



**99-718  
RAPPORT**

**Examen des processus de planification et de  
régie de la GI-TI à la Direction générale des  
ressources humaines**

**1999-09-01**



Public Works and  
Government Services  
Canada

Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Audit and Review

Vérification et Examen

**Canada**

## Table des matières

<b>Résumé</b> .....	1
<b>1 Introduction</b> .....	5
<b>1.1 Autorisation du projet</b> .....	5
<b>1.2 Objectifs</b> .....	5
<b>1.3 Portée</b> .....	5
<b>1.4 Approche et méthodes</b> .....	5
<b>1.5 Contexte</b> .....	6
	8
<b>2 Constatations, conclusions et recommandations</b>	
<b>2.1 Vision et stratégie de la DGRH en matière de GI-TI</b> .....	8
<b>2.2 Cadre de planification et de régie de la DGRH en matière de GI-TI</b> .....	9
<b>2.2.1 Structure de régie de la DGRH en matière de GI-TI</b> .....	9
<b>2.2.2. Processus de planification et de régie de la GI-TI à la DGRH</b> .....	10
<b>2.2.2.1 Planification</b> .....	10
<b>2.2.2.2 Suivi et surveillance</b> .....	11
<b>2.2.2.3 Évaluation</b> .....	12
<b>Annexe A Questions et priorités relevées à l'atelier</b> .....	14
<b>Annexe B Points forts relevés à l'atelier</b> .....	15

## Résumé

### Autorisation du projet

L'examen des processus de planification et de régie de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI), à la Direction générale des ressources humaines (DGRH) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), a été entrepris dans le cadre du plan annuel 1999-2000 de la Direction générale de la vérification et de l'examen, qui avait été approuvé.

### Objectifs

Examiner et évaluer l'efficacité et l'à-propos des processus de planification et de régie de la GI-TI, à la Direction générale des ressources humaines (DGRH).

### Portée

L'examen portait notamment sur les processus de planification et de régie de la GI-TI, à la DGRH, de même que sur tout lien connexe avec la structure ministérielle de planification et de régie de la GI-TI. On a aussi examiné les processus de planification des activités du Ministère et de la DGRH. L'examen portait également sur tous les secteurs organisationnels de la DGRH et des SGTI de même que sur toute autre organisation qui a une incidence sur la planification et la régie de la GI-TI, à la DGRH.

### Contexte

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) utilise énormément la technologie pour faciliter et appuyer la gestion des ressources humaines à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Le Ministère compte plusieurs systèmes de gestion des ressources humaines, dont le Système de gestion des ressources humaines (SGRH), WinOrg, le Système intégré de formation (SIF), le Système d'information et de gestion des congés (SIGC) et le site intranet de la DGRH.

Le Comité de gestion des ressources humaines a établi, en février 1999, le sous-comité de l'informatique de la Direction générale. Ce sous-comité assume plusieurs responsabilités liées à la GI-TI, dont l'élaboration d'une vision et d'un plan stratégiques en matière de GI-TI pour la DGRH. Il est composé de nombreux représentants de la DGRH ainsi que des représentants des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI).

En plus d'être un fournisseur de services, les SGTI sont considérés comme un partenaire par la DGRH, car ils fournissent des services de soutien technique pour aider la DGRH à gérer et à exploiter ses systèmes de TI.

### **Principales constatations**

Comme la DGRH est en train d'établir un nouveau cadre de contrôle pour la gestion de la GI-TI, nous n'avons pas examiné en détail les résultats des cycles de planification précédents. Nous avons plutôt porté notre attention sur les récentes initiatives prévues en gestion, afin de déterminer si elles peuvent contribuer à l'efficacité et à l'à-propos des processus de planification et de régie de la GI-TI, à la DGRH.

### **Stratégie de la DGRH en matière de GI-TI**

La DGRH a pris des mesures pour formuler sa stratégie et ses priorités en matière de GI-TI en produisant des documents tels que ceux portant sur ses priorités en matière de GI-TI pour les trois prochaines années et sur la vision 1998-2000 de l'intranet des RH ainsi qu'en contribuant au plan de gestion de l'information 1998-2000 de TPSGC. Toutefois, les participants à l'atelier sur l'examen des processus de planification et de régie de la GI-TI, à la DGRH, ont fait observer qu'il était nécessaire d'avoir un énoncé de vision plus clair concernant les stratégies de la DGRH en matière de GI-TI pour mieux orienter la Direction générale. De plus, la documentation actuelle sur les priorités de la DGRH en matière de GI-TI ne comprend pas une description complète des objectifs opérationnels de la DGRH et n'indique pas non plus de quelle façon la Direction générale entend satisfaire à ces objectifs par le biais de la technologie. Par ailleurs, il existe très peu d'information sur les systèmes et l'infrastructure en place de même que sur les répercussions des futures orientations technologiques. Les conséquences possibles des facteurs opérationnels relevés ne sont pas décrites et elles ne sont pas liées non plus aux solutions connexes en GI-TI. Les difficultés que pourraient rencontrer la DGRH dans la prestation des services souhaités en GI-TI ne sont pas précisées, y compris l'intégration de sa vision en ce qui concerne l'intranet. Finalement, il n'existe aucun plan de mise en oeuvre intégré de haut niveau, qui détermine et décrit les mesures à prendre et les ressources requises au cours des prochaines années.

La DGRH a élaboré plusieurs éléments d'un plan stratégique en matière de GI-TI; toutefois, il n'existe aucun document exhaustif sur sa vision et sur ses stratégies à cet égard, qui fournirait aux intervenants une description claire de ses futurs besoins technologiques et les conseillerait sur la façon de répondre à ceux-ci. Un tel document, s'il était élaboré et accepté, accroîtrait la possibilité que les investissements technologiques de la DGRH répondent adéquatement à ses besoins opérationnels.

---

## **Cadre de planification et de régie de la DGRH en matière de GI-TI**

La DGRH a récemment renforcé la gestion de la GI-TI, dans un contexte de direction générale, en établissant le sous-comité de l'informatique de la Direction générale, qui est composé de représentants des directions des RH, des centres de service des RH et des SGTI. Il est prévu que des représentants des directions régionales des RH fassent partie de ce sous-comité. Ce dernier, qui est présidé par le directeur, Perfectionnement des services et relations avec la clientèle, DGRH, relève du sous-ministre adjoint de la DGRH. Son mandat a été élaboré, mais ses niveaux décisionnels ne sont pas encore clairement définis.

À part le mandat du sous-comité, les rôles et responsabilités liés à la planification et à la régie de la GI-TI, à la DGRH, ne sont pas tout à fait définis.

La DGRH n'a pas encore élaboré de cadre de contrôle pour la gestion de la GI-TI. Elle n'a pas non plus défini les processus de planification étayés sur des documents, les processus de suivi du rendement et de rapports sur celui-ci de même que les processus d'évaluation. En outre, elle n'a pas mis en place de critères pour l'examen préalable, le classement par ordre de priorité et l'évaluation des projets, de même que des mécanismes de gestion pour le suivi des projets et l'établissement de rapports sur ceux-ci ainsi que des systèmes de mise en oeuvre.

Le président du sous-comité a indiqué son intention d'inclure la définition des processus de gestion de la GI-TI, à la DGRH, dans le plan de travail de cette année du sous-comité.

Il ressort des résultats de l'atelier qui s'est tenu entre les représentants de la DGRH et des SGTI et des entrevues menées, qu'il existe de bons rapports professionnels entre ces deux directions générales.

Les processus de planification étayés sur des documents, les processus de suivi, les niveaux décisionnels et les critères d'évaluation réduiraient les risques en contribuant à une prise de décision uniforme, efficace et en temps opportun. L'établissement d'un examen officiel après la mise en oeuvre et d'un mécanisme d'évaluation permettrait au processus de gestion de la GI-TI de continuer d'être efficace grâce aux enseignements tirés.

## **Recommandations**

Il est recommandé que :

1. *le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines veille à ce que la DGRH élabore un plan stratégique exhaustif en GI-TI, y compris un énoncé de vision clair, en vue de fournir aux intervenants une description des solutions prévues en GI-TI, qui devraient respecter les objectifs opérationnels des RH;*

**99-718 Examen des processus de planification et de régie de la GI-TI à la DGRH**  
**Rapport**

---

2. *le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines veille à ce que les rôles, les responsabilités et les niveaux décisionnels de toutes les entités et de tous les participants liés à la gestion de la GI-TI à la DGRH soient définis et à ce que tous les intervenants en soient informés;*
  
3. *le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines veille à ce que les processus et procédures de planification et de régie de la GI-TI, à la DGRH, soient élaborés et officialisés dans les secteurs clés de la planification, du suivi, de la surveillance et de l'évaluation.*

## **1 Introduction**

### **1.1 Autorisation du projet**

L'examen des processus de planification et de régie de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI), à la Direction générale des ressources humaines (DGRH) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), a été entrepris dans le cadre du plan annuel 1999-2000 de la Direction générale de la vérification et de l'examen, qui avait été approuvé.

### **1.2 Objectifs**

Examiner et évaluer l'efficacité et l'à-propos des processus de planification et de régie de la GI-TI, à la Direction générale des ressources humaines (DGRH).

### **1.3 Portée**

L'examen portait notamment sur les processus de planification et de régie de la GI-TI, à la DGRH, de même que sur tout lien connexe avec la structure ministérielle de planification et de régie de la GI-TI. On a aussi examiné les processus de planification des activités du Ministère et de la DGRH. L'examen portait également sur tous les secteurs organisationnels de la DGRH et des SGTI de même que sur toute autre organisation qui a une incidence sur la planification et la régie de la GI-TI, à la DGRH.

### **1.4 Approche et méthodes**

L'examen comprenait des entrevues avec des employés clés, un examen de la documentation ainsi qu'un atelier d'auto-évaluation, au cours duquel les employés de la DGRH et des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI) ont examiné le cadre de planification et de régie de la GI-TI que la DGRH utilise pour gérer ses investissements dans ce domaine.

Les employés clés travaillant à la planification et à la gestion de la GI-TI, à la DGRH, participaient à l'atelier d'auto-évaluation. Le but de cet atelier était de cerner les questions et les obstacles qui nuisent à la gestion efficace de la GI-TI, à la DGRH, et de recueillir des données sur le cadre de contrôle de la gestion de la GI-TI, à la DGRH. Les nouveaux processus de planification et de régie de la GI-TI, à la DGRH, ont été comparés aux paramètres proposés dans le *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor*. Les résultats de l'atelier, dont le résumé est présenté aux annexes A et B, ont été envoyés à tous les participants en vue d'être validés.

L'approche utilisée ne comprenait pas de rapport d'étude préliminaire.

**99-718 Examen des processus de planification et de régie de la GI-TI à la DGRH**  
**Rapport**

---

Cette approche était conforme aux dispositions du *Manuel du Conseil du Trésor sur la vérification interne*.

## **1.5 Contexte**

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) utilise énormément la technologie pour faciliter et appuyer la gestion des ressources humaines à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Le Ministère compte plusieurs systèmes de gestion des ressources humaines, dont le Système de gestion des ressources humaines (SGRH), WinOrg, le Système intégré de formation (SIF), le Système d'information et de gestion des congés (SIGC) et le site intranet de la DGRH.

Le Comité de gestion des ressources humaines a établi, en février 1999, le sous-comité de l'informatique de la Direction générale. Ce sous-comité a pour mandat d'élaborer une vision et un plan stratégiques en matière de GI-TI, d'approuver les initiatives se rapportant à la GI-TI, de répartir les fonds consacrés à la GI-TI et d'approuver le plan d'immobilisations de la GI-TI, à la DGRH. Il est composé de nombreux représentants de la DGRH ainsi que des représentants des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI). Les membres du sous-comité se sont réunis pour la première fois en avril 1999.

Plusieurs initiatives en GI-TI ont été relevées dans le document portant sur les priorités de la DGRH en matière de GI-TI au cours des trois prochaines années, qui a été publié en février 1999. Ces priorités comprenaient notamment ce qui suit :

- remplacement du Système de gestion des ressources humaines (SGRH)\*;
- recours au Système intégré de formation (SIF);
- plus grande intégrité des données se rapportant aux RH;
- accès optimal aux données sur les RH et utilisation optimale de celles-ci par les gestionnaires hiérarchiques, les employés et les intervenants du domaine au moyen de divers outils, dont l'intranet;
- établissement d'un solide partenariat SGTI-DGRH.

Le document susmentionné a aussi fait ressortir que la mise en oeuvre de la Norme générale de classification, La Relève, les plans et priorités de TPSGC de même que le modèle de partenariat d'affaires de la DGRH étaient d'importants facteurs opérationnels en matière de GI-TI, à la DGRH.

En plus d'être un fournisseur de services, les SGTI sont considérés comme un partenaire par la DGRH, car ils fournissent des services de soutien technique pour aider la DGRH à gérer et à exploiter ses systèmes de TI.



**99-718 Examen des processus de planification et de régie de la GI-TI à la DGRH**  
**Rapport**

---

*\* Au premier trimestre de 1999, le SMA de la DGRH et le Comité de gestion de l'information de TPSGC ont approuvé une proposition visant à faire passer le SGRH à une nouvelle plate-forme technologique.*

## 2 Constatations, conclusions et recommandations

Comme la DGRH est en train d'établir un nouveau cadre de contrôle pour la gestion de la GI-TI, nous n'avons pas examiné en détail les résultats des cycles de planification précédents. Nous avons plutôt porté notre attention sur les récentes initiatives prévues en gestion, afin de déterminer si elles peuvent contribuer à l'efficacité et à l'à-propos des processus de planification et de régie de la GI-TI à la DGRH. Les constatations, les conclusions et les recommandations de la Direction générale de la vérification et de l'examen à cet égard sont présentées ci-après.

### 2.1 Vision et stratégie de la DGRH en matière de GI-TI

À l'heure actuelle, il n'existe aucune vision ni aucun plan stratégiques exhaustifs en matière de GI-TI, à la DGRH. Cependant, cette dernière a pris des mesures pour formuler sa stratégie et ses priorités en matière de GI-TI en produisant des documents tels que ceux portant sur ses priorités en matière de GI-TI pour les trois prochaines années et sur la vision 1998 de l'intranet des RH et en contribuant au plan de gestion de l'information 1998-2000 de TPSGC.

Le document sur les priorités de la DGRH en GI-TI pour les trois prochaines années souligne brièvement le contexte opérationnel de la DGRH, les facteurs opérationnels (La Relève, NGC), les résultats souhaités et les principales priorités en GI-TI. Par ailleurs, les participants à l'atelier sur l'examen des processus de planification et de régie de la GI-TI, à la DGRH, ont fait observer qu'il était nécessaire d'avoir un énoncé de vision plus clair concernant les stratégies de la DGRH en matière de GI-TI pour mieux orienter la Direction générale. De plus, la documentation actuelle sur les priorités de la DGRH en matière de GI-TI ne comprend pas une description complète des objectifs opérationnels de la DGRH et n'indique pas non plus de quelle façon la Direction générale entend satisfaire à ces objectifs. Par ailleurs, il existe très peu d'information sur les systèmes et l'infrastructure en place de même que sur les répercussions des futures orientations technologiques. Les conséquences possibles des facteurs opérationnels relevés ne sont pas décrites et elles ne sont pas liées non plus aux solutions connexes en GI-TI. Les difficultés que pourrait rencontrer la DGRH dans la prestation des services souhaités en GI-TI ne sont pas précisées, y compris l'intégration de sa vision en ce qui concerne l'intranet. Finalement, il n'existe aucun plan de mise en oeuvre intégré de haut niveau, qui détermine et décrit les mesures à prendre et les ressources requises au cours des prochaines années.

### Conclusion

Même si la DGRH a élaboré plusieurs éléments connexes, il n'existe aucun document exhaustif sur sa vision et sur ses stratégies à cet égard, qui fournirait aux intervenants une description claire de ses futurs besoins technologiques et les conseillerait sur la façon de répondre à ceux-ci. Un tel document, s'il était élaboré et accepté, accroîtrait la possibilité que les investissements technologiques de la DGRH répondent adéquatement à ses besoins opérationnels.

## Recommandation

Il est recommandé que :

1. *le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines veille à ce que la DGRH élabore un plan stratégique exhaustif en GI-TI, y compris un énoncé de vision clair, en vue de fournir aux intervenants une description des solutions prévues en GI-TI, qui devraient respecter les objectifs opérationnels des RH.*

## 2.2 Cadre de planification et de régie de la DGRH en matière de GI-TI

### 2.2.1 Structure de régie de la DGRH en matière de GI-TI

La DGRH a établi, en février 1999, le sous-comité de l'informatique de la Direction générale, qui est composé de représentants des directions des RH, des centres de service des RH et des SGTI. Il est prévu que des représentants des directions régionales des RH fassent partie de ce sous-comité. Ce dernier, qui est présidé par le directeur, Perfectionnement des services et relations avec la clientèle, DGRH, relève du sous-ministre adjoint de la DGRH.

Le mandat du sous-comité est décrit dans le document sur la structure de régie des Ressources humaines, mais ses niveaux décisionnels ne sont pas clairement définis.

À part le mandat du sous-comité, les rôles et responsabilités des participants liés à la gestion de la GI-TI, à la DGRH, ne sont pas tout à fait définis.

## Conclusion

La DGRH a renforcé la gestion de la GI-TI, dans un contexte de direction générale, avec la formation du sous-comité. Toutefois, il est nécessaire de définir les rôles, les responsabilités et les niveaux décisionnels de toutes les entités et de tous les participants liés à la gestion de la GI-TI, à la DGRH, pour assurer une compréhension uniforme chez les intervenants et une application efficace.

## Recommandation

Il est recommandé que :

2. *le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines veille à ce que les rôles, les responsabilités et les niveaux décisionnels de toutes les*

*entités et de tous les participants liés à la gestion de la GI-TI, à la DGRH, soient définis et à ce que tous les intervenants en soient informés.*

## 2.2.2. Processus de planification et de régie de la GI-TI à la DGRH

Les principes régissant les étapes de la planification, du suivi du rendement, des rapports sur celui-ci ainsi que les étapes d'évaluation tirées du modèle du processus de gestion des investissements compris dans le *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information* du SCT de même que les constatations, conclusions et recommandations connexes du présent examen sont présentés ci-après.

### 2.2.2.1 Planification

#### **Principe - Comment choisir un bon ensemble de projets en GI-TI qui répondent le mieux aux besoins opérationnels ainsi qu'aux priorités.**

L'étape de la planification comprend l'évaluation et l'établissement des priorités des projets courants et prévus en GI-TI ainsi que la création d'un portefeuille de projets en GI-TI. Cette étape aide l'organisation à choisir les projets en GI-TI qui répondront le mieux aux besoins de sa mission. Elle permet aussi d'identifier et d'analyser les risques et les avantages avant de consacrer des sommes importantes à un projet.

Cette étape comprend un élément crucial : la direction choisit les projets et en établit la priorité en se fondant sur des critères uniformes qui lui permettent de comparer les coûts, les avantages, les risques et le rendement possible des divers projets en GI-TI.

#### **Planification - Constatations**

Voici les principales constatations auxquelles nous sommes arrivés relativement aux processus de planification de la gestion des investissements en GI-TI, à la DGRH :

- Même si la DGRH a toujours participé au processus annuel de la planification opérationnelle régi par les SGTI, qui cernait ses projets annuels d'entretien en GI-TI, aucun processus de planification en GI-TI n'était formellement défini pour répondre aux besoins opérationnels de la DGRH.
- Les analyses de rentabilisation des initiatives proposées en GI-TI ont été présentées au Comité de gestion de la DGRH aux fins d'approbation.
- Les projets ont été examinés au préalable et classés par ordre de priorité même si le processus et les critères utilisés n'étaient pas étayés sur des documents.

- La planification et l'approbation de certaines initiatives en GI-TI et l'allocation de fonds en GI-TI font maintenant partie du mandat du nouveau sous-comité de l'informatique de la Direction générale.
- Le nouveau sous-comité n'a pas encore défini le processus de planification de la Direction générale en matière de GI-TI, y compris les besoins en information pour l'examen préalable des projets, afin qu'il puisse appuyer la prise de décision de la Direction générale et ses critères d'évaluation.
- Les participants à l'atelier sur l'examen de la planification et de la régie de la GI-TI, à la DGRH, ont convenu qu'il était nécessaire d'avoir une méthode de planification officielle de même qu'une meilleure compréhension des liens entre les processus de planification et d'approbation de la GI-TI de la DGRH et du Ministère.

### 2.2.2.2 Suivi et surveillance

**Principe - Des contrôles sont établis pour que les projets choisis et les systèmes en vigueur donnent, en temps opportun, les résultats souhaités.**

L'étape du suivi et de la surveillance comprend le suivi périodique des projets et des systèmes en vigueur par rapport aux coûts et aux étapes prévus ainsi qu'aux avantages promis, afin d'assurer la poursuite des activités. Ces examens sont effectués à des étapes cruciales du projet ou de façon périodique dans le cas des systèmes en vigueur.

#### **Suivi et surveillance - Constatations**

Voici les principales constatations se rapportant aux processus de suivi et de surveillance de la gestion des investissements en GI-TI, à la DGRH :

- La DGRH n'a pas adopté de processus formel pour suivre et examiner, à certaines étapes, les projets en GI-TI et, de façon périodique, les systèmes en vigueur.
- Les participants à l'atelier ont déclaré que le Comité de gestion de la Direction générale avait fait le suivi des projets plus importants pour lesquels les dépassements de coût et les retards pouvaient avoir des répercussions significatives.
- Les Services de gestion des applications (SGA) des SGTI ont fourni à la DGRH des rapports de suivi et d'état d'avancement des projets concernant certains systèmes tels que le SGRH et le SIGC. Toutefois, la DGRH n'a pas spécifié les données ni l'information requises pour l'examen de la gestion ainsi que l'évaluation des projets et du rendement des systèmes.
- Même si les rôles et les responsabilités concernant les projets en GI-TI ainsi que le rendement et le suivi des systèmes en vigueur ne sont pas précisés dans le mandat du sous-comité de l'informatique de la Direction générale, les

participants à l'atelier sur l'examen de la planification et de la régie de la GI-TI, à la DGRH, ont déclaré que le sous-comité devrait officialiser les processus.

### 2.2.2.3 Évaluation

#### **Principe - Les projets et les systèmes en vigueur sont évalués pour déterminer l'efficacité du processus de gestion des investissements en GI-TI.**

L'étape de l'évaluation prévoit un mécanisme visant à améliorer sans cesse le processus d'investissement en GI-TI. Cette étape vise à mesurer, à analyser et à enregistrer les résultats pour déterminer la mesure dans laquelle chaque projet a respecté les objectifs établis et contribué, tel que prévu, à la mission de l'organisation sans dépasser les coûts fixés. Le principal outil de cette étape est l'examen après la mise en oeuvre (EAMO), qui est habituellement effectué une fois le projet terminé. L'EAMO permet d'évaluer si les avantages prévus d'un projet ont été obtenus à temps et de fournir des renseignements utiles sur le rendement du processus de gestion de la GI-TI. Comme le cadre d'investissement de la GI-TI est un cadre évolutif, les enseignements tirés de l'EAMO devraient être utiles au processus.

#### **Évaluation - Constatations**

Voici les principales constatations auxquelles nous sommes arrivés concernant les processus d'évaluation de la DGRH en ce qui concerne la gestion des investissements en GI-TI :

- La DGRH n'a pas défini de processus d'examen après la mise en oeuvre.
- Les participants à l'atelier sur l'examen de la planification et de la régie de la GI-TI, à la DGRH, ont déclaré que les SGTI mènent actuellement des sondages sur les systèmes de la DGRH et que les commentaires sont recueillis par l'entremise des bureaux de dépannage.
- On envisage de mener un sondage sur les services de rémunération à l'automne de 1999.

### **Conclusion**

Le cadre de contrôle de la gestion de la GI-TI, à la DGRH, n'a pas encore été élaboré. Parmi les éléments de gestion qui doivent être étayés sur des documents, nous comptons les processus de planification, de suivi du rendement et de rapports sur celui-ci de même que les processus d'évaluation. L'examen préalable, le classement par ordre de priorité et les critères d'évaluation des projets n'ont pas encore été définis. Le président du sous-comité de l'informatique de la Direction générale a indiqué son intention d'inclure la

**99-718 Examen des processus de planification et de régie de la GI-TI à la DGRH**  
**Rapport**

---

définition des processus de gestion de la GI-TI, à la DGRH, dans le plan de travail de cette année du sous-comité.

Les processus de planification étayés sur des documents, les processus de suivi, les niveaux décisionnels et les critères d'évaluation réduiraient les risques en contribuant à une prise de décision uniforme, efficace et en temps opportun. L'établissement d'un examen officiel après la mise en oeuvre et d'un mécanisme d'évaluation permettrait au processus de gestion de la GI-TI de continuer d'être efficace grâce aux enseignements tirés.

**Recommandation**

Il est recommandé que :

3. *le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines veille à ce que les processus et procédures de planification et de régie de la GI-TI, à la DGRH, soient élaborés et officialisés dans les secteurs clés de la planification, du suivi, de la surveillance et de l'évaluation.*

**Annexe A                      Questions et priorités relevées à l'atelier**

Les participants à l'atelier tenu le 15 juin 1999 ont soulevé les questions, préoccupations et obstacles qui ont ou pourraient avoir une incidence sur l'efficacité des processus de planification et de régie de la GI-TI, à la DGRH. On a demandé à chaque participant de cerner, en votant, les cinq questions qui, selon eux, étaient les plus importantes. Les résultats sont présentés ci-après par le nombre de votes obtenus.

<b>Questions</b>	<b>Votes</b>
1. Il n'y a pas de méthode bien définie (1 vote), qui comprendrait ce qui suit :	30
♦ examen du processus avant l'automatisation; (10 votes)	
♦ analyse de rentabilisation (analyse coûts-avantages); 7 votes	
♦ analyse de l'intégration horizontale avec d'autres systèmes; (6 votes)	
♦ analyse des besoins; (5 votes)	
♦ processus d'escalade; (1 vote)	
♦ postévaluation systématique des systèmes	
2. Il n'y a pas de vision relativement aux stratégies de la DGRH en matière de GI-TI.	15
3. Le processus de régie n'est pas clair (1 vote), à savoir :	14
♦ qui détermine les besoins opérationnels et qui les contrôle? (9 votes)	
♦ qui prend les décisions? On se fonde sur quoi? (1 vote)	
♦ quelles décisions sont approuvées?	
♦ qui fait quoi?	
♦ la communication des décisions (3 votes)	
4. La méthode d'établissement des priorités n'est pas claire.	12
5. La rapidité du processus de prise de décision.	6
6. La disponibilité des données pour la prise de décision.	1



**Annexe B Points forts relevés à l'atelier**

Les participants ont relevé, au cours de l'atelier tenu le 15 juin 1999, les points forts qui contribuent à l'efficacité des processus de planification et de régie de la GI-TI, à la DGRH :

Points forts
1. Des analyses (analyses de rentabilisation) ont été préparées pour les grands projets (p. ex., SIGC, SIF et SGRH). (1.1.1)
2. On entretient de bons rapports avec les SGTI.
3. Quelques rôles et responsabilités sont définis (y compris ceux du sous-comité de l'informatique de la Direction générale). (1.1.1)
4. La DGRH participe au processus de planification annuel de la TI par le biais de présentations aux SGTI. (1.1.1)
5. Des processus informels ont été établis pour évaluer et approuver les projets, ce qui était fait auparavant par le CGDG. (1.1.2)
6. L'analyse des besoins, des options et des coûts en ce qui touche le SGRH a été officiellement documentée (pourrait former le modèle pour de futurs projets). (1.1.2)
7. L'établissement du sous-comité de l'informatique de la Direction générale permettra de porter une attention à la planification, au suivi et à l'évaluation des projets en TI de la Direction générale et d'avoir une certaine structure à cet égard. (1.1.3)
8. Des calendriers d'examen ont été établis pour les grands projets en TI (projet intranet). (1.1.4)
9. Les SGA ont assuré le suivi de quelques projets pour le compte de la Direction générale. (2.1.1)
10. On fait le suivi informel de grands projets. (2.1.2)
11. Des plans ont été établis pour relever les leçons tirées du projet SIF. (2.1.4)
12. Le sous-comité de l'informatique de la Direction générale prévoit de définir plusieurs processus cet automne pour la planification et le suivi de projets en TI.