



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

## Vérification des capacités et fonctionnalités du Système de gestion des ressources humaines (SGRH)

Septembre 2012

7050-57 (CS Ex)



Canada 

## Table des matières

<b>Acronymes et abréviations .....</b>	<b>i</b>
<b>Sommaire des résultats .....</b>	<b>iii</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
Contexte .....	1
Objectifs .....	3
Portée.....	4
Méthodologie.....	4
Énoncé de conformité .....	5
<b>Constatations et recommandations .....</b>	<b>6</b>
Gestion du projet SIGRHD et création des capacités du SGRH .....	6
Gouvernance du SGRH .....	12
Formation sur le SGRH et communication .....	14
Utilisation des capacités du SGRH .....	16
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>18</b>
<b>Annexe A – Plan d’action de la direction.....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Critères de vérification.....</b>	<b>B-1</b>



## Acronymes et abréviations

ANS	Accord sur les niveaux de service
BPR	Bureau de première responsabilité
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology (Gouvernance, contrôle et audit de l'information et des technologies associées)
COTS	Commercial standard
CP	Chef de projet
CS Ex	Chef – Service d'examen
CSR	Comité supérieur de révision
DAP	Directive sur l'approbation des projets
DG	Directeur général
DGRHSD	Directeur général – Ressources humaines (Stratégie et développement)
DGRPGI	Directeur général – Réalisation de projets (Gestion de l'information)
DGSAE	Directeur général – Service des applications de l'entreprise
DOORS	Dynamic Objective Oriented Requirements System
DSGPM	Directeur – Système de gestion du personnel militaire
EB	Énoncé des besoins
GAP	Guide d'approbation des projets
GC	Gouvernement du Canada
GI/TI	Gestion de l'information/technologie de l'information
GP	Gestionnaire de projet
INTOSAI	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
ISP	Initiative des systèmes partagés
M\$	Million de dollars
MDN	Ministère de la Défense nationale
MEP	Manuel d'exécution des projets
N1	Niveau 1
PMBOK	Référentiel des connaissances en gestion de projet
PRE	Planification des ressources de l'entreprise
RH	Ressources humaines



RPA	Responsable des processus administratifs
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SIGRHD	Système intégré de gestion des ressources humaines de la Défense
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
TI	Technologie de l'information
TSPU	Trousse de soutien à la productivité des utilisateurs
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense
VS	Veille stratégique



## Sommaire des résultats

Le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) a été mis en œuvre dans le cadre d'un projet d'immobilisations de technologie de l'information (TI) lié au Système intégré de gestion des ressources humaines de la Défense (SIGRHD). Le projet a été réalisé de novembre 1996 à septembre 2010, en trois étapes principales qui ont produit chacune une version différente du SGRH. Le principal objectif du projet du SIGRHD consistait à remplacer les divers systèmes de RH par un seul SGRH qui existait à ce moment et à créer un seul système de gestion de l'information des RH. Le budget global du projet était de 99,7 millions de dollars (M\$)<sup>1</sup>. La vérification portait sur la troisième et dernière étape qui a produit la version 8.9 du SGRH dans le cadre d'un budget approuvé de 37,8 M\$.

La présente vérification visait à déterminer si le processus et les contrôles étaient suffisants pour assurer la réalisation des objectifs du projet du SIGRHD et si les capacités du SGRH étaient fournies de façon rentable.

Elle a aussi permis d'examiner les capacités fournies et leur utilisation par rapport aux besoins originaux.

La vérification a révélé que les processus et les contrôles en place étaient insuffisants et qu'ils ne pouvaient donc pas assurer la réalisation des objectifs du projet du SIGRHD et que les capacités du SGRH étaient fournies de façon rentable. Par conséquent, les capacités prévues du SGRH 8.9 ne fonctionnent pas toutes entièrement.

### Évaluation globale

Les processus et les contrôles n'étaient pas toujours suffisants pour assurer la réalisation des objectifs du projet du SIGRHD et les capacités du SGRH n'étaient pas fournies de façon rentable. Les capacités prévues du SGRH 8.9 n'ont pas été entièrement fournies jusqu'à maintenant. Une meilleure formation et une définition plus claire des rôles et des responsabilités contribueront à une meilleure utilisation des capacités du SGRH fournies.

Les responsables des processus administratifs (RPA) ont fourni beaucoup d'efforts dans divers secteurs opérationnels des ressources humaines (RH) afin d'améliorer la formation des groupes d'utilisateurs du SGRH 8.9 et leur connaissance du système. En outre, le processus administratif de la rémunération est bien intégré au module Interface de paie du SGRH 8.9. En plus des capacités fournies pour répondre aux besoins opérationnels, l'acheminement du travail est également intégré au système afin de reproduire les processus de rémunération.

<sup>1</sup> Financement ministériel, présentation du Comité supérieur de révision (CSR) du SIGRHD, le 23 octobre 2009.



## Principales constatations et recommandations

**Gestion du projet du SIGRHD et création des capacités du SGRH.** En raison de la surveillance insuffisante du projet, des changements considérables à la portée et de l'échec de l'intégration des exigences opérationnelles aux capacités nécessaires du système pendant le projet du SIGRHD, les capacités prévues du SGRH ne fonctionnent pas toutes entièrement.

Les projets de TI du ministère de la Défense nationale (MDN) pourraient être plus faciles à gérer et leur réussite plus facile à mesurer si les directives étaient plus normatives relativement aux changements à la portée des projets en exigeant des approbations, l'établissement de liens entre les exigences approuvées et les éléments livrables proposés et le partage des leçons retenues des projets terminés.

Il est recommandé que le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA(RH-Civ)) finalise l'analyse de rentabilité du programme de modernisation des activités des RH et veille à ce que tous les intervenants participent et donnent leur accord en temps opportun en vue de cerner toutes les lacunes opérationnelles que le système actuel n'a pas réussi à combler jusqu'à maintenant et de documenter, en détail, les répercussions opérationnelles et les interdépendances entre les processus administratifs actuels, les intervenants et la solution systémique proposée.

Il est recommandé que le Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) s'assure que la Directive sur l'approbation des projets (DAP) définisse clairement les critères de changement de portée lorsqu'il faut obtenir de nouveau l'approbation appropriée pour le projet.

