



Développement des ressources humaines Canada    Human Resources Development Canada  
Bureau de vérification interne    Internal Audit Bureau

# RAPPORT FINAL

## *Améliorer la coordination interne de nouvelles initiatives à DRHC*

N° de projet : 425/98

*Équipe chargée du projet :*

Directeur général : *James K. Martin*  
Directrice de la vérification : *Basil Orsini*  
Chef d'équipe : *Brian Gifford, Conseils et Vérification Canada*  
Vérificateurs : *Beate Shiffer, Conseils et Vérification Canada*  
*Tara Newell*

**AUTORISATION:**

**Copie original signée par :**

DIRECTEUR:

*Basil Orsini*

*Le 30 septembre, 1999*

Date

DIRECTEUR GÉNÉRAL:

*James K. Martin*

*Le 30 septembre, 1999*

Date

**Septembre 1999**



## **TABLE DES MATIÈRES**

|   |   |
|---|---|
| 1. CONTEXTE .....                       | 1 |
| 2. OUTILS DE COORDINATION INTERNE ..... | 2 |
| 3. RECOMMANDATIONS .....                | 2 |

### **ANNEXES**

ANNEXE A La coordination interne à DRHC : principes généraux pour les chargés de projet

ANNEXE B Liste de contrôle sur les risques inhérents à la coordination interne à DRHC

## **1. Contexte**

Au cours des séances ministérielles de diagnostic du risque tenues en 1997-1998, les gestionnaires ont dit au Bureau de vérification interne (BVI) que la coordination interne des projets ministériels représentait un défi. Le BVI a réagi en entreprenant un examen des « pratiques exemplaires » afin de fournir aux gestionnaires un produit à valeur ajoutée réel.

Cet examen a mené à la formulation de huit principes pratiques pour la coordination efficace des initiatives nationales et régionales à DRHC. Ces principes reposent sur deux études de cas : le Modèle de détermination des ressources pour la prestation d'un programme de travail et la Régionalisation de la réadaptation professionnelle du Programme de la sécurité du revenu. Ces études de cas ont été choisies en consultation avec les coordonnateurs nationaux et régionaux de la vérification. Les principes reposent également sur un grand nombre d'entrevues effectuées auprès de gestionnaires chevronnés de DRHC d'autres directions générales et secteurs d'activités, y compris les perspectives régionales.

Les principes reflètent l'environnement, la structure et la culture organisationnelle du ministère puisqu'ils découlent des expériences des gestionnaires et des coordonnateurs de projets de DRHC.

On suggère les principes suivants pour la coordination réussie d'initiatives de DRHC :

1. Établir une orientation et une stratégie claires
2. Déterminer le soutien nécessaire et la responsabilité relativement au projet
3. Former une équipe de projet solide
4. Élaborer un plan pour l'échange d'information et les communications
5. Appuyer et habiliter les gens
6. Effectuer des projets pilotes et des déploiements planifiés
7. Adapter le plan de mise en œuvre
8. Tirer profit des leçons apprises

## **2. Outils de coordination interne**

On a utilisé les principales constatations de ce rapport afin d'élaborer deux outils à l'intention des gestionnaires et des chefs de projet de DRHC. Ces deux outils reflètent les pratiques exemplaires étudiées et sont spécifiques à notre ministère. Le premier outil est une fiche de référence pour les gestionnaires et les chefs de projet intitulée : « La coordination interne à DRHC : principes généraux pour les chargés de projet ». Cette fiche de référence offre des conseils pratiques concernant les principes les plus importants pour la mise en œuvre réussie d'une nouvelle initiative.

Le second outil est une fiche de contrôle de deux pages intitulée « Liste de contrôle sur les risques inhérents à la coordination interne à DRHC » qui subdivise chacun des principes clés et se concentre sur les secteurs de risque élevé. Les gestionnaires et les chefs de projet devront utiliser cet outil afin de s'assurer que des étapes importantes ne sont pas négligées lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une nouvelle initiative .

## **3. Recommandations**

1. Les gestionnaires de DRHC doivent utiliser ces principes comme outil de référence. Ils serviront d'aide-mémoire pour les étapes quelque fois négligées dans la gestion de projet.
2. Le chef de projet doit adapter ces principes aux exigences particulières du projet. Il doit tenir compte de l'importance et de la portée du projet ainsi que des gens qui y participent afin de mieux les appliquer.

## ANNEXE A

### **La coordination interne à DRHC :** **principes généraux pour les chargés de projet**

Les principes généraux ci-après ont été établis en fonction des pratiques exemplaires au sein de DRHC. Ils s'appliquent à l'environnement, à la structure et à la culture organisationnelle propres au Ministère. Ils s'adressent aux chargés de projet qui devraient l'utiliser comme un guide qu'il faudrait adapter selon les exigences et les besoins de chaque initiative.

#### **1. Élaborer une orientation claire et une stratégie**

- Obtenir une orientation claire du groupe directeur;
- Formuler un plan d'action détaillé avec l'équipe de projet;
- S'assurer que la vision et la stratégie sont coordonnées en fonction des mandats de DRHC.

#### **2. Établir les paramètres pour le soutien et la reddition de comptes dans le cadre du projet**

- Obtenir le soutien et l'engagement de la part d'un groupe directeur important : comité de direction, équipe de la haute direction ou champions au niveau de la direction.

#### **3. Constituer une équipe de projet dynamique**

- Diviser le projet en unités réalisables;
- Tenir compte des diverses idées et perspectives lors de l'élaboration des projets;
- Favoriser l'esprit d'équipe.

#### **4. Élaborer le plan pour les communications et l'échange d'information**

- Sensibiliser l'ensemble des effectifs à la vision et à la stratégie;
- Favoriser une très vaste participation au processus;
- Abattre les obstacles à la communication interne.

#### **5. Appuyer et habiliter les membres de l'équipe**

- Axer les efforts sur la création d'un milieu de travail dynamique;
- Donner aux employés les outils et l'encadrement nécessaires;
- Comprendre les motivations des participants et leur fournir des incitatifs.

## **6. Avoir recours à des projets-pilotes et procéder à une mise en œuvre graduelle du projet**

- Permettre l'essai de différentes solutions et perfectionner les modalités;
- Évaluer les projets-pilotes d'une façon permanente et tirer profit des leçons dégagées.

## **7. Personnaliser le plan de mise en œuvre**

- Examiner les répercussions du projet sur les directions générales et les régions ainsi qu'élaborer le plan de mise en œuvre en fonction des besoins respectifs de celles-ci;
- Assurer le suivi du plan de mise en œuvre.

## **8. Tabler sur les acquis**

- Procéder à une évaluation finale du projet;
- Étayer les leçons acquises et les pratiques exemplaires ainsi qu'en communiquer le résultat aux intéressés.

## ANNEXE B

### Liste de contrôle sur les risques inhérents à la coordination interne à DRHC

La présente liste de contrôle représente les leçons qu'on a tirées des initiatives fructueuses de coordination interne à DRHC. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des étapes liées à la gestion de projet. Cependant, la liste de contrôle permet de cerner les principaux risques. Les chargés de projet devraient s'en servir comme guide, mais l'adapter afin de satisfaire aux exigences et aux besoins de chaque initiative.

#### RISQUES

OUI  S/O

#### 1. Élaborer une orientation claire et une stratégie

- a) Avez-vous élaboré une vision claire du résultat final?
- b) La vision crée-t-elle un besoin conscient de changement au sein de l'organisation?
- c) Avez-vous formulé un plan d'action comprenant des opérations détaillées?
- d) Le projet a-t-il été divisé en unités réalisables?
- e) Avez-vous élaboré ou arrêté le mandat du projet?
- f) Avez-vous établi l'échéancier précis d'exécution des différentes tâches?
- g) Possédez-vous un cadre d'évaluation des indicateurs de rendement?
- h) Avez-vous évalué les risques inhérents au projet?
- i) L'orientation et la stratégie cadrent-elles avec la vision et le plan d'activités de DRHC?
- j) Le projet a-t-il été coordonné par rapport aux autres initiatives internes de DRHC?

- k) La stratégie fait-elle appel à l'innovation et à la créativité?
- l) La stratégie tient-elle compte des leçons tirées des initiatives précédentes au sein de DRHC?

## **2. Établir les paramètres pour le soutien et la reddition de comptes dans le cadre du projet**

- a) Le projet reçoit-il l'appui de la haute direction?
- b) Avez-vous constitué un groupe directeur influent?
- c) Avez-vous choisi des membres qui s'y connaissent? Qui sont dignes de foi aux yeux de leurs collègues? Qui peuvent prendre des décisions?
- d) Avez-vous choisi des membres qui représentent les directions générales, les régions ainsi que les produits et services en cause?
- e) Avez-vous exposé clairement le rôle du groupe directeur?
- f) Avez-vous engagé les régions au début du processus?

## **3. Constituer une équipe de projet dynamique**

- a) Avez-vous choisi des membres qui représentent les directions générales, les régions ainsi que les secteurs d'activité en cause?
- b) Avez-vous choisi des membres influents et compétents?
- c) L'équipe a-t-elle reçu un mandat clair du groupe directeur?
- d) Les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe sont-ils clairs?

- e) Y a-t-il un chargé de projet responsable de l'initiative?
- f) Existe-t-il des sous-groupes de travail afin de mener à bien certaines tâches?
- g) Existe-t-il, entre les membres, des voies de communication qui garantissent la participation de tous les intéressés?
- h) Avez-vous établi un mécanisme de gestion des différends?

#### **4. Élaborer le plan pour les communications et l'échange d'information**

- a) Avez-vous cerné les moyens de communication les plus efficaces au sein du Ministère?
- b) Avez-vous établi les outils et les documents de communication qui peuvent être adaptés en fonction de chaque direction générale, régions ou produit et service?
- c) Le tout est-il rédigé d'une façon claire, concise et facile à comprendre?
- d) Les communications sont-elles multidirectionnelles, et les échanges se font-ils entre les directions générales, les régions et les centres des produits et services?
- e) Avez-vous fait participer les intervenants au processus de consultation?
- f) Avez-vous un compte rendu des principales décisions et mesures afin de signaler aux intéressés les progrès réalisés?

#### **5. Appuyer et habiliter les membres de l'équipe**

- a) Avez-vous appuyé et encouragé régulièrement les membres de l'équipe?
- b) Avez-vous donné aux membres de l'équipe la marge de manœuvre et le pouvoir décisionnel nécessaires?
- c) Avez-vous envisagé les idées innovatrices et créatives?
- d) Avez-vous donné aux membres de l'équipe les outils et l'encadrement nécessaires?

- e) Comprenez-vous les motivations de ceux qui participent au projet?
- e) Avez-vous établi, à l'intention des membres de l'équipe, des mesures incitatives afin qu'ils atteignent les objectifs du projet?

## **6. Avoir recours à des projets-pilotes et procéder à une mise en œuvre graduelle du projet**

- a) Avez-vous mis à l'essai les différentes solutions visant à mettre en œuvre le projet?
- b) Avez-vous apporté des modifications permanentes à la mise en œuvre?
- c) Avez-vous évalué les projets-pilotes et tiré profit des leçons dégagées?

## **7. Personnaliser le plan de mise en œuvre**

- a) Avez-vous examiné les répercussions du projet sur les directions générales, les régions, les centres de produits et services ainsi que sur les intervenants?
- b) Avez-vous tenu compte des besoins des directions générales, des régions ainsi que des secteurs d'activité dans le plan de mise en œuvre?
- c) Avez-vous élaboré les outils qui peuvent être adaptés selon les directions générales, les régions ainsi que les secteurs d'activité?
- d) Avez-vous assuré le suivi? Les tâches sont-elles toutes exécutées?

## **8. Tabler sur les acquis**

- a) Avez-vous procédé à une évaluation à mi-mandat du projet et à une évaluation finale?
- b) Avez-vous consigné et communiqué les leçons dégagées et les pratiques exemplaires?