au comité exécutif édictant le plan d'action proposé pour relancer le projet SIG RH-Paie ainsi que l'actualisation des coûts pour le compléter;
- D) de s'assurer que l'orientation d'un développement à l'interne, qui avait été adoptée à l'époque pour le processus de production de la paie, soit réévaluée;
- E) de s'assurer que le déroulement du projet s'effectue dans un cadre de gestion rigoureux et qu'une reddition de comptes périodique sur l'état de la situation du projet est effectuée au comité exécutif.

Réponse de l'unité d'affaires :

- A) *Le projet SIG RH-Paie a été relancé au CSTI en juillet 2011, dans une présentation, sous forme de dossier d'affaires synthèse.*

*Le CSTI a alors autorisé le passage du projet à l'étude de faisabilité et au dossier de projet. Le projet se présente uniquement avec les processus de gestion des ressources humaines et de la paie, essentiels au traitement de la paie.*

*Les besoins à combler dans le cadre de l'implantation de la paie Oracle couvrent les activités et les processus suivants (inclusions) :*

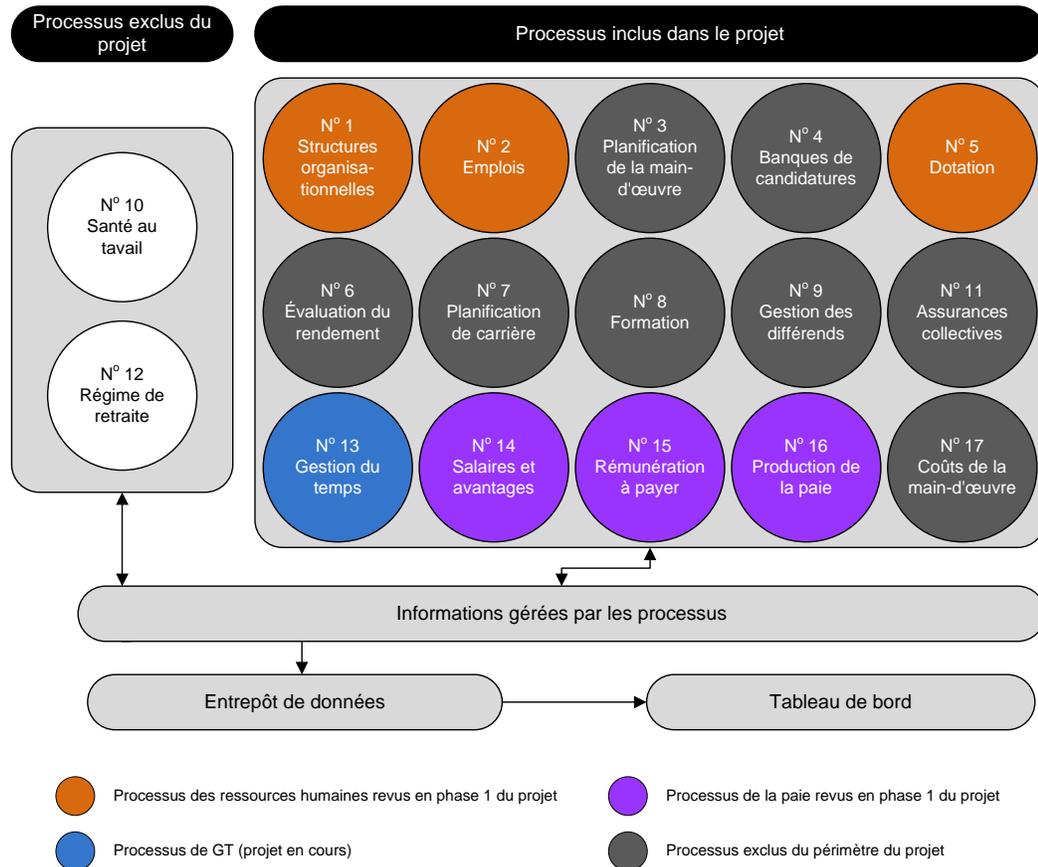
- *Structures organisationnelles (n° 1);*
- *Emplois (n° 2);*
- *Dotation (n° 5);*
- *Salaires et avantages (n° 14);*
- *Rémunération à payer (n° 15);*
- *Production de la paie (n° 16);*
- *Coûts de la main-d'œuvre (n° 17, gestion des échelles salariales seulement);*
- *Mise en place des fondations de fonctionnalités d'intelligence d'affaires;*
- *Révision des interfaces identifiées dans l'architecture fonctionnelle.*

*Les activités et les processus suivants sont exclus du périmètre du projet (exclusions) :*

- *Planification de la main-d'œuvre (n° 3);*
- *Banques de candidatures (n° 4);*
- *Évaluation du rendement (n° 6);*
- *Planification de carrière (n° 7);*
- *Formation (n° 8);*
- *Gestion des différends (n° 9);*
- *Assurances collectives (n° 11);*
- *Coûts de la main-d'œuvre (n° 17);*
- *Méthode d'archivage des systèmes délestés en fonction de la Loi sur les archives;*
- *Remplacement ou arrimage des systèmes périphériques de mission servant à gérer les opérations courantes des unités d'affaires;*
- *Mise en place des nouveaux processus qui modifieront la structure des données et qui auront des impacts sur plusieurs des systèmes périphériques opérés par des clients externes à SIMON. Les travaux requis pour l'adaptation des interfaces du côté externe à SIMON seront assumés par les propriétaires des systèmes en question;*
- *Haute disponibilité de l'infrastructure technologique SIMON devant être incluse dans un projet connexe (gestion des capacités des serveurs du portefeuille du plan triennal d'immobilisations);*
- *Paie du Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) non incluse dans la phase 1.*

