



**AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA
ÉTUDE GESTION DE L'INFORMATION SUR LES
RESSOURCES HUMAINES (GIRH)
RAPPORT FINAL**

LE 22 NOVEMBRE 2000

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
Sommaire	1
Sommaire des conclusions	3
Objectif 1 - Observations et conclusions	4
Objectif 2 - Observations et conclusions	6
Sommaire - conclusions	9
Récapitulation	16
Recommandations	17

Direction générale de l'examen de programmes
Édifce Sir John Carling
930, avenue Carling
Ottawa (Ontario)
K1A 0C5
(613) 759-6503
<http://www.agr.ca/review/frbmain.html>

Sommaire

Objectifs

Les objectifs globaux de l'étude étaient de déterminer :

- les besoins actuels et futurs d'information en matière de RH chez le personnel d'AAC affecté aux RH ou à d'autres fonctions;
- la meilleure solution globale pour répondre à ces besoins.

Sommaire des conclusions

Objectif 1 - Observations et conclusions

La détermination des besoins d'information en matière de RH chez le personnel des RH et des autres secteurs s'est avérée pour le moins stimulante :

- très peu d'interviewés pouvaient énoncer les besoins stratégiques d'information en matière de RH; ils pouvaient facilement discuter de leurs activités (opérations) quotidiennes reliées aux RH, mais ces activités correspondaient à la gestion transactionnelle conventionnelle des RH;
- il n'existait pas de plans stratégiques dont pourraient découler les objectifs et les besoins en matière de RH et de GI/TI.

Bien qu' AAC vise actuellement à se positionner comme un modèle de gestion dans le secteur public, les faits suggèrent l'existence de carences dans ses pratiques de gestion de l'information sur les RH. En outre, la culture actuelle en gestion des RH n'appuie aucun système de gestion de l'information en matière de ressources humaines (SGIRH) pan-ministériel. Les faits révèlent ce qui suit :

- le personnel n'est pas traité comme une ressource cruciale, ni géré de façon stratégique en vue de réaliser les objectifs ministériels;
- il existe une carence dans le leadership et l'engagement envers la gestion stratégique des RH, ce qui est à l'origine de la faible priorité accordée en général à la gestion des RH;
- les processus de RH n'ont pas été restructurés en fonction de la gestion des RH et d'un système de gestion de l'information en matière de RH. Il y a double emploi et manque d'uniformité dans l'application des processus entre les secteurs de l'organisation;
- les gestionnaires ne sont pas tenus de rendre compte de leur gestion des RH, tant stratégique qu'opérationnelle;
- il existe un manque de clarté et de consensus quant à l'information requise pour faire le suivi de la santé du personnel;
- la responsabilité et la reddition de compte en matière d'introduction et d'exactitude des données ne sont pas clairement délimitées ni respectées.

Objectif 1 - Observations et conclusions

Bien que le premier objectif visait à déterminer les besoins d'information du Ministère en matière de RH, on a repéré des problèmes cumulatifs dont la gravité nécessite l'attention de la direction.

Recommandations :

AAC doit :

- déterminer la stratégie globale en RH requise par le Ministère à l'appui de sa stratégie opérationnelle;
- élaborer des indicateurs de santé et de rendement des RH, et accorder une grande priorité à la mesure des réalisations vers un niveau optimum de santé et de rendement;
- tenir tous les gestionnaires de l'organisation responsables du niveau optimum de santé et de rendement au sein d'AAC;
- déterminer les besoins essentiels au niveau des opérations et du personnel en vue de transformer la fonction des RH en un outil stratégique;
- entreprendre la transformation des services, activités et processus :
 - % repérer ce qui doit être cessé, entrepris ou changé;
 - % améliorer le circuit de travail;
- confirmer les besoins d'information en matière de RH selon les recommandations ci-dessus;
- entamer le processus de changement de la culture;
- instaurer un environnement favorable à un système pan-ministériel de GIRH.

Objectif 2 - Observations et conclusions

Bien que l'étude comprenait une évaluation comparative des systèmes PeopleSoft et SAP, les problèmes d'information en matière de RH et de système des RH au Ministère ne sont pas reliés à la technologie. L'application d'une solution ou de changements axés uniquement sur la technologie ne peut pas résoudre les questions plus fondamentales à régler.

→ **Les problèmes globaux repérés à l'objectif 1 doivent être résolus avant la mise en œuvre d'une solution axée sur la technologie, qui servirait de base à un système ministériel de GIRH.**

Durant la revue, il est devenu manifeste qu'il existe non seulement des problèmes de gestion des RH et de système de RH mais aussi d'importants problèmes de gestion de l'information et de technologie de l'information.

