

# **Examen de la mise en œuvre du Système de gestion des ressources humaines (SGRH)**

## **Rapport final**

**Préparé pour le Chef – Service d'examen  
Ministère de la Défense nationale**

**AOÛT 2003**



## Table des matières

1.0	Synopsis.....	1
2.0	Sommaire .....	3
	Objectifs et portée de l'examen.....	3
	Contexte .....	3
	Méthodologie.....	3
	Évaluation globale.....	3
3.0	Objectifs de l'examen .....	5
4.0	Contexte .....	5
5.0	Portée .....	7
6.0	Méthodologie.....	7
7.0	Champs d'enquête .....	8
8.0	Constatations .....	9
	Gestion des changements.....	10
	Avantages escomptés .....	11
	Intégrité/qualité des données .....	12
	Interfaces.....	13
	Infrastructure de soutien.....	14
	Gestion du projet.....	15
9.0	Conclusion.....	23
10.0	Recommandations .....	24
11.0	Plan d'action de la direction .....	25
	Annexe A – Évaluation des risques .....	A-1
	Annexe B – Analyse comparative .....	B-1
	Annexe C – Recommandations et plans d'action de la direction .....	C-1



## 1.0 Synopsis

Ce document présente les résultats d'un examen de la mise en œuvre de l'application de gestion des ressources humaines PeopleSoft au MDN et dans les Forces canadiennes. PeopleSoft a été adopté pour fournir au Ministère un système intégré de gestion des RH militaires et civiles, le Système de gestion des ressources humaines (SGRH).

Le projet SIDRHD (Système intégré de données sur les ressources humaines de la Défense) a connu des débuts difficiles. Nous avons constaté que le projet a connu des augmentations de coûts appréciables et des retards. Un nombre excessif de travaux de personnalisation a été fait au départ pour répondre à des besoins spécifiques du MDN et des FC. Le code du logiciel a été modifié dans une proportion d'environ 46 p. 100, le maximum généralement accepté dans le secteur privé étant de 20 à 25 p. 100. Des pressions constantes ont été exercées pendant la réalisation du projet pour faire augmenter le nombre de fonctions en réponse à l'évolution des pratiques et des besoins opérationnels. Le projet a également souffert de la résistance des utilisateurs, d'un manque d'acceptation et d'adhésion de la part de la direction et d'une intégration incomplète des processus administratifs. De plus, même si ceux qui utilisent régulièrement le système s'en disent de plus en plus satisfaits, des problèmes d'intégrité des données et des divergences de vues quant à sa fonctionnalité en ont terni l'image.

En dépit des difficultés rencontrées jusqu'ici, le Ministère a pu se doter d'un système de gestion des RH qui s'applique à l'ensemble du MDN et des FC. Le SGRH a permis de standardiser et d'automatiser davantage les processus administratifs, d'augmenter le nombre de fonctions dans certains domaines et d'éliminer de nombreux anciens systèmes. Récemment (c'est-à-dire depuis le début de la phase 2), le MDN s'est attaqué aux nombreux problèmes relevés et il a mieux géré le projet (réduction des travaux de personnalisation, améliorations apportées aux méthodes et aux contrôles appliqués à la gestion du projet, accès au système, outils de production de rapports, etc.).

Compte tenu de sa portée et de sa complexité, le SGRH demeure un projet à risque élevé, comme bien d'autres grands projets de TI. De nombreux problèmes sérieux subsistent; si on ne leur accorde pas l'attention voulue, il est peu probable que le projet atteigne les niveaux souhaités en matière de rendement opérationnel, de qualité des données et d'acceptation des utilisateurs.

Les principales recommandations qui se dégagent de l'examen sont les suivantes :

- énoncer une stratégie de gestion des changements et d'adhésion plus visible de la direction pour gérer les attentes, faire accepter le système par les utilisateurs/clients et faciliter l'adoption des changements au sein du Ministère;
- énoncer des stratégies appropriées d'affectation des ressources de façon à favoriser une meilleure utilisation du SGRH;
- poursuivre les initiatives d'amélioration de la qualité des données;
- améliorer l'expérience des utilisateurs/clients grâce à un meilleur accès au système, à une formation permanente et à la production de meilleurs rapports;



- prendre des mesures pour donner confiance aux utilisateurs et décourager/réduire l'utilisation de systèmes parallèles.

Il est encourageant de noter que diverses mesures ont déjà été prises et que d'autres sont prévues pour donner suite aux recommandations ci-dessus; elles sont présentées dans le plan d'action de la direction à la fin de ce rapport et à l'annexe C.

Cet examen a été fait dans le cadre du plan de travail approuvé du Service d'examen. Ses conclusions n'ont pas le poids d'une vérification, et il ne faut pas les considérer comme telles. Bien qu'elles permettent de formuler des recommandations à l'intention de la direction, l'évaluation et les conclusions qui s'en dégagent ne s'appuient pas sur une enquête rigoureuse, ni sur les preuves qu'on attend d'une vérification. Elles devraient donc être interprétées avec circonspection.



## 2.0 Sommaire

### Objectifs et portée de l'examen

En 2001, KPMG Consulting a fait un examen du projet de Système intégré de données sur les ressources humaines de la Défense (SIDRHD), sous la direction du Chef – Service d'examen. L'examen visait principalement à évaluer la mise en œuvre du Système de gestion des ressources humaines (SGRH) en fonction de ses objectifs et à trouver d'éventuels domaines d'amélioration. Il comprenait plus précisément une évaluation des moyens de gestion du projet SIDRHD, une évaluation du degré de satisfaction des utilisateurs/clients et un constat des leçons retenues qui s'appuierait sur les commentaires des parties intéressées par le projet et sur des données comparatives.

L'examen a porté sur les éléments militaires et civils du SGRH, depuis le lancement du projet en 1996 jusqu'à la fin de la première étape de la phase 2, en 2001. Les activités du groupe de concertation de PeopleSoft en ont été exclues, si ce n'est quand il s'agissait de comprendre le contexte de fonctionnement du MDN et des FC par rapport à la version de PeopleSoft du gouvernement du Canada.

### Contexte

Le projet SIDRHD a été lancé en 1996; son objectif était la mise en œuvre du Système de gestion des ressources humaines PeopleSoft et son application à l'administration et à l'analyse des ressources humaines militaires et civiles. Le projet SIDRHD devait essentiellement fournir un système que les gestionnaires de tout niveau et les employés pourraient utiliser pour obtenir rapidement des renseignements, qui appuierait les fonctions de gestion des RH et qui jouerait un rôle catalyseur dans la restructuration des processus administratifs. On espérait qu'il permettrait d'accroître la fonctionnalité du système, de faire des économies à long terme au chapitre du soutien du système et de fournir des services de RH avec moins de personnel.

### Méthodologie

Nos constatations s'appuient sur diverses sources de renseignements : entrevues structurées d'utilisateurs/de clients et de membres de l'équipe du projet portant sur des champs d'enquête précis, examen de documents, analyses comparatives (évaluation des risques et comparaisons d'organisations similaires) et travaux antérieurs de KPMG Consulting dans le domaine de la planification des ressources organisationnelles (PRO).

### Évaluation globale

Notre examen nous a permis d'entendre des opinions très diverses dans chacun de nos champs d'enquête, mais un certain nombre de thèmes clés se sont dégagés des discussions et des analyses. Les thèmes abordés dans ce document reviennent dans la plupart des organisations qui adoptent un logiciel d'une portée et d'une complexité comparables à celles du SGRH.



Le projet SIDRHD a connu des débuts difficiles. Pour répondre aux besoins du MDN et des FC, il a fallu faire un nombre excessif de travaux de personnalisation. Le projet a également souffert de la résistance des utilisateurs, d'un manque d'acceptation et d'adhésion de la part de la direction et d'une intégration incomplète des processus administratifs. Des ressources insuffisantes ont été affectées à certaines activités clés du projet. Compte tenu de ces difficultés, le projet a excédé le budget prévu et le délai original.

En dépit des difficultés rencontrées jusqu'ici, le Ministère a pu se doter d'un système général de gestion des ressources humaines. Le système est opérationnel depuis avril 1998, ce qui est en soi une réalisation de taille. Il a permis de jeter les bases d'une gestion intégrée des RH au MDN et dans les FC. Les anciens systèmes ont été remplacés par un système intégré et normalisé, et des accroissements de fonctionnalité ont été observés dans diverses fonctions des RH – dans l'administration du personnel, par exemple. Faute de données quantitatives, toutefois, il a été difficile de dire si les économies escomptées (par suite d'une réduction des coûts de soutien et des ressources affectées à la prestation des services de RH) se sont concrétisées. Les avantages qu'on espérait tirer de la mise en œuvre du SGRH n'avaient pas été quantifiés dans l'analyse de rentabilisation originale. Les personnes que nous avons interrogées n'ont généralement pas l'impression que des économies ont été réalisées.

Une comparaison des hypothèses de l'arrêté de projet actuel (plan du projet et budget) et de l'arrêté original permet de faire ressortir des différences appréciables. En décembre 2001, on estimait que le système serait opérationnel en avril 2004 et qu'il coûterait 83 122 000 \$. Selon l'arrêté de projet original, il était prévu que le système coûterait 27 813 000 \$ et qu'il serait en place en mars 1999. Pour expliquer ces écarts, on a invoqué notamment les problèmes de mise en œuvre, les pratiques de gestion et l'élargissement de la portée du projet (voir à ce sujet la section « Constatations »). L'adoption d'un cadre officiel de réalisation du projet pendant la phase 2 a eu un effet bénéfique sur la gestion du projet et amélioré le contrôle exercé sur le budget et la portée du projet. Des mesures comme la réduction des travaux de personnalisation, l'application d'analyses de rentabilisation aux demandes de modifications et la création de groupes de travail pour les nouveaux modules ont permis d'empêcher la portée du projet de glisser. En plus des contrôles qui ont été appliqués à la gestion du projet, des efforts ont été faits au cours des deux dernières années par l'équipe de projet et les principaux intervenants des RH pour encourager une plus grande participation des utilisateurs, intensifier les communications et améliorer la qualité des données, des services de soutien, des rapports et de la formation.

Même si la situation s'est améliorée, d'importants problèmes subsistent. Si l'on n'y accorde pas l'attention voulue, il est peu probable que le projet atteigne les niveaux souhaités en matière de rendement opérationnel, de qualité des données et d'acceptation. Si le Ministère ne s'attaque pas à ces problèmes, le système continuera de manquer de crédibilité aux yeux des utilisateurs et des clients. Les domaines qui méritent une attention particulière sont les suivants :

- énoncer une stratégie de gestion des changements et d'adhésion plus visible de la direction pour gérer les attentes, mieux faire accepter le système par les utilisateurs/clients et faciliter l'adoption des changements au sein du Ministère;



- énoncer des stratégies appropriées d'affectation des ressources de façon à favoriser une meilleure utilisation du SGRH;
- miser sur les efforts actuels et prendre des mesures claires pour améliorer la qualité des données du système, avec la participation et l'engagement de tous les groupes voulus;
- prendre l'engagement de réduire les systèmes parallèles à l'échelle du Ministère;
- améliorer l'expérience des utilisateurs/clients en offrant un meilleur accès à certains utilisateurs/clients, en créant un programme de formation permanente et en continuant d'améliorer la capacité de production de rapports du SGRH.

### 3.0 Objectifs de l'examen

En septembre 2001, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a demandé à KPMG Consulting de faire un examen du projet SIDRHD, dans lequel un logiciel de gestion des ressources humaines standard disponible sur le marché, PeopleSoft, sert de base à un système d'information et de gestion.

L'examen visait principalement à évaluer la mise en œuvre du SGRH en fonction de ses objectifs et à trouver d'éventuels domaines d'amélioration. Il devait plus précisément fournir :

- une évaluation des moyens de gestion du projet (efficacité des processus de gestion et obtention d'avantages) et une comparaison des résultats obtenus et des objectifs initiaux (coûts, calendrier et extrants);
- une évaluation du degré de satisfaction des utilisateurs et du personnel du Ministère à l'égard du SGRH;
- un constat des leçons retenues s'appuyant sur les commentaires des parties intéressées au projet et sur des données comparatives.

### 4.0 Contexte

Le projet SIDRHD a été lancé en 1996. Son objectif était la mise en œuvre du SGRH et son application à l'administration et à l'analyse des ressources humaines militaires et civiles.

Le projet visait principalement à remplacer de nombreux systèmes de gestion des RH dont l'utilisation se révélait de plus en plus difficile et coûteuse, compte tenu particulièrement de l'évolution des exigences administratives et législatives. Quand des effets de l'A2K sur les systèmes en place et sur la version 5 de PeopleSoft sont devenus évidents en 1998, on a jugé qu'il serait plus rentable de réaffecter des ressources à la mise en œuvre d'un nouveau SGRH intégré et conforme à l'A2K que de continuer à utiliser les anciens systèmes de gestion des RH.

Selon l'énoncé des besoins opérationnels et l'arrêté de projet de 1996, le projet SIDRHD devait essentiellement fournir un système que les gestionnaires de tout niveau et les employés pourraient utiliser pour obtenir rapidement des renseignements, qui appuierait les fonction de gestion des RH et qui jouerait un rôle catalyseur dans la restructuration des processus administratifs. Le logiciel PeopleSoft a été retenu pendant la phase d'élaboration/de définition du projet, puisqu'il répondait



bien aux besoins en matière de RH de l'effectif civil, de la Force régulière et de la Réserve. De plus, la mise en œuvre du SGRH paraissait le meilleur moyen de remplir ces besoins en respectant la date de réalisation originale du projet (mars 1999). Selon les documents originaux, cette estimation s'appuyait sur une analyse de concordance-écart détaillée des coûts et sur un projet pilote.

Le projet SIDRHD a été lancé en 1996, sous la direction du CEM SMA(RH). Un cadre de gestion du projet a été défini, et les rôles et les responsabilités ont été décrits dans l'arrêté de projet de 1996. En gros, le cadre de gestion prévoyait les éléments clés suivants. Le rôle du Comité supérieur de révision (CSR) consistait à donner aux principaux membres de l'équipe de projet les pouvoirs et les directives qui leur permettent de mener à bien le projet. Le CSR suivait l'avancement du projet, approuvait les importantes modifications de la portée du projet (délais, coûts, rendement) et trouvait une solution aux principaux problèmes de gestion du projet. Le CSR comprenait des membres de la direction des organisations intéressées du Ministère : SMA(RH-Mil), SMA(RH-Civ), DIIRI, DAAC, DRPSI, DRIGPI, etc. Le directeur du projet venait de la Direction de la gestion de l'information des ressources humaines (DIRHG); il relevait du responsable du projet, et sa tâche consistait à définir et concilier des besoins en matière de RH et à mettre en œuvre les processus voulus, en collaboration avec les principaux groupes du Ministère. Le directeur du projet était secondé par des adjoints du milieu militaire et du milieu civil qui, outre les fonctions énumérées ci-dessus, devaient assurer les contacts avec leurs utilisateurs respectifs. La réalisation du projet était la responsabilité du Directeur général – Réalisation de projets (Gestion de l'information) (DGRPGI), l'ancien Directeur général – Gestion des ressources d'information (DGGRI). Le chef de projet de la DGRPGI était le président du CSR; il était responsable de la gestion globale du projet. Même si les titulaires de certains postes et les appellations de certaines organisations ont changé au fil des ans, le rôle et les responsabilités des groupes responsables de la gestion du projet sont demeurés pour ainsi dire les mêmes.

Le projet SIDRHD devait fournir en plusieurs phases une solide base de gestion des RH à laquelle le Ministère pourrait ajouter des fonctionnalités adaptées aux besoins propres des RH militaires et civiles. Cette approche par phases devait également servir à atténuer les risques associés à la mise en place d'éléments qui n'avaient pas été entièrement définis dans le plan de projet original. Selon l'arrêté de projet original, la phase 1 devait consister principalement à remplacer les fonctions/systèmes de RH en place et à fournir une fonctionnalité de base pour les RH militaires et civiles. Cette fonctionnalité comprenait l'administration du personnel (et une interface avec la solde), la classification des civils, les groupes professionnels militaires, la gestion des postes, les affectations à l'étranger, la dotation et les analyses statistiques. L'objectif principal de la phase 2 consistait à créer un processus global et intégré de gestion des RH, l'accent étant mis sur les besoins qui n'avaient pas été satisfaits pendant la phase 1. Selon l'arrêté de projet initial de 1996, le projet devait coûter 27 813 000 \$ (avant TPS) et être réalisé en deux phases, pour mars 1999. Le budget original comprenait des coûts de personnalisation du logiciel PeopleSoft. Pendant la phase 1, le logiciel PeopleSoft (version du gouvernement du Canada) a été personnalisé pour répondre aux besoins du MDN et des FC (46 p. 100). Cette version



personnalisée a été appelée « version du Ministère ». Le budget et le calendrier du projet ont été sensiblement modifiés en cours de route; en décembre 2001, le projet devait être terminé pour avril 2004, en trois phases, et son budget s'établissait à 83 122 000 \$. Le niveau de personnalisation avait été ramené à 26 p. 100. La première étape de la phase 2 est maintenant terminée, et la phase 2 devait être entièrement terminée en juillet 2002. La phase 3 devrait être terminée en 2004. En décembre 2001, l'équipe de projet était en train de définir la portée de la phase 3. Il est probable que le calendrier et le budget actuels seront révisés.

Selon l'analyse de rentabilisation qui figurait dans la feuille de synthèse du projet original, la mise en œuvre du SGRH devait procurer un certain nombre d'avantages clés. Ces avantages ont servi de base à notre évaluation; ils sont énumérés ci-dessous.

- Fournir des services de RH avec moins de personnel.
- Accroître sensiblement la fonctionnalité du système.
- Réduire à long terme les coûts directs du soutien technique.
- Utiliser un logiciel standard disponible sur le marché pour réduire les coûts de soutien.

## 5.0 Portée

L'examen a porté sur les éléments militaires et civils du SGRH, depuis le lancement du projet en 1996 jusqu'à la fin de la première étape de la phase 2.

Les activités du groupe de concertation de PeopleSoft en ont été exclues, si ce n'est quand il s'agissait de comprendre le contexte de fonctionnement du MDN et des FC par rapport à la version de PeopleSoft du gouvernement du Canada et de voir comment d'autres ministères ont mis en œuvre le SGRH et quelles pratiques exemplaires ils ont retenues.

## 6.0 Méthodologie

Cette section présente un aperçu de l'approche et de la méthodologie qui ont été appliquées aux trois principaux volets de cet examen.

### Examen de la mise en œuvre du SGRH

Ce volet de l'examen en était l'élément fondamental. Il comprenait les tâches clés énumérées ci-dessous.

#### Entrevues : utilisateurs/clients et membres de l'équipe de projet

Des « champs d'enquête » dont on trouvera une description à la section 7.0 ont été intégrés à un guide d'entrevues structurées comportant des questions d'ordre quantitatif et qualitatif. Ce guide a été le principal outil utilisé pour recueillir des renseignements auprès des utilisateurs et des clients, notamment dans le cadre d'entrevues directes et de réunions. Le guide nous a permis d'explorer des aspects essentiels de l'examen et de recueillir des commentaires d'une façon uniforme. Les résultats des entrevues ont été entrés dans une base de données avant d'être analysés et résumés. Nous avons également prévu des questions approfondies à l'intention des



principaux membres de l'équipe de projet du SGRH afin de nous faire une meilleure idée des activités du projet.

Les personnes interrogées au Quartier général et dans les régions ont été choisies par le CS Ex, en collaboration avec le personnel voulu de diverses organisations de niveau 1 du Ministère. Certains utilisateurs/clients ont été désignés pour assurer une bonne représentation des fonctions du SGRH et des organisations du MDN et des FC. Au total, 129 personnes ont été interrogées. Parmi les principaux groupes ainsi représentés figuraient le DIRHG, le SIDRHD, le SCEMD, le VCEMD, le CEMFA, le CEMFM, le CEMAT, le SMA(RH-Mil), le SMA(RH-Civ) et cinq régions. Dans les régions, des commentaires ont été recueillis auprès de la Marine, de la Force aérienne, de l'Armée de terre et des centres de services.

### Examen de documents et recherches sur les pratiques exemplaires

Nous avons également examiné les documents utiles du projet pour nous faire une idée de la qualité et de l'intégralité de la gestion et des extraits du projet. L'expérience acquise par KPMG Consulting dans le domaine de la planification des ressources organisationnelles (PRO) et des recherches sur les pratiques exemplaires ont été mises à profit dans l'évaluation et la validation des constatations.

### Évaluation des risques du projet

L'évaluation des risques était l'un des deux travaux de comparaison que comportait l'examen. Nous avons interrogé des membres clés de l'équipe du projet SIDRHD pour évaluer et comparer le niveau de risque actuel du projet. Nous avons utilisé à cette fin le questionnaire d'évaluation des risques de projets de TI d'une organisation associée à KPMG Consulting.

### Analyse comparative

Le second élément des travaux de comparaison a pris la forme d'une évaluation de projets analogues d'autres organismes publics, au Canada et à l'étranger. Un questionnaire a été préparé et envoyé, avec l'aide du CS Ex, à des membres clés du personnel de ces organisations.

Les constatations qui se dégagent de ces travaux sont résumées à la section 8.0.

## 7.0 Champs d'enquête

Les champs d'enquête utilisés dans l'évaluation de la mise en œuvre du SGRH ont été définis et convenus avec le CS Ex pendant la phase de planification de l'examen. Ils sont présentés ci-dessous. Des questions et des énoncés qui s'y rapportaient ont servi à recueillir les commentaires des utilisateurs/clients pendant les entrevues.

- Avantages escomptés
- Gestion du projet (et gestion des risques)
- Satisfaction des utilisateurs/clients
- Gestion des changements
- Infrastructure de soutien
- Stratégie de mise en œuvre du logiciel
- Leçons retenues/partage de pratiques exemplaires
- Rendement du système



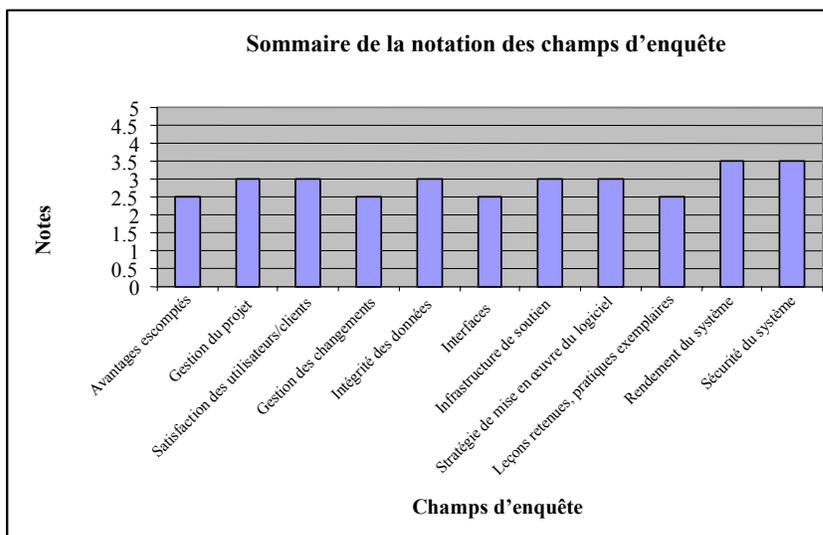
- Intégrité des données
- Interfaces
- Sécurité du système

Nous avons attribué une note globale de 1 à 5 à chacun des champs d'enquête pour apprécier l'état des capacités. Les notes s'appuyaient sur une évaluation du SGRH fondée sur notre expérience de mises en œuvre antérieures de PeopleSoft et d'autres systèmes de PRO et sur les résultats des entrevues et de l'examen des documents. Les cinq notes étaient les suivantes :

1	2	3	4	5
Inexistant / sous-développé	Stade initial de développement	Pratique de gestion adéquate	Pratique de gestion avancée	Pratique exemplaire

## 8.0 Constatations

Cette section est consacrée aux principales constatations qui se dégagent de l'examen. Le graphique ci-dessous présente la notation globale de KPMG Consulting pour chaque champ d'enquête (à l'exception de la « satisfaction des utilisateurs/clients »); il fait ressortir les principaux points forts et les domaines où il reste des améliorations à faire.



Le projet SGRH est en marche depuis cinq ans. Pendant cette période, l'équipe de projet a mené de nombreuses activités; elle s'est notamment occupée de deux mises à jour du logiciel, de nombreuses interfaces et de la mise en œuvre de plus de 10 fonctions de RH. Le point de vue de certaines personnes interrogées (utilisateurs/clients/membres de l'équipe de projet) a changé au fil des ans, à mesure que le MDN et les FC ont pris de l'expérience dans la mise en œuvre du SGRH. La note 3 (pratiques de gestion adéquates) pour le champ d'enquête « Satisfaction des



utilisateurs/clients » correspond au résultat moyen des entrevues. Elle permet de voir dans quelle mesure les personnes interrogées croient actuellement que le SGRH a répondu à leurs attentes à divers égards : accès au système, contribution des utilisateurs/clients à la définition des besoins, intégrité des données, efficacité des processus administratifs, ressources disponibles et conformité aux exigences originales. Il convient de noter cependant que les réponses des personnes interrogées variaient considérablement.

Nous n'avons pas observé d'écarts significatifs entre les réponses des militaires et des civils. Nous avons néanmoins constaté que les personnes qui utilisaient régulièrement le SGRH en avaient généralement une meilleure opinion. Comme il n'a pas été fait systématiquement d'enquêtes de satisfaction pendant la durée du projet, cette note ne correspond qu'au point de vue actuel des utilisateurs.

Notre examen nous a permis d'entendre des opinions très diverses dans chacun de nos champs d'enquête, mais un certain nombre de thèmes clés sont ressortis des discussions. Ces thèmes reviennent dans la plupart des organisations qui adoptent un logiciel d'une portée et d'une complexité comparables à celles du SGRH. Nous avons donc présenté nos constatations en fonction de ces thèmes clés, pour les champs d'enquête les plus importants seulement.

## Gestion des changements

La question du manque d'adhésion de la haute direction a été soulevée fréquemment pendant les entrevues. Cela signifie que les groupes ne se sont pas tous ralliés sans réserve au système, ce qui a entraîné des problèmes comme la création de systèmes parallèles et l'absence de responsabilités claires pour la saisie et la tenue à jour des données.

Le manque de communications a aussi été vu comme un problème clé au Ministère. Même si les personnes interrogées reconnaissent qu'il est difficile d'obtenir des communications efficaces au MDN et dans les FC compte tenu de la taille du Ministère et de sa structure organisationnelle, elles croient qu'il s'agit là d'un domaine qui devrait faire l'objet d'améliorations significatives.

L'équipe de projet n'a pas prévu de stratégie officielle de gestion des changements (ni de plan de communication) aux étapes initiales de la mise en œuvre du SGRH, et cela a été à l'origine des deux problèmes décrits ci-dessus. L'importance d'une telle stratégie dans la gestion des changements au sein de l'organisation a maintenant été reconnue par le directeur et l'équipe de projet, et des efforts ont été faits pour améliorer les choses. Jusqu'ici, toutefois, on n'a pas encore énoncé de stratégie officielle de gestion des changements pour la phase 2 du projet. Divers moyens de communication ont été mis en place : site Web du SGRH, diffusion de messages sur le système, distribution en cascade de messages télécopiés, visites de bases/salles de rapport, création de groupes de travail pour les nouveaux modules, etc. À en juger par les entrevues, tous n'ont pas le même avis sur l'efficacité de ces moyens; on estime cependant que les groupes de travail et les visites sur place jouent un rôle crucial dans l'engagement des divers milieux et l'amélioration des communications. Même si l'équipe de projet a fait jusqu'ici des efforts appréciables, il reste du travail à faire pour améliorer la situation dans ce domaine.



## Avantages escomptés

Selon l'Énoncé d'insuffisance en capacités original de juin 1996, l'adoption d'un système de PRO comme le SGRH allait procurer des avantages considérables, mais nul n'a défini de méthode officielle pour quantifier les avantages qu'on devait retirer du système. Les mesures de rendement utilisées pour évaluer le projet ont plus pris la forme d'indicateurs de la gestion du projet comme le respect des délais et du budget que de mesures permettant de voir si les avantages escomptés s'étaient matérialisés. Pendant l'examen, des membres de la DIRHG ont indiqué qu'ils envisageaient d'appliquer à la phase 3 des techniques plus explicites d'évaluation du rendement des investissements. Faute de données quantitatives, il est difficile de dire si les avantages escomptés se sont matérialisés. À en juger par l'examen, la plupart estiment que les économies escomptées au chapitre des effectifs et des coûts de soutien ne se sont pas concrétisées.

Selon l'analyse de rentabilisation originale, le SGRH devait en particulier mener à une réduction du personnel affecté à la prestation des services de RH. L'importante question de l'affectation des ressources est fréquemment revenue pendant l'examen. Le manque de personnel aux niveaux voulus (particulièrement chez les commis et dans le domaine du soutien) pour entrer et mettre à jour les données du SGRH et fournir des services adéquats dans certains secteurs s'est révélé une importante source de préoccupation. Même si la réduction de l'effectif n'entraîne pas dans la portée du SGRH, elle a eu un effet notable sur la charge de travail et l'efficacité générale du SGRH dans tout le Ministère. La réduction de l'effectif des Forces canadiennes et de l'effectif civil lancée en 1994 a été suivie peu après d'une fusion des professions de commis d'administration et de commis à la paye en un seul groupe, celui des commis de soutien à la gestion des ressources (SGR). Pour compliquer les choses, la branche du SGR et des officiers d'administration a été intégrée à celle de la logistique. Ces événements n'ont pas facilité la réalisation de la phase 1 et de l'étape 1 de la phase 2 du SGRH.

Il se pourrait qu'on ait besoin de ressources moindres si l'on fait une plus grande place à des activités comme la restructuration des processus administratifs, la réduction des saisies en double ou en triple (par l'abandon de systèmes parallèles), l'amélioration de l'accès au SGRH et une utilisation accrue de nouvelles technologies comme le libre-service. Pour l'instant, toutefois, il semble que le SGRH n'a pas contribué à la réduction d'effectif escomptée. En fait, il faut plus de personnel (plus de commis, en particulier) pour assurer l'administration de diverses fonctions de RH dans le contexte actuel. Certaines des personnes interrogées ont souligné que la saisie des données dans le SGRH demandait beaucoup de temps et que cela tenait principalement à des exigences de traitement et à des questions de conception.

L'un des principaux sujets de désaccord portait sur la vision du SGRH et à qui/à quoi le système devait servir. Selon certains, le SGRH devait servir uniquement à traiter des transactions; d'autres le voient comme un système stratégique du Ministère qui présente peu d'intérêt pour les utilisateurs des niveaux inférieurs. La plupart trouvent que le SGRH ne répond pas bien aux besoins des cadres intermédiaires, à cause principalement du manque d'accès au système et des



problèmes de qualité des données dont il est question ci-dessous. Le SGRH n'est pas perçu actuellement comme un outil d'habilitation et de consultation.

En dépit des problèmes dont il est fait état dans ce rapport, la mise en œuvre du SGRH a procuré des avantages concrets. Elle a notamment permis au Ministère de disposer d'un système intégré, de standardiser et d'automatiser des processus administratifs, d'accroître la fonctionnalité du système dans certains domaines (la gestion des postes et la formation des civils, p. ex.), de mettre à la disposition des utilisateurs d'excellents outils de travail (la version 7.5 du Coach, p. ex.) et de disposer éventuellement d'un bon outil de gestion des RH. Le SGRH étant intégré, il a en outre favorisé l'établissement de relations plus étroites entre les divers groupes des RH du Ministère, ce qui était plus difficile avec les anciens systèmes.

### Intégrité/qualité des données

Les militaires et les civils interrogés s'entendent généralement pour dire que la qualité des données du SGRH s'améliore progressivement, mais qu'il reste encore beaucoup à faire pour parvenir à un niveau acceptable. Beaucoup ont dit qu'ils ne pouvaient pas se fier aux données du système et qu'ils devaient donc garder des dossiers et des systèmes parallèles. Les principaux facteurs qui expliquent ces problèmes de qualité sont les suivants :

- Le manque de responsabilisation des unités dans la saisie des données. À en juger par les entrevues, certaines unités entrent les données dans le système quand le temps le permet et parfois pas du tout. Le problème est plus grave encore dans les unités où les commis à la saisie des données doivent entrer les mêmes données dans plusieurs systèmes.
- Il y a actuellement un arriéré de données à entrer dans les unités de traitement (salles des rapports, centres de services et Centre d'information sur les ressources humaines); cela tient principalement au manque de ressources et au fait que la correction des données demande beaucoup de temps. Certains ont mentionné qu'il faut des mois pour traiter, par exemple, les postes intérimaires ou les postes supprimés et pour que des corrections apparaissent dans le SGRH. Pour le personnel militaire des RH (salles des rapports et unités), la possibilité de corriger des données en « mode correction » est problématique. En ce qui concerne les civils, les centres de services ont un mode correction pour certaines fonctions de RH comme la rémunération et la classification. La majorité des modifications de données sont toutefois faites et contrôlées par le Centre d'information sur les ressources humaines (CIRH), à cause des répercussions qu'entraînent les modifications de données chronologiques. Ce contrôle strict permet de réduire certains risques, mais il retarde du même coup la mise à jour des données du système. Dans la plupart des organisations, cette responsabilité est confiée à des membres clés du personnel de soutien et à des cadres désignés.
- Les données des anciens systèmes ont servi de base au SGRH. La fusion de ces renseignements en un système unique a mis en évidence certaines incohérences. Le SGRH contient encore des données incorrectes qui proviennent de la conversion des données originales.



- Le fait que les centres de services doivent entrer les données à la fois dans le système « Paie en direct » et dans le SGRH a retardé la saisie des données dans le SGRH. Des mesures ont été prises pour remédier à ce problème (rapports de comparaison des deux systèmes, normes de saisie), mais elles dépendent entièrement de moyens manuels. L'interface originale entre les systèmes (intergiciel Online Ramp) a été abandonnée, son architecture étant jugée trop instable, à cause en partie des nombreux changements apportés par TPSGC. Le groupe de concertation du SGRH fait actuellement un examen de cette interface; nul ne sait cependant au juste quand elle pourra être remise en place.
- Il reste encore un certain nombre de non-concordances entre le SGRH et le Système central de calcul de la solde (SCCS), même si l'interface est jugée très stable. Certains écarts tiennent à des erreurs que contenaient les anciens systèmes et au fait que des problèmes d'interprétation des politiques/fonctions du SGRH ont eu un effet en aval sur le SCCS.

Diverses mesures touchant la qualité des données ont déjà été prises. Ainsi, une équipe de la qualité des données du CIRH (réaction rapide) travaille actuellement en collaboration avec les centres de services civils et, dans une moindre mesure, avec les militaires. Les centres de services ont formé un groupe de la qualité des données comprenant du personnel du soutien de la mise en œuvre de PeopleSoft et des GARH (gestionnaires des activités – Ressources humaines) qui doit s'occuper de l'exactitude de certaines données (et en particulier des données du Système de classification universelle). Côté militaire, les mesures qui concernent explicitement la qualité des données ont cependant été moins nombreuses.

## Interfaces

La principale question qui ressort de ce champ d'enquête est le nombre de systèmes parallèles (automatisés ou non) en usage au sein du Ministère. La multiplication des systèmes fait que des données doivent être saisies deux et trois fois, ce qui contribue aux problèmes de qualité des données et de manque de ressources dont il a été question ci-dessus. Il est plus préoccupant encore de voir qu'on est en train de créer de nombreux systèmes qui contiennent des fonctions analogues à celles du SGRH. Les personnes que nous avons interrogées ont invoqué diverses raisons pour expliquer cette situation : manque d'accès des clients au SGRH, manque de rapports adéquats et absence dans le SGRH de données suffisamment détaillées pour répondre à des besoins opérationnels. Il semble que les fonctions de certains systèmes comme le Système d'information militaire et civile (Matériel) (SIMCM) seront éventuellement intégrées au SGRH. En revanche, beaucoup s'inquiètent de ce qu'on est en train de mettre sur pied d'autres systèmes qui feront double emploi avec des fonctions du SGRH, les communications entre l'équipe de projet et les groupes clients étant inadéquates.

Des conversations avec des groupes clients ont révélé qu'il règne une certaine confusion au sujet de la vision et des objectifs du SGRH et de ses limites par rapport aux systèmes opérationnels (architecture des données) du Ministère. À en juger par les meilleures pratiques dans ce domaine, il ne faudrait pas personnaliser le SGRH pour y inclure des données/fonctions uniques qu'il serait préférable de garder dans d'autres systèmes opérationnels. Pour réduire le nombre de systèmes parallèles, il faudra absolument que les groupes du Ministère s'engagent tous à utiliser les



fonctions actuelles du SGRH et coopèrent en ce sens. Outre les problèmes de qualité des données et de manque de ressources évoqués ci-dessus, les organisations se trouvent généralement aux prises avec des problèmes d'accroissement de coûts, d'inefficacité des processus administratifs et de cloisonnement.

## Infrastructure de soutien

Ce champ d'enquête se rapporte au soutien général de la mise en œuvre du système : formation, documentation, soutien du système, accès au système et rapports. Les principaux thèmes qui se dégagent de notre examen sont l'accès au SGRH, la production de rapports et la formation permanente. Il convient de noter que, au milieu de 2001, la responsabilité du soutien interne est passée de l'équipe du projet SIDRHD au DIRHG.

L'une des principales questions soulevées pendant les entrevues a été le manque d'accès au SGRH, tant pour ce qui est du système en direct que des rapports. La phase 1 du projet visait principalement à jeter les bases du système et à y donner un accès direct aux professionnels des RH seulement. Avec la mise en œuvre actuelle de la phase 2, l'accès au système a été étendu aux GARH (module de formation des civils). Les demandes d'accès ont néanmoins beaucoup augmenté, tant pour le système en direct que pour le site des extrants (rapports) depuis le lancement du projet. De nombreuses personnes interrogées – des GARH et des clients principalement – sont mécontents de leur accès au système ces trois ou quatre dernières années. Beaucoup croient qu'ils pourraient utiliser plus efficacement les données du SGRH si, en plus des rapports, on leur offrait la possibilité de consulter en lecture seule (en direct) les données qui les concernent et les données de leur unité (données de gestion). L'équipe de projet est en train de créer l'application d'accès pour le personnel civil et militaire (AAPCM) qui se veut un prolongement du SGRH et qui comblera en partie ces besoins. L'AAPCM a fait l'objet d'un essai pilote à Esquimalt et à Winnipeg; la première étape consistait à donner un accès en lecture seule aux données de base, au relevé d'emploi et aux renseignements sur les congés d'une personne. Il est prévu pour l'instant que les données de gestion (données des unités) et l'accès de mise à jour seront disponibles après la phase 3 et que la fonction de libre-service permettra aux gestionnaires et aux membres du personnel d'avoir un meilleur accès au SGRH.

Le second aspect concerne l'accès des utilisateurs/clients aux rapports et la qualité des rapports. Les utilisateurs/clients qui ont recours aux services du groupe des extrants et du groupe des rapports spéciaux sont généralement satisfaits, et nous avons constaté que des améliorations appréciables avaient été faites dans ce domaine (grâce aux données qu'ils peuvent extraire du système, par exemple, les utilisateurs/clients sont en mesure de produire leurs propres rapports et de traiter les données). À l'heure actuelle, 120 membres du personnel ont accès (compte et mot de passe) à la fonction d'extraction. Les personnes que nous avons interrogées ont cependant été nombreuses à dire que la capacité globale de production de rapports du système méritait d'être améliorée encore. Les principales questions soulevées auxquelles il faudrait prêter attention sont les suivantes :

- Les rapports/renseignements disponibles sur le site des extrants demeurent généralement méconnus.



- Comme les clients qui demandent des rapports n'ont souvent pas suivi de formation sur le SGRH, ils ont besoin d'aide pour interpréter les résultats, comprendre la structure des données et préciser leurs demandes. La situation semble s'être améliorée ces deux dernières années, à mesure que les analystes se sont habitués à donner suite aux demandes de rapports. Il reste que de nombreux clients souhaiteraient obtenir une formation de base qui leur donnerait une meilleure idée des données qui peuvent être tirées du SGRH.
- À l'heure actuelle, le site des extrants est mis à jour toutes les semaines. De nombreux utilisateurs/clients ont dit avoir besoin de données plus actuelles encore. L'équipe de projet étudie en ce moment la question et envisage de faire des mises à jour quotidiennes, la nuit.
- Certains clients trouvent que le groupe des rapports spéciaux/service d'assistance met trop de temps à répondre aux demandes urgentes et complexes.

Le troisième grand thème qui se rapporte à l'infrastructure de soutien concerne la formation. Globalement, les personnes qui ont suivi la formation qui accompagnait la mise en place d'un module en ont trouvé la qualité satisfaisante. Cela est particulièrement vrai dans le cas de la formation pratique en classe, mais moins dans le cas de la formation théorique. Tous s'entendent pour dire que, dans sa version 7.5, le Coach est un excellent outil didactique. L'École d'administration et de logistique des Forces canadiennes (EALFC) a en outre commencé à offrir un cours sur le SGRH l'an dernier. La véritable question demeure néanmoins l'absence d'un programme structuré de formation permanente (qui s'ajouterait au Coach) pour compléter la formation initiale qui accompagne la mise en œuvre. Un programme permanent permettrait de former les nouveaux (ce qui serait particulièrement utile compte tenu du roulement du personnel des services de soutien), à offrir aux utilisateurs de rapports une formation sur les concepts de base du SGRH et à offrir des cours de mise à jour des connaissances au personnel en place. Ces cours pourraient comprendre des cours de niveau avancé et une formation plus générale sur les processus administratifs ainsi que le rôle et les responsabilités des différents groupes du Ministère. Il est intéressant de noter que la mise en place à l'échelle du Ministère d'un système de PRO comportant des processus administratifs uniformisés devrait faciliter la conservation et le transfert du savoir au Ministère. Ces avantages ne se sont toutefois pas encore pleinement concrétisés. Des améliorations dans le domaine de la formation, de l'accès et de la production de rapports devraient jouer dans ce sens.

## Gestion du projet

Cette section présente une évaluation de la gestion du projet depuis 1996. Nous y avons fait figurer les résultats d'une évaluation des risques et d'une analyse comparative pour situer le rendement du Ministère par rapport à ce qui se fait à l'extérieur.

### Examen de la gestion du projet

#### Comparaison du budget, du calendrier et de la portée des plans de projet

Le tableau ci-dessous présente une comparaison du budget, du calendrier et de la portée que prévoyaient l'arrêté de projet original de 1996 (15 novembre) et le plan de projet révisé de 1999. Les principales différences sont signalées dans la colonne « Commentaires ».



Coût budgété et calendrier du projet	Plan de projet initial (1996)	Plan de projet révisé (1999)	Commentaires
Coût budgété du développement du système (avant TPS)	27 813 000 \$ (arrêté de projet du 15 novembre 1996)	83 122 000 \$ (feuille de synthèse du 9 décembre 1999)	Le budget du projet a triplé.
Coût de maintenance budgété (coût annuel moyen)	4 100 000 \$ (20 500 000\$ en cinq ans – feuille de synthèse du 15 novembre 1996)	10 847 000 \$ pour 2001-2002 (feuille de synthèse du 9 décembre 1999)	Le coût estimatif de maintenance du système a plus que doublé.
Date de réalisation prévue	Deux phases prenant fin en mars 1999  <u>Dates clés</u> : Janv 97 – Début de la phase 1 Avr 98 – Fin de la phase 1 Mars 99 – Fin de la phase 2	Trois phases prenant fin en avril 2004  <u>Dates clés</u> : Janv 97 – Début de la phase 1 Oct 99 – Fin de la phase 1 Avr 00 – Approbation de la phase 2 Juil 02 – Fin de la phase 2 Avr 01 – Approbation de la phase 3 Avr 04 – Fin de la phase 3	L'approche de l'exécution du projet a changé (le nombre de phases passant de deux à trois) et les délais ont sensiblement augmenté.
Réalisations attendues (arrêté de projet et énoncé des besoins opérationnels)	15 fonctions de RH mises en œuvre au cours des phases 1 et 2 : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion des postes</li> <li>▪ Administration du personnel</li> <li>▪ Structure des GPM</li> <li>▪ Affectations</li> <li>▪ Évaluation</li> <li>▪ Prévisions des déménagements</li> <li>▪ Formation</li> <li>▪ Suivi des griefs</li> <li>▪ Recrutement/dotation</li> <li>▪ Santé et sécurité</li> <li>▪ Déroulement du travail</li> <li>▪ Temps et main-d'œuvre</li> <li>▪ Modélisation de l'effectif</li> <li>▪ Analyses statistiques</li> <li>▪ Planification des RH</li> </ul> Stratégie à court terme visant à fournir une interface entre le SGRH et le Projet d'information	Révision des 15 fonctions de RH d'origine imputable à une nouvelle planification et à certaines modifications de la portée du projet. Les fiches de rapport du projet font état de la situation suivante :  Phase 1 : terminée (CSR, juillet 1999) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion des postes</li> <li>▪ Administration du personnel</li> <li>▪ Structure des GPM</li> <li>▪ Dotation</li> <li>▪ Affectations</li> <li>▪ Interface avec le SCCS</li> <li>▪ Interface avec le SCCS-Re</li> <li>▪ Passage à la version 7 (conforme à l'A2K)</li> <li>▪ Phase 1 lancée au départ sans rapports</li> </ul> Phase 2 : terminée/à terminer (CSR, janv 2001) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Passage à la version 7.5</li> <li>▪ Recrutement (SGIRFC)</li> </ul>	Les 15 fonctions de RH d'origine devaient être mises en place en mars 1999.  Les 15 fonctions, et les changements de portée indiqués, ont été redistribués en trois phases. Les changements de portée et les coûts non prévus dans l'arrêté de projet original sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Passage à la version 7.1 GC du SGRH (A2K) et application de la version 7.5 GC du SGRH à la restructuration des processus administratifs (coûts additionnels totaux de 21,4 M\$)</li> <li>▪ Inclusion de la Réserve dans le SGRH (portée modifiée en 1997), au lieu d'une interface avec le Projet d'information intégrée de la Réserve (PIIR) (coûts additionnels de 5,5 M\$)</li> <li>▪ Interface avec le SCCS-Re</li> </ul>



Coût budgété et calendrier du projet	Plan de projet initial (1996)	Plan de projet révisé (1999)	Commentaires
	intégrée de la Réserve (PIIR)  Quelques interfaces prévues, mais non décrites dans l'arrêté de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation des civils</li> <li>▪ Relations de travail</li> <li>▪ Réserve</li> <li>▪ Santé et sécurité</li> <li>▪ Modélisation de l'effectif (système de gestion du personnel opérationnel)</li> <li>▪ NGC (en suspens)</li> <li>▪ Instruction des militaires</li> </ul> Phase 3 : portée probable (CSR de janv 2001 et entrevues)	Des discussions avec l'équipe de projet ont révélé que des fonctions se sont ajoutées à celles qui avaient été envisagées à l'origine dans certains modules comme le Système de gestion de l'information sur les ressources des Forces canadiennes (SGIRFC) (3,1 M\$) et la Réserve.  La portée exacte de la phase 3 reste à déterminer. Quand elle aura été confirmée, il se pourrait qu'elle ait un effet sur les estimations actuelles des délais et des coûts.  Les modules prévus sont demeurés pour ainsi dire inchangés pendant toute la durée du projet. Toutefois, à mesure que les responsables des processus administratifs et les utilisateurs ont pris conscience du potentiel du SGRH, ils ont fait des pressions pour augmenter la fonctionnalité et les processus des modules, ce qui a entraîné un accroissement important de la portée du projet; l'évolution des pratiques administratives et des besoins rendait de toute façon ces changements nécessaires.

### Principaux progrès faits à ce jour (par rapport au plan de projet révisé de 1999)

Selon des chiffres réels fournis par l'équipe de projet en janvier 2002, le projet a coûté jusqu'ici 40 714 000 \$. Ces chiffres s'appuient sur une analyse de renseignements tirés du SIF, de la version I du SCFG, de la version II du SCFG et de la FS(APP) de décembre 1999 (pour les AF 1997-1998 et 1998-1999). Ce coût comprend les éléments suivants : définition et mise en œuvre de la phase 1, définition et mise en œuvre jusqu'à ce jour de la phase 2 et définition à ce jour de la phase 3. Dans le plan de projet révisé de 1999, le coût total budgété du projet pour les mêmes phases (c.-à-d. à l'exclusion de la mise en œuvre de la phase 3) s'établissait à 64 646 000 \$. Note : Si l'on ajoute à ce chiffre le coût de mise en œuvre de la phase 3, on arrive au total de 83 122 000 \$ indiqué ci-dessus.



À l'heure actuelle, l'état d'avancement des diverses phases du projet se présente comme suit :

- La phase 1 (étapes 1 et 2) s'est terminée en octobre 1999. Selon les prévisions originales, les phases 1 et 2 auraient dû être terminées en mars 1999. Les principales causes de ce retard ont été examinées lors de la réunion de juillet 1999 du Comité supérieur de révision (CSR). Elles étaient les suivantes : intégration incomplète des processus administratifs, résistance des clients, problèmes liés à la plate-forme technique, qualité des données et problèmes de rendement de la version 5. Nous croyons en outre que le plan de projet initial ne donnait pas une bonne idée du coût et des délais de personnalisation du système.
- Selon le rapport de rapprochement de l'étape 1 de la phase 2, le passage à la version 7.5 a été fait à temps, avant mai 2001. Des retards ont été observés dans certains modules : formation des civils (cinq mois), relations de travail (cinq mois) et SGIRFC (deux mois de fonctionnalité réduite). Le rapport de rapprochement de l'étape 1 de la phase 2 énumère les raisons à l'origine d'un dépassement de budget de 5 p. 100 (qui demeure néanmoins en-deçà des provisions pour éventualités de 8 p. 100 du budget. Les raisons évoquées étaient les suivantes : recours plus important que prévu à des entrepreneurs, planification insatisfaisante des ressources affectées au passage à la version 7.5, retards observés dans le contrôle de la configuration du SGIRFC et report des modules « formation des civils » et « relations de travail ».

#### **Mise à profit de l'expérience acquise dans la gestion du projet**

L'amélioration des méthodes et des contrôles appliqués à la gestion du projet a eu un effet bénéfique sur la mise en œuvre de la phase 2 en ce qu'elle a permis d'empêcher la portée du projet de glisser et de mieux gérer le budget et le calendrier du projet. Les mesures prises ont été les suivantes :

- Gestion du projet – Le groupe de la gestion de l'information a adopté au début de la phase 2 du SIDRHD un cadre officiel de réalisation du projet qui exigeait la production de rapports mensuels sur l'état du projet dans les domaines suivants : restructuration des activités, coût, calendrier, risques, contrôle de la qualité, communications, problèmes, ressources humaines, liens avec d'autres projets et systèmes et ententes conclues avec des cadres supérieurs du groupe de la GI. L'utilisation de ces indicateurs et de paramètres connexes a donné à la gestion du projet SIDRHD une rigueur et une transparence qui allaient dans le sens des pratiques exemplaires du secteur privé. De plus, l'expérience acquise dans l'utilisation de PeopleSoft a permis d'obtenir des prévisions plus réalistes pour la phase 2. Bien des problèmes survenus pendant la phase 1, notamment en ce qui concerne la qualité des prévisions et le manque de contrôle de la portée du projet, ont pu ainsi être évités pendant la phase 2.
- Stratégie de personnalisation – Au départ, le niveau de personnalisation du SGRH a été établi à 46 p. 100. La mise en œuvre de la version 7.5 a ramené ce niveau à 26 p. 100, grâce à une approche de la gestion des changements selon laquelle l'équipe de projet et les responsables des processus administratifs allaient travailler ensemble à répertorier d'abord les processus



administratifs en usage, puis à trouver des façons d'utiliser les applications du SGRH d'une manière qui soit plus efficace et qui nécessite moins de travaux de personnalisation. Il faudra continuer dans cette voie et s'assurer de l'engagement du MDN et des FC si l'on veut réduire davantage encore cette proportion à l'avenir et exploiter toutes les possibilités du SGRH.

- Comités de contrôle de la configuration (CCC) – Deux types de CCC ont été créés. Le CCC du projet SIDRHD permet un meilleur contrôle des demandes de modifications par l'intégration d'analyses de rentabilisation au processus d'approbation. Le CCC est coprésidé par l'administrateur du projet et le directeur du projet et/ou ses adjoints (militaires et civils); les responsables des processus administratifs assistent aux réunions pour défendre et justifier les renseignements demandés. Le CCC interne du DIRHG voit à ce que les modifications qu'on envisage d'apporter à l'utilisation du SGRH soient coordonnées avec les travaux parallèles du projet SIDRHD.
- Groupes de travail – La création de groupes de travail pour les nouveaux modules est une bonne méthode de gestion grâce à laquelle les utilisateurs/clients voulus sont associés à la définition et à la mise en œuvre des fonctions de RH.
- Gestion des risques – Une stratégie officielle de gestion des risques a été énoncée en 2001.
- Analyse des points fonctionnels – Cette méthode d'analyse s'utilise pour mesurer la taille de l'application fournie par le projet, tant pour les modules de base que pour les fonctions personnalisées. Elle fournit aux responsables du projet un moyen de comprendre, de contrôler et de faire connaître la fonctionnalité ultime du SGRH (ainsi que les efforts et les délais requis).
- Séparation du développement et de l'organisation interne – Jusqu'à la fin de la phase 1, l'équipe de développement s'occupait à la fois du développement et du soutien de la production. Ce n'est qu'en 2000 qu'on a confié à une organisation interne distincte – la DIRHG – la tâche d'agir comme première ligne de soutien du SGRH au Ministère. Depuis, on a davantage mis l'accent sur l'amélioration du service d'assistance en réorganisant/augmentant l'effectif et en instituant des procédures claires (le processus de demande de modification, p. ex.). En décembre 2001, toutefois, il n'y avait pas encore de normes de service officielles, et on se contentait de faire une analyse rudimentaire des types d'appels et de demandes. Le service d'assistance a souhaité adopter des normes en 2002.

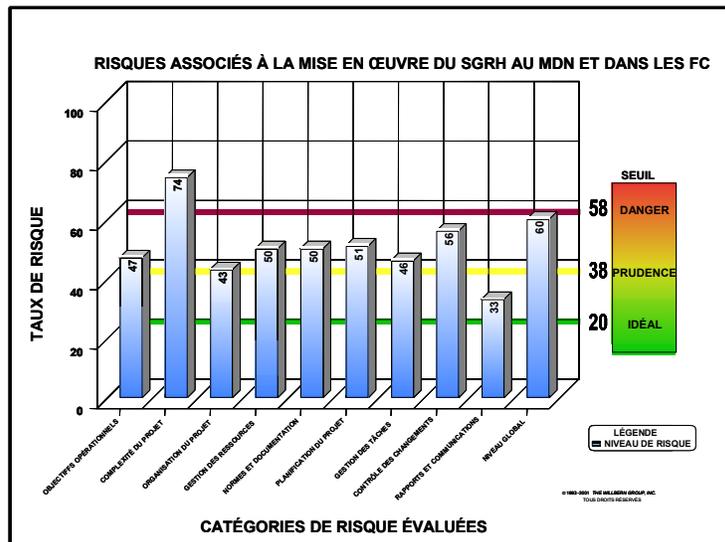
Il est très important que le MDN et les FC gardent et développent les contrôles qui sont appliqués à la gestion du projet depuis la phase 2. Même si la portée de la phase 3 n'a pas encore été convenue, nous croyons qu'elle comportera des risques accrus, en raison de la complexité de la version 8 et de ce que les utilisateurs/clients pourront plus facilement en utiliser les applications libre-service (Web). Il faudra tenir compte de ce facteur dans l'établissement du plan et du budget de la phase 3. Pour l'instant, la portée de la phase 3 n'a été définie qu'à un niveau général. Quand elle aura été confirmée, il importera d'en revoir l'incidence sur l'estimation actuelle des délais d'exécution et des coûts.



## Évaluation des risques

Le diagramme ci-dessous présente les résultats d’une évaluation des risques qui a été faite dans le cadre d’entrevues de gestionnaires d’activités et de projets de TI; ces résultats ont été confirmés par les résultats des entrevues réalisées pendant l’examen. L’analyse portait principalement sur la phase 2 du projet; les réponses à certaines questions s’appliquaient néanmoins à la phase 1. Le niveau de risque a été mesuré en fonction des réponses aux questions, celles-ci étant groupées par catégories de risque (voir ci-dessous). L’annexe A présente une analyse plus détaillée de cette approche, une définition des catégories de risque ainsi que les résultats de l’examen de l’évaluation des risques.

Le niveau global de risque du projet a été estimé à 60 p. 100, ce qui en fait, à l’image de la plupart des grands projets de GI, un projet à risque élevé. Si l’on examine chacune des catégories de risque, on constate que la majorité se situent dans la zone « prudence » où les risques sont assez élevés.



Les principaux facteurs qui expliquent le niveau global de risque sont décrits ci-dessous.

LAI art 16 2) c

- Complexité du projet** – La mise en œuvre du SGRH demeure hautement complexe. Cela tient à des facteurs comme la durée et la portée du projet, le nombre et la complexité des interfaces ..... , le niveau de personnalisation, les difficultés associées à la conversion des données, les exigences en matière de sécurité (Protégé B), les contraintes imposées par des questions de technique et d’architecture (capacité du réseau, nombre de plates-formes, p. ex.) et la nécessité de tenir compte de la diversité des besoins de plusieurs groupes d’utilisateurs. La complexité du projet va augmenter avec la mise en œuvre d’applications libre-service qui seront offertes à un plus large éventail d’utilisateurs.



- **Contrôle des changements** – Depuis le début du projet, un nombre considérable de changements ont été apportés à l'application (500 à 1 000), la fréquence des demandes de changements a été élevée (mais elle commence à diminuer) et les demandes sont venues de nombreux groupes d'utilisateurs différents. Des contrôles plus stricts ont été mis en place pendant la phase 2 par le biais du comité de contrôle de la configuration (CCC) pour empêcher la portée du projet de glisser.
- **Planification du projet** – Le taux de risque de cette catégorie tient surtout au fait que les délais originaux ont passablement changé et à ce que la structure d'organisation du projet, même si elle a été relativement stable, continue d'évoluer. Les rapports de situation et de suivi de l'équipe de projet sont cependant produits à temps et utilisés efficacement dans la gestion du projet.
- **Gestion des ressources** – Le taux de risque de cette catégorie est principalement imputable à l'importance du personnel affecté au projet (plus de 85 personnes), au taux de roulement de 60 p. 100 qui a été observé depuis le début du projet, à des pénuries de ressources à diverses étapes et à la proportion élevée d'entrepreneurs, ce qui exige qu'on accorde plus d'importance à la question du transfert des connaissances au personnel du MDN et des FC.
- **Normes et documentation** – L'équipe de projet utilise des méthodes et des normes reconnues (opérations et SI) pour gérer le projet. Les personnes interrogées ont dit qu'elles étaient en train d'apporter des modifications à la documentation technique pour la tenir à jour et qu'elles s'efforçaient d'améliorer le respect des normes. Même si de nombreuses activités de contrôle et d'assurance de la qualité sont prévues à divers points clés du projet, il n'y a pas de fonction indépendante d'assurance de la qualité des travaux. Compte tenu des risques indiqués ci-dessus, diverses mesures pourraient être prises, parallèlement aux recommandations formulées à la section 10, pour atténuer et mieux gérer les risques du projet. Ces principales mesures sont les suivantes :
- Poursuivre les efforts qui sont actuellement faits pour mieux gérer et atténuer le glissement de la portée du projet (associer directement les adjoints du directeur de projet et les responsables des processus administratifs aux travaux du CCC et poursuivre la politique de « dé-personnalisation » du SGRH, par exemple).
- Continuer de recourir à des groupes de travail pour parvenir à des consensus chez les utilisateurs au sujet de la définition de besoins opérationnels communs. S'assurer que les responsables des processus administratifs et d'autres représentants des utilisateurs clés participent activement à toutes les étapes de la réalisation du projet.
- Assurer une bonne gestion des ressources affectées au projet : ressources réservées au projet, ressources des utilisateurs/clients et ressources du MDN et des FC destinées aux transferts de connaissances. Comme la version 8 du SGRH comportera de nouvelles fonctions et fera appel à une nouvelle technologie (Web), l'équipe de projet devra suivre la formation nécessaire en temps voulu.



- Créer un programme officiel d'assurance de la qualité. Il s'agit là d'une pratique utilisée dans d'autres organisations, particulièrement pour des projets d'une taille et d'une complexité comparables.

### Analyse comparative

Cette section présente succinctement les résultats de l'analyse comparative. Six organisations du secteur public du Canada, des États-Unis et de l'Australie ont répondu à un questionnaire. Les répondants utilisent tous le logiciel de gestion de RH PeopleSoft. L'annexe B présente des renseignements plus détaillés sur les résultats et les conclusions de l'enquête.

Compte tenu de la petite taille de l'échantillon et de ce que nous n'avons qu'une connaissance limitée de ces organisations, il faut faire preuve de discernement au moment de tirer des conclusions des résultats de cet exercice. Voici ce que les réponses reçues nous ont permis de conclure.

- Certaines organisations ont déjà adopté la version 8 ou sont en train de passer à la nouvelle version du SGRH de PeopleSoft. Le MDN et les FC ont pris un peu de retard dans leur passage à la version 8, l'équipe de projet ayant décidé de concentrer ses efforts sur la mise en place de nouvelles fonctions qui permettront au SGRH de remplir des besoins opérationnels prioritaires dans des secteurs comme la Réserve, le recrutement et les opérations.
- La fonction libre-service offerte aux employés a permis d'améliorer la qualité des données.
- La plupart des participants sont arrivés à la conclusion que les travaux de personnalisation devraient rester minimes ou modérés. Certains avaient planifié leur projet en ce sens dès le départ; d'autres sont parvenus à cette conclusion après avoir essayé de mettre en œuvre une version passablement personnalisée de PeopleSoft. L'organisation qui a fait une personnalisation considérable du système rapporte que la complexité des fonctions a été une source de problèmes au début et au milieu de son projet. Le MDN et les FC ont ramené leur niveau initial de personnalisation du SGRH de 46 p. 100 à 26 p. 100.
- Les répondants ont indiqué qu'une bonne stratégie de gestion des risques était l'un des meilleurs moyens de contrôler la portée et le coût d'un projet.
- Les avantages escomptés qui ont été les plus difficiles à obtenir dans la mise en œuvre de PeopleSoft sont la réduction de la charge de travail, le développement d'interfaces et la production de rapports. Le sixième participant a indiqué que la qualité des données des anciens systèmes et les exigences du système en matière de sécurité ne devaient pas non plus être négligées.



## 9.0 Conclusion

Dans l'ensemble, la mise en œuvre du SGRH a donné de bons résultats en ce qu'elle a permis de jeter les bases d'une gestion intégrée des RH au MDN et dans les FC et de fournir des renseignements au milieu des RH. Des améliorations apportées aux méthodes et aux contrôles appliqués à la gestion du projet pendant la phase 2 ont eu un effet bénéfique sur la gestion du projet. Des mesures comme la réduction des travaux de personnalisation, l'application d'analyses de rentabilisation aux demandes de modifications et la création de groupes de travail pour les nouveaux modules ont permis d'empêcher la portée du projet de glisser. L'équipe de projet et les intervenants clés du milieu des RH ont fait des efforts considérables pour améliorer le SGRH, mais il reste un certain nombre de questions clés dont l'équipe du projet SIDRHD et la haute direction du MDN devront s'occuper pour améliorer l'efficacité du système et son acceptation par les utilisateurs/clients. Ce sont :

- l'adoption de mesures d'évaluation du rendement des investissements pour suivre la bonne marche du programme et la concrétisation des avantages escomptés;
- la définition d'une stratégie de gestion des changements et une adhésion plus visible de la direction pour gérer les attentes, mieux faire accepter le système par les utilisateurs/clients et faciliter l'adoption des changements au sein du Ministère;
- la définition de stratégies appropriées d'affectation des ressources de façon à favoriser une meilleure utilisation du SGRH;
- l'adoption de mesures claires pour améliorer la qualité des données du système, avec la participation et l'engagement de tous les groupes voulus;
- la volonté de réduire les systèmes parallèles à l'échelle du Ministère;
- l'amélioration de l'expérience des utilisateurs/clients grâce à un meilleur accès au système, à une formation permanente et à la production de meilleurs rapports.



## 10.0 Recommandations

Les principales recommandations qui se dégagent de notre examen du projet SGRH sont les suivantes :

- **Recommandation 1** – Le directeur de projet devrait diriger la formulation d’une stratégie officielle de gestion des changements comportant un plan de communication et une stratégie de transition. Les responsables respectifs, les membres du CSR et d’autres représentants clés devraient être directement associés à cet exercice pour s’entendre sur le rôle et les responsabilités de l’équipe de projet et des principaux intervenants des RH à l’égard des mesures de gestion des changements. Les membres du CSR devraient s’assurer que la vision, les objectifs clés et les communications du SGRH sont bien présentés à tous les échelons de leur organisation respective.

Selon la majorité des personnes interrogées, la gestion des changements et des communications a jusqu’ici été vue comme une responsabilité de l’équipe de projet. À en juger par notre expérience de projets complexes faisant intervenir de nombreux intervenants, toutefois, il ne doit pas s’agir là d’une responsabilité de l’équipe de projet seulement. Pour accroître l’adhésion au système et améliorer la portée et l’efficacité des communications, il faudra que des membres clés du milieu opérationnel (CEMFA, CEMAT, CEMFM, etc.) y contribuent davantage et assument plus de responsabilités. Les améliorations à venir dépendront largement de la chaîne de commandement (meilleure utilisation des GARH et de la gestion des RH dans les bases et les escadres, p. ex.).

- **Recommandation 2** – Le SMA(RH-Mil) et le SMA(RH-Civ) devraient étudier la question du manque de ressources et ses conséquences (particulièrement chez les commis et dans les organisations de soutien) et énoncer des stratégies appropriées. Ces stratégies devraient comporter une évaluation de la possibilité de restructurer certains processus administratifs (et de simplifier notamment les politiques quand cela est justifié) et une réduction des saisies multiples inutiles.
- **Recommandation 3** – Le directeur du projet et le chef de projet devraient énoncer des mesures explicites d’évaluation du rendement des investissements pour le reste de la phase 2 ainsi que la phase 3; ils devraient aussi prévoir des mécanismes de contrôle appropriés.
- **Recommandation 4** – Le DIRHG devrait s’engager activement à poursuivre les efforts actuels d’amélioration de la qualité des données et à énoncer des programmes à court terme et des programmes permanents d’épuration des données du SGRH. Des ressources appropriées devraient être affectées à cette activité. Il est recommandé qu’on définisse à cette fin des responsabilités claires jusqu’au niveau des unités, qu’on forme un groupe de travail militaire de la qualité des données et qu’on procède à un transfert de la responsabilité des corrections.
- **Recommandation 5** – Appuyés par le SMA(GI), le CEM SMA(RH-Mil) et le CEM SMA(RH-Civ) devraient faire faire un examen des grands systèmes susceptibles de faire double emploi avec le SGRH, dans le but de réduire le nombre de systèmes parallèles en



usage au Ministère. Une analyse de concordance-écart devrait être faite dans le but d'informer les utilisateurs/clients des fonctions qu'offre le SGRH et de trouver une solution officielle à l'égard des besoins que le système ne permet pas de satisfaire actuellement. Pour que cet examen réussisse, il faudra que tous s'engagent résolument et fassent preuve de souplesse. Il faudra en outre que le SMA(GI) participe activement à l'exercice si l'on veut que les conclusions formulées soient compatibles avec l'examen stratégique de la GI/TI du Ministère.

- **Recommandation 6** – Le DIRHG devrait déterminer le niveau d'accès de certains utilisateurs/clients (particulièrement en ce qui concerne l'accès en direct en lecture seule).
- **Recommandation 7** – Le DIRHG devrait élaborer un programme permanent de formation interne au SGRH, en collaboration avec les intervenants clés des RH. Le programme devrait prévoir la formation à offrir, son mode d'administration, le rôle et les responsabilités de l'équipe de projet et des organisations des RH ainsi que les modalités de financement de la formation.
- **Recommandation 8** – Le DIRHG devrait améliorer et faire connaître les rapports que le SGRH met à la disposition des utilisateurs/clients.
- **Recommandation 9** – Le DIRHG devrait poursuivre la stratégie de « dé-personnalisation » du SGRH dans l'adoption de la version 8. Selon les meilleures pratiques du secteur, il n'est pas recommandé d'excéder un niveau de personnalisation de 20 p. 100; notre expérience montre néanmoins que les systèmes de série peu personnalisés sont ceux qui procurent le plus d'avantages du point de vue de la réduction du niveau de complexité et des coûts de mise en œuvre et de maintenance. Cette stratégie permet aussi à l'organisation de tirer profit des meilleures pratiques intégrées au logiciel, ce qui peut déboucher sur des améliorations des processus administratifs.

## 11.0 Plan d'action de la direction

Cette section présente un résumé des recommandations formulées dans ce document et des commentaires du SMA(GI), du SMA(RH-Mil) et du SMA(RH-Civ), commentaires subdivisés comme suit :

- réponse de la direction : explications complémentaires au sujet des questions soulevées;
- mesures prises ou envisagées : mesures prises depuis que l'examen a été fait en réaction aux recommandations et autres mesures envisagées.

**Recommandation 1** – Le directeur de projet devrait diriger la formulation d'une stratégie officielle de gestion des changements comportant un plan de communication et une stratégie de transition.

**Réponse de la direction :** Pour garantir le succès de ces activités et la participation de la haute direction, la direction en sera assumée par les responsables respectifs. Il est entendu que l'équipe du DP se chargera de les constater et de les développer, au nom des groupes des RH, puis de les



soumettre à l'approbation des principaux membres du CSR. Ces activités feront intervenir tous les représentants des CEMA et les autres représentants clés du N1 qui agissent comme membres associés du CSR. La GRP qui sera appliquée à la phase 3 exigera qu'on adopte un plan de gestion du projet comportant à la fois un plan de gestion des changements et un plan de communication, et qu'on s'en occupe activement.

**Mesures prises ou envisagées :** Pour la dernière partie de la phase 2, un responsable à plein temps des communications du projet a été nommé et chargé d'accroître les communications, en prévoyant notamment des plans de communication et un meilleur site Web. Pour la phase 3 du SIDRHD, une stratégie et un plan de gestion des changements sont en train d'être énoncés. Une stratégie globale de communication a été définie, et le travail se poursuit. Ces mesures seront appliquées et contrôlées avec rigueur pendant la phase finale du projet. L'équipe de projet va s'occuper du soutien interne du SGRH en collaboration avec la DIRHG. En réponse à ces préoccupations, on a en outre formé les comités suivants :

- comité directeur des responsables des processus administratifs (aspects militaires et civils);
- comité d'examen des processus civils (aspects civils);
- comité de surveillance de la gestion des RH (aspects militaires).

**Recommandation 2** – Le SMA(RH-Mil) et le SMA(RH-Civ) devraient étudier la question du manque de ressources et ses conséquences (particulièrement chez les commis et dans les organisations de soutien) et énoncer des stratégies appropriées. Ces stratégies devraient comporter une évaluation de la possibilité de restructurer certains processus administratifs (et de simplifier notamment les politiques quand cela est justifié) et une réduction des saisies multiples inutiles.

**Mesures prises ou envisagées :** Il s'agit là d'une activité courante des groupes des RH qui fait l'objet d'analyses de professions et d'autres études dont les résultats serviront à préparer le plan de gestion des changements.

**Recommandation 3** – Le directeur du projet et le chef de projet devraient énoncer des mesures explicites d'évaluation du rendement des investissements pour le reste de la phase 2 ainsi que la phase 3; ils devraient aussi prévoir des mécanismes de contrôle appropriés.

**Réponse de la direction :** Maintenant que la phase 2 est terminée, l'évaluation du rendement des investissements ne présente plus d'intérêt. Comme il est difficile de quantifier les avantages financiers des systèmes de RH, il ne serait pas opportun pour l'instant de revenir sur le passé et d'essayer de calculer combien il en aurait coûté pour garder les anciens systèmes, ces coûts servant de base au calcul du rendement des investissements.

**Mesures prises ou envisagées :** La phase 3 du projet consiste en une mise à niveau technique sans ajouts de fonctions. L'application d'une méthode classique d'évaluation du rendement des investissements à cette phase du projet présenterait peu d'intérêt. Les mesures de rendement qui ont été adoptées dans le cadre de la GRP pendant la phase 2 vont continuer de s'appliquer à la



phase 3. Le rendement est maintenant quantifié et évalué en fonction de normes préétablies dans les domaines suivants : besoins, portée, délais, coûts, acquisitions, transformation des activités, risques du projet, risques en amont, risques en aval, ressources humaines, qualité, communications et engagement de la haute direction. Ces renseignements sont constatés dans le plan de gestion du rendement du projet, qui sert de base à l'établissement des rapports mensuels sur l'état du projet qui sont préparés à l'intention du sous-chef de projet.

**Recommandation 4** – Le DIRHG devrait s'engager activement à poursuivre les efforts actuels d'amélioration de la qualité des données et à énoncer des programmes à court terme et des programmes permanents d'épuration des données du SGRH. Des ressources appropriées devraient être affectées à cette activité. Il est recommandé qu'on définisse à cette fin des responsabilités claires jusqu'au niveau des unités, qu'on forme un groupe de travail militaire de la qualité des données et qu'on procède à un transfert de la responsabilité des corrections.

**Réponse de la direction :** Le DIRHG et les responsables des processus administratifs ont un programme d'amélioration de la qualité des données. Au départ, le SGRH a été alimenté avec des données des anciens systèmes. Ces données étaient souvent erronées, mais il était difficile de le savoir à l'époque puisque les employés civils/militaires n'y avaient pas accès. Ces problèmes de qualité sont devenus apparents quand les données du SGRH ont été plus accessibles.

**Mesures prises ou envisagées :** Un groupe de travail civil de la qualité des données a été créé à la fin de 2001, en même temps que cette étude du CS Ex se faisait. Le groupe de travail produit régulièrement des rapports et il a obtenu de bons résultats. La DIRHG est en train de former un GT militaire analogue qui sera en place fin 2003. Le CEM RH-Mil a demandé que le GT travaille en étroite collaboration avec les trois CEMA de façon que des améliorations concrètes soient obtenues d'ici la fin de 2003 et qu'il fasse régulièrement rapport des progrès réalisés. On s'efforce actuellement de préciser les champs clés d'une série de processus administratifs et leurs relations réciproques pour en évaluer le niveau de confiance et les répercussions, l'objectif étant de mesurer avec précision les paramètres de rendement des processus administratifs.

Pour éviter que des données erronées ne soient entrées dans le système à mesure que des systèmes sont remplacés et que leurs données sont transférées dans le SGRH, des essais d'acceptation de la conversion des données sont faits, puis approuvés officiellement par les utilisateurs. On s'assure de la sorte que les données sont correctement converties; de plus, les données erronées des anciens systèmes peuvent ainsi être relevées et corrigées. Ce processus demeurera en place pendant la phase 3.

**Recommandation 5** – Appuyés par le SMA(GI), le CEM SMA(RH-Mil) et le CEM SMA(RH-Civ) devraient faire faire un examen des grands systèmes susceptibles de faire double emploi avec le SGRH, dans le but de réduire le nombre de systèmes parallèles en usage au Ministère. Une analyse de concordance-écart devrait être faite dans le but d'informer les utilisateurs/clients des fonctions qu'offre le SGRH et de trouver une solution officielle à l'égard des besoins que le système ne permet pas de satisfaire actuellement. Pour que cet examen réussisse, il faudra que



tous s'engagent résolument et fassent preuve de souplesse. Il faudra en outre que le SMA(GI) participe activement à l'exercice si l'on veut que les conclusions formulées soient compatibles avec l'examen stratégique de la GI/TI du Ministère.

**Réponse de la direction :** Cette recommandation fait écho à une constatation de l'examen stratégique de la GI. Le problème est imputable à la situation dans laquelle le Ministère s'est trouvé pendant la période qui s'est écoulée entre le lancement du projet SIDRHD et le moment où a été fait l'examen du CS Ex. L'examen stratégique de la GI a montré que, pendant la période couverte par cet examen du CS Ex, les pouvoirs et les responsabilités touchant la GI dans l'ensemble du Ministère expliquaient la création de systèmes parallèles. Un examen des systèmes de gestion des RH sera fait dans le cadre des autres travaux d'intégration de la GI en cours au Ministère.

**Mesures prises ou envisagées :** Depuis que l'examen a été fait, on a ajouté une tâche au Plan de la Défense pour tous les N1, l'initiative longitudinale IL3-1-1664, selon laquelle « les cadres supérieurs sont chargés de diriger et de promouvoir l'utilisation du SGRH PeopleSoft en tant que principal outil de gestion des ressources humaines. »

La multiplication des systèmes dont les fonctions font double emploi avec celles du SGRH est principalement un problème du milieu militaire. Le CEM RH-Mil a officiellement demandé la création d'un comité directeur formé de représentants de chacun des CEMA et présidé par le DIRHG. L'un des principaux objectifs du comité consiste précisément à trouver une solution à ce problème.

Les mesures d'application, dans le Groupe de la GI, des recommandations de l'examen de la GI sont complémentaires et elles vont dans le sens de l'approche ministérielle de la GI et de la réduction des systèmes de RH en double et parallèles.

**Recommandation 6** – Le DIRHG devrait déterminer le niveau d'accès de certains utilisateurs/clients (particulièrement en ce qui concerne l'accès en direct en lecture seule).

**Réponse de la direction :** Pendant la période visée par l'examen du CS Ex (1998-2001), l'accès au système était effectivement un problème. Suite à l'abandon d'un plan d'acquisition d'un permis d'entreprise pour l'Oracle, il y a eu un manque de permis Oracle, ce qui a nécessité un strict contrôle de l'accès au système. L'équipe de projet et la DIRHG ont corrigé ce problème au début de 2001, mais la chose n'a pas été suffisamment dite. Dans une certaine mesure, le SGRH a été victime de son succès. L'objectif de la phase 1 consistait à mettre à la disposition des spécialistes des RH un système transactionnel. La phase 2 visait à améliorer le système et à commencer à en faire un outil de gestion. La phase 2 comportait en outre l'ajout de fonctions qui ont permis à d'autres utilisateurs de se joindre aux spécialistes des RH. Les niveaux d'accès au système dépendent des besoins des intervenants du milieu des RH. La DIRHG a répondu à ces besoins en définissant des niveaux d'accès appropriés, compte tenu des exigences imposées par la sécurité et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.



**Mesures prises ou envisagées :** La DIRHG a institué un système qui lui permet de déterminer des niveaux d'accès appropriés. L'accès au SGRH s'est étendu suite à la production de meilleurs rapports et à l'utilisation d'outils d'extraction de données sur le site Web. À cela s'ajoute la mise en place de l'« application d'accès pour le personnel civil et militaire » (AAPCM), qui permet actuellement à environ 30 000 employés civils/militaires de consulter leur dossier personnel dans le SGRH. Le DIRHG est en train de développer l'AAPCM pour y donner accès à la Réserve. L'accès au SGRH sera accru encore après la phase 3, les gestionnaires et le personnel ayant accès à une fonction libre-service. Les contraintes imposées par les exigences relatives à la protection des renseignements personnels et à la sécurité vont néanmoins demeurer.

**Recommandation 7** – Le DIRHG devrait élaborer un programme permanent de formation interne au SGRH, en collaboration avec les intervenants clés des RH. Le programme devrait prévoir la formation à offrir, son mode d'administration, le rôle et les responsabilités de l'équipe de projet et des organisations des RH ainsi que les modalités de financement de la formation.

**Mesures prises ou envisagées :** La DIRHG a fait l'objet d'une réorganisation qui permettra de mieux assurer la formation. Diverses techniques de formation sont utilisées : télé-apprentissage, formation sur Internet, vidéo-conférences, programmes de formation des formateurs et base de données nationale.

**Recommandation 8** – Le DIRHG devrait améliorer et faire connaître les rapports que le SGRH met à la disposition des utilisateurs/clients.

**Mesures prises ou envisagées :** Il s'agit là d'une responsabilité dont la DIRHG s'occupe actuellement. Des manuels d'utilisation et des moyens de formation sont en cours de préparation; certains sont même prêts. Il faudra faire beaucoup de travail encore pour parvenir à un niveau de production de rapports optimal. On envisage actuellement de préparer un plan de communication sur les rapports (extrants); ce travail exigera des efforts considérables de la part de la DIRHG. Il s'agit là d'une responsabilité que le CEM RH-Mil a confiée à la DIRHG, et celle-ci espère s'en acquitter d'ici la fin de 2003.

**Recommandation 9** – Le DIRHG devrait poursuivre la stratégie de « dé-personnalisation » du SGRH dans l'adoption de la version 8. Selon les meilleures pratiques du secteur, il n'est pas recommandé d'excéder un niveau de personnalisation de 20 p. 100; notre expérience montre néanmoins que les systèmes de série peu personnalisés sont ceux qui procurent le plus d'avantages du point de vue de la réduction du niveau de complexité et des coûts de mise en œuvre et de maintenance. Cette stratégie permet aussi à l'organisation de tirer profit des meilleures pratiques intégrées au logiciel, ce qui peut déboucher sur des améliorations des processus administratifs.

**Réponse de la direction :** La direction appuie cette recommandation de réduction des travaux de personnalisation. Il faut néanmoins admettre aussi que ce niveau dépend de la taille et de la complexité de l'organisation et de sa clientèle. Le MDN compte trois groupes d'utilisateurs – la Force régulière, la Réserve et le personnel civil –, et chacun est régi par une législation différente. Une telle situation nécessite forcément un certain degré de personnalisation. Le département de la Défense des États-Unis se trouve dans une situation comparable : le projet américain



d'adoption de la version 8.8 de PeopleSoft dans les cinq éléments des forces armées (armée de terre, marine, force aérienne, corps des Marines et commandement interarmées) a comme objectif de garder au moins 70 p. 100 du logiciel de série.

Les efforts qui sont faits pour restreindre autant que possible les nouveaux travaux de personnalisation vont se poursuivre. Il faut également savoir que toute « dé-personnalisation » ultérieure demandera beaucoup de temps et d'efforts. Cela permettra néanmoins au Ministère de faire à long terme des économies quand il lui faudra procéder à des mises à niveau, apporter des améliorations au système et le mettre en liaison avec d'autres systèmes ministériels.

**Mesures prises ou envisagées :** L'un des principaux objectifs de la phase 3 du projet SIDRHD consistera à actualiser la version GC MDN et à passer vraisemblablement à la version 8.8. Il se pourrait que, dans certains cas, la nouvelle version et les personnalisations du MDN soient incompatibles. Dans tous les cas, on s'efforcera de remédier à ces incompatibilités en « dé-personnalisant » le SGRH, les besoins des intervenants des RH demeurant néanmoins satisfaits. La DIRHG continue de chercher des possibilités de « dé-personnalisation »; chacune fait successivement l'objet de quatre mesures : évaluation, analyse d'incidence, établissement des priorités et concrétisation.



## Annexe A – Évaluation des risques

L'outil d'évaluation des risques de projets de TI est un outil automatisé conçu pour quantifier et présenter graphiquement les risques de dépassements importants de budget et de délais des projets de TI. Il peut grandement aider une organisation à préciser, gérer et atténuer les risques inhérents à tout projet de TI, quelles que soient les méthodes de développement ou les technologies employées.

Utilisé proactivement, l'outil permet à la direction de trouver rapidement les mesures correctives voulues pour mener à bien un projet. Il est souvent utilisé comme moyen de contrôle de l'état de préparation avant le lancement d'un projet et pour évaluer périodiquement les risques d'un projet tout au long de son cycle de vie.

Plus de 600 projets d'une valeur de 1 M\$ à plus de 800 M\$ ont été analysés au cours des 15 dernières années. Une base de données des résultats obtenus permet de suivre les tendances et de tracer le profil des caractéristiques des projets.

### Méthodologie

L'outil permet d'évaluer 65 facteurs qui ont une incidence sur les risques. Les résultats sont quantifiés en fonction de 10 grandes catégories de risque, ce qui permet à la direction de porter son attention sur les domaines qui nécessitent des mesures correctives. Ces 10 catégories sont succinctement décrites ci-dessous.

- **Objectifs opérationnels** – L'évaluation vise à déterminer dans quelle mesure la stratégie, les modèles et les objectifs opérationnels du système ont été expliqués, compris et appliqués. Compte tenu des délais d'exécution, elle permet aussi de voir dans quelle mesure le modèle opérationnel et les avantages qu'on espère en tirer se concrétiseront et si les objectifs opérationnels guident efficacement le développement et la mise en œuvre du système.
- **Complexité du projet** – La complexité globale d'un projet se mesure en fonction d'attributs clés comme l'utilisation de technologies de pointe, l'architecture et la complexité du système, les réseaux, la conversion des données, le nombre de « ponts », la stratégie de mise en œuvre et le nombre de plates-formes.
- **Organisation du projet** – Les domaines évalués dans ce cas sont la stabilité de l'organisation, les responsabilités et les pouvoirs, la liberté d'action des divers groupes, le degré d'adhésion et l'efficacité des équipes du projet. La structure hiérarchique et les niveaux de gestion de la structure du projet sont également évalués.
- **Planification du projet** – Tous les aspects de la planification sont évalués : méthodes, techniques et uniformité des pratiques et des normes en usage. L'évaluation de la planification du projet permet aussi de déterminer dans quelle mesure le plan de projet peut servir de référence pour mesurer les progrès accomplis.



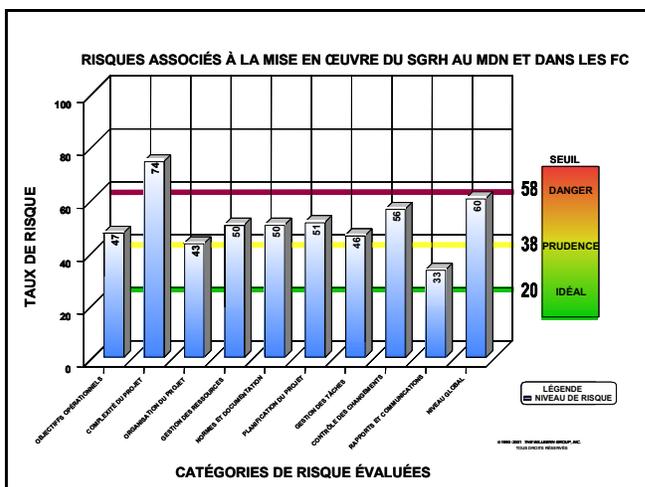
- **Gestion des ressources** – L'évaluation de la gestion des ressources permet de voir si les ressources techniques et non techniques sont bien équilibrées et de déterminer le niveau d'expérience du personnel par rapport à des projets analogues sur le plan des applications, de la taille, des domaines de spécialisation, des techniques, de la formation, des niveaux de dotation et des pratiques d'assurance de la qualité.
- **Normes et documentation** – L'évaluation vise dans ce cas à voir si l'équipe de projet respecte des méthodes de développement et des normes officielles. Une attention particulière est accordée à l'exhaustivité et à la pertinence de la documentation, des politiques et des procédures relatives à l'assurance de la qualité, ainsi qu'à la nature des pratiques de développement. Dans ce dernier cas, l'évaluation porte notamment sur la stratégie utilisée (stratégie classique, génie informatique, développement rapide d'applications ou conception orientée objets, par exemple).
- **Gestion des tâches** – L'évaluation porte ici sur l'efficacité avec laquelle les équipes exécutent les plans. Elle vise en particulier la rapidité et l'exactitude de la déclaration des temps, l'application de prévisions réalistes à l'exécution des tâches et la réalisation des travaux attendus. L'efficacité des chefs d'équipe et l'utilisation des ressources sont aussi évaluées et quantifiées.
- **Contrôle des changements et gestion des problèmes** – L'évaluation intéresse dans ce cas les changements apportés à la portée originale, aux objectifs opérationnels et aux spécifications du projet; elle porte en particulier sur la cause profonde des changements, les procédures et les techniques utilisées pour évaluer le coût et les avantages des changements, l'adoption des changements et la mesure dans laquelle des changements ne sont pas constatés par écrit. La gestion des problèmes et les processus connexes font également partie de cette catégorie.
- **Rapports et communications** – Cette catégorie comprend la fréquence et l'efficacité des réunions de l'équipe, des réunions de projet, des ateliers techniques, des revues générales et des réunions des comités de direction. L'évaluation porte en outre sur la fiabilité, la structure, l'actualité, le réalisme et l'efficacité des rapports de gestion et des analyses des écarts/tendances.
- **Niveau global de risque** – Le niveau global de risque est établi en fonction des neuf catégories décrites ci-dessus. Le facteur de risque est pondéré; il ne correspond pas à une simple moyenne.

## Résultats de l'évaluation des risques

Pour évaluer les risques, on a demandé à des gestionnaires d'activités et de projets de TI de remplir un questionnaire standard sur la gestion des risques. Cela nous a permis de bien couvrir les aspects opérationnels et techniques du projet. L'évaluation a principalement porté sur les pratiques en usage dans le cadre de la phase 2 du projet; les réponses à certaines questions s'appliquaient néanmoins à la phase 1.



Les résultats de l'évaluation des risques sont présentés dans le graphique ci-dessous. Le niveau global de risque du projet a été estimé à 60 p. 100, ce qui en fait un projet à risque élevé. Si l'on examine chacune des catégories de risque, on constate que la majorité se situent dans la zone « prudence » où les risques sont assez élevés.



Les principaux facteurs qui expliquent le niveau global de risque sont décrits ci-dessous.

LAI art 16 2) c

- **Complexité du projet** – La mise en œuvre du SGRH demeure hautement complexe. Cela tient à des facteurs comme la durée et la portée du projet, le nombre et la complexité des interfaces ..... le niveau de personnalisation, les difficultés associées à la conversion des données, les exigences en matière de sécurité (Protégé B), les contraintes imposées par des questions de technique et d'architecture (capacité du réseau, nombre de plates-formes, p. ex.) et la nécessité de tenir compte de la diversité des besoins des principaux groupes d'utilisateurs. La complexité du projet va augmenter avec la mise en œuvre d'applications libre-service qui seront offertes à un plus large éventail d'utilisateurs.
- **Contrôle des changements** – Depuis le début du projet, un nombre considérable de changements ont été apportés à l'application (500 à 1 000), la fréquence des demandes de changements a été élevée (mais elle commence à diminuer) et les demandes sont venues de nombreux groupes d'utilisateurs différents. Des contrôles plus stricts ont été mis en place pendant la phase 2 par le biais du comité de contrôle de la configuration (CCC) pour empêcher la portée du projet de glisser.
- **Planification du projet** – Le taux de risque de cette catégorie tient surtout au fait que les délais originaux ont passablement changé et à ce que la structure d'organisation du projet, même si elle a été relativement stable, continue d'évoluer. Les rapports de situation et de



suivi de l'équipe de projet sont cependant produits à temps et utilisés efficacement dans la gestion du projet.

- **Gestion des ressources** – Le taux de risque de cette catégorie est principalement imputable à l'importance du personnel affecté au projet (plus de 85 personnes), au taux de roulement de 60 p. 100 qui a été observé depuis le début du projet, à des pénuries de ressources à diverses étapes et à la proportion élevée d'entrepreneurs, ce qui exige qu'on accorde plus d'importance à la question du transfert des connaissances au personnel du MDN et des FC. Le taux de roulement de 60 p. 100 tient en partie au temps qu'il a fallu pour obtenir les approbations du PSD. Pour éviter d'avoir à garder du personnel sans travail, on a ramené l'effectif du BP à quelques postes essentiels seulement, d'octobre 1999 (dernière étape de la phase 1) à avril 2000 (approbation de la phase 2 par le CT).
- **Normes et documentation** – L'équipe de projet utilise des méthodes et des normes reconnues (opérations et SI) pour gérer le projet. Les personnes interrogées ont dit qu'elles étaient en train d'apporter des modifications à la documentation technique pour la tenir à jour et qu'elles s'efforçaient d'améliorer le respect des normes. Il n'y a pas de fonction indépendante d'assurance de la qualité des travaux. L'assurance de la qualité est actuellement assurée par l'équipe responsable des essais.
- **Objectifs opérationnels** – Selon les personnes interrogées, la portée du projet est claire et généralement bien comprise, mais il reste des améliorations à faire pour mieux communiquer la portée et les objectifs opérationnels du projet à tous les utilisateurs/clients touchés.
- **Gestion des tâches** – Les personnes interrogées estiment que les plans de la phase 2 du projet s'appuient sur une évaluation réaliste du travail à faire et des délais requis. Certains estiment que les plans de la phase 1 n'avaient pas la même rigueur ni le même niveau d'acceptation.
- **Organisation du projet** – Le taux de risque de cette catégorie est assez élevé par comparaison à ce qui s'observe habituellement. Cela tient, d'une part, à ce que le directeur de projet n'y travaille pas à plein temps et, d'autre part, au niveau d'engagement des utilisateurs et des responsables (haute direction et responsables des processus administratifs) dans le développement des modules.
- **Rapports et communications** – Cette catégorie porte sur la production de rapports et les communications internes de l'équipe de projet. Selon nous, les pratiques actuelles ne soulèvent pas de problèmes importants.

## Stratégies d'atténuation des risques

Nous appuyant sur l'examen que nous avons fait du projet SGRH du MDN et des FC en fonction des meilleures pratiques retenues dans l'outil d'évaluation des risques, nous soumettons à l'attention de l'équipe du projet SIDRHD et de la haute direction les mesures ci-dessous. Ces mesures contribuent généralement à réduire les risques des projets et à éviter les retards.



- Poursuivre les efforts qui sont actuellement faits pour mieux gérer et atténuer le glissement de la portée du projet (associer directement les adjoints du directeur de projet et les responsables des processus administratifs aux travaux du CCC et poursuivre la politique de « dé-personnalisation » du SGRH, par exemple).
- Continuer de recourir à des groupes de travail pour parvenir à des consensus chez les utilisateurs au sujet de la définition de besoins opérationnels communs. S'assurer que les responsables des processus administratifs et d'autres représentants des utilisateurs clés participent activement à toutes les étapes de la réalisation du projet. S'assurer que les documents de conception sont aussi complets que possible et dûment approuvés.
- Assurer une bonne gestion des ressources affectées au projet : ressources réservées au projet, ressources des utilisateurs/clients et ressources du MDN et des FC destinées aux transferts de connaissances. Comme la version 8 du SGRH comportera de nouvelles fonctions et fera appel à une nouvelle technologie (Web), l'équipe de projet devra suivre la formation nécessaire en temps voulu.
- Prévoir un directeur de projet qui se consacre à plein temps au projet SIDRHD.
- Créer un programme officiel d'assurance de la qualité. Il s'agit là d'une pratique utilisée dans d'autres organisations, particulièrement pour des projets d'une taille et d'une complexité comparables.
- Appuyer d'autres initiatives du MDN et des FC visant à simplifier l'infrastructure des TI du Ministère, et notamment l'infrastructure de sécurité.
- Continuer de prévoir fréquemment des rapports et des communications sur la situation et les principaux problèmes du projet. Le MDN et les FC doivent néanmoins s'assurer que les responsables du projet et d'autres représentants de la haute direction sont activement associés à la définition de la stratégie opérationnelle, à la gestion de l'avancement du projet et à la solution des problèmes. À l'heure actuelle, le CSR se réunit périodiquement. Nous croyons que la fréquence des réunions devrait être revue et, peut-être, augmentée.



## Annexe B – Analyse comparative

Cette annexe présente les résultats d'enquêtes comparatives qui ont été menées auprès de six organisations du secteur public du Canada, des États-Unis et de l'Australie. Des 20 questionnaires envoyés, six ont été remplis. Les réponses sont résumées et présentées ci-dessous après la section intitulée « Points saillants de l'analyse comparative ». Les répondants utilisent tous le logiciel de gestion des RH PeopleSoft. Quelques-uns utilisent également le module de la paie de PeopleSoft.

### Points saillants de l'analyse comparative

Les points saillants de l'analyse comparative sont présentés ci-dessous. Il convient de souligner que l'échantillon était petit et que certaines des conclusions auraient peut-être été différentes s'il y avait eu plus de répondants.

- Certaines organisations ont déjà adopté la version 8 ou sont en train de passer à la nouvelle version du SGRH de PeopleSoft. Le MDN et les FC ont pris un peu de retard dans leur passage à la version 8, l'équipe de projet ayant décidé de concentrer ses efforts sur la mise en place de nouvelles fonctions qui permettront au SGRH de remplir des besoins opérationnels prioritaires dans des secteurs comme la Réserve, le recrutement et les opérations.
- Les projets les plus courts qui comportaient le moins de travaux de personnalisation du logiciel ont généralement été ceux qui ont obtenu les meilleurs résultats du point de vue de la gestion et du respect du calendrier et du budget (délais d'exécution de 18 à 30 mois contre 5 à 7,5 ans, p. ex.).
- La plupart des participants sont arrivés à la conclusion que les travaux de personnalisation devraient rester minimes ou modérés. Certains avaient planifié leur projet en ce sens dès le départ; d'autres sont parvenus à cette conclusion après avoir essayé de mettre en œuvre une version passablement personnalisée de PeopleSoft. L'organisation qui a fait une personnalisation considérable du système rapporte que la complexité des fonctions a été une source de problèmes au début et au milieu de leur projet. Le MDN et les FC ont ramené leur niveau initial de personnalisation du SGRH de 46 p. 100 à 26 p. 100.
- La proportion des entrepreneurs au sein des équipes de projet a varié considérablement, se situant de 8 p. 100 à 60 p. 100. Cela tient probablement à la capacité de chaque organisation d'affecter du personnel à la réalisation d'un projet. Les facteurs en jeu dans ce cas sont peut-être la disponibilité des ressources et les compétences du personnel.
- Tous les participants ont eu recours à la formation en classe et à l'assistance en direct. Le MDN et les FC utilisent beaucoup ces méthodes pour assurer la mise en service des modules du SGRH; ils utilisent aussi des documents de référence.
- Les répondants ont indiqué qu'une bonne stratégie de gestion des risques était l'un des meilleurs moyens de contrôler la portée et le coût d'un projet.



- Les avantages escomptés qui ont été les plus difficiles à obtenir dans la mise en œuvre de PeopleSoft sont la réduction de la charge de travail, le développement d'interfaces et la production de rapports. Le sixième participant a indiqué que la qualité des données des anciens systèmes et les exigences du système en matière de sécurité ne devaient pas non plus être négligées.

Les leçons retenues par d'autres ministères fédéraux qui s'appliquent au MDN et aux FC sont les suivantes :

- La fonction libre-service offerte aux employés a permis d'améliorer la qualité des données.
- La facilité de mise en œuvre de la fonction libre-service est associée à la robustesse du réseau étendu.
- Une analyse de concordance-écart s'est révélée utile dans la redéfinition de la portée du projet.
- Une participation accrue des principaux responsables a permis de recentrer le projet et de le remettre sur la bonne voie.

## Sommaire des résultats de l'analyse comparative

LAI art  
13 1) a

Questions d'ordre quantitatif	Administration fédérale canadienne - participant n° 1	Administration fédérale canadienne - participant n° 2	Administration fédérale canadienne - participant n° 3	participant n° 4	participant n° 5	participant n° 6
Pourcentage d'employés utilisant le SGRH	62 %	3 %	8 %	88 %	80 %	7 %
Catégories d'employés utilisant le SGRH						
- Professionnels des RH	0	0	0	0	0	0
- Cadres axiaux	0	0	0	0	0	0
- Employés de l'extérieur du milieu des RH	0	0	0	0	0	0
Version	8 (janv 2002)	7	7 (mise à niveau à 8 commencée)	8	8.3	7.5 (8 envisagée)
Nombre de modules en place	10	5	11	8	4	7
Durée du projet prévue à l'origine	14 mois	18 mois	15 mois	2 ans	3 ans	28 mois
Durée révisée du projet	5 ans	18 mois	7,5 ans	2,5 ans	6 ans	5 ans
Budget du projet – Développement du logiciel	- 17 %	29 %	Non fourni	- 8 %	- 59 %	- 172 %
- Budget dépassé : valeur négative						
- Budget non dépassé : valeur positive						
- Budget respecté : zéro						
Budget du projet – Maintenance du logiciel	0 %	0 %	Non fourni	0 %	0 %	Non fourni
- Budget dépassé : valeur négative						
- Budget non dépassé : valeur positive						
- Budget respecté : zéro						
Proportion de postes confiés à des entrepreneurs	8 %	60 %	17 %	53 %	22 %	60 %


 LAI art  
13 1) a

Questions d'ordre quantitatif	Administration fédérale - canadienne - participant n° 1	Administration fédérale - canadienne - participant n° 2	Administration fédérale - canadienne - participant n° 3	participant n° 4	participant n° 5	participant n° 6
Stratégie de mise en œuvre du logiciel	Personnalisation minimale (beaucoup moins que prévu)	Personnalisation minimale (comme prévu)	Personnalisation modérée (comme prévu)	Personnalisation minimale (beaucoup moins que prévu)	Personnalisation modérée (moins que prévu)	Personnalisation considérable
Méthodes de formation utilisées						
- Formation des formateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Formation en classe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Aide en direct	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- CD-Rom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
Stratégie de gestion des risques	Aucune	En place et efficace : permet d'atténuer les risques	Au départ, pas de stratégie de gestion des risques. Stratégie en cours de développement.	Mise en place du logiciel par étapes successives et utilisation de deux entrepreneurs pour le cas où l'un des deux ne donnerait pas un rendement satisfaisant	Standard. La plupart des facteurs de risques qui ont retardé le projet tenaient à des modifications du système et à des décisions stratégiques.	Oui
Gestion des changements	Limitée au départ aux démonstrateurs. Rencontres avec les utilisateurs prévues pour la version 8.	Intégrée à la stratégie de formation.	Contrôle des changements : accent mis sur le suivi des modifications du logiciel et la formation.	Comme prévu.	Contrôle des changements : utilisation d'une version personnalisée du MS Access.	Contrôle des changements : oui. S'est révélé efficace dans l'approbation des modifications du système ainsi que dans le contrôle de la mise à jour de la documentation du système et des communications.
Vision de l'amélioration de la gestion des RH	Conformité à l'A2K.	Premièrement : conformité à l'A2K. Deuxièmement : amélioration des moyens propres à répondre aux besoins futurs en matière de RH.	Remplacement des anciens systèmes à l'occasion de la réorganisation du Ministère.	Souplesse accrue dans l'affectation du personnel et la réutilisation des compétences du personnel.	Intégrée à la stratégie de restructuration.	Oui. La vision consistait à utiliser la technologie pour orienter des processus communs, réaliser des gains d'efficacité et accroître la disponibilité des renseignements nécessaires à la gestion du personnel.
Aspect(s) le(s) plus difficile(s) du projet	Pas mentionné	- Réduction de la charge de travail - Interfaces - Examen de la haute direction	- Réduction de la charge de travail - Capacité de production de rapports	Pas mentionné	Réduction de la charge de travail	- Réduction de la charge de travail - Sécurité du système - Capacité de production de rapports - Qualité des données des anciens systèmes - Rendement du système
Autres commentaires applicables à la mise en œuvre du système au MDN et dans les FC	La fonction libre-service offerte aux employés a permis d'améliorer la qualité des données.	Analyse initiale de concordance-écart pour redéfinir la portée du projet. Remplacer uniquement les fonctions en place.	Facilité de mise en œuvre de la fonction libre-service associée à la robustesse du RE.	Pas mentionné	Aucun	Le projet n'a connu qu'un succès « moyen » en ce qui concerne la satisfaction des utilisateurs, l'intégrité des données et la facilité d'utilisation du système. Le projet a exigé d'importants changements d'attitudes, pendant une période de réorganisation du Ministère, ce qui a suscité l'hostilité des utilisateurs. Les délais d'exécution et le budget ont été considérablement sous-estimés dans le plan de projet original. Divers moyens ont permis d'améliorer la situation : restructuration, investissements continus dans l'infrastructure informatique, nouveau personnel et amélioration de la gestion des marchés.



## Annexe C – Recommandations et plans d'action de la direction

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesures de la direction
1.	<b>Stratégie de gestion des changements.</b> Diriger la formulation d'une stratégie officielle de gestion des changements comportant un plan de communication et une stratégie de transition.	SIDRHD (avec l'approbation des membres du CSR)	Un responsable à plein temps des communications du projet a été nommé à la fin de la phase 2 et chargé d'améliorer les communications et le site Web.
			<p>Une stratégie globale de communication a été définie, et le travail se poursuit.</p> <p>En réponse à ces préoccupations, on a en outre formé les comités suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• comité directeur des responsables des processus administratifs;</li> <li>• comité d'examen des processus civils;</li> <li>• comité de surveillance de la gestion des RH.</li> </ul> <p>Une stratégie officielle de gestion des changements et un plan seront définis pour la phase 3.</p>
2.	<b>Ressources.</b> Étudier la question du manque chronique de ressources et ses conséquences (particulièrement chez les commis et dans les organisations de soutien) et énoncer des stratégies appropriées. Ces stratégies devraient comporter une évaluation de la possibilité de restructurer certains processus administratifs (et de simplifier notamment les politiques quand cela est justifié) et une réduction des saisies multiples inutiles.	SMA(RH-Mil) et SMA(RH-Civ)	Il s'agit là d'une activité courante des groupes des RH qui fait l'objet d'analyses de professions et d'autres études dont les résultats serviront à préparer le plan de gestion des changements.
3.	<b>Gestion du projet.</b> Énoncer des mesures explicites d'évaluation du rendement des investissements	SIDRHD	La phase 3 du projet consiste en une mise à niveau technique sans ajouts de fonctions. L'application d'une méthode classique



N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesures de la direction
	pour le reste de la phase 2 ainsi que la phase 3, et prévoir des mécanismes de contrôle appropriés.		d'évaluation du rendement des investissements à cette phase du projet présenterait peu d'intérêt. Les mesures de rendement qui ont été adoptées dans le cadre de la GRP pendant la phase 2 vont continuer de s'appliquer à la phase 3. Le rendement est maintenant quantifié et évalué en fonction de normes préétablies dans les domaines suivants : besoins, portée, délais, coûts, acquisitions, transformation des activités, risques du projet, risques en amont, risques en aval, ressources humaines, qualité, communications et engagement de la haute direction. Ces renseignements sont constatés dans le plan de gestion du rendement du projet, qui sert de base à l'établissement des rapports mensuels sur l'état du projet qui sont préparés à l'intention du sous-chef de projet.
4.	<b>Qualité des données.</b> S'engager activement à poursuivre les efforts actuels d'amélioration de la qualité des données et à énoncer des programmes à court terme et des programmes permanents d'épuration des données du SGRH. Des ressources appropriées devraient être affectées à cette activité. Il est recommandé qu'on définisse à cette fin des responsabilités claires jusqu'au niveau des unités, qu'on forme un groupe de travail militaire de la qualité des données et qu'on procède à un transfert de la responsabilité des corrections.	DIRHG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un groupe de travail civil de la qualité des données a été créé à la fin de 2001, en même temps que cette étude du CS Ex se faisait. Le groupe de travail produit régulièrement des rapports et il a obtenu de bons résultats. La DIRHG est en train de former un GT militaire analogue qui sera en place fin 2003. Le CEM RH-Mil a demandé que le GT travaille en étroite collaboration avec les trois CEMA de sorte que des améliorations concrètes soient obtenues d'ici fin 2003 et qu'il fasse régulièrement rapport des progrès réalisés.</li> <li>• On s'efforce actuellement de préciser les champs clés d'une série de processus administratifs et leurs relations réciproques pour en évaluer le niveau de confiance et les répercussions, l'objectif étant de mesurer avec précision les paramètres de rendement des processus administratifs.</li> <li>• Pour éviter que des données erronées ne soient entrées dans le système à mesure que des systèmes sont remplacés et que leurs données sont transférées dans le SGRH, des essais d'acceptation de la conversion des données sont faits, puis approuvés</li> </ul>



N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesures de la direction
			officiellement par les utilisateurs. On s'assure de la sorte que les données sont correctement converties; de plus, les données erronées des anciens systèmes peuvent ainsi être relevées et corrigées. Ce processus demeurera en place pendant la phase 3.
5.	<b>Élimination des systèmes parallèles.</b> Faire faire un examen des grands systèmes susceptibles de faire double emploi avec le SGRH, dans le but de réduire le nombre de systèmes parallèles en usage au Ministère. Une analyse de concordance-écart devrait être faite dans le but d'informer les utilisateurs/clients des fonctions qu'offre le SGRH et de trouver une solution officielle à l'égard des besoins que le système ne permet pas de satisfaire actuellement. Pour que cet examen réussisse, il faudra que tous s'engagent résolument et fassent preuve de souplesse. Il faudra en outre que le SMA(GI) participe activement à l'exercice si l'on veut que les conclusions formulées soient compatibles avec l'examen stratégique de la GI/TI du Ministère.	CEM SMA(RH-Mil) et CEM SMA(RH-Civ), avec l'appui du SMA(GI)	<p>Depuis que l'examen a été fait, on a ajouté une tâche au Plan de la Défense pour tous les N1, l'initiative longitudinale IL3-1-1664, selon laquelle « les cadres supérieurs sont chargés de diriger et de promouvoir l'utilisation du SGRH PeopleSoft en tant que principal outil de gestion des ressources humaines. »</p> <p>La multiplication des systèmes dont les fonctions font double emploi avec celles du SGRH est principalement un problème du milieu militaire. Le CEM RH-Mil a officiellement demandé la création d'un comité directeur formé de représentants de chacun des CEMA et présidé par le DIRHG. L'un des principaux objectifs du comité consiste précisément à trouver une solution à ce problème.</p> <p>Les mesures d'application, dans le Groupe de la GI, des recommandations de l'examen de la GI sont complémentaires et elles vont dans le sens de l'approche ministérielle de la GI et de la réduction des systèmes de RH en double et parallèles.</p>
6.	<b>Accès au système.</b> Déterminer le niveau d'accès de certains utilisateurs/clients (particulièrement en ce qui concerne l'accès en direct en lecture seule).	DIRHG	La DIRHG a institué un système qui lui permet de déterminer des niveaux d'accès appropriés. L'accès au SGRH s'est étendu suite à la production de meilleurs rapports et à l'utilisation d'outils d'extraction de données sur le site Web. À cela s'ajoute la mise en place de l'« application d'accès pour le personnel civil et militaire » (AAPCM), qui permet actuellement à environ 30 000 employés civils/militaires de consulter leur dossier personnel dans le SGRH. Le DIRHG est en train de développer l'AAPCM pour y donner accès à la Réserve.



N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesures de la direction
			L'accès au SGRH sera accru encore après la phase 3, les gestionnaires et le personnel ayant accès à une fonction libre-service. Les contraintes imposées par les exigences relatives à la protection des renseignements personnels et à la sécurité vont néanmoins demeurer.
7.	<b>Formation.</b> Élaborer un programme permanent de formation interne au SGRH, en collaboration avec les intervenants clés des RH. Le programme devrait prévoir la formation à offrir, son mode d'administration, le rôle et les responsabilités de l'équipe de projet et des organisations des RH ainsi que les modalités de financement de la formation.	DIRHG	La DIRHG a fait l'objet d'une réorganisation qui permettra de mieux assurer la formation. Diverses techniques de formation sont utilisées : télé-apprentissage, formation sur Internet, vidéo-conférences, programmes de formation des formateurs et base de données nationale.
8.	<b>Exploitation des rapports.</b> Améliorer et faire connaître les rapports que le SGRH met à la disposition des utilisateurs/clients.	DIRHG	Il s'agit là d'une responsabilité dont la DIRHG s'occupe actuellement. Des manuels d'utilisation et des moyens de formation sont en cours de préparation; certains sont même prêts. Il faudra faire beaucoup de travail encore pour parvenir à un niveau de production de rapports optimal. On envisage actuellement de préparer un plan de communication sur les rapports (extraits); ce travail exigera des efforts considérables de la part de la DIRHG. Il s'agit là d'une responsabilité que le CEM RH-Mil a confiée à la DIRHG, et celle-ci espère s'en acquitter d'ici la fin de 2003.
9.	<b>Contrôle des travaux de personnalisation.</b> Poursuivre la stratégie de « dé-personnalisation » du SGRH dans l'adoption de la version 8. Selon les meilleures pratiques du secteur, il n'est pas recommandé d'excéder un niveau de personnalisation de 20 p. 100; notre expérience montre néanmoins que les systèmes de série peu personnalisés sont ceux	DIRHG	L'un des principaux objectifs de la phase 3 du projet SIDRHD consistera à actualiser la version GC MDN et à passer vraisemblablement à la version 8.8. Il se pourrait que, dans certains cas, la nouvelle version et les personnalisations du MDN soient incompatibles. Dans tous les cas, on s'efforcera de remédier à ces incompatibilités en « dé-personnalisant » le SGRH, les besoins des intervenants des RH demeurant néanmoins satisfaits. La DIRHG continue de chercher des possibilités de « dé-personnalisation »; chacune



N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesures de la direction
	qui procurent le plus d'avantages du point de vue de la réduction du niveau de complexité et des coûts de mise en œuvre et de maintenance. Cette stratégie permet aussi à l'organisation de tirer profit des meilleures pratiques intégrées au logiciel, ce qui peut déboucher sur des améliorations des pratiques administratives.		fait successivement l'objet de quatre mesures : évaluation, analyse d'incidence, établissement des priorités et concrétisation.