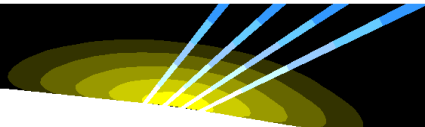




Industrie Canada Industry Canada



Rapport sur l'examen rétrospectif  
de la mise en oeuvre du  
Système de gestion des  
ressources humaines PeopleSoft

Janvier 1998

Canada

## TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
SOMMAIRE .....	i
1. INTRODUCTION .....	1
2. CONTEXTE .....	1
3. OBJECTIF ET PORTÉE .....	2
4. MÉTHODOLOGIE ET SECTEURS D'INTÉRÊT .....	3
5. CONSTATATIONS DE L'EXAMEN .....	4
5.1 Sécurité d'application .....	6
5.2 Intégrité de l'information .....	11
5.3 Utilité et convivialité de PeopleSoft .....	16

## SOMMAIRE

La Direction générale des ressources humaines a mis en oeuvre le SGRH/ PeopleSoft pour consolider les données en provenance de 29 systèmes anciens, hérités lorsque plusieurs ministères ont fusionné en 1993, en un seul système d'information ministériel de gestion des ressources humaines. Les principaux modules du système PeopleSoft sont utilisés par la collectivité des Ressources humaines (RH) à travers le pays. Les phases subséquentes de cette initiative pluriannuelle fourniront plus d'outils aux utilisateurs de RH, élargiront le groupe d'utilisateurs pour inclure les collectivités autres que celle des RH et assureront des interfaces pour le partage des données avec les autres systèmes ministériels.

Industrie Canada a été l'un des premiers ministères du gouvernement à mettre en oeuvre le système PeopleSoft. La mise en oeuvre de PeopleSoft a été entreprise rapidement en réaction aux besoins d'un ministère qui subissait des changements organisationnels majeurs. L'objectif de l'équipe de mise en oeuvre consistait à mettre en oeuvre le système et, par la suite, à apporter des ajustements selon les besoins. En conséquence, d'importantes modifications ont été apportées au système sans connaître entièrement leur impact à long terme.

Un Plan opérationnel de PeopleSoft a été élaboré pour le présent exercice. Le Plan souligne les principales initiatives que l'Équipe de soutien de PeopleSoft poursuivra. Le plan couvre la plupart des grandes questions et préoccupations identifiées dans le présent document, mais il doit être complété par un document supplémentaire qui englobe les priorités, les graphiques Gantt des activités, les exigences d'utilisation des ressources et les affectations de fonds pour chacune des initiatives. La gestion prépare actuellement ce supplément au plan. En raison des ressources limitées, il est suggéré que le plan mette l'accent sur les principales questions et préoccupations indiquées dans le présent rapport.

La première analyse de rentabilisation de PeopleSoft a évalué qu'une mise en oeuvre triennale, composée de trois phases distinctes, coûterait 3,0 millions de dollars. Selon le directeur, Planification stratégique et coordination, le coût total pour la mise en oeuvre s'est chiffré à 3,1 millions de dollars : 900 000 \$ en provenance des fonds du CGI et le restant, soit 2,2 millions de dollars, en provenance du budget de fonctionnement non salarial de la DGRH. Le directeur, Planification stratégique et coordination, a également noté que les estimations initiales du financement n'ont pas tenu compte des coûts associés à la conversion du produit PeopleSoft à la version du Gouvernement du Canada (GC), qui a presque doublé les taux quotidiens pour les experts conseil et qui a nécessité des exigences supplémentaires de fonctionnalité pour le système. En outre, pour assurer la conformité à l'an 2000, il faut ajouter

## Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft

---

une estimation supplémentaire de 500 000 \$ afin de mettre à niveau le système à la Version 7.0.

L'Équipe de soutien actuelle de PeopleSoft est petite comparativement aux équipes précédentes du projet PeopleSoft et aux équipes dans les autres ministères de taille similaire qui participent au soutien du système PeopleSoft. Le roulement de plusieurs gestionnaires de projet et d'experts conseils a entraîné une perte de la continuité en ce qui a trait à la réalisation des objectifs à long terme. À l'exception du gestionnaire de projet actuel, qui sera en congé au printemps 1998, l'équipe de projet est constituée des employés de premier échelon qui sont en formation et qui assument de nouvelles responsabilités.

L'Équipe de soutien de PeopleSoft travaille fort pour réagir aux demandes des utilisateurs, afin de garder le système fonctionnel et l'intégrité des données intacte. Cet effort est reconnu par bon nombre des utilisateurs que nous avons interrogés. Plusieurs accomplissements ont amélioré l'utilité du système. Toutefois, l'Équipe de soutien de PeopleSoft a hérité de nombreuses questions qui auraient dû être réglées rapidement durant la phase de mise en oeuvre. Ces questions causent actuellement une insatisfaction chez les utilisateurs à l'égard du système. Les constatations découlant de notre examen indiquent cinq domaines sur lesquels l'Équipe de soutien de PeopleSoft devrait concentrer ses efforts pour regagner la satisfaction des utilisateurs à l'égard le système :

- **Satisfaction des besoins des gestionnaires et des assistants de RH** (travailler avec les gestionnaires de RH pour répondre à leurs besoins grâce à une plus grande disponibilité des données requises et grâce à la réduction de la complexité d'utilisation du système.);
- **Mise en oeuvre de mesures de sécurité rigoureuses** (élaborer une approche coordonnée et uniforme en matière de sécurité pour l'application PeopleSoft);
- **Renforcement du cadre de contrôle de l'intégrité des données** (élaborer un cadre de contrôle de l'intégrité pour préserver l'intégrité des données grâce à la mise en oeuvre des contrôles informatiques, des processus opérationnels, de la sécurité appropriée, des outils, etc.);
- **Amélioration de la qualité des rapports** (améliorer l'exactitude et la pertinence des rapports; réduire la redondance);
- **Stabilisation de l'équipe de projet** (définir clairement les rôles et les responsabilités).

## Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft

---

### 1. INTRODUCTION

Industrie Canada a remplacé ses systèmes de gestion des ressources humaines en place avec le produit « PeopleSoft », un système commercial de gestion des ressources humaines (SGRH), qui correspond mieux à ses besoins actuels en gestion des ressources humaines. Cette initiative a reçu le titre de Système de gestion des ressources humaines PeopleSoft (PS).

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Industrie Canada a récemment mené à bien un examen initial de l'initiative PeopleSoft.

### 2. CONTEXTE

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a élaboré une stratégie pour une approche intégrée en vue d'améliorer la prestation des services gouvernementaux, tout en réduisant de façon considérable les coûts d'exploitation. Cette stratégie vise notamment à faire partager par différents ministères leurs applications informatiques afin de diminuer les coûts de mise au point, de maintenance et d'exploitation. Le SCT, au nom du Gouvernement du Canada, a signé, en septembre 1994, un contrat pan gouvernemental avec PeopleSoft Incorporated en prévoyant l'achat des licences d'exploitation du SGRH PeopleSoft. Le SCT a demandé aux ministères participants de signer un protocole d'entente en vertu duquel ils s'engagent à utiliser le produit PeopleSoft. Dans le cadre de ce processus, 17 ministères et organismes gouvernementaux sont « regroupés » autour d'une seule application intégrée et partagent donc les coûts et les bénéfices entre eux. Industrie Canada est membre du groupe pluricellulaire.