La façon dont le Ministère a géré ses deux plus importantes applications ministérielles ne facilite pas une approche intégrée et efficace de gestion de l'information. Actuellement :

- le Ministère ne dispose pas de la structure organisationnelle et du processus de prise de décisions (gouvernance) nécessaires pour répondre aux demandes concurrentes et effectuer l'investissement de ses ressources limitées. En l'absence de mécanismes de gouvernance, il est manifeste que la priorité doit être accordée à la gestion des données financières, ce qui signifie des sources assurées de fonds pour la plateforme SAP et de plus substantiels investissements dans cette plateforme;
- il n'existe aucune stratégie précise de gestion de l'information visant à faciliter l'échange de données, promouvoir la gérance et assurer une interprétation cohérente et commune (sémantique) des données ministérielles;
- la planification, le fonctionnement et l'appui des plateformes technologiques incombent entièrement à la direction générale qui administre l'application ministérielle.

Objectif 2 - Observations et conclusions

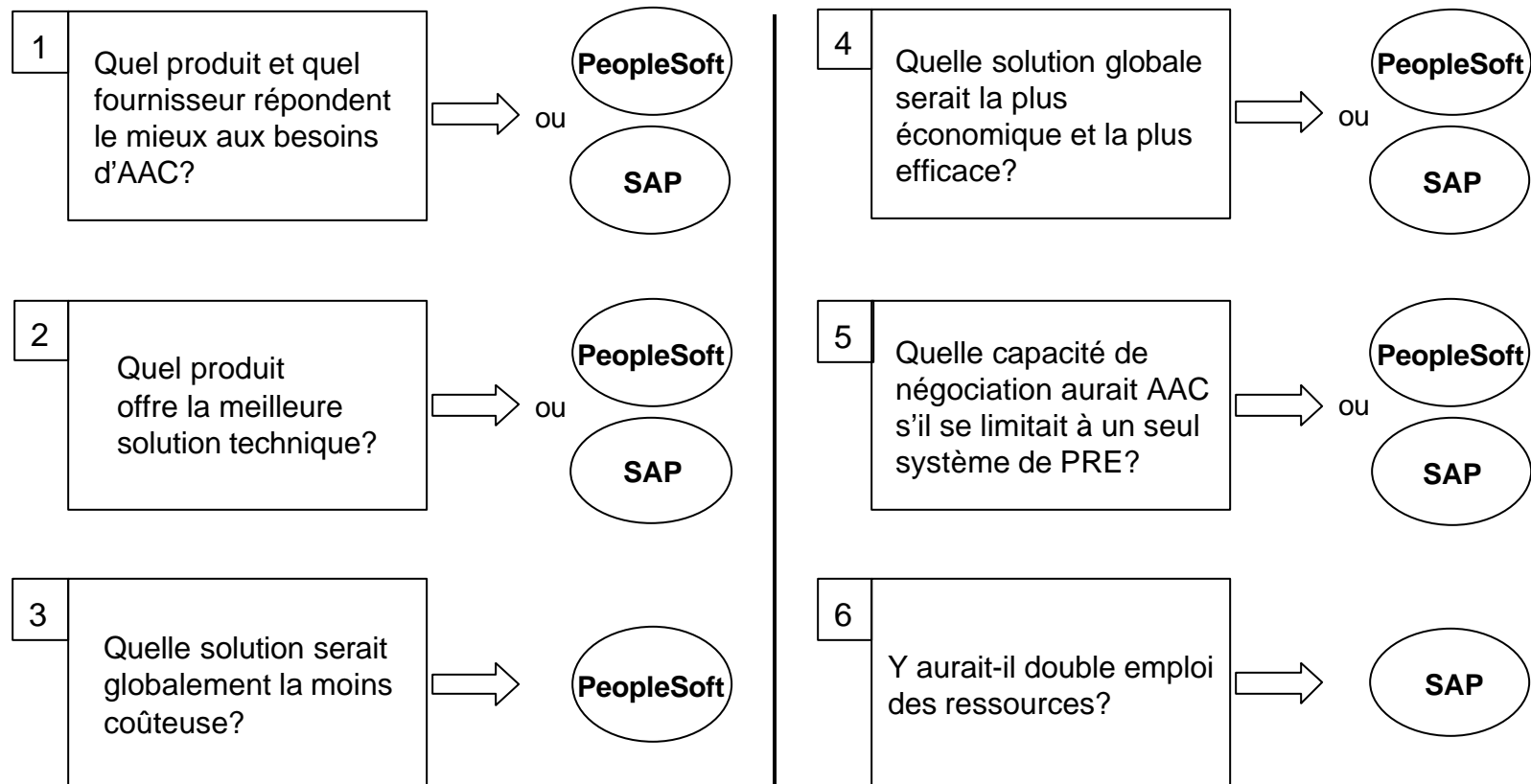
Par conséquent, le Ministère se voit confronté aux situations suivantes :