Il est recommandé que le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA(GI)) renforce les directives pour les projets de TI relativement au processus d'établissement de la traçabilité, des exigences opérationnelles aux capacités du système, et assure la mise en commun systématique des leçons tirées des projets terminés.

**Gouvernance du SGRH.** Les rôles et les responsabilités des principaux intervenants dans l'élaboration, l'utilisation et la gestion du SGRH ne définissent pas clairement l'obligation de rendre compte de toutes les organisations participantes, ce qui entrave l'efficacité et l'efficacéité du SGRH.

Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) élabore des accords sur les niveaux de service (ANS) afin de définir clairement les rôles et les responsabilités des centres de services des RH, des RPA et de l'organisation de modernisation de la gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI).

Il est recommandé que le SMA(GI), de concert avec le SMA(RH-Civ), officialise la structure de gouvernance pour la surveillance des décisions relatives aux capacités du SGRH.



**Formation sur le SGRH et communication.** Les RPA ont fourni beaucoup d'efforts dans divers secteurs opérationnels des ressources humaines (RH) afin d'améliorer la formation des groupes d'utilisateurs du SGRH 8.9 et leur connaissance du système. Toutefois, les capacités fournies du SGRH n'ont pas été utilisées de façon optimale en raison de la formation insuffisante des utilisateurs et du manque de communication entre eux et les divers intervenants de la communauté administrative du SGRH 8.9.

Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) mette en œuvre une stratégie de formation harmonisée aux objectifs des RH pour les utilisateurs du SGRH de tous les domaines et renforce la communication entre les utilisateurs et les divers intervenants relativement à la gestion et au soutien en service du SGRH 8.9.

**Utilisation des capacités du SGRH.** Les processus administratifs de rémunération dans la gestion des opérations de paye du personnel civil ont bien été intégrés au module Interface de paie du SGRH 8.9. Toutefois, dans d'autres domaines, la configuration insuffisante des capacités du SGRH et la restructuration des processus administratifs existants ont conduit à l'utilisation d'applications parallèles et à la sous-utilisation du SGRH 8.9.

Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) analyse et intègre les capacités actuelles du SGRH et en tire le meilleur parti afin réaliser des gains supplémentaires d'efficacité du système.

**Conclusion générale.** Les processus et les contrôles n'étaient pas toujours suffisants pour assurer la réalisation des objectifs du projet du SIGRHD et les capacités du SGRH n'étaient pas fournies de façon rentable. Les capacités prévues du SGRH 8.9 n'ont pas été entièrement configurées et fournies jusqu'à maintenant. Une meilleure formation et une définition plus claire des rôles et des responsabilités contribueront à une meilleure utilisation des capacités du SGRH fournies. Il faut aborder les problèmes recensés dans la présente vérification en vue d'assurer que les capacités actuelles et futures des versions du SGRH sont utilisées de façon optimale à l'appui de la réalisation des objectifs de RH au MDN. La mise en œuvre imminente du SGRH 9.1 doit tirer profit des principales leçons retenues, en particulier dans la meilleure intégration des exigences opérationnelles à la nouvelle technologie et les mesures des résultats du système par rapport aux exigences opérationnelles originales. Les recommandations de la vérification doivent contribuer à améliorer davantage le contrôle, la gouvernance et les pratiques de gestion des risques dans l'élaboration, l'utilisation et le soutien en service du SGRH.

---

**Nota :** Les réponses de la direction aux recommandations du CS Ex figurent à l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

---



## Introduction

### Contexte

Dans son plan de vérification axé sur les risques 2011-2012, le CS Ex a indiqué la nécessité d'une vérification des systèmes de TI visant à évaluer la gestion du fonctionnement du système de même que les avantages obtenus après la mise en œuvre du système. Le SGRH a été choisi parmi le grand nombre des systèmes de TI examinés en vue d'une vérification, en fonction du coût d'investissement initial, de la complexité, de la pertinence, de l'importance et des répercussions pour le Ministère.

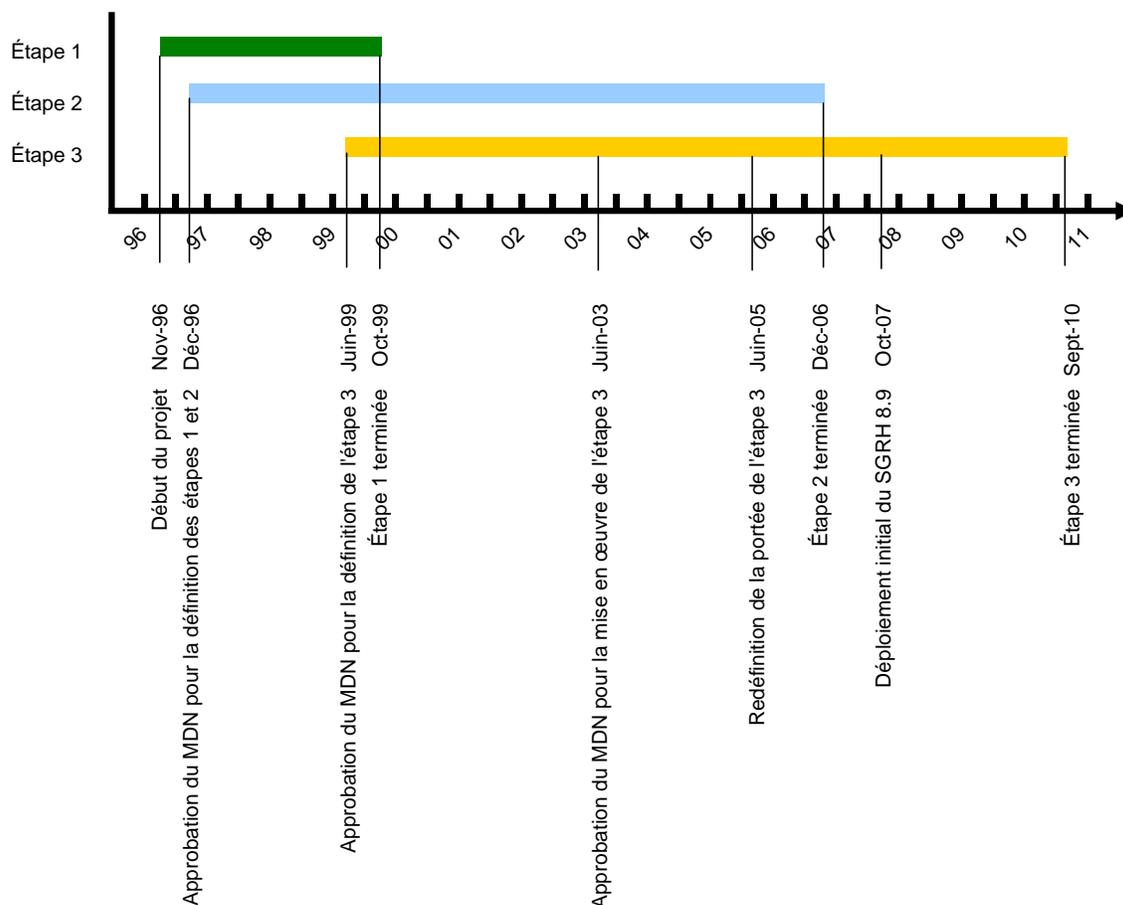
Le SGRH, qui sert à enregistrer les données sur les RH, a été mis en œuvre dans le cadre d'un projet d'immobilisations de technologie de l'information (TI) lié au SIGRHD. Ce projet a débuté en novembre 1996 et pris fin en septembre 2010. L'objectif global du projet du SIGRHD consistait à remplacer divers systèmes de RH par un seul SGRH dont tout le personnel civil et militaire pourrait se servir pour avoir facilement accès aux données sur les RH. Le recours à un seul SGRH était également conforme à l'Initiative des systèmes partagés (ISP) du gouvernement du Canada (GC)<sup>2</sup>. Actuellement, il existe un groupe de concertation du GC composé de plus de 23 ministères et agences qui utilisent la même version de système des RH. La mise en œuvre du SGRH 8.9, version appuyée par le groupe de concertation du GC, permet au MDN de tirer parti du soutien offert par ce groupe.