Industrie Canada a mis en oeuvre le Système de gestion des ressources humaines PeopleSoft (PS) le 1er avril 1995. Cette version correspondait à la stratégie du Gouvernement du Canada pour le SGRH PeopleSoft qui devait être disponible en avril 1995; en fait, la version du GC a été reportée jusqu'en septembre 1995. Les modules et interfaces suivants ont été mis en oeuvre :

- Administration du personnel;
- Gestion des postes;
- Congés;
- Équité en matière d'emploi;
- Langues officielles;
- Relations de travail;

## Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft

- Interfaces avec le Système d'information sur les postes et la classification (SIPC) du Conseil du Trésor; et,
- Interfaces avec les Systèmes de la Commission de la fonction publique : le Rapport d'opération de dotation (ROD) et l'Évaluation de langue seconde (ELS).

En automne 1996, le SGRH PeopleSoft a été mis à niveau à la version 5.0 du Gouvernement du Canada. Les opérations de la version 4 du SGRH/PeopleSoft d'IC ont pris fin en automne 1996.

Environ 200 employés ont accès au SGRH PeopleSoft (PS). Les utilisateurs sont situés principalement dans la RCN et dans les bureaux régionaux d'Halifax, de Montréal, de Toronto, de Winnipeg et de Vancouver. Le nombre cible d'utilisateurs, qui était escompté à 1 000 pour l'exercice financier prenant fin le 31 mars 1997, ne s'est pas concrétisé. Le ministère compte environ 4 700 employés.

### 3. OBJECTIF ET PORTÉE

#### Objectif

Le présent examen a pour objectif d'exécuter un examen rétrospectif de la mise en oeuvre du Système intégré de gestion des ressources humaines PeopleSoft afin d'évaluer si les objectifs du système sont en voie d'être réalisés.

#### Portée

L'examen rétrospectif de la mise en oeuvre a porté uniquement sur les opérations du Système de gestion des ressources humaines PeopleSoft dans la région de la Capitale nationale. L'examen s'est limité à l'évaluation des principaux modules :

- Administration du personnel;
- Gestion des postes; et,
- Congés.

L'examen et l'analyse de ces modules ont fourni une évaluation approfondie des secteurs d'intérêt suivants : la sécurité d'application, l'intégrité de l'information et, enfin, l'utilité et la convivialité de PeopleSoft. Ces secteurs d'intérêt sont décrits en détail dans la prochaine section.

## 4. MÉTHODOLOGIE ET SECTEURS D'INTÉRÊT

### Méthodologie

L'examen s'est conformé aux Normes de vérification interne dans le Gouvernement du Canada et à la méthodologie d'Industrie Canada pour les vérifications internes.

Dans le cadre de l'examen, une approche partagée a été adoptée. L'Équipe d'examen a discuté du plan d'examen, de la liste des interviewés, des questionnaires, des aide-mémoire et des autres mécanismes de collecte de données utilisés dans l'exécution des travaux d'examen, en collaboration avec le directeur, Planification stratégique et coordination, ainsi qu'avec la gestion de PeopleSoft. Tout au long de l'examen, ces gestionnaires ont été informés à propos des questions et des préoccupations.

### Secteurs d'intérêt

#### *Sécurité d'application*

La sécurité d'application concerne les contrôles dans les environnements de la technologie de l'information en vue de protéger l'application et ses données. Parmi les questions en matière de sécurité qui ont fait l'objet de l'examen, mentionnons la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données.

Pour examiner les questions en matière de sécurité, on a utilisé le document du Sous-comité de la sécurité du SGRH/PeopleSoft, intitulé « Generic Threat and Risk Assessment » et daté du 5 février 1996. Afin de mener à bien l'évaluation de la sécurité d'application, on a observé les pratiques de sécurité des utilisateurs, en plus de tester des procédures sélectionnées. On a également mené des entrevues avec le gestionnaire de PeopleSoft, l'administrateur de sécurité de PeopleSoft, le coordinateur de sécurité de la TI, le gestionnaire LAN et des utilisateurs sélectionnés de PeopleSoft.

#### *Intégrité de l'information*

On a entrepris une évaluation de l'intégrité de l'information sur les modules « Administrer le personnel », « Gestion des postes » et « Congés ». L'examen de l'intégrité des données comprenait trois aspects d'essai, comme suit :

## **Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft**

---

- l'exactitude, l'exhaustivité et l'opportunité des données;
- le traitement approprié du système et la manipulation de l'information d'un écran à l'autre et d'un module à l'autre; et
- la validation des documents avec les documents source.

Par ailleurs, on a effectué plusieurs essais automatisés et manuels sur les données, en plus d'examiner les pratiques des utilisateurs.

### *Utilité et convivialité de PeopleSoft*

Dans le cadre de ce secteur d'intérêt, une évaluation a été effectuée relativement à l'efficacité et à la convivialité du système. Afin d'atteindre cet objectif, l'équipe d'examen a évalué le projet du « groupe d'utilisateurs » et le projet des options de formation. Les profils de ces deux projets ont été fournis par le gestionnaire, Planification et coordination, Direction générale des ressources humaines.

On a mené des entrevues avec le gestionnaire, Planification et coordination, les membres des projets relatifs au « groupe d'utilisateurs » et aux options de formation, le gestionnaire de PeopleSoft, les principaux membres de l'équipe technique et les utilisateurs de PeopleSoft.

## **5. CONSTATATIONS DE L'EXAMEN**

Tout au long du présent examen, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a maintenu des rapports de travail étroits avec les membres de l'Équipe de soutien de PeopleSoft et leur a fourni une rétroaction sur les questions et les préoccupations relatives à cette initiative. La réaction a été positive face aux constatations et aux recommandations de l'examen.

Il mérite de souligner que plusieurs des recommandations sont abordées dans le Plan opérationnel de PeopleSoft 1997-98. L'Équipe de soutien de PeopleSoft travaille actuellement à traiter certaines des suggestions proposées par l'équipe d'examen; les autres suggestions devraient être traitées durant le nouvel exercice financier.

Les pages suivantes du rapport présentent des constatations et des suggestions d'amélioration en ce qui concerne les trois secteurs d'intérêt : la sécurité d'application, l'intégrité de l'information et, enfin, l'utilité et la convivialité de PeopleSoft. Le rapport fournit également une recommandation concernant l'équipe de projet.



### *Stabilisation de l'équipe de projet*

L'équipe actuelle de PeopleSoft est parsemée parmi les tâches requises pour appuyer le système PeopleSoft. Il est important que l'équipe puisse répondre aux demandes opérationnelles en ordre de priorité. Il faut étudier la possibilité d'obtenir des produits livrables par les autres ministères du groupe pluricellulaire de PeopleSoft et de s'engager uniquement dans les initiatives qui augmenteront l'acceptation des utilisateurs et qui répondront aux demandes immédiates. Le personnel des RH devrait être au courant du processus complet d'une transaction afin qu'il comprenne mieux la façon dont son travail influence les autres. La quantité d'heures consacrées aux diverses activités de soutien de PeopleSoft pourraient être enregistrées afin d'aider à la planification ultérieure.