- il n'y a guère d'échange de compétences et de ressources technologique en matière d'exploitation et d'appui pour les plateformes technologiques;
- l'échange et l'organisation de l'information (par ex. structure organisationnelle hiérarchique) entre les systèmes SAP et PeopleSoft sont incohérents et causent des problèmes. L'existence de deux solutions sert d'excuse commode pour ne pas résoudre ces divergences;
- le succès de la mise en œuvre du système PeopleSoft au niveau ministériel a été mitigé par la portée insuffisante de l'engagement ou de la priorité accordé à un système pan-ministériel d'information en matière de RH;
- les priorités et les demandes des utilisateurs sont divergentes.

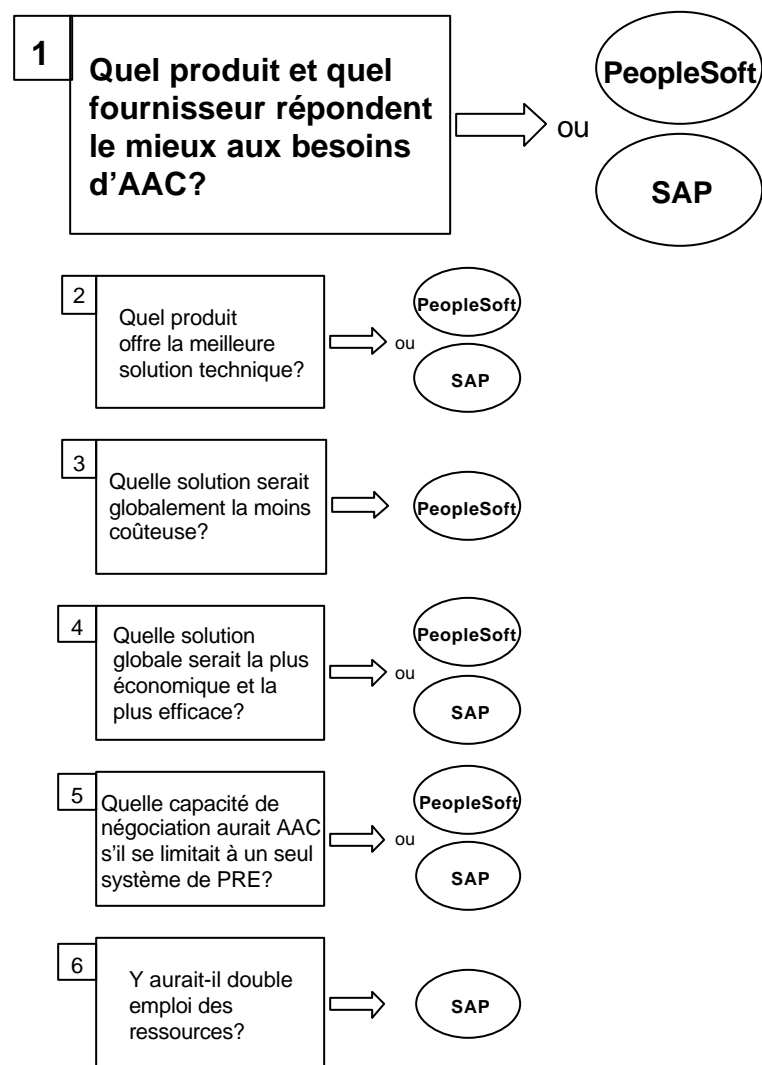
Les solutions de planification des ressources de l'entreprise (PRE) peuvent atténuer, sans l'éliminer, la nécessité d'une stratégie ministérielle de GI/TI et de gouvernance, même quand les entreprises concentrent leurs achats chez un seul fournisseur.