Les principaux jalons<sup>3</sup> du projet sont illustrés à la figure 1. Au cours de ses 14 années, les responsables du projet ont réalisé trois étapes. Le budget global du projet était de 99,7 M\$. La vérification portait sur la troisième et dernière étape qui a produit la version 8.9 du SGRH dans le cadre d'un budget approuvé de 37,8 M\$.

---

<sup>2</sup> L'ISP a été établie afin de réduire le nombre de systèmes ministériels de gestion des finances, du personnel et du matériel utilisés dans l'ensemble du gouvernement et de réaliser des économies considérables grâce au recours à des processus communs.

<sup>3</sup> Basés sur les dates d'approbation du Ministère.



**Figure 1. Calendrier du projet du SIGRHD.** Ce diagramme montre le calendrier complet du projet qui englobe les trois étapes. Le tableau 1 présente un résumé des données.

Étape 1	Étape 2	Étape 3
Début du projet – novembre 1996	Approbation du MDN pour la définition des étapes 1 et 2 – décembre 1996	Approbation du MDN pour la définition de l'étape 3 – juin 1999
Approbation du MDN pour la la définition des étapes 1 et 2 – décembre 1996	Étape 1 terminée – octobre 1999	Étape 1 terminée – octobre 1999
Étape 1 terminée – octobre 1999	Approbation du MDN pour la définition de l'étape 3 – juin 1999	Approbation du MDN pour la mise en œuvre de l'étape 3 – juin 2003
Approbation du MDN pour la définition de l'étape 3 – juin 1999	Approbation du MDN pour la mise en œuvre de l'étape 3 – juin 2003	Redéfinition de la portée de l'étape 3 – juin 2005
	Redéfinition de la portée de l'étape 3 – juin 2005	Étape 2 terminée – décembre 2006
	Étape 2 terminée – décembre 2006	Déploiement initial du SGRH 8.9 – octobre 2007
		Étape 3 terminée – septembre 2010

**Tableau 1. Détails du calendrier pour le projet du SIGRHD.**

- **Étape 1.** Avec un budget approuvé de 25 M\$, le SGRH 5.2 a remplacé plusieurs systèmes<sup>4</sup> du MDN pour les employés civils et les militaires.
- **Étape 2.** Avec un budget approuvé de 36,2 M\$, le système a été mis à niveau, du SGRH 5.2 au SGRH 7.5 pour les employés civils et les militaires.
- **Étape 3.** La portée initiale prévoyait une simple mise à niveau technique<sup>5</sup> du SGRH 7.5 au SGRH 8.8 pour les employés civils et les militaires avec un budget de 38,5 M\$. Toutefois, en raison d'un changement subséquent à la portée en juin 2005, le SGRH 8.9 a été mis en œuvre avec peu de modifications, seulement pour les employés civils. Le MDN a continué à utiliser le SGRH 7.5 pour les employés militaires et utilisait toujours cette version du système au moment de la présente vérification.

La communauté administrative du SGRH 8.9 au sein du groupe du SMA(RH-Civ) regroupe de nombreux intervenants, notamment les suivants :

- Les centres de services, où se trouvent les plus fréquents utilisateurs du SGRH 8.9 qui saisissent l'information quotidiennement. Il y a sept directeurs qui supervisent les activités, notamment les centres de services régionaux.
- Les RPA du SGRH 8.9<sup>6</sup> sont les responsables d'un processus administratif précis de RH. Même si les responsabilités varient entre les différents RPA, les responsabilités actuelles des RPA consistent notamment à donner des conseils sur les processus du SGRH aux utilisateurs et à assurer la liaison entre les utilisateurs et l'organisation de modernisation de la GI/TI. Les centres de services ne relèvent pas directement des RPA, mais ceux-ci exercent une influence importante sur la façon dont ils utilisent le SGRH 8.9. Actuellement, il y a au total dix RPA, dont neuf du groupe du SMA(RH-Civ).
- L'organisation de modernisation de la GI/TI, la liaison entre les RPA et le SMA(GI)/l'organisation de soutien en service – agit d'une seule voix afin de représenter les intérêts du SMA(RH-Civ) dans l'ensemble à l'égard du SGRH 8.9.