*Les exclusions ci-haut mentionnées doivent faire l'objet d'un positionnement actualisé du projet qui demande une révision des besoins d'affaires. Une évaluation des coûts et des efforts ainsi qu'un échéancier de réalisation des travaux retenus seront déposés avant la fin de l'année courante. (**Échéancier prévu : décembre 2013**)*

**Figure 2 – Positionnement pour les besoins d'affaires des processus de la fonction RH-Paie**



B) Concernant l'aspect financier du projet, un dossier de projet a été présenté au CSTI le 21 juin 2012 et totalisait 36,9 M\$. Un audit externe a alors été commandé et celui-ci a été déposé au CSTI le 18 octobre 2012. Cet audit a permis de réviser les chiffres à la baisse d'environ 3 M\$. Le rapport a également souligné trois enjeux majeurs du projet qui avaient été préalablement identifiés, soit l'arrimage des conventions collectives au progiciel Oracle, la gestion de la capacité organisationnelle et la concurrence de trois projets d'envergure dans SIMON.

Cette évaluation financière a été élaborée en fonction du scénario qui a été retenu par le comité de direction du projet, à savoir :

- Implantation des processus des ressources humaines et de la paie des employés payés par la Ville;
- Implantation du dossier relatif aux ressources humaines du SPVM (excluant le volet de la paie dans la phase 1).

L'implantation des volets GT et Paie du SPVM sera effectuée dans la phase 2, non évaluée à ce jour.

*L'évaluation financière sera une fois de plus revue et confirmée à la fin de la phase de planification et d'analyse des conventions collectives avec le progiciel Oracle, prévue en juin 2013.*

*De plus, l'évaluation des coûts pour l'ensemble du projet SIG RH-Paie sera revue d'ici le 31 décembre 2013, et ce, afin d'estimer les coûts d'implantation des processus non touchés dans le cadre du projet actuel qui ne couvre essentiellement que les processus nécessaires au traitement de la paie. (Échéancier prévu : décembre 2013)*

- C) *Le projet est actuellement en phase de planification depuis le début de 2013 (phase 3) et s'oriente vers un calendrier de présentations aux instances afin d'obtenir un avis favorable pour lancer la phase de réalisation (phase 4) en juillet 2013 dans le respect du cadre de gestion des projets d'envergure. (Échéancier prévu : juillet 2013)*

*Calendrier :*

- *Comité directeur des systèmes administratifs;*
- *Comité ad hoc des promoteurs;*
- *CSTI;*
- *Comité de monitoring des projets d'envergure;*
- *Comité exécutif. (Échéancier prévu : juin 2013)*

- D) *À notre connaissance, voici les différentes études ou analyses qui ont été effectuées pour le compte de la Ville concernant l'impartition de la paie :*
- *Firme EDS, juillet 2004, « Étude comparative Impartition de la paie vs traitement à l'interne »;*
  - *Étude interne, décembre 2004, « Projet Ressources humaines / Paie – Processus de production de la paie – Payroll d'Oracle vs Impartition »;*
  - *Firme Raymond Chabot Grant Thornton, octobre 2006, « Analyse d'opportunité pour l'optimisation du traitement de la paie »;*
  - *Étude interne, octobre 2007, « Projet : Positionnement pour la PAIE – Bilan actuel et positionnement pour la production de la paie à la Ville de Montréal »;*
  - *Firme Raymond Chabot Grant Thornton, avril 2008, « Étude d'étalonnage et étude financière de solutions en traitement de la paie – analyse comparative – impartition vs internalisation »;*
  - *Étude interne, juin 2012, « Dossier de projet RH-PAIE », 1.2.1. Impartir ou non?, pages 6 et 7.*

*De façon générale, on constate qu'il est largement répandu dans l'industrie qu'au-delà d'un certain nombre d'employés, le traitement de la paie à l'externe n'en vaut plus le coût. Dans le rapport du Bureau du vérificateur général, le chiffre de 10 000 employés et plus est avancé.*

*Seul le processus de production de la paie (processus n° 16) peut être imparti, et il consiste à produire la paie des employés à partir de la rémunération directe à payer en y appliquant les différentes déductions selon le respect des lois. On*

*retrouve les impressions de chèques, les bulletins de paie, les fichiers bancaires ou, pour certains organismes externes, la comptabilisation de la paie, les feuillets fiscaux et tous les rapports périodiques ou ad hoc.*

*Avec tous les développements effectués dans SIMON au cours des dernières années, nous estimons qu'impartir la production de la paie ne démontre plus les intérêts ni les bénéfices qui auraient pu justifier une telle action à une autre époque. L'approche demeure de mettre à profit nos actifs et de continuer à bâtir sur nos assises tout en contrôlant nos risques et nos coûts.*

*Une rencontre est planifiée le 26 avril avec le directeur général, de façon à confirmer les orientations à prendre en matière d'impartition de la paie dans le contexte actuel, et une mise à jour de l'étude pourrait s'ensuivre. **(Complété, avril 2013)***

- E) *Au moment du redémarrage du projet en 2011, celui-ci s'est inscrit dans la méthodologie mise en place par la Division réalisation de projets TI qui implique une reddition de comptes au comité exécutif pour les projets d'envergure, comme RH-Paie, et ce, dès qu'il passera en phase de réalisation. Le projet, en plus de rendre des comptes au comité exécutif, doit également cheminer au comité de monitoring des projets d'envergure. Il profite également d'un suivi assidu par la direction du STI selon des mécanismes de gestion de projets qui se présentent sous la forme de tableaux de bord déposés mensuellement et faisant état de l'avancement des projets. **(Échéancier prévu : échelonné sur la durée prévue du projet, soit de juillet 2013 à décembre 2016 et reddition de comptes biannuelle au comité exécutif)***