Objectif 2 - Observations et conclusions

Solution ministérielle la plus viable



Sommaire - Conclusions

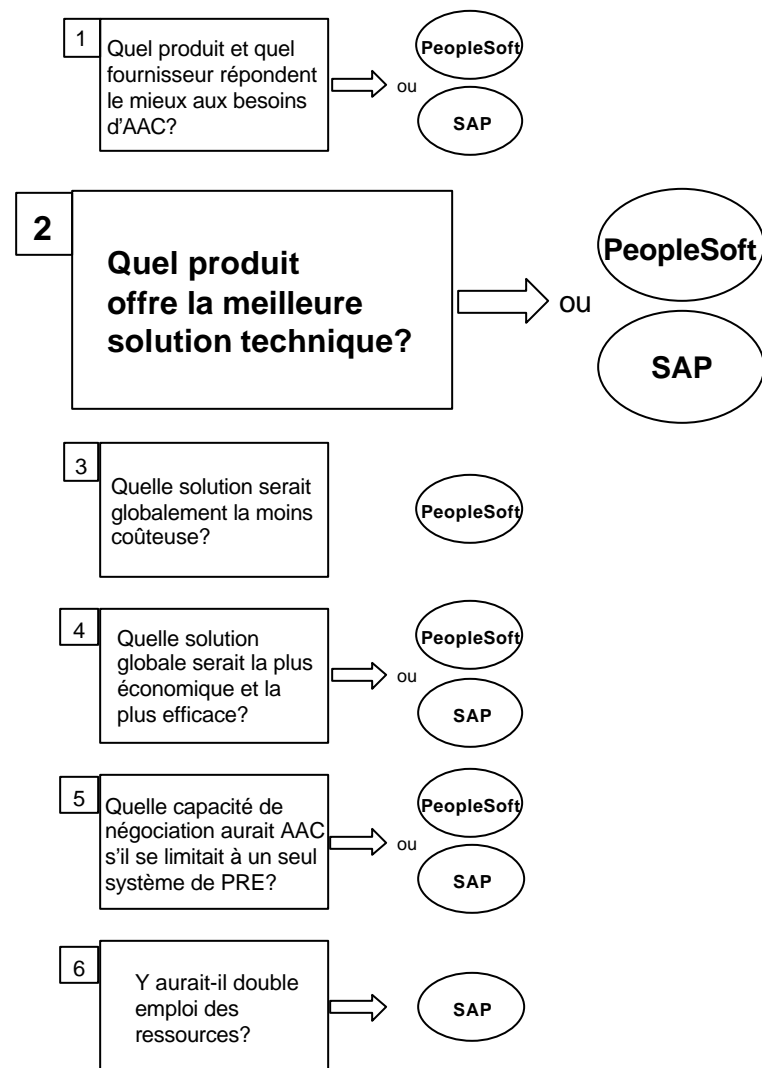


Le Groupe Gartner a évalué les besoins fonctionnels clés d'AAC à partir des entrevues et des meilleurs pratiques qu'il a observées. Les besoins fonctionnels clés ont constitué la base de l'analyse.

Le système PeopleSoft offre un léger avantage, vu l'existence d'une version spéciale pour le gouvernement canadien et d'un groupe pluricellulaire de soutien. À cette étape, on ne sait pas encore comment évolueront ces éléments (c.-à-d. la version du gouvernement canadien et du groupe pluricellulaire de soutien) pour le module RH du SAP à l'avenir.

La comparaison de ces deux produits indique clairement que les deux peuvent répondre aux besoins déterminés.