En plus du SMA(RH-Civ), toutes les organisations au sein du MDN comptent des utilisateurs du SGRH 8.9, comme le libre-service des congés, les coordonnateurs de la formation et les coordonnateurs des décorations et des titres honorifiques.

## Objectifs

La présente vérification visait à déterminer si le processus et les contrôles étaient suffisants pour assurer la réalisation des objectifs du projet du SIGRHD et si les capacités du SGRH étaient fournies de façon rentable.

---

<sup>4</sup> Le Système d'information sur le personnel militaire, le Système d'information de gestion de l'effectif et le Système d'information sur la gestion du personnel civil.

<sup>5</sup> Une mise à niveau technique signifie que toutes les fonctions très personnalisées de la version antérieure (7.5) doivent être conservées dans la nouvelle version 8.x.

<sup>6</sup> Il y a actuellement dix RPA du SGRH, notamment les demandes d'indemnisation présentées à la Commission des accidents du travail, la paye, la gestion des congés, le recrutement, la classification et la gestion des postes, les relations de travail, l'apprentissage, les décorations et titres honorifiques, l'équité d'emploi et les langues officielles.

Pour obtenir une liste détaillée des critères associés à l'objectif de la vérification et à la source des critères, veuillez consulter l'[annexe B](#) – Critères de vérification.

## Portée

La portée de la vérification était la suivante :

- Une évaluation des pratiques de gestion des projets, notamment le contrôle et la gouvernance pour l'étape 3 du projet du SIGRHD, d'avril 2004 à septembre 2010.
- Une évaluation des activités après la mise en œuvre du système de septembre 2010 à l'achèvement du travail de terrain de la vérification en avril 2012, notamment la disponibilité de la formation et du soutien, les méthodes de communication et le niveau d'utilisation à l'égard du SGRH 8.9.

Toutefois, la portée n'englobait pas ce qui suit :

- Les fonctions et les capacités du SGRH 7.5, le système actuel de RH pour le personnel militaire.
- L'évaluation technique indépendante des fonctions réalisées du système. L'évaluation qui vise à déterminer l'écart entre les exigences opérationnelles prévues dans l'Énoncé des besoins (EB) du SIGRHD et les fonctions réalisées du système reposait sur les résultats du sondage auprès des utilisateurs du système, les RPA et le réalisateur du système, le Directeur – Système de gestion du personnel militaire (DSGPM).

## Méthodologie

- Examen des politiques, des directives et des initiatives pertinentes du GC et du MDN applicables aux TI et à la gestion des projets.
- Examen des documents du projet du SIGRHD, notamment les documents d'approbation, le rapport de validation des coûts et les séances d'information sur le projet pour les comités de surveillance.
- Détermination et examen de la Trousse de soutien à la productivité des utilisateurs (TSPU), des organigrammes généraux et des manuels actuels de formation du SGRH 8.9.
- Entrevues auprès du personnel de l'ancien bureau de gestion du projet du SIGRHD, du VCEMD, du SMA(RH-Civ), du SMA(GI), du Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)) et du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) (SMA(Fin SM)) qui ont participé à la gestion et à la surveillance du projet du SIGRHD.
- Entrevues auprès des organisations qui utilisent, gèrent et élaborent le SGRH 8.9 actuellement en vue de comprendre les relations de travail, les processus, les rôles et les responsabilités.
- Sondage auprès des RPA et du DSGPM afin de déterminer si les capacités réalisées du système répondaient entièrement aux exigences opérationnelles recensées dans l'EB du SIGRHD.



- Sondage auprès des RPA et d'un échantillon d'utilisateurs du centre d'apprentissage, du centre des services de la région de la capitale nationale du SMA(RH-Civ) et de plusieurs autres organisations de niveau 1 (N1) afin de déterminer le degré d'utilisation du SGRH 8.9 et de formation sur le système.

### Énoncé de conformité

Les constatations et les conclusions de la vérification présentées dans le présent rapport reposent sur des éléments probants suffisants et appropriés de la vérification recueillis conformément aux procédures qui respectent les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institute of Internal Auditors. Par conséquent, la vérification est conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'amélioration et d'assurance de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport s'appuient sur les conditions qui existaient au moment de la vérification et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

## Constatations et recommandations

### Gestion du projet SIGRHD et création des capacités du SGRH

Les capacités prévues du SGRH n'ont pas été entièrement réalisées en raison de la surveillance insuffisante du projet, les changements considérables à la portée et l'échec de l'intégration entre les exigences opérationnelles et les capacités nécessaires du système pendant la mise en œuvre du projet du SIGRHD.

#### Gestion du projet SIGRHD

**Surveillance du projet et changement de portée.** Contrairement au Guide d'approbation des projets (GAP) du MDN<sup>7</sup>, les changements considérables à la portée pendant l'étape 3 du projet du SIGRHD n'ont pas été soumis de nouveau à l'autorité responsable d'approuver les projets qui a été mise au courant de ces changements en janvier 2008, 31 mois après la décision relative à ceux-ci.

Le bureau de gestion des projets du SIGRHD a obtenu l'approbation du projet afin d'amorcer la mise en œuvre de l'étape 3 du projet du SIGRHD avec un budget de 37,8 M\$<sup>8</sup>. Toutefois, la portée originale de la réalisation d'une simple mise à niveau technique du SGRH 8.8 a été considérablement modifiée selon la directive suivante du VCEMD en juin 2005<sup>9</sup> :

- Mettre à niveau seulement le système des RH civiles du SGRH 8.9<sup>10</sup> avec moins de 10 p. 100 de modification de la version commerciale standard sur le marché (COTS), plutôt que du SGRH 8.8 très personnalisé en vue de tirer profit du futur soutien du groupe de concertation du GC, ce qui devrait réduire les coûts de soutien pour le MDN à long terme<sup>11</sup>.
- Le système militaire de RH est demeuré le SGRH 7.5. Il n'était pas prêt à restructurer les processus administratifs de RH pour les adapter au SGRH 8.9 très peu modifié en 2005, car les ressources étaient affectées à d'autres priorités opérationnelles<sup>12</sup>.

<sup>7</sup> GAP, section 2.2.22.

<sup>8</sup> Coût ministériel net, sans la taxe sur les produits et services, feuille de synthèse du projet du SIGRHD (approbation définitive du projet), 6 juin 2003.

