



Renforcement des capacités en gestion de l'information Étude de cas de l'ACDI

**Exposé pour les
Journées de la GI
Préparé par : Alex Benay**



Vue d'ensemble

- Vue d'ensemble de l'ACDI
- Le chemin parcouru
- Résultats – Point de vue des RH
- Avantages
- Prochaines étapes
- Incidence sur la GI à l'Agence
- Leçons apprises
- Matériel disponible



ACDI ... Une vue d'ensemble

L'organisation

- L'Agence canadienne de développement international (ACDI) est le principal organisme du Canada qui est responsable de l'aide au développement.
- Partenaires multiples
- Mandat international
- Plus ou moins 2 000 employés
- Sept directions générales de programmes, cinq directions générales de services ministériels, la Direction générale des politiques, le Bureau du président et le Cabinet du ministre



ACDI ... Une vue d'ensemble

Gestion de l'information... À l'époque

- Modèle de GI fédératif
 - Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie (DGGIT) et divers niveaux de maturité en GI au sein de toutes les autres directions générales
- Surveillance générale médiocre des fonctions traditionnelles de la GI
- Nouvel enjeu sur la gestion des données par le biais de l'utilisation du SAP pour l'administration des projets d'aide
- Efforts non coordonnés dans l'ensemble de l'Agence
- Conformité générale minimale aux règlements et aux politiques du GC
- Aucunes exigences en matière de GI exprimées et intégrées au cycle chronologique de l'élaboration des systèmes (CCES)



ACDI ... Une vue d'ensemble

Gestion de l'information ... Aujourd'hui

- Fonctions claires en matière de GI
- Tâches attribuées et coordonnées entre les ressources appropriées au sein de l'équipe des bureaux de l'information des directions générales (BIDG)
- Profils de compétences en GI utilisés dans toute l'Agence pour la dotation, la gestion du rendement et les plans d'apprentissage
- Niveaux standards de classification
- Descriptions génériques de postes – revues par les autorités fonctionnelles ministérielles
- Processus opérationnels standards (continus)
- Rôles et responsabilités clairs et uniformes pour les directions générales et les ressources ministérielles
- Établissement de communautés de praticiens



L'aventure commence

- Annonce du début de la mise en oeuvre du SGDE (SGDDI).
- Problèmes de capacité soulevés
- Différents niveaux de maturité en GI dans toute l'Agence, dont une équipe organisationnelle faible
- Nécessité d'évaluer la situation actuelle
 - Qui, quoi, quand, où et comment?
- Des mesures devaient être prises



L'aventure commence...

- L'annonce du projet planifié du SGDE a créé un besoin immédiat d'augmenter la capacité en GI au sein de l'organisation.
- Reconnaissance qu'un modèle de GI fédératif pourrait fonctionner; toutefois une surveillance et des contrôles plus serrés des processus seraient nécessaires.
- Début du projet relatif aux bureaux de l'information des directions générales (BIDG) en 2003, analyse de la situation actuelle afin de déterminer le futur profil d'une organisation de GI.



BIDG... Du projet aux personnes

- Analyse de la situation actuelle effectuée pour l'ensemble des fonctions de GI à l'Agence
 - Qui, quoi, quand, où et comment?
- Détermination des fonctions de GI requises
 - Concentration sur les fonctions et non les niveaux
 - que nécessitent les secteurs de programmes pour gérer leur information?
 - Consultations : comités, haute direction, gestionnaires, utilisateurs et communauté de GI existante
 - Résultats : données, rapports ministériels, site Web, GD, TI et exigences en matière de gestion/planification
- Remise en question de la vision actuelle de la GI au sein de l'ACDI
- Ce n'est qu'après tout cela que nous nous sommes penchés sur les personnes actuellement en poste

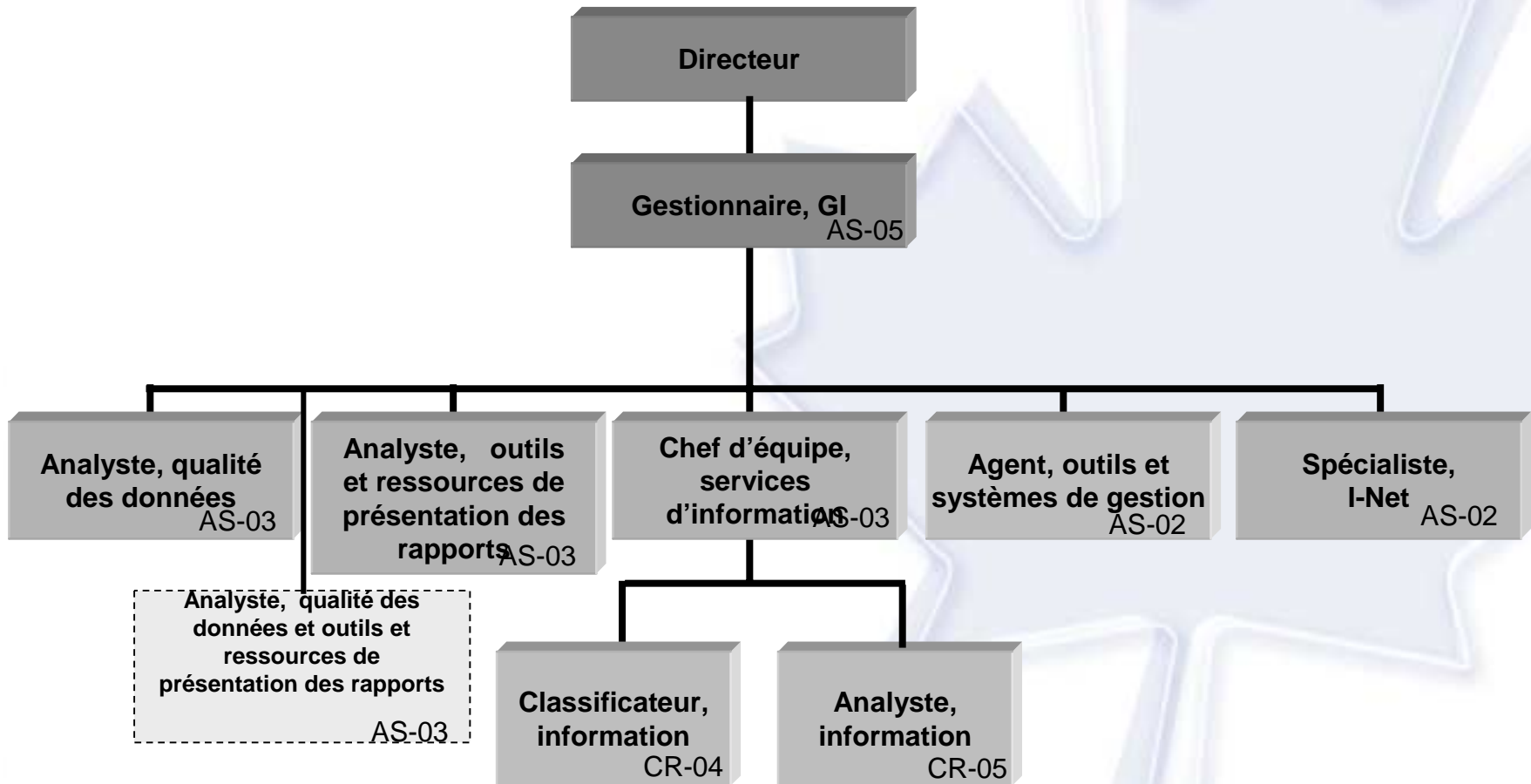


Participation des RH

- Formation d'un groupe de travail conjoint DGGIT-RH responsable de l'élaboration et de la mise en oeuvre des fonctions définies
 - Élaboration de profils de compétences en GI pour chaque fonction à l'aide des profils de compétences proposés par le BGC lorsque disponibles
 - Rédaction des descriptions de postes génériques pour chaque fonction principale
 - Élaboration d'un modèle organisationnel
 - Transmission au personnel de la classification pour analyse et attribution des niveaux de classification



Bureaux de l'information des directions générales (BIDG) Modèle de fonctions



Modèle et niveaux de classification acceptés
par le CGI (14-03-2005) et le CRC (30-06-
2005)



Fonctions et niveaux des BIDG

Gestionnaire, GI

AS-05

Planification, élaboration, gestion et exécution de programmes et de services de GI

Qualité des données

Conseils, orientation et soutien pour les questions de qualité des données (tables de codage, systèmes électroniques de GD, portails, systèmes de BD, dépôts de documents, etc.)

AS-03

Outils et ressources de présentation de rapports

Conseils, orientation, assistance et soutien pour la création et la production de rapports de l'Agence/des directions générales

Outils combinés pour la qualité des données et la présentation de rapports

AS-03



Fonctions et niveaux des BIDG

Spécialiste - I-Net

AS-02

Gestion des sites I-Net des directions générales et du document connexe, conseils, encadrement et soutien du personnel sur l'élaboration du contenu de façon à assurer la conformité aux normes et à la sécurité.

Outils et systèmes opérationnels

AS-02

Évaluation des exigences des directions générales en matière d'outils et de systèmes opérationnels basés sur la technologie; coordination de la mise en application des outils de l'Agence et des directions générales, acquisition/soutien d'outils non réseautés.

Chef d'équipe, services d'information

AS-03

Services d'enregistrement et de gestion des documents et conseils aux directions générales, soutien et facilitation de l'information comme un actif et conformité aux politiques, normes et lignes directrices en matière de GI.

Analyste, information

CR-05

Fourniture de services de soutien à la gestion de l'information

Classificateur, information

CR-04

Fourniture de services continus en GC et en GD



Consultation de la communauté de la GI et des syndicats

- Présentation du modèle proposé à la communauté actuelle pour obtenir ses commentaires
 - Résultats :
 - Employés attachés à leurs descriptions de postes actuelles
 - Discussions émotives
- Participation des syndicats
 - Recherche de soutien, commentaires et conseils
- Modèle, profils de compétences et descriptions de postes modifiés si possible



Renforcer les processus RH de l'Agence

- **Classification**
 - Chaque direction générale avait son agent de classification
 - Surveillance accrue
 - Attribution par la DGRHSC d'un agent de classification au projet
- **Dotation en personnel**
 - Chaque direction générale avait son agent de dotation
 - Mesures organisationnelles et mesures individuelles
 - Attribution par la DGRHSC d'un agent de dotation au projet
- **La DGGIT devient l'entité responsable de la coordination des exigences pour le modèle**



Renforcer les processus RH de l'Agence

- Élaboration et mise en place de mécanismes de surveillance beaucoup plus contrôlés pour les mesures de classification et de dotation
- Mesures organisationnelles devenues la norme par opposition aux mesures individuelles des directions générales
- Planification
 - Chaque gestionnaire de la GI de la direction générale maintenant responsable de ses besoins en dotation en GI : les mesures organisationnelles en matière de RH doivent être planifiées
- Affronter les obstacles
 - Tout le monde ne sera pas content
 - Mise en place de contrôles pour les ressources des autres directions générales
- Accroissement des communications entre la GI et les RH



Résultats

Bureaux de l'information des directions générales

- Adoption du modèle des BIDG dans chaque secteur d'exécution de programme
- Détermination de huit fonctions principales liées à la GI
- Chaque fonction a un profil de compétences générique
 - Aide à la planification des RH, la gestion du rendement, les plans de formation/d'apprentissage, les mesures de dotation, etc.
- Chaque fonction principale a une description de poste générique



Résultats

Bureaux de l'information des directions générales

(basée sur le profil des compétences en GI du CT - février 2005)

Compétences

Postes, BIDG	Niveau	Compétences techniques en GI					
		Planification	Réseaux exécution, réception et saisie	Organisation	Utilisation et diffusion	Maintenance protection préservation	Conservation élimination
Gestionnaire, GI	AS 5	Solides	Solides	Solides	Solides	Solides	Solides
Analyste, outils et ressources de présentation des rapports	AS3	De base	Approfondies	Solides	Approfondies	Fondamentales	Fondamentale
Analyste, intégrité des données	AS3	De base	Approfondies	Solides	Approfondies	Fondamentales	Fondamentale
Chef d'équipe, services d'information	AS3	Solides	Solides	Approfondies	Approfondies	Solides	Solides
Spécialiste I-Net	AS2	De base	Approfondies	Approfondies	Solide	Fondamentales	De base
Agent, outils et systèmes opérationnels	AS2	De base	Fondamentales	De base	Solide	Fondamentales	De base
Classificateur , information	CR4	De base	Fondamentales	Fondamentale	Fondamentale	De base	De base
Analyste, information	CR5	De base	Solides	Solides	Solides	Fondamentales	Fondamentale



Résultats

Bureaux de l'information des directions générales

Matrice des exigences en matière de compétences en GI

(basée sur le profil des compétences en GI du CT - février 2005)

Compétences

Postes, BIDG	Niveau	Compétences comportementales						
		Vision	Orienté à la clientèle	Communication	Influence	Travail en équipes et partenariat	Résolution des problèmes	Planification et organisation fonctionnelle
Gestionnaire, GI	AS 5	D'expert	Expert	Expert	Expert	Expert	Expert	Expert
Analyste, outils et ressources de présentation de rapports	AS3	D'entrée	Intermédiaires	Intermédiaires	Intermédiaires	D'entrée	Intermédiaires	Intermédiaires
Analyste, intégrité des données	AS3	D'entrée	D'entrée	D'entrée	D'entrée	D'entrée	D'entrée	D'entrée
Chef d'équipe, services d'information	AS3	Intermédiaires	Intermédiaires	Intermédiaires	D'entrée	Intermédiaires	Intermédiaires	Intermédiaires
Spécialiste I-Net	AS2	D'entrée	Intermédiaires	Intermédiaires	Intermédiaires	D'entrée	Intermédiaires	Intermédiaires
Agent, outils et systèmes de gestion	AS2	D'entrée	Intermédiaires	D'entrée	D'entrée	D'entrée	D'entrée	D'entrée
Classificateur, information	CR4	D'entrée	D'entrée	D'entrée	D'entrée	D'entrée	D'entrée	D'entrée
Analyste, information	CR5	D'entrée	D'entrée	D'entrée	D'entrée	D'entrée	Intermédiaires	D'entrée



Avantages - BIDG

- Les directions générales communiquent maintenant entre elles et discutent des problèmes continus
 - De façon régulière, entretiens sur le déroulement des opérations et propositions organisationnelles à la DGGIT de la part des directions générales
- Aident la DGGIT à déterminer les exigences préliminaires
- Ont accru notre concentration sur un modèle de gouvernance solide en matière de GI/TI
- Ont établi diverses communautés de praticiens
- Discussions continues et évolution des responsabilités et des rôles de l'Agence par rapport à ceux des directions générales



Avantages - BIDG

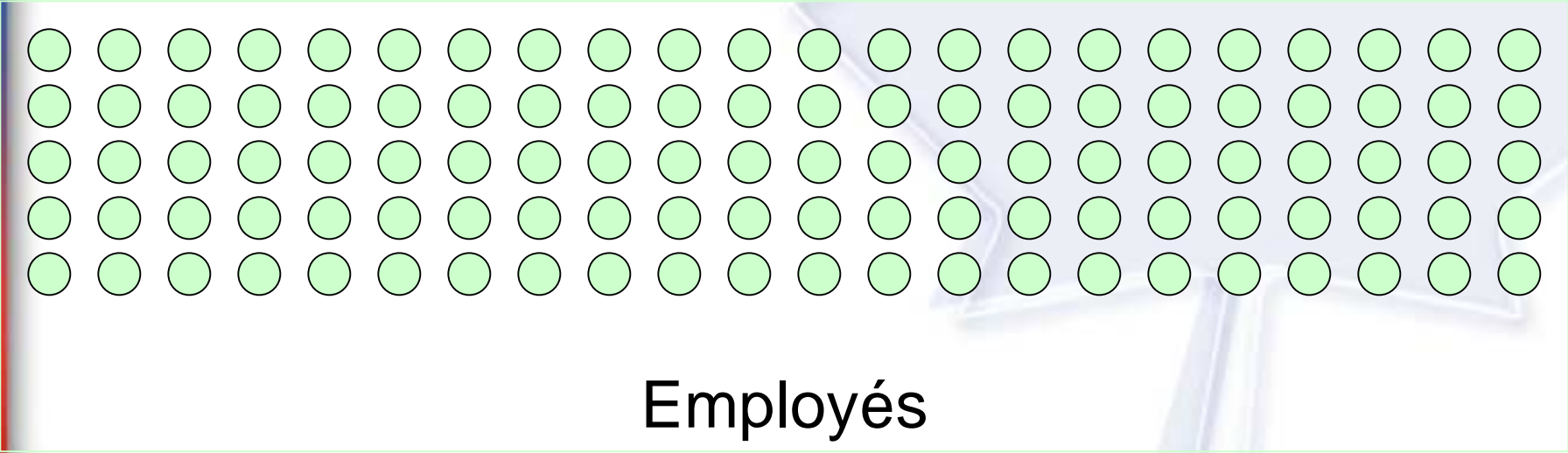
- Les bureaux de l'information des directions générales sont devenus un prolongement de la DGGIT au sein des directions générales
 - Sans obliger la DGGIT à engager des ressources additionnelles
- Ont facilité l'embauche de nouveaux employés par le biais de concours à l'Agence
- Ont intégré la GI aux secteurs opérationnels



Avantages - BIDG

DGGIT

Direction Direction Direction Direction Direction Direction Direction Direction Direction Direction Direction





Avantages - BIDG

DGGIT

BIDG
Amériques

BIDG
Asie

BIDG
Multilatéral

BIDG
Politiques

Direction

Direction

Direction

Direction

Direction

Direction

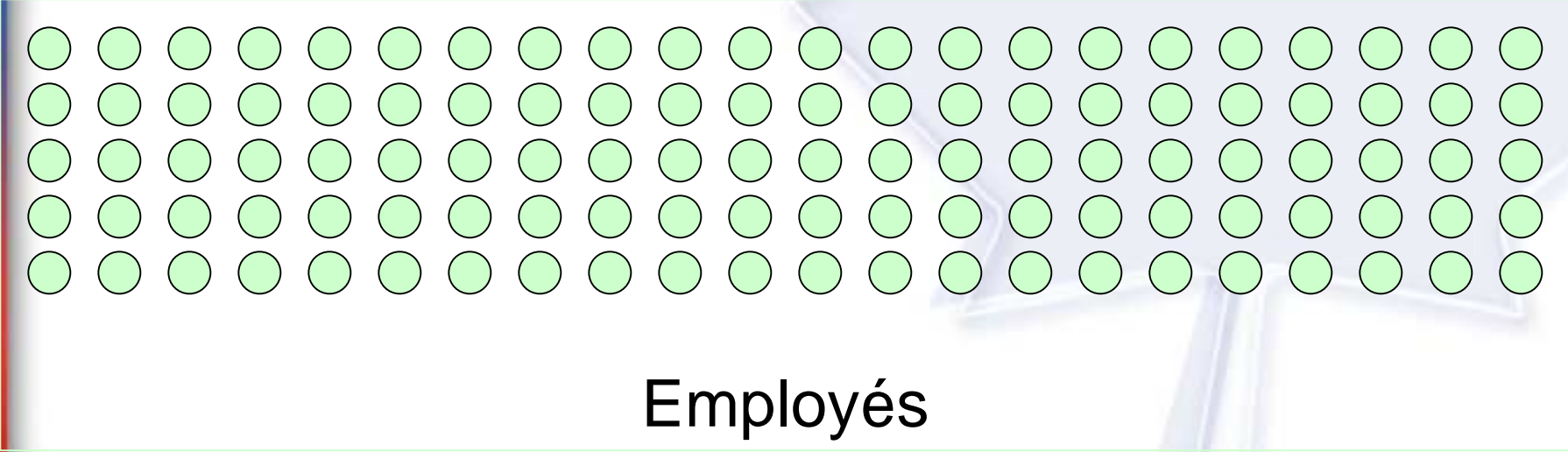
Direction

Direction

Direction

Direction

Direction





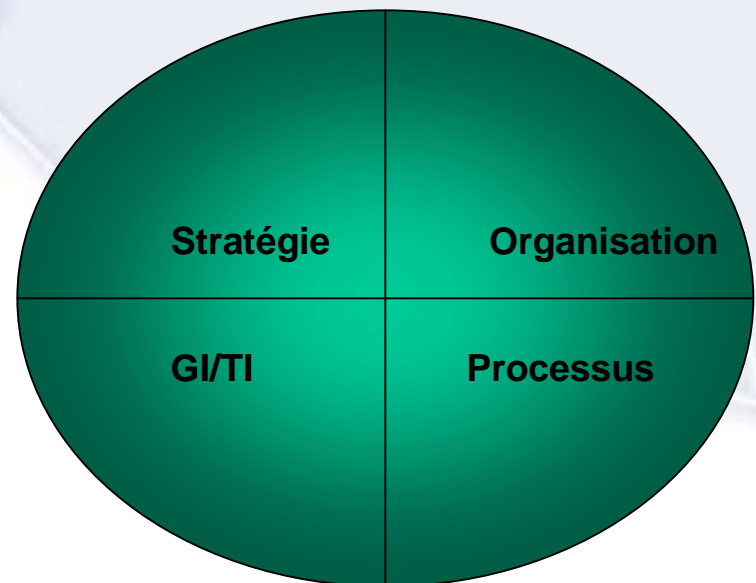
Et que réserve l'avenir aux BIDG?

- **Cadre d'apprentissage**
 - Élaboré en fonction de profils de compétences génériques
 - Chaque fonction possède un parcours d'apprentissage
 - Mise en correspondance avec les occasions d'apprentissage
 - Axé actuellement sur les cours/la formation, les versions à venir présenteront aussi des options comme le jumelage, l'encadrement, le mentorat, les affectations au sein de l'ACDI, etc.
- **Capacité et compréhension accrues en matière de GI**
 - Renforcement des connexions et du savoir
- **Bassins de candidats qualifiés**
 - Mesures de dotation axées sur les besoins de remplacement



Incidence des BIDG sur la gestion de l'information

- **Transition de la sensibilisation à la GI aux répercussions sur les opérations**
- **Concentration sur les processus opérationnels autant que sur les principes de la GI, comme conséquence de l'intégration de la GI aux secteurs de programmation**
 - **Processus de dotation des RH**
 - **Processus de passation de marchés**
 - **Processus de gestion des projets d'aide dans le SAP**
 - **Processus de prestation de l'aide**





Incidence des BIDG sur la gestion de l'information

- Mise en oeuvre du SGDDI
 - Plus de 50 formateurs dans les directions générales de programmes, en plus de la fonction de formateur principal à la DGGIT
 - Processus continu d'analyse avec les clients et les experts en GI dans les directions générales de programmes
 - Capacité garantie de pouvoir mettre en oeuvre les activités sur la gestion du changement qui sont requises pour mettre en application le SGDDI



Leçons apprises (1)

- Un modèle fédératif garantit la continuité et les ressources pour la GI
- Il est essentiel d'orienter les ressources vers les secteurs de programmation
- Lors du développement des capacités, définir tout d'abord les fonctions
 - Faire participer les secteurs opérationnels; de quels services d'information ont-ils besoin?
 - Oublier les niveaux de classification!
- Faire participer les secteurs des RH aussi rapidement que possible : comment bâtir des processus cohérents pour développer des capacités dans l'ensemble de l'organisation



Leçons apprises (2)

- Faire participer les syndicats aussi rapidement que possible lors de la transition aux descriptions génériques de postes au sein de l'organisation
- Communication : faire participer les directions générales de programmes, obtenir rapidement l'acceptation de toutes les parties possibles
- Faire appel aux ressources du BGC aussitôt que possible dans le processus
 - Profils de compétences préliminaires
 - Outils d'évaluation
- Développer simultanément les capacités de l'Agence et les capacités de gestion de l'information des directions générales de programmes



Leçons apprises (3)

- Faire sortir la GI de ses limites traditionnelles
 - S'orienter vers l'analyse opérationnelle
 - Quels sont les principaux processus opérationnels de l'Agence; où l'information est-elle produite?
 - Prestation de l'aide, processus administratifs, etc.
 - Acheminement du travail
 - Qualité des données
 - Rapports organisationnels
- Le développement des capacités ne se traduit pas seulement par l'ajout de ressources
 - Rationalisation des fonctions et des ressources disponibles
 - Éducation



Documentation disponible

- Profil de compétences pour chaque fonction
- Description de poste pour chaque fonction
- Cadre d'apprentissage (ébauche)



QUESTIONS?