Sommaire - Conclusions

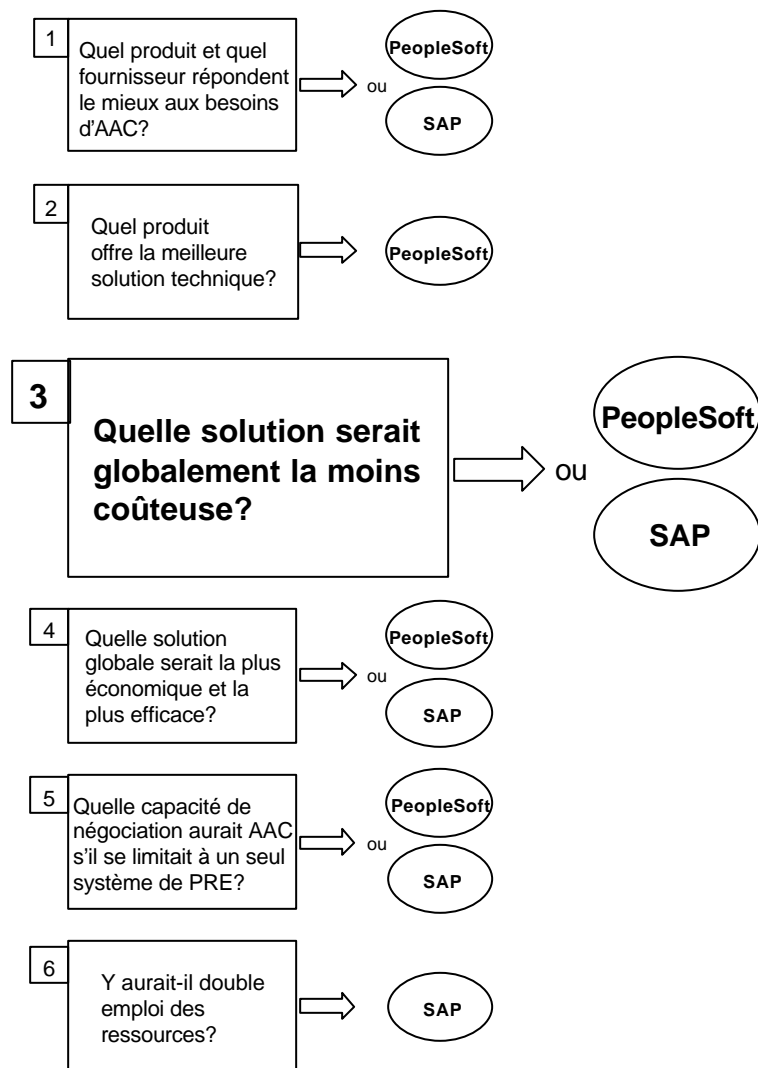


L'architecture du SAP est plus robuste et évolutive que celle de PeopleSoft. Toutefois, la plus récente version de Peoplesoft (Version 8) offre une architecture nettement améliorée et devrait combler en bonne part l'écart entre les systèmes PeopleSoft et SAP.

Bien que l'application actuelle du système SAP à AAC soit robuste, évolutive et offre une importante capacité d'expansion, l'application actuelle du système PeopleSoft est faible et nécessite une mise à niveau. Les modestes besoins prévus au titre du matériel sont intégrés dans l'analyse financière de Gartner.

Selon Gartner, la différence d'architecture technique entre les systèmes PeopleSoft et SAP est trop minime pour constituer un facteur de décision.

Sommaire - Conclusions

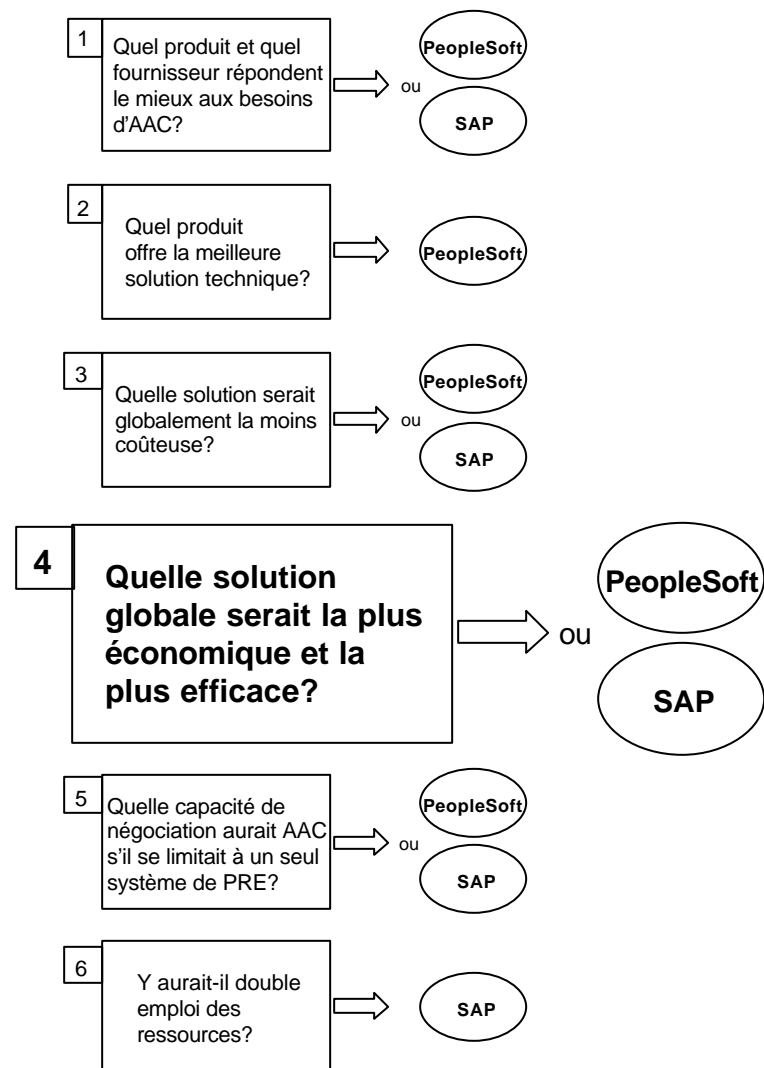


Pour ce qui est des coûts permanents, Gartner estime que la migration au module RH de SAP ferait épargner annuellement 560 000 \$.

Par contre, nous estimons que la mise en œuvre du module RH de SAP comporte d'importants coûts et risques (variabilité des estimations de coûts : 3,4 à 7,7 millions \$). La récupération de l'investissement pourrait nécessiter 11 ans, mais une période de 4 ou 5 ans serait plus probable. Gartner conseille à ses clients d'éviter les investissements en TI dont la période de récupération dépasse 3 ans.

Sur le plan strictement financier, l'analyse de rentabilisation justifierait la migration au système SAP si on négociait une somme globale inférieure à 4 millions \$ (licences, mise en oeuvre, révocation du contrat de soutien pluricellulaire pour le système PeopleSoft, interfaces avec SGS et paie).

Sommaire - Conclusions



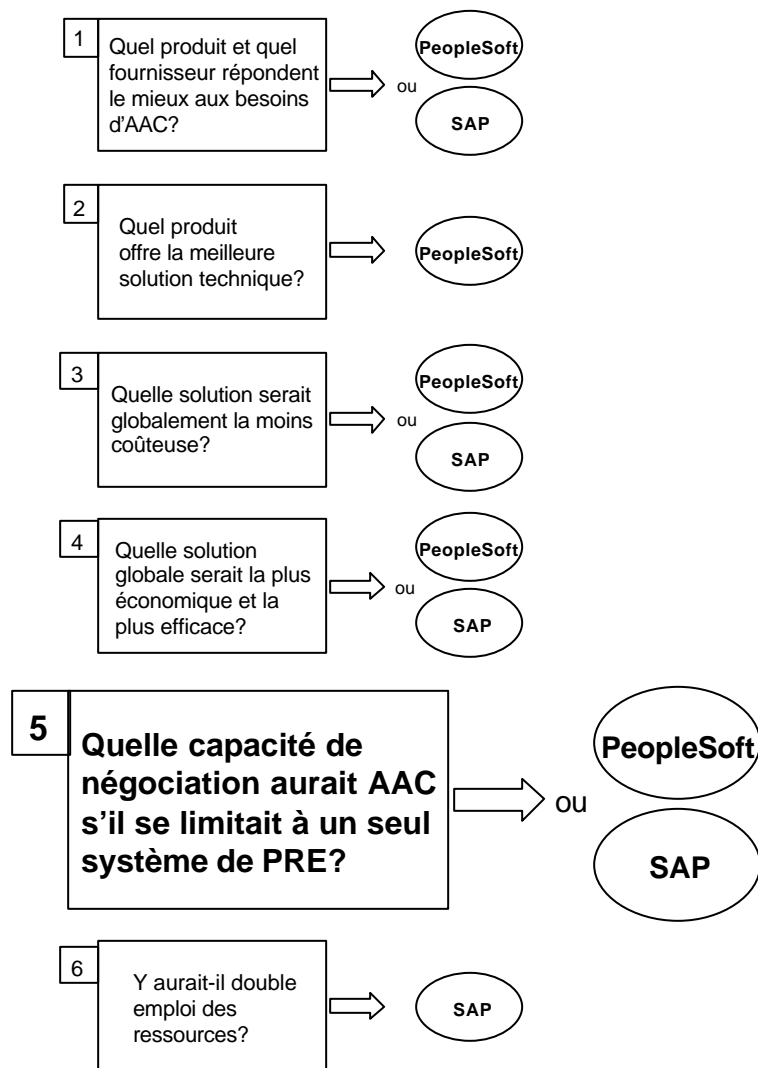
L'intégration de l'information est cruciale à une gestion efficace de l'information. Elle constitue une question de capacité technique, d'efforts et de priorités. D'autres organismes utilisent efficacement les deux systèmes PeopleSoft et SAP. Certes, la mise en œuvre d'une seule application de PRE faciliterait le travail d'intégration des systèmes PeopleSoft et SAP, mais cela n'est qu'une petite partie de la tâche complète d'intégration à AAC.

Un pressant problème à AAC est que l'absence d'une structure ministérielle de stratégie GI/TI et de gouvernance gêne :

- l'échange d'information;
- l'échange de technologie, de compétences et de ressources;
- une approche ministérielle de règlement des oppositions entre demandes et priorités.

La mise en œuvre d'un seul système de PRE pourrait atténuer certains problèmes d'intégration à AAC, mais ce n'est pas suffisant pour justifier une migration à SAP. Une stratégie intégrée de GI/TI est cruciale.

Sommaire - Conclusions

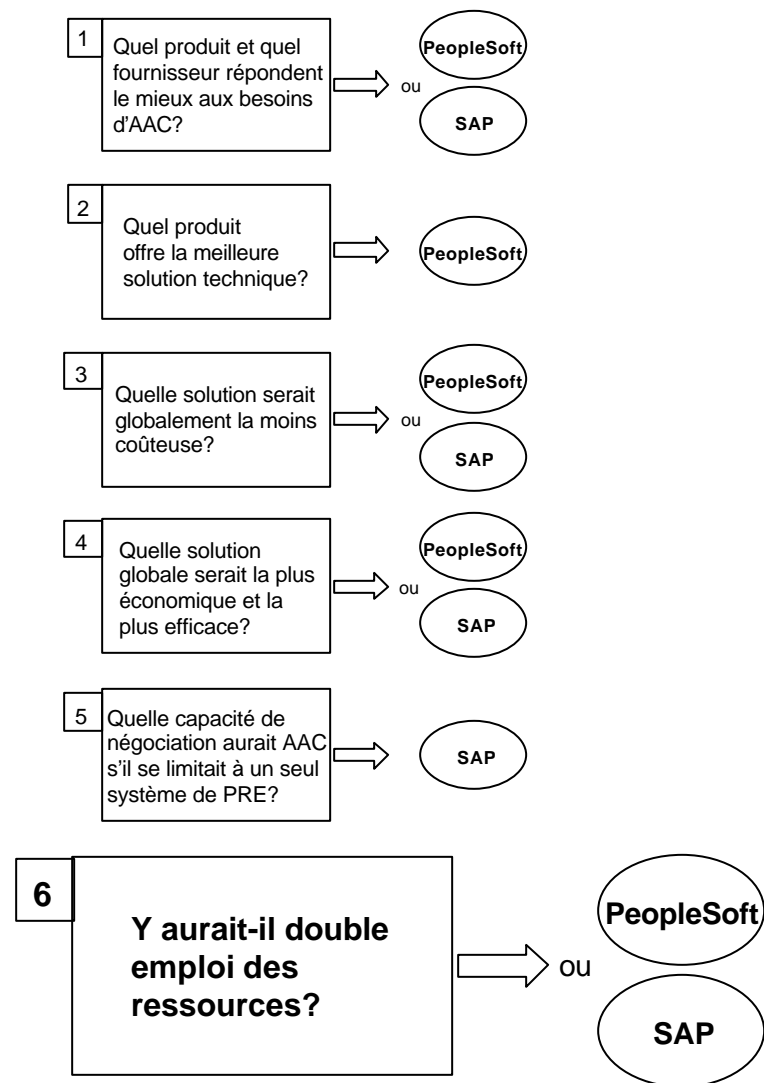


Les compétences techniques sont celles qui offrent la plus grande synergie. AAC n'exploite pas à fond cette synergie car les systèmes PeopleSoft et SAP utilisent des plateformes technologiques tout à fait différentes (serveur de base de données, serveur d'application et système de gestion de la base de données).

Les langages d'élaboration de programmes sont propres à leur logiciel et, en combinant les deux, le Ministère pourrait sans doute hausser ses compétences de développement. Toutefois, en l'absence d'une stratégie de GI/TI et d'un outil de détermination des priorités (finances ou RH), le Ministère pourrait être incapable de réaffecter efficacement les ressources de développement et de profiter d'un bassin de ressources en commun. Gartner craint que le volet des RH soit encore négligé.

Gartner croit que cette différence n'est pas suffisante pour justifier une migration au système SAP.

Sommaire - Conclusions



Le maintien de deux systèmes distincts signifie double emploi. Les économies découlant de la consolidation en un seul environnement par migration au système SAP sont déjà incluses dans notre analyse financière.

Le plus important double emploi touche les secteurs fonctionnels (RH et finances). Il ne serait pas éliminé avant la mise au point d'un système global de GIRH et d'une stratégie d'intégration des applications.

Le maintien de deux systèmes distincts signifie double emploi. Les économies résulteraient en partie de la migration au système SAP et en partie d'un système global de GIRH et d'une stratégie d'intégration des applications. Gartner croit que cette différence n'est pas suffisante pour justifier une migration au système SAP.

Sommaire - Conclusions

Recommandations :

Quelle que soit la solution, les conditions suivantes doivent être satisfaites avant qu'AAC puisse récolter les avantages d'un système ou module de GIRH :

- il est essentiel qu'AAC définisse une stratégie globale de RH à l'appui de sa stratégie d'entreprise :
 - % cette stratégie doit appuyer les processus opérationnels et de gestion;
- il est urgent qu'AAC règle les questions de gouvernance :
 - % par la gestion de demandes concurrentes entre les RH et les finances;
 - % par la prise de décisions et la reddition de compte concernant la réussite ou l'échec de l'environnement et des données en matière de RH;
 - % la gouvernance désigne un ensemble de rôles ou mécanismes pour :
 - élaborer et appliquer les politiques d'entreprise en matière de GI/TI là où elles comptent - en TI et dans les secteurs opérationnels;
 - déterminer si des changements devraient être apportés sur la base des politiques, règles et normes existantes de l'environnement actuel;
 - prendre en matière de GI/TI les décisions d'investissement qui touchent le Ministère;
- il est essentiel qu'AAC définisse une stratégie ministérielle pour les systèmes d'information :
 - % les technologies devraient être gérées par des spécialistes afin d'assurer le bon rendement des systèmes, un choix convenable de plateforme, la synergie des compétences en TI et une meilleure intégration des technologies. Les équipes PeopleSoft et SAP devraient être incorporées dans le groupe de GI/TI, mais aussi il est essentiel de mettre en place des mécanismes pour que les analystes de systèmes de gestion collaborent étroitement avec les utilisateurs et transfèrent leurs connaissances de « la gestion de l'information en matière de RH »;
 - % il faut préciser le rôle du groupe de GI/TI en définition et application d'une approche globale d'information, de gestion de l'information et de planification des besoins en systèmes d'information.

Récapitulation

En somme, le Ministère doit élaborer une culture qui appuie un système pan-ministériel de GIRH et sera instaurée avant tout investissement considérable dans les modules de RH des systèmes PeopleSoft ou SAP. Ici, l'expression « investissement considérable » désigne la migration au module HR de SAP ou la mise en œuvre de la version 8 du système PeopleSoft.

Tout délai supplémentaire dans la résolution de ces problèmes organisationnels, de TI et de gouvernance empêche AAC de récolter les avantages d'un système de GIRH et, plus important encore, de faire la gestion stratégique de son personnel.

Recommandations

1. Appliquer les recommandations énoncées à l'objectif 1 et à la page 17.
2. Standardiser la structure organisationnelle afin de faciliter l'exploitation croisée des données entre les systèmes PeopleSoft et SAP (les niveaux de la hiérarchie organisationnelle dans ces deux systèmes sont incompatibles).
3. Implement integration with SMS and implement interface with PWGSC for both PeopleSoft and SAP in the short term, and continue with other activities underway. The organization should not be paralyzed while the organizational and cultural issues are being addressed.

Recommandations

Si le Ministère est capable de négocier un coût global de 4 millions \$ pour l'acquisition et la mise en œuvre du module RH de SAP, Gartner croit qu'à long terme la migration au module RH de SAP ferait épargner des fonds.

Toutefois, si le processus consistant à faire une analyse de rentabilisation rigoureuse pour la migration au module RH de SAP ne peut pas être établi dans un délai de six mois et que l'organisation en est davantage paralysée, Gartner recommande que, en plus des recommandations exprimées dans la diapositive précédente, AAC :

- entame le processus d'adoption de la version améliorée (version 8) du système PeopleSoft :
 - % relié au web;
 - % accaparant moins les réseaux;
 - % capable de différencier les données d'AAC de celles de l'ACIA;
 - % appuyant les besoins supplémentaires du gouvernement canadien;
 - % les analystes de Gartner ne recommandent pas d'adopter la version améliorée 7.5;
- forme ses employés à l'utilisation de la nouvelle version;
- accroisse le nombre d'analystes d'élaboration de programmes dans l'équipe du système PeopleSoft afin que :
 - % les capacités de l'équipe du système PeopleSoft répondent aux besoins d'AAC et de l'ACIA;
 - % le module d'autoservice soit mis en œuvre;
 - % les processus organisationnels soient convenablement intégrés dans le système GIRH et en soient bonifiés.