<sup>9</sup> Compte rendu de décision de la réunion sur la voie à suivre en RH dans la planification des ressources de l'entreprise, 28 juin 2005. Le compte rendu de la réunion spéciale tenue en juin 2005, présidée par le VCEMD, avec la participation de diverses organisations de N1 a consigné la directive et la décision à l'égard du changement à la portée.

<sup>10</sup> Le SGRH 8.9 était le logiciel d'Oracle disponible sur le marché choisi par le groupe de concertation des RH du SCT comme solution de RH appuyée par le GC pour tous les ministères. En vue de passer d'un système de RH très personnalisé à un système COTS sans modification, une restructuration importante des processus administratifs est nécessaire.

<sup>11</sup> Rapport sur l'achèvement projet du SIGRHD, 4 septembre 2010.

<sup>12</sup> Ibid. Les responsables de la vérification n'ont pas examiné la pertinence de la décision de ne pas mettre à niveau le système militaire au SGRH 8.9, car cela dépassait la portée de la vérification.



Pendant la période qui s'est écoulée de l'approbation initiale du projet en 2004 au changement à la portée en juin 2005, les dépenses liées au projet du SIGRHD s'élèvent déjà à 7,7 M\$ pour l'achat du matériel, du logiciel et pour l'adaptation technique nécessaire à la mise à niveau au SGRH 8.8. Même si le matériel et le logiciel pour le SGRH 8.8 ont servi pour le SGRH 8.9, les ressources de gestion des projets utilisées pour la mise à niveau au SGRH 8.8 n'ont pas fourni la valeur prévue, car finalement le SGRH 8.8 n'a pas été mis en œuvre. En outre, depuis juin 2005, le personnel du projet a consacré environ six mois de travail, à un coût de 1,9 M\$, à définir une solution pour intégrer les données militaires et civiles à deux systèmes distincts. Les activités découlant du changement à la portée ont laissé 28,2 M\$ pour la réalisation du SGRH 8.9 pour les employés civils seulement. Après juin 2005, il a été décidé d'inclure les modules Interface de paie et libre-service et d'améliorer le système à une structure de niveau Protégé B.

Conformément à la révision de la portée en juin 2005, la validation indépendante des coûts du nouveau budget n'a pas eu lieu et les réunions du CSR n'ont pas été aussi fréquentes que l'exigeait le GAP. Le projet n'a pas suivi le processus normal; la portée révisée n'a pas été présentée à l'autorité initialement responsable d'approuver le projet. Le SMA(Fin SM) ne doit effectuer une validation<sup>13</sup> des coûts que lorsqu'un changement à la portée est soumis de nouveau à cette autorité. Même si le SIGRHD a présenté son plan budgétaire pour les 28,2 M\$ pour 20 activités au CSR en 2007, il n'y a eu aucun rapport documenté par la suite pour montrer comment les dépenses ont été effectivement engagées par rapport aux activités prévues. Il n'y a eu que trois réunions du CSR : en juin 2007, en octobre 2009 et en juin 2010 au cours des six années de l'étape 3 du projet.

**Intégration des exigences opérationnelles au système.** La traçabilité des exigences opérationnelles des RH aux éléments livrables du système n'a pas été clairement démontrée au début de la planification, avant la mise en œuvre du SGRH 8.9. Comme les projets de TI sont dictés par les exigences opérationnelles<sup>14</sup>, il est important de cerner clairement les exigences opérationnelles et leur relation aux capacités du système.

Les RPA et l'équipe de gestion du projet SIGRHD ont dressé une liste des exigences opérationnelles qui ont été documentées par la suite comme étant les 271 fonctions opérationnelles dans l'EB du projet du SIGRHD. Comme la modification du SGRH 8.9 ne devait pas être de plus de 10 p. 100, le système ne pouvait répondre qu'à une partie seulement des exigences opérationnelles. Une restructuration des processus administratifs était donc nécessaire pour les adapter au nouveau système. Toutefois, les séances d'intégration visant à déterminer la façon dont les processus administratifs pourraient être restructurés n'ont pas eu lieu et il n'y a pas eu de répercussions opérationnelles. Même si l'EB du SIGRHD de 2007 a tenté de démontrer la fonction du système qui pourrait satisfaire aux exigences opérationnelles, les fonctionnalités prévues dans l'EB n'étaient pas suffisamment détaillées, car il n'y était pas fait mention de la sous-fonction précise dans ces modules.

<sup>13</sup> La validation des coûts fournit une évaluation indépendante du caractère raisonnable du budget d'un projet.

<sup>14</sup> DAP, chapitre 7, B.7.3.24.



Comme la mise en correspondance des exigences opérationnelles et des fonctions du système n'était pas suffisamment détaillée, il n'y avait pas de base de référence à partir de laquelle on aurait pu évaluer, dans le cadre du projet, dans quelle mesure les éléments livrables du système mis en œuvre répondraient aux exigences opérationnelles. Il n'y avait aucun moyen d'établir si le projet répondait aux besoins opérationnels pendant son élaboration. À part une évaluation informelle menée par le SMA(RH-Civ), il n'y a eu aucun rapport sur le rendement du projet à sa clôture afin de déterminer la partie des 271 exigences opérationnelles non satisfaites par le système.

### Capacités du SGRH 8.9 qui n'ont pas été entièrement réalisées

Depuis la redéfinition de la portée en juin 2005, dans le cadre du projet du SIGRHD, on a redéfini les plans existants afin de mettre en œuvre le SGRH 8.9 dans le budget restant de 28,2 M\$. Toutefois, les éléments livrables redéfinis du SGRH 8.9 n'ont pas tous été mis en œuvre avec succès avant la clôture du projet en septembre 2010, dans les limites du budget alloué.