## Recommandation

En vue d'assurer que les ressources au sein de l'équipe PeopleSoft sont utilisées de façon efficace, il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) définisse clairement et documente les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe, tel qu'il est indiqué dans le Plan opérationnel 1997-1998.

## Réponse de la gestion

Le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) est d'accord avec cette recommandation. Les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe seront publiés le 31 mars 1998, tel qu'il est indiqué dans le Plan opérationnel 1997-98. Industrie Canada est engagé à l'objectif d'une philosophie de système partagé : le partage des pratiques exemplaires et des efficacités avec les autres ministères. Il existe une masse critique d'utilisateurs qui fournissent un réseau de soutien entre eux grâce à un grand partage de l'information, du soutien, des idées et des solutions aux problèmes.

## 5.1 Sécurité d'application

La sécurité d'application de PeopleSoft met l'accent sur la protection de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité de l'information contenue dans le système PeopleSoft. Les protections peuvent être réalisées par une approche ou une stratégie planifiée et par des procédures d'administration saine de la sécurité d'application. De plus, tous les employés des RH doivent comprendre l'importance de la sécurité en général.

Selon une hypothèse avancée dans le document sur l'évaluation générale de la menace et des risques de PeopleSoft du Gouvernement du Canada (GC), préparé par le sous-comité de la sécurité de PeopleSoft conjointement avec la GRC, la désignation de sécurité des données qui seront saisies et traitées par un système type de gestion des ressources humaines devrait être considérée comme Protégé B (particulièrement délicat). Toutefois, certains renseignements, tels que le réaménagement des effectifs, l'équité en matière d'emploi, les mesures disciplinaires et les évaluations de rendement, sont considérés par certains gestionnaires de RH comme étant plus délicats et nécessitant un traitement spécial.

L'équipe d'examen a identifié trois domaines de la sécurité d'application de PeopleSoft qui nécessitent un raffinement : les rôles et responsabilités, les pratiques des utilisateurs de PeopleSoft et l'administration de la sécurité de PeopleSoft.

### *Rôles et responsabilités*

Un membre de l'Équipe de soutien de PeopleSoft s'est vu confier la responsabilité pour administrer la sécurité du système PeopleSoft. Cet individu a obtenu des lignes directrices informelles. Toutefois, la responsabilité pour la sécurité de PeopleSoft ne relève pas uniquement de l'administrateur de sécurité de PeopleSoft. Cette responsabilité est plutôt partagée entre des domaines, tels que l'Équipe de soutien de PeopleSoft, les Unités de travail des RH et les groupes d'administration LAN. Les résultats de notre évaluation dans ce domaine indiquent que le niveau de compréhension des rôles et responsabilités relatifs à la sécurité de PeopleSoft parmi ces groupes n'est pas clair au chapitre de la documentation, de l'affectation et de la communication. L'absence de clarté cause des problèmes de responsabilisation et de mauvaises pratiques de sécurité.

**Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft**

---

***Pratiques de sécurité des utilisateurs de PeopleSoft***

Des mesures de sécurité de base sont en place pour restreindre l'accès non autorisé aux données de PeopleSoft, notamment des mots de passe pour entrer dans le système et des profils d'accès aux données des utilisateurs. Malheureusement, les mesures de sécurité de base sont compromises, dans une certaine mesure, par les mauvaises pratiques de sécurité de certains utilisateurs. Par exemple :

- certains utilisateurs de PeopleSoft partagent leurs mots de passe avec d'autres personnes dans leur groupe de travail et le Centre de dépannage;
- plusieurs utilisateurs n'ont pas changé leur mot de passe de PeopleSoft et continuent d'utiliser un mot de passe courant, par défaut, qui avait été assigné initialement par l'administrateur de sécurité de PeopleSoft;
- les utilisateurs laissent leurs postes de travail (c.-à-d., situés dans les bureaux à aire ouverte) sans surveillance alors qu'ils sont entrés dans le système PeopleSoft;
- la plupart des utilisateurs ont accès au Rapport Crystal qui leur permet d'accéder à toutes les données : aucun privilège de sécurité n'a été établi;
- l'utilisation d'un économiseur d'écran protégé par un mot de passe n'est pas une pratique courante parmi les utilisateurs de PeopleSoft; et,
- deux employés du Conseil canadien des relations du travail (CCRT) ont obtenu un accès à la base de données PeopleSoft.

Si elles ne sont pas vérifiées, les pratiques susmentionnées exposent les données en matière de RH à un accès et à une modification non autorisés. Les mesures de sécurité qui impliquent la sensibilisation des utilisateurs et l'activation des contrôles de sécurité de PeopleSoft peuvent réduire les risques dans ce domaine.

***Administration de la sécurité de PeopleSoft***

Une administration efficace de la sécurité de PeopleSoft dépend d'une stratégie saine en matière de sécurité, de procédures efficaces, d'une sensibilisation des utilisateurs et d'une structure de conformité. Il incombe aux gestionnaires supérieurs de RH d'assurer que ce cadre fonctionne efficacement afin de protéger l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des données en matière de RH.

## Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft

---

L'administrateur de sécurité de PeopleSoft a travaillé avec diligence pour améliorer le cadre de contrôle nécessaire pour protéger les ressources et les données de PeopleSoft. Ces efforts sont manifestes avec le travail en cours actuellement pour reconstruire l'arbre de sécurité de PeopleSoft.

Bon nombre des activités menées par l'administrateur de sécurité sont davantage de nature réactionnaire. Il n'existe aucune stratégie ou aucun plan général de sécurité pour fournir une orientation proactive aux activités de sécurité et pour consolider les autres aspects en matière de sécurité qui doivent être abordés.

Outre le travail de sécurité actuellement en cours, l'équipe d'examen croit qu'il faut procéder à d'autres travaux, comme suit :

- **Procédures** - Des procédures informelles sont en place pour demander de nouveaux comptes, des mots de passe et des changements d'identification du ministère. Toutefois, il est nécessaire d'officialiser ces procédures. Par exemple, à l'heure actuelle, les utilisateurs peuvent demander un changement à leurs profils de sécurité sans aucune autorisation officielle.
- **Sensibilisation des utilisateurs** - On ne traite pas des sujets relatifs à la sécurité de PeopleSoft dans la formation offerte aux utilisateurs, ni dans les manuels de procédures. L'absence d'un programme de sensibilisation à la sécurité est flagrante compte tenu des pratiques exécutées par certains utilisateurs de PeopleSoft et par certains membres de l'Équipe de soutien de PeopleSoft.
- **Catégories d'opérateurs** - Le nombre des catégories de sécurité des opérateurs a été réduit à environ 71. Toutefois, certains ministères sont en mesure de gérer la sécurité avec aussi peu que 24 catégories d'opérateurs. L'administrateur de sécurité de PeopleSoft a indiqué que le grand nombre de catégories est difficile à gérer.
- **Évaluations des expositions** - Le Sous-comité de sécurité du groupe pluricellulaire SGRH/PeopleSoft et le Groupe de travail de l'évaluation des menaces et des risques ont élaboré une évaluation générale des menaces et des risques en février 1996. Neuf risques élevés ont identifiés. À ce jour, Industrie Canada n'a pas élaboré un plan d'action pour aborder ces risques.
- **Outils nécessaires pour surveiller les activités** - Les outils nécessaires pour surveiller la sécurité de PeopleSoft ont été désactivés (c.-à-d., la fonction de

## **Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft**

---

vérification automatisée de PeopleSoft) ou ne fonctionnent pas adéquatement (c.-à-d., le rapport de PeopleSoft pour l'examen des privilèges d'accès des utilisateurs, et les programmes automatisés de sécurité PeopleSoft au niveau de la ligne ont été désactivés.).

Les changements dans la sécurité auront un effet profond sur la collectivité des RH. À ce titre, les changements devraient avoir le soutien et l'apport des employés qui seront touchés par le processus ou qui sont nécessaires pour mettre en oeuvre un cadre de sécurité convenable. En conséquence, la participation des représentants de la collectivité de gestion des RH sera requise afin de discuter des questions en matière de sécurité et d'harmoniser une approche relative à la sécurité de PeopleSoft.

## **Recommandations**

### **Rôles et responsabilités**

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) assure que les rôles et les responsabilités en matière de sécurité des individus impliqués dans l'utilisation et le soutien du système PeopleSoft soient clairement définis et documentés.

### **Pratiques de sécurité des utilisateurs de PeopleSoft**

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) veille à que les mesures suivantes soient prises :

- activer la sécurité au niveau de ligne de l'application PeopleSoft;
- activer la fonction de temporisation de l'application PeopleSoft qui ferme automatiquement la session des utilisateurs, si aucune activité n'a été exécutée;
- limiter le rapport Crystal aux super-utilisateurs jusqu'à ce que les arbres de demande soient reconstruits, que les profils d'accès des utilisateurs soient vérifiés et que la sécurité au niveau de la ligne soit mise en oeuvre;
- encourager les utilisateurs dans les bureaux à aire ouverte à utiliser des économiseurs d'écran protégés par un mot de passe;
- encourager les membres de l'Équipe de soutien de PeopleSoft à obtenir une autorisation avant d'apporter des changements ad hoc au système et aux données (ces changements doivent être enregistrés dans un journal pour consultation future);

## **Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft**

---

- restreindre l'accès automatique au système PeopleSoft jusqu'à la mise en oeuvre des techniques d'authentification des utilisateurs;
- travailler rapidement à limiter l'accès des comptes d'utilisateurs du Conseil canadien des relations de travail (CCRL) aux données du CCRL uniquement (enjeu potentiel en matière de protection des renseignements personnels).
- restreindre le mode de correction au Centre de dépannage et aux super-utilisateurs (à conserver un journal des corrections apportées aux données, pour consultation future);
- examiner la faisabilité de la mise en oeuvre d'une sécurité au niveau de la ligne pour des tableaux spécifiques;
- invoquer des changements réguliers de mots de passe des utilisateurs; et
- rationaliser les privilèges des catégories d'opérateurs.

### **Administration de sécurité de PeopleSoft**

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) veille à ce que les mesures suivantes soient prises :

- établir un Groupe de travail sur la sécurité de PeopleSoft composé de représentants des utilisateurs de RH et du coordinateur de sécurité informatique ministérielle;
- élaborer une stratégie ou un plan en matière de sécurité qui aborde les questions de sécurité à court, moyen et long terme;
- préparer un Énoncé de la nature délicate et le faire signer par le niveau approprié de la gestion des RH;
- préparer une réponse à l'évaluation générale des menaces et des risques de PeopleSoft du GC;
- officialiser les procédures relatives à la demande de nouveaux comptes, aux modifications des privilèges d'accès des utilisateurs et aux codes d'identification du ministère code;
- réévaluer les profils de sécurité de tous les utilisateurs;
- ajouter un module de sensibilisation à la sécurité dans les séances de formation futures de PeopleSoft;
- réduire le nombre de catégories d'opérateurs (l'administrateur de sécurité de PeopleSoft devrait visiter les autres ministères qui ont mis en oeuvre une sécurité qui utilise moins de catégories d'opérateurs);
- réactiver les outils de suivi et d'ouverture de session PeopleSoft et Oracle (à invoquer, au moins, la vérification PeopleSoft au niveau de la ligne avec des rapports d'incidence produits aux fins d'examen par la gestion des RH);
- suggérer au groupe pluricellulaire d'établir un sous-comité chargé de la sécurité; et,

## Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft

---

- assurer que les utilisateurs de PeopleSoft signent un énoncé de reconnaissance en ce qui concerne la connaissance et l'acceptation de leurs responsabilités relatives à la sécurité de PeopleSoft.

### Réponse de la gestion

Le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) est entièrement d'accord avec les recommandations de la vérification. Comme on l'a mentionné, plusieurs recommandations sont abordées dans le Plan opérationnel 97-98 de PeopleSoft.

En 1997-1998, la sécurité du système a été identifiée comme une priorité. Le projet « *Departmental Structure and Row Level Security* » sera mené à bien vers la fin de février; la sécurité du système d'application, de données et de rapport sera terminée vers la fin de l'exercice financier. (La question du CCRT sera traitée dans le cadre de ces initiatives.) D'autres points, tels que la fonction de temporisation, les économiseurs d'écran protégés par un mot de passe, les changements réguliers des mots de passe des utilisateurs, l'ouverture de nouveaux comptes et les modifications aux privilèges d'accès des utilisateurs, seront traités au début de 1998-1999. Le mode de correction est actuellement limité au Centre de dépannage, à l'exception d'une personne à l'OPIC et au CRC; ces exceptions seront examinées en 1998-1999.

Tel qu'il est recommandé, on créera un Groupe de travail sur la sécurité de PeopleSoft qui sera coprésidé par le coordinateur de la SIM et le directeur, Planification stratégique et coordination. Ce groupe aura pour mandat d'élaborer une stratégie ou un plan en matière de sécurité afin d'aborder toutes les recommandations présentées dans le rapport de vérification.

### 5.2 Intégrité de l'information

Les données possèdent une intégrité lorsqu'elles sont exactes, cohérentes, autorisées, exhaustives et traitées rapidement et conformément aux spécifications. L'intégrité des données est réalisée par un cadre de contrôle détaillé en matière d'intégrité des données qui établit des mesures manuelles et automatisées pour prévenir, détecter ou corriger les erreurs qui se produisent lors de la saisie ou du traitement des données.

Le système PeopleSoft dispose d'un cadre de contrôle de base pour l'intégrité de la saisie des données. Ce cadre de contrôle comprend les fonctions suivantes :

## Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft

---

- des routines de révision et de validation qui sont habituellement appliquées lorsque l'utilisateur entre les données dans l'ordinateur;
- des fonctions d'auto-assistance automatisée;
- des formats d'écran préétablis;
- des systèmes de menu;
- des fonctions qui demandent immédiatement à l'utilisateur de corriger les données qui contiennent des erreurs ou les données qui ne sont pas saisies adéquatement; et,
- des guides à l'intention des utilisateurs qui décrivent les procédures de saisie.

En mai 1997, l'Équipe de soutien de PeopleSoft a terminé un examen détaillé et une révision collective des données de PeopleSoft. Les utilisateurs ont considéré l'exercice précieux et croient qu'il faudrait l'effectuer périodiquement.

Dans un environnement bien contrôlé, PeopleSoft devrait contenir des données à jour et des renseignements exacts. Toutefois, la capacité de PeopleSoft à répondre à cette attente est entravée par les pratiques opérationnelles courantes et l'accessibilité du système. On a entrepris un essai sélectif du cheminement par sondage limité et des entrevues afin de déterminer l'exactitude, l'exhaustivité et l'opportunité des données traitées par le système PeopleSoft. L'examen a repéré des domaines qui nuisent à l'intégrité des données dans le système PeopleSoft. Ces domaines sont soulignés ci-dessous :

- **Authenticité de l'entrée** - Au niveau le plus fondamental, l'intégrité des données implique la capacité de retracer la dernière personne qui a modifié les données. Les données de PeopleSoft sont recueillies et partagées parmi plusieurs utilisateurs au cours du traitement d'une transaction en matière de RH. On n'exerce guère de contrôle sur la personne qui peut modifier les données entrées dans le système. Le système PeopleSoft possède des fonctions qui peuvent être utilisées pour retracer les modifications au système, mais elles sont soit non activées, soit en cours d'utilisation.
- **Conversion de l'information des anciens systèmes** - Selon les utilisateurs et les membres de l'Équipe de soutien de PeopleSoft qui ont été interrogés, les principales sources des problèmes en matière d'intégrité des données découlent des facteurs suivants :
  - les données des anciens systèmes n'ont pas été nettoyées adéquatement avant d'être converties au système PeopleSoft;
  - la non-conformité aux procédures et aux structures de conversion;



**Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft**

---

- le retrait des révisions des entrées dans le système PeopleSoft pour permettre une conversion sans interruption des données; et,
- la dépendance à d'autres groupes de travail des RH pour entrer l'information correctement.
  
- **Entrée de données doubles** - Certains groupes de travail sont tenus de saisir des données similaires en matière de RH dans un nombre maximal de trois différents emplacements (c.-à-d., deux systèmes automatisés et un document source). De nombreux autres groupes ont des systèmes parallèles et/ou auxiliaires. Le système PeopleSoft a tendance à constituer le dernier système où l'information est mise à jour.
  
- **Révisions informatique de PeopleSoft** - Les résultats des essais de révision des champs ont révélé qu'il faut établir des niveaux de tolérance pour les champs spécifiques. Ainsi, nous avons découvert un exemple où un salaire individuel était de 1,6 millions de dollars. De plus, des données erronées pouvaient être entrées, mais il n'y avait aucune preuve de renvois entre les champs connexes.
  
- **Champs de données incomplets** - Les résultats des essais d'intégralité des champs indiquent que plusieurs champs ne sont pas remplis par les utilisateurs et que certains liens de tableaux et de modules sont susceptibles de ne pas fonctionner adéquatement. En outre, on a constaté un manque d'uniformité dans la saisie des données. Si le champ n'est pas obligatoire, certains utilisateurs n'entreront pas des données même si ces données leur sont disponibles.
  
- **Opportunité de l'entrée** - Parmi les agents et les assistants de RH interrogés, 73 p. 100 ont indiqué qu'il n'existe aucune exigence officielle à saisir l'information dans le système PeopleSoft à l'intérieur d'une échéance spécifique.
  
- **Vérification des données** - Selon les utilisateurs interrogés, il n'existe aucune ligne directrice reconnue officiellement pour vérifier les données de PeopleSoft.
  
- **Qualité des rapports** - Le manque d'exactitude et d'uniformité dans les rapports est une importante cause du manque de confiance à l'égard du système PeopleSoft. Les rapports ont été une grande source de frustration et d'embarras pour le personnel des RH. Ce manque de confiance en l'exactitude des rapports obligent certains utilisateurs à conserver des données doubles, à effectuer un vaste contrôle de la qualité et à examiner d'autres mesures d'automatisation.

## **Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft**

---

Le cadre de contrôle de l'intégrité des données actuellement en place pour le système PeopleSoft ne fournit donc pas assez d'assurance en ce qui concerne la prévention de données erronées ou inappropriées par entrée manuelle.

Les utilisateurs de RH et l'Équipe de soutien de PeopleSoft ont déployé des efforts considérables dans le nettoyage collectif des données de PeopleSoft. Il importe désormais d'établir un cadre de contrôle de l'intégrité des données afin d'assurer que l'intégrité des données est préservée. Il faudrait consulter les gestionnaires de RH au moment d'élaborer le cadre de contrôle de l'intégrité des données. Cela les aidera à accepter la propriété des données dans leurs domaines de responsabilité et à entreprendre des vérifications périodiques concernant l'exactitude et l'exhaustivité des données.

Le maintien de la qualité des données relève de la responsabilité aussi bien du propriétaire des données, que du groupe de travail chargé d'appuyer le système. Le propriétaire des données doit avoir en place des procédures ou des normes pour saisir, corriger et vérifier l'information. Il s'agit d'un gage de succès dans ce domaine.

### **Recommandations**

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) mette en oeuvre les mesures suivantes pour améliorer l'intégrité des données dans le système PeopleSoft :

- élaborer, en consultation avec l'analyste des systèmes de gestion, les gestionnaires et les assistants de RH, un cadre de contrôle de l'intégrité des données. La cadre de contrôle pourrait inclure les éléments suivants :
- un examen, en collaboration avec la gestion des RH, des champs qui sont régulièrement vides, afin de déterminer s'ils peuvent être supprimés;
- une évaluation de l'efficacité des vérifications de révision et de validation (c.-à-d., ajouter des niveaux de tolérance de champ, au besoin);
- une assistance aux gestionnaires de RH dans la mise en oeuvre de nouveaux enchaînements opérationnels pour garder l'information exacte, et pour leur fournir les outils de rapport nécessaires pour surveiller les modifications apportées aux données essentielles;

## Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft

---

- une aide accordée aux gestionnaires de RH pour élaborer des normes pour la vérification des données;
- un recours aux groupes d'utilisateurs de RH pour obtenir des pratiques exemplaires;
- une assistance aux gestionnaires de RH dans l'élaboration d'une ligne temporelle qui indique le moment où l'information doit être saisie dans le système PeopleSoft par les divers groupes de travail impliqués dans le traitement d'une transaction en matière de RH;
- un questionnaire type rempli par les utilisateurs où ils indiquent leurs exigences pour un rapport ad hoc et cotent les priorités. Un calendrier de production devrait être établi et la gestion de l'Équipe de soutien de PeopleSoft devrait surveiller le processus; et
- un examen de tous les rapports PeopleSoft afin de déterminer comment améliorer l'exactitude et la pertinence des rapports et afin de réduire la redondance des rapports.

### Réponse de la gestion

Le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) accepte les recommandations telles que présentées.

Les initiatives de purification des données indiquées dans le Plan opérationnel de PeopleSoft étaient destinées à aborder les initiatives d'intégrité des données, tout comme l'étaient plusieurs autres initiatives de stabilisation (p. ex. : révisions et validations) achevées en 1997-1998. L'analyste des systèmes de gestion récemment embauché travaillera avec les gestionnaires de RH et le groupe des utilisateurs de RH pour mettre en oeuvre des pratiques de gestion et des enchaînements opérationnels plus efficaces et opportuns (*pratiques exemplaires*) et pour encourager l'élimination des systèmes parallèles et/ou auxiliaires.

Dans le cadre d'un exercice d'examen du processus, nous élaborerons une description claire des rôles et des responsabilités relatifs à la gestion de l'information en matière de RH.

Nous avons déjà constaté un progrès considérable à la suite de nos initiatives de nettoyage et de notre point de mire sur la formation; ces initiatives se poursuivront et nous préparerons

## **Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft**

---

la mise en oeuvre d'une interface de paye en 1998-1999. L'accent sera placé sur l'imputabilité de la gestion pour l'élaboration d'un cadre d'intégrité des données.

Les fonctions du système PeopleSoft destinées à faire le suivi des modifications apportées au système ne sont pas conviviales et sont une cause importante du mauvais rendement du système. PeopleSoft Inc. ne recommande pas l'usage de cette fonction de vérification sur une base quotidienne. La Version 7 a amélioré ce mécanisme de suivi grâce à l'ajout d'un champ pour l'enregistrement.

Avec la mise en oeuvre de la Version 7 du GC en 1998-1999, l'exigence de rapports ad hoc sera nettement réduite; cette mise en oeuvre permettra également de partager des rapports types avec d'autres ministères du gouvernement. Les rapports types existants font actuellement l'objet d'un examen : l'objectif - rationaliser et stabiliser. Les utilisateurs de RH auront ainsi un accès direct et convivial aux rapports.

### **5.3 Utilité et convivialité de PeopleSoft**

Un des objectifs principaux d'un système d'application informatique est de fournir de l'information et un soutien à la prise de décision de la gestion, à tous les niveaux, afin de contribuer à la réalisation des buts et des objectifs d'une organisation. Les employés de gestion et d'exploitation sont considérés comme des utilisateurs importants de l'information produite par le système informatique. Si les buts et les objectifs d'une organisation ne sont pas réalisés, cela peut indiquer soit que l'application ne cadre pas avec les besoins des utilisateurs, soit que les utilisateurs ne sont pas sensibilisés aux avantages ou à l'utilisation du système. Par conséquent, la satisfaction générale, la crédibilité du traitement des opérations et la formation du personnel sont essentielles pour la réussite générale d'un système.

Le système PeopleSoft est en opération depuis environ trois ans. Ces dernières années ont été difficiles pour tous ceux impliqués dans le système PeopleSoft (c.-à-d., l'Équipe de soutien de PeopleSoft et les utilisateurs). De l'avis de la plupart des utilisateurs et du personnel de soutien de PeopleSoft, les problèmes relatifs au système PeopleSoft sont surtout attribuables aux facteurs suivants : le fait que les données issues des anciens systèmes ne soient pas adéquatement nettoyées avant d'être converties au système PeopleSoft, le fait que les révisions du système soient retirées durant le processus de conversion des données, et un manque de formation ciblée pour les gestionnaires et les agents.

Le système PeopleSoft fournit un service aux employés de la collectivité des RH qui en sont les utilisateurs. On déploie actuellement des efforts pour améliorer l'utilité du système. Ces

## Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft

efforts se manifestent par les initiatives de maintenance du système qui ont été mises en oeuvre ou qui sont en cours. Voici quelques exemples de ce genre d'initiatives :

- Production de rapports d'erreurs et d'interfaces avec les clients pour les aider dans la cueillette des données;
- Élaboration d'un processus de congés de fin d'exercice;
- Stabilisation de l'environnement de la base de données « Oracle »;
- Séances de formation sur la téléconférence;
- Documentation Lotus Notes étape par étape à l'intention des utilisateurs;
- Outils de gestion des changements au moyen de Lotus Notes; et,
- Automatisation des interfaces des organismes centraux pour la CFP et le SCT.

Afin d'obtenir une meilleure perspective de l'efficacité du système PeopleSoft dans le soutien à la prestation des services à la collectivité des RH, l'équipe d'examen a mené un sondage de satisfaction auprès des utilisateurs. On a interrogé un échantillon de 27 utilisateurs parmi la gestion des RH, les agents et les assistants de RH. On leur a demandé de répondre à un questionnaire qui mettait l'accent sur la participation des utilisateurs, les mécanismes et les outils de communication, la formation relative au système PeopleSoft, le Centre de dépannage PeopleSoft, la documentation et la satisfaction à l'égard du système PeopleSoft.

On présente ci-dessous le résumé des constatations et les suggestions d'amélioration par catégorie de sondage. Cette information a été tirée d'un document d'information détaillé qui a été fourni par l'Équipe de soutien de PeopleSoft.

### *Participation des utilisateurs*

Un élément essentiel pour assurer qu'un système réponde aux besoins de ses utilisateurs constitue le processus d'amener les utilisateurs à assumer la responsabilité du système. Pour ce faire, il faut impliquer les utilisateurs dans toutes les facettes du cycle de vie d'un système.

Tout au long de l'évolution de l'initiative SGRH/PeopleSoft, la participation des gestionnaires de RH n'a pas été uniforme. La participation des gestionnaires de RH a été considérable durant les premières étapes de l'initiative SGRH/PeopleSoft en 1995, puis s'est tarie pendant environ une année. Au cours de la dernière année pourtant, on a assisté à un regain dans la participation des gestionnaires. Selon certains des gestionnaires de RH interviewés, l'écart dans la participation des gestionnaires de RH à l'initiative PeopleSoft est attribuable aux divers styles de gestion des gestionnaires de projet PeopleSoft. Cet écart dans la participation des gestionnaires de RH est attribuable à un grand nombre de problèmes qui nuisent

**Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft**

---

maintenant à l'initiative PeopleSoft. De façon générale, les assistants de RH ont davantage participé à l'initiative PeopleSoft.

La gestion de l'initiative PeopleSoft est consciente de l'importance de maintenir la participation des utilisateurs. Cela se manifeste par la restructuration du Groupe des utilisateurs de RH pour assurer la participation d'une variété d'utilisateurs avec différents contextes opérationnels en matière de RH. L'Équipe de soutien de PeopleSoft a fourni à la collectivité des RH le moyen de participer à l'initiative PeopleSoft. Toutefois, selon nos sources, les gestionnaires de RH ont tardé à y donner suite.

PeopleSoft est une initiative pluriannuelle. Il est donc important d'avoir la participation et l'engagement uniformes des utilisateurs.

***Mécanismes et outils de communication***

L'Équipe de soutien de PeopleSoft a déployé un bel effort pour communiquer l'information sur l'initiative. Le principal mécanisme utilisé pour diffuser l'information est le courrier électronique. Les Groupes d'utilisateurs de RH, nouvellement structurés, ont probablement constitué un bon forum pour recevoir et distribuer l'information relative à PeopleSoft.

Bien que le courrier électronique soit une bonne méthode pour distribuer l'information, il ne devrait pas être la seule source pour fournir l'information à la collectivité des utilisateurs de RH. Plusieurs gestionnaires de RH ont indiqué qu'ils ne lisent pas les courriers électroniques de PeopleSoft et que la plupart de l'information semble être destinée à des groupes d'utilisateurs spécifiques. Les gestionnaires de RH veulent des renseignements plus spécifiques sur des questions qui touchent leurs domaines respectifs, ainsi qu'une orientation future de l'initiative PeopleSoft.

***Formation relative au système Peoplesoft***

Les gestionnaires et les agents de RH ne comprennent pas le potentiel de l'outil PeopleSoft. Ce groupe croit que le système PeopleSoft est davantage un outil de saisie des données pour les assistants de RH. En conséquence, cette croyance a entraîné une faible participation et un manque d'intérêt à utiliser le système. Une période considérable s'est écoulée depuis que les gestionnaires et les agents de RH ont reçu une formation officielle relative au système PeopleSoft. Plusieurs membres de ce groupe n'ont pas été des utilisateurs actifs du système PeopleSoft. Par conséquent, ils n'ont pas retenu beaucoup de ce qu'ils avaient appris au cours de la formation initiale et ils pourraient avoir besoin d'une nouvelle formation.

**Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft**

---

Parmi les gestionnaires de RH interviewés, 58 p. 100 ont indiqué que les agents de RH n'étaient pas suffisamment formés et qu'ils avaient besoin d'une formation axée sur la fonctionnalité du système du point de vue de la gestion des opérations, ainsi que les liaisons du système, la façon de faire des recherches dans la base de données, la façon d'élaborer des rapports ad hoc et la façon de surveiller l'intégrité des données.

La majorité des assistants de RH interrogés ont indiqué qu'ils avaient reçu une formation suffisante relative au système PeopleSoft. Toutefois, 45 p. 100 ont indiqué qu'ils avaient besoin d'un recyclage ou d'une formation supplémentaire en ce qui concerne les enquêtes dans le système PS, la rédaction de rapports Crystal, les capacités du système du point de vue opérationnel et les liaisons du système.

La majorité des utilisateurs PeopleSoft interviewés ont reçu soit un cours de formation de base sur la saisie des données, soit une séance d'orientation sur PeopleSoft. L'Équipe de soutien de PeopleSoft est en cours de mettre en oeuvre une nouvelle stratégie de formation qui fournira un environnement de formation continue aux utilisateurs de RH du système PeopleSoft. Des mini-séances de formation menées par téléconférence ont été offertes. La plupart des employés qui ont participé à ces séances les ont trouvées utiles pour apprendre un seul concept ou procédure.

En somme, la plupart des séances de formation offertes aux gestionnaires et aux agents de RH s'est résumée à la saisie des données. Cela a entraîné la croyance que le système est davantage un outil de saisie des données pour les assistants de RH.

***Centre de dépannage PeopleSoft***

La majorité des utilisateurs de PeopleSoft interrogés ont indiqué que le Centre de dépannage PeopleSoft fournit un bon service aux utilisateurs. Il est souhaitable, toutefois, que lorsqu'un utilisateur appelle au Centre de dépannage, qu'il puisse parler directement à une personne. Il est frustrant pour un utilisateur de laisser un message sur une boîte vocale sans savoir si l'on fera suite à son appel. Deux personnes sont actuellement affectées au Centre de dépannage. Ces deux individus participent à l'administration de la formation sur les téléconférences, l'entretien des manuels et des guides à l'intention des utilisateurs, l'essai des améliorations et la surveillance de la qualité des données.

***Documentation***

La plupart des utilisateurs ont reçu des manuels ou des guides de formation. Les gestionnaires de RH ont manifesté un besoin d'avoir un guide sommaire à l'intention des gestionnaires, qui

**Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft**

---

souligne les fonctions importantes du système PeopleSoft. L'Équipe de soutien de PeopleSoft a placé toute la documentation à l'intention des utilisateurs sur Lotus Notes. Certains utilisateurs ont toutefois signalé qu'ils avaient connu un mauvais fonctionnement du système au moment d'utiliser Lotus Notes et PeopleSoft en même temps. Apparemment, Lotus Notes doit être fermé avant d'activer PeopleSoft. L'Équipe de soutien de PeopleSoft est au courant de ce problème et cherche un logiciel de rechange pour extraire la documentation.

***Satisfaction à l'égard du système PeopleSoft***

La plupart des gestionnaires de RH n'ont pas une impression favorable du système PeopleSoft. Ils trouvent difficile d'accéder aux données. De plus, ils jugent que la technologie est déroutante, que le système est plus complexe que nécessaire et qu'il semble avoir été conçu pour les besoins des assistants. Les gestionnaires de RH interviewés croient que le système PeopleSoft a le potentiel de répondre éventuellement aux besoins de la collectivité des utilisateurs de RH. Toutefois, certaines questions doivent être réglées afin d'améliorer l'utilité et d'acquiescer l'acceptation de PeopleSoft par les gestionnaires de RH. Parmi ces questions, on compte les suivantes :

- fournir des points de vue des gestionnaires sur l'information en ligne;
- mener des séances d'information pour les gestionnaires et les agents afin de les aider à acquiescer une meilleure compréhension des capacités du système,
- améliorer la sécurité de l'information;
- assurer une plus grande responsabilisation des unités de travail envers leurs données;
- effectuer de meilleures révisions et liaisons du système;
- produire des rapports fiables; et
- fournir une formation officielle axée sur les besoins des gestionnaires et des agents de RH.

Les assistants de RH, quant à eux, ont tendance à être réceptifs à l'utilisation du système PeopleSoft. Les agents de RH voient le système d'un oeil moins favorable et préfèrent compter sur des moyens de recherche, souvent moins efficaces, pour mener à bien leur travail.

Les agents et les assistants de RH ont collectivement identifié plusieurs domaines qui doivent être abordés pour améliorer l'efficacité du système PeopleSoft. La plupart des suggestions faites sont raisonnables et auraient dû être résolues dès la mise en oeuvre du produit. Voici un résumé des attentes futures envers le système PeopleSoft :

- des rapports de qualité;
- un meilleur processus pour demander des rapports ad hoc;



**Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft**

---

- un meilleur délai pour les rapports ad hoc;
- Interface de paye (pour réduire l'entrée de données doubles);
- un meilleur processus pour l'impression des rapports;
- des capacités de suivi pour les actions continues de dotation en personnel;
- de meilleures capacités de recherche;
- une meilleure compréhension des capacités de PeopleSoft;
- une formation PE officielle;
- un système stable;
- des super-utilisateurs pour les principaux groupes de travail; et,
- une norme pour la saisie des données.

Il faut aborder les lacunes dans le rendement et la fonctionnalité du système PeopleSoft afin de maintenir une acceptation continue du système PeopleSoft par ceux qui l'utilisent actuellement. La responsabilité de résoudre les problèmes ne relève pas uniquement de l'Équipe de soutien de PeopleSoft. Cela nécessitera l'engagement et le soutien de la collectivité des utilisateurs de RH sous forme de ressources et de temps.

## Recommandations :

### *Participation des utilisateurs*

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) veille à ce que les mesures suivantes soient prises :

- identifier clairement et documenter les exigences des utilisateurs au cours des prochaines quelques années; les exigences devraient être classées en ordre de priorité et régulièrement rapportées par l'intermédiaire des divers Comités en matière de RH;
- obtenir un aperçu précis des exigences des gestionnaires de RH, rencontrer le plus de gestionnaires de RH possibles dans le cadre d'un groupe de discussion (les gestionnaires de RH des autres ministères qui ont mis en oeuvre le système PeopleSoft peuvent être invités à participer à cette séance; une approche similaire pourrait être adoptée pour les agents et les assistants avec une plus grande importance accordée à la résolution des problèmes relatifs à l'ensemble d'opérations ou aux processus de transactions en matière de RH); et

## **Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft**

---

- rencontrer séparément les Secteurs des RH, comme solution de rechange à l'utilisation des groupes de travail, pour identifier les questions et les exigences (un critère qui pourrait servir à prioriser les Secteurs des RH pour l'examen serait de sélectionner les Secteurs des RH qui ont déjà accepté et qui utilisent le système PeopleSoft; les avantages de cette approche seraient la participation continue au système, l'acquisition de connaissances sur les bonnes pratiques et les facteurs de succès qui pourront servir à élaborer un modèle pour un usage dans les examens ultérieurs des Secteurs des RH).

### ***Communications***

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) envisage d'utiliser d'autres méthodes de communications et de les cibler à des auditoires spécifiques. Par exemple :

- distribuer les procès-verbaux et les documents relatifs aux questions qui découlent des réunions des Groupes d'utilisateurs de RH;
- élaborer un bulletin trimestriel sur PeopleSoft et le distribuer par courrier électronique;
- distribuer des rapports de situation aux principaux gestionnaires de RH;
- fournir des instructions aux groupes d'utilisateurs spécifiques dans le cadre de téléconférences ou des réunions sur site;
- diffuser les messages au sein du système PeopleSoft; et,
- classer les groupes de courrier électronique par fonctionnalité.

### ***Formation***

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) évalue la stratégie de formation offerte aux gestionnaires et aux agents de RH. Il faudrait suivre une approche structurée pour obtenir cette information, par exemple :

- chercher et/ou élaborer des avantages de gestion de PS comme base pour le matériel utilisé dans la formation offerte aux gestionnaires;
- effectuer une analyse des besoins en formation pour les gestionnaires de RH;
- examiner le matériel existant;
- identifier les objectifs en matière de formation, les lacunes de compétences et les besoins en formation;
- recommander une stratégie de formation; et,
- obtenir une entente.
-

## **Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft**

---

En deuxième lieu, il faut envisager la possibilité d'exiger aux nouveaux utilisateurs d'avoir une formation prérequis sur PeopleSoft avant de leur émettre un compte d'utilisateur pour le système PeopleSoft.

### ***Centre de dépannage***

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) veille à ce que les mesures suivantes soient prises :

- examiner un système d'acheminement vocal pour notifier aux utilisateurs les façons de communiquer avec le Centre de dépannage. Par exemple, rester en ligne pour les placer dans le système d'attente, laisser un message vocal, envoyer un courriel, etc.; et
- envisager la possibilité d'établir des normes d'échéance pour répondre aux appels des utilisateurs et pour réactiver l'utilisation du système d'enregistrement de problème en vue de classer par ordre de priorité et de maintenir une historique des appels.

### ***Documentation***

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) veille à ce que les mesures suivantes soient prises :

- examiner la documentation existante dans l'optique de fournir aux gestionnaires de RH une documentation qui correspond à leurs besoins.
- encourager les gestionnaires de RH à utiliser la documentation PeopleSoft qui est disponible sur Lotus Notes lorsque cette documentation spéciale est rendue disponible.

### ***Niveau de satisfaction***

Il est recommandé que le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) coordonne une initiative pour identifier : les besoins et les problèmes de haute priorité des utilisateurs de PeopleSoft qui peuvent être abordés à court terme; les ressources qui devraient être affectées; et, une stratégie pour accélérer la mise en oeuvre des solutions.

## Réponse de la gestion

Le directeur général, Direction générale des ressources humaines (directeur, Planification stratégique et coordination) est généralement d'accord avec les recommandations.

La Version 7 du GC sera la version commerciale avec les exigences législatives du GC seulement. Lorsqu'Industrie Canada mettra à niveau sa version en 98-99, la personnalisation ministérielle existante ne sera pas adaptée; la personnalisation pour cadrer avec les processus de travail actuels ou les exigences spécifiques des utilisateurs ne sera pas admise. L'analyste des systèmes de gestion, avec l'appui complet de la gestion de la DGRH, mettra l'accent sur la restructuration du processus opérationnel pour que les utilisateurs de RH puissent tirer pleinement profit des *pratiques exemplaires internationales* contenues dans l'application. Cette initiative impliquera une collaboration avec les autres ministères du gouvernement qui ont adopté ce processus; de par sa nature, elle impliquera aussi les utilisateurs de RH à tous les niveaux : les gestionnaires, les agents et les assistants. Les exigences des utilisateurs qui n'impliquent pas une personnalisation seront évidemment abordées.

L'introduction des trois Groupes d'utilisateurs de RH en 1997-1998 visait à fournir un forum pour répondre efficacement aux besoins distincts des conseillers en RH, des assistants de RH et des spécialistes en paye des RH. Les gestionnaires de RH ont été encouragés à participer au Groupe consultatif des utilisateurs de RH dont le mandat principal est d'accroître la sensibilisation aux « pratiques exemplaires » et à la fonctionnalité du SGRH/PeopleSoft et de promouvoir l'apport dans les plans d'élaboration, de mise en oeuvre et de maintenance. La participation et la propriété au niveau de la gestion intermédiaire ont posé un défi; les efforts continus en 1998-1999 devraient entraîner un plus grand succès.

Le Plan opérationnel de PeopleSoft a indiqué une approche de communication interne (DGRH) qui sera lancée en 1997-1998; de nombreuses initiatives ont déjà été mises en oeuvre et le travail se poursuit. Le directeur, Planification stratégique et coordination, en partenariat avec la Direction générale des communications, prépare une stratégie externe (IC) de « commercialisation/communication » qui sera lancée en 1998-1999.

Les objectifs, les exigences et les méthodes de prestation en matière de formation seront réévalués en 1998/1999; nous tirerons profit de nos succès actuels et nous apporterons des modifications afin d'aborder les faiblesses et les possibilités. Nous veillerons également à ce que les clients soient au courant du fait que la formation relative au système PeopleSoft ne comprend pas une « formation fonctionnelle »; cet élément devra être traité par des cours de formation appropriés. Les guides et le matériel de formation générique du GC seront utilisés,

**Examen rétrospectif de la mise en oeuvre du SGRH / Peoplesoft**

---

en grande partie, en vue de bénéficier de la connaissance collective de l'initiative partagée, d'assurer la cohérence au sein du GC et d'éliminer les doublons.

La Version 7 du GC nous fournira une technologie Folio Views, ce qui nous permettra d'intégrer toute la documentation dans le système PeopleSoft et ce qui facilitera beaucoup l'accès des utilisateurs; la documentation contenue dans Lotus Notes sera retirée. La documentation du GC servira à répondre aux besoins de tous les utilisateurs.