- Les deux premières années de service de soutien, à un budget total de 0,5 M\$ en 2007, n'ont pas été financées par le SIGRHD comme il était prévu, en raison de l'insuffisance de fonds.
- Le SGRH 8.9 n'offrait pas toutes les capacités prévues. Selon un sondage mené par l'équipe de vérification auprès des RPA et du DSGPM, 61 pour 100 des 271 fonctions opérationnelles<sup>15</sup>, qualifiées d'exigences opérationnelles dans l'EB du SIGRHD étaient fournies par le système. Comme les exigences opérationnelles n'étaient pas classées par ordre de priorité dans le document original du projet, la présente évaluation a donné la même pondération aux 271 exigences opérationnelles. Un outil de production des organigrammes qui permettrait de les produire à partir des données du SGRH 8.9 et un outil de production des rapports de veille stratégique (VS) qui permettrait aux utilisateurs de définir les critères et de produire les rapports à partir du SGRH 8.9 comptent parmi les principales capacités non fournies. Comme la capacité de base de production des rapports du SGRH 8.9 est très limitée et ne permet pas aux utilisateurs de préciser les critères pour les rapports personnalisés, l'absence d'outil de production des rapports de VS limite la capacité d'évaluer le rendement de l'organisation et d'en faire rapport à la direction.

Au moment de la vérification, les lacunes opérationnelles relevées depuis 2010 à la clôture du projet du SIGRHD ne sont toujours pas comblées. Dans un récent effort, le SMA(RH-Civ) a créé une « analyse de rentabilité du programme de modernisation des activités des RH »<sup>16</sup>. Ce document précise les lacunes opérationnelles actuelles à un haut niveau et la façon dont les nouvelles technologies ou les processus humains peuvent les combler. Même si le contenu a été présenté aux intervenants de haut niveau au sein du

<sup>15</sup> L'EB de 2007 du SIGRHD ne mentionne pas toutes les exigences des RH nécessaires aux activités du MDN, car le document visait à préciser les exigences opérationnelles déjà mises en œuvre dans le SGRH 7.5.

<sup>16</sup> L'équipe de vérification n'avait à sa disposition que l'ébauche de la version 9.3 de mai 2012 pour son examen.



groupe du SMA(RH-Civ), l'équipe n'avait pas obtenu la rétroaction au niveau du travail des RPA, de l'organisation de soutien en service des TI et des utilisateurs au moment de la présente vérification. L'analyse de rentabilité ne décrit aucun plan d'action avec des dates cibles précises, car il s'agit d'un document stratégique.

## Gestion des projets de TI

**Orientation de la DAP sur les changements à la portée.** La DAP<sup>17</sup> ne définit pas clairement les critères selon lesquels il faut obtenir une nouvelle approbation pour un projet en cas de changement à sa portée initiale. La DAP stipule qu'il faut obtenir de nouveau l'approbation du projet lorsqu'il y a un changement à la base de rendement initiale en ce qui a trait aux coûts, au calendrier et à la portée. Même si un seuil quantifié a été fourni pour les changements aux coûts et au calendrier, c.-à-d. une augmentation de plus de 10 p. 100 dans les coûts et supérieure à une année de retard, le seuil du changement à la portée était flou<sup>18</sup>. Sans critères détaillés, le personnel de gestion des projets peut faire des interprétations différentes, ce qui pourrait entraîner un changement à la portée sans la surveillance ou l'approbation adéquate.

La distinction ne ressortait pas toujours clairement entre l'autorité initialement responsable d'approuver les projets et le chef de projet (CP) pour éviter la confusion quant à la personne qui a le pouvoir d'approuver les changements à la base de rendement initiale du projet. La DAP stipule que le CP peut approuver les changements à la base de référence pour évaluer le rendement d'un projet<sup>19</sup>.

**Orientation du SMA(GI) sur les exigences des projets de TI.** La DAP renvoie au Manuel d'exécution des projets (MEP), un document interne du SMA(GI), pour obtenir une orientation plus précise sur les projets de TI qui reconnaît la différence entre un projet axé sur les TI et un projet d'achat d'équipement. Toutefois, le MEP ne donne pas d'orientation sur la façon dont un projet de TI pourrait mieux établir un lien entre les exigences opérationnelles et les exigences techniques et les éléments livrables, ce qui permettrait la mesure du rendement de l'investissement dans les TI par rapport aux exigences opérationnelles initiales. Actuellement, la communauté de gestion des projets de TI du MDN se fie surtout aux expériences du gestionnaire de projet (GP) ou des membres de l'équipe. Par conséquent, les pratiques peuvent varier d'un projet à l'autre. Un système connu sous le nom de Dynamic Object Oriented Requirement System (DOORS) est parfois utilisé pour soutenir la traçabilité des exigences à différentes étapes du projet, mais son utilisation proactive n'a pas été demandée et manque d'appui. Établir une traçabilité claire entre les exigences système et opérationnelles fournit le cadre grâce auquel il est possible de mesurer le succès de la mise en œuvre du système dans un projet de TI. Une meilleure orientation sur la traçabilité des exigences devrait assurer l'uniformité des pratiques au sein du Ministère.

---

<sup>17</sup> Au moment de la mise en œuvre du SIGRHD, la gestion du projet était surtout orientée par le GAP et la « Gestion de la réalisation des projets ». Le GAP a été révisé et il est connu sous le nom de DAP depuis le 15 septembre 2011.

<sup>18</sup> DAP, chapitre 16, C.16.1.3.

<sup>19</sup> DAP, chapitre 11, B.11.2.6.



### **Partage des leçons retenues au sein de la communauté de gestion des projets de TI.**

Les leçons retenues des projets terminés n'ont pas fait l'objet d'un examen ou d'une analyse au niveau ministériel et n'ont pas été transmises régulièrement à la communauté de la gestion des projets de TI. Les bonnes pratiques tirées des leçons retenues peuvent contribuer aux changements apportés aux politiques et aux processus qui avantageront la communauté. Même si les problèmes, les progrès et le rendement des projets actifs dans chaque équipe du directeur de portefeuille d'un projet dans le groupe du SMA(GI) font l'objet d'un débat au cours des réunions mensuelles<sup>20</sup>, les leçons retenues des projets antérieurs ne sont pas communiquées. La pratique actuelle consiste à tenir pour acquis que le personnel du projet consultera la Base de données des investissements pour les capacités, où devraient se trouver les leçons retenues. Les séances de groupe périodiques avec les GP du SMA(GI) appelées « échange d'informations » peuvent être intégrées en vue de partager les leçons retenues plus régulièrement. Deux de ces séances ont eu lieu au cours des deux premières années; une en mai 2010 et l'autre en mars 2012, mais les sujets abordés n'étaient pas liés au partage des leçons retenues. Des séances sur les leçons retenues organisées dans un lieu central qui s'adressent à toute la communauté de gestion des projets de TI assureraient que le personnel des projets actifs tire des leçons des projets terminés et que les leçons retenues par le passé ne se perdent pas avec le temps à cause du roulement de personnel.

En raison des changements considérables à la portée du projet, la surveillance insuffisante et l'échec de l'intégration des exigences opérationnelles et des capacités du système, les capacités du SGRH 8.9 sont en deçà des exigences opérationnelles. Même si le projet du SIGRHD a été achevé en 2010, les leçons qui en découlent doivent être partagées et intégrées aux projets actifs de TI. Les lacunes opérationnelles qui existaient au moment de l'achèvement du projet du SIGRHD en 2010 demeurent. En raison de l'absence de certaines capacités clés, comme l'outil de production des rapports de VS qui permet aux utilisateurs d'évaluer leur rendement et d'en faire rapport à la haute direction, la mise en œuvre du SGRH 8.9 constitue un pas dans la bonne direction, mais elle ne soutient pas efficacement la réalisation des objectifs de RH.

---

<sup>20</sup> Les réunions mensuelles visant à discuter des problèmes courants et à partager les leçons retenues des projets actifs portent également sur les mises à jour de rapports d'étape, le tableau de bord du projet, les réunions de gestion de l'exécution et les réunions de gestion du portefeuille.



## Recommandations

1. Le SMA(RH-Civ) doit finaliser l'analyse de rentabilité du programme de modernisation des activités des RH afin de veiller à demander les commentaires et l'assentiment de tous les intervenants en temps opportun en vue de :

- cerner toutes les lacunes opérationnelles que le système actuel n'a pas comblées jusqu'à maintenant;
- documenter en détail les répercussions opérationnelles et les interdépendances entre les processus administratifs actuels, les intervenants et les solutions système proposées.

**BPR : SMA(RH-Civ)**

2. Le VCEMD doit s'assurer que la DAP cerne clairement les critères de changement à la portée lorsqu'il faut obtenir de nouveau l'approbation appropriée pour le projet.

**BPR : VCEMD**

3. Le SMA(GI) doit renforcer l'orientation des projets de TI sur le processus d'établissement de la traçabilité des exigences opérationnelles aux capacités du système et assurer la mise en commun systématique et la documentation des leçons tirées des projets terminés.

**BPR : SMA(GI)/DGRPGI**

## Gouvernance du SGRH

Les rôles et les responsabilités en matière d'utilisation, d'élaboration et de gestion du SGRH peuvent être mieux définis en vue de correspondre clairement à l'obligation de rendre compte de toutes les organisations concernées en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacéité du SGRH.

**Rôles et responsabilités du SMA(RH-Civ).** Les rôles et responsabilités des intervenants au sein du groupe du SMA(RH-Civ) ne sont pas clairement définis, car il n'existe pas de documentation officielle, comme les ANS pour décrire les responsabilités administratives en relation au SGRH 8.9 dans certains domaines, comme la formation des utilisateurs, le maintien de la Trousse de soutien à la productivité des utilisateurs (TSPU) pour la formation en ligne et la surveillance de l'utilisation des fonctions du SGRH et d'autres systèmes parallèles au SGRH. En raison du grand nombre d'intervenants concernés et de la nature de la plupart des relations de travail interfonctionnelles par opposition aux liens hiérarchiques directs, de l'absence d'obligation de rendre compte, de rôles et de responsabilités définis, les problèmes susmentionnés pourraient être ignorés.

Un ANS entre les RPA et l'organisation de modernisation de la GI/TI est essentielle afin d'aborder les responsabilités liées au maintien de la TSPU, la stratégie globale de communication et l'obligation de rendre compte pour les demandes de changement au système. Un ANS entre les RPA et les centres de services est importante pour établir les obligations redditionnelles en relation à une stratégie de formation des utilisateurs, à l'élaboration et à la communication du matériel de formation des utilisateurs, à la surveillance de l'intégrité des données, à la surveillance de l'utilisation du système et à l'officialisation des services de dépannage pour les problèmes opérationnels.

**Rôles et responsabilités interfonctionnelles.** Une lacune semblable dans la gouvernance existe entre le groupe du SMA(RH-Civ) – la communauté administrative du SGRH 8.9 et le SMA(GI) – l'organisation de soutien en service. Sans ANS pour définir clairement les rôles et les responsabilités, il y a confusion dans les procédures de résolution des conflits et les décisions relatives aux capacités du SGRH 8.9. Dans les situations où les limites de ressources et de fonds pourraient donner lieu à des priorités concurrentes, il importe de définir clairement les procédures avant de régler les différends. Les relations de travail informelles permettent de résoudre les problèmes au niveau du travail, mais il n'existe aucun comité de gouvernance qui se réunit sur une base régulière et continue. Actuellement, le DSGPM est en voie d'établir un comité de gouvernance de la GI/TI qui supervisera les problèmes liés au SGRH 8.9. Il prévoit un très bon niveau de participation des directeurs des groupes du SMA(GI) et du SMA(RH-Civ).

Comme la communauté administrative du SGRH 8.9 au MDN regroupe un grand nombre d'organisations qui collaborent dans les relations interfonctionnelles, il était très difficile de demander des comptes à une organisation individuelle, car les rôles et responsabilités n'étaient ni clairement définis ni bien compris. Les points importants, comme l'élaboration d'une stratégie de formation et la surveillance de l'intégrité des données, pourraient être ignorés.

### Recommandations

4. Le SMA(RH-Civ) doit élaborer des ANS en vue de définir clairement les rôles et les responsabilités des centres de services des RH, des RPA et de l'organisation de modernisation de la GI/TI.

**BPR :** SMA(RH-Civ)

5. Il est recommandé que le SMA(GI), de concert avec le SMA(RH-Civ), officialise la structure de gouvernance pour la surveillance des décisions relatives aux capacités du SGRH.

**BPR :** SMA(GI)/DGSAE

## Formation sur le SGRH et communication

En raison de l'insuffisance de formation adéquate et des communications entre les utilisateurs et divers intervenants dans la communauté administrative du SGRH 8.9, les capacités réalisées du SGRH n'ont pas été utilisées de façon optimale.

**Formation.** Après le déploiement du SGRH 8.9 en octobre 2007, il y a eu une formation officielle en classe pour les nouveaux utilisateurs. Cette formation a pris fin en 2010 en raison du manque de fonds. En outre, la responsabilité était ambiguë pour la formation des nouveaux utilisateurs et les méthodes de formation n'étaient pas uniformes dans le groupe du SMA(RH-Civ). Les méthodes de formation communes comprennent le jumelage, les documents imprimés pour la formation autodidacte et un environnement automatisé en ligne, la TSPU. Les différents documents de formation étaient disponibles en l'absence de formation en classe pour aider les utilisateurs avec l'auto-apprentissage. En plus de la TSPU, les documents de formation comprennent les organigrammes généraux et les manuels de l'utilisateur du SGRH. L'organigramme général donne les grandes lignes de l'acheminement du travail lié à l'utilisation du SGRH et les manuels de l'utilisateur présentent des instructions détaillées et des instantanés d'écran relatifs au moment et à la façon d'utiliser certaines fonctions du SGRH. La vérification a permis d'évaluer la disponibilité des documents de formation pour neuf des dix domaines fonctionnels des RH et a constaté ce qui suit :

- Cinq des neuf domaines comportent des manuels de l'utilisateur, bien que l'un des cinq manuels en soit à sa version provisoire et que par conséquent, il n'est pas distribué officiellement.
- Quatre des neuf domaines ont des organigrammes, mais seulement trois d'entre eux sont publiés.
- Huit des neuf domaines disposent d'un certain degré de simulation de formation en ligne dans la TSPU, mais le contenu disponible ne reflète pas complètement les fonctions utilisées. Un examen de quatre des huit domaines qui disposent d'un contenu de TSPU a révélé que la plupart des fonctions qui produisent un extrait dans le SGRH 8.9 ne sont pas incluses dans la simulation en ligne. En outre, même si la TSPU est le seul moyen de formation pour de nombreux utilisateurs, elle n'a pas été maintenue et mise à jour comme il se devrait.

Les dix domaines fonctionnels des RH ne devraient pas exiger la même quantité de documents de formation. Toutefois, l'approche de la formation devrait être uniforme en vue de minimiser le risque qu'un domaine ne dispose pas suffisamment de documents de formation.

**Communication.** La disponibilité des documents de formation et les différents moyens d'obtenir de l'aide ne sont pas clairement communiqués aux utilisateurs.

- Trois des seize utilisateurs interrogés ne connaissaient pas les documents de formation sur le SGRH ou leur TPA respectif ne mettait pas la TSPU à leur disposition.



- Trois des seize utilisateurs, le personnel du DSGPM et un RPA ont déclaré que les utilisateurs ne savaient pas au juste quel service de dépannage ils devaient contacter. Il y a deux types de services de dépannage pour le SGRH 8.9. Le premier est maintenu par le DSGPM au sein du groupe du SMA(GI) et il répond aux problèmes techniques. L'autre se trouve au sein du groupe du SMA(RH-Civ). Divers RPA le maintiennent officiellement et officieusement en vue de répondre aux problèmes opérationnels, comme la façon d'utiliser une certaine fonction du SGRH.

En outre, un groupe de travail mensuel des RPA a eu lieu, de la fin de l'étape trois du projet du SIGRHD à février 2011 pour communiquer les problèmes, les plans et les priorités entre l'organisation de modernisation de la GI/TI et divers RPA. Ce groupe de travail ne s'est pas réuni depuis février 2011. La plupart des RPA interrogés ont laissé entendre que les réunions du groupe de travail des RPA étaient utiles pour se tenir informés et échanger les pratiques exemplaires entre les RPA.

Des communications efficaces et en temps opportun et une formation officielle fourniraient une plateforme pour communiquer l'information du service de dépannage et les options disponibles de formation pour les utilisateurs. Une meilleure connaissance des fonctions et des avantages du système permettrait aux personnes de mieux utiliser les fonctions disponibles du SGRH de façon optimale et les encouragerait à le faire.

Les rôles et les responsabilités liés à l'élaboration et à la prestation de la formation n'étaient ni clairement définis ni bien compris. Par conséquent, il n'existait pas de stratégie globale de formation sur le SGRH 8.9 pour tous les secteurs opérationnels des RH. Même si on a déployé des efforts localement pour répondre aux besoins individuels de formation, le soutien et la formation étaient insuffisants dans certains domaines. En outre, la communication n'était pas assez efficace pour fournir une plateforme commune pour le partage des bonnes pratiques.

### **Recommandation**

6. Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) mette en œuvre une stratégie de formation harmonisée aux objectifs des RH pour les utilisateurs du SGRH de tous les domaines et renforce la communication entre les utilisateurs et les divers intervenants relativement à la gestion et au soutien en service du SGRH 8.9.

**BPR : SMA(RH-Civ)**

## Utilisation des capacités du SGRH

La configuration insuffisante des capacités du SGRH et la restructuration des processus administratifs existants ont favorisé l'utilisation d'applications parallèles et l'utilisation non optimale du SGRH.

Les capacités du SGRH configurées et fournies jusqu'à maintenant n'ont pas été utilisées de façon optimale au sein du MDN. Le système n'était pas utilisé dans la mesure du possible principalement parce que la capacité du système n'était pas configurée ou fournie, et parce que les processus administratifs n'étaient pas adaptés aux changements apportés au système.

**Capacité du système non fournie ou configurée.** La capacité du système fournie dans certains modules de la version du groupe de concertation du GC du SGRH 8.9 n'a pas répondu entièrement aux besoins opérationnels du MDN en raison de l'absence de configuration, de modification ou de personnalisation. Par exemple, en raison de l'absence d'interface entre le SGRH et deux sites Web d'affichage externes, les agents de dotation doivent saisir de nouveau la même offre d'emploi, créée dans le SGRH, sur les deux sites Web d'affichage des offres d'emploi. En outre, les renseignements sur le candidat qui se téléchargent à partir des deux sites Web ne peuvent remplir que les champs de données de base dans le SGRH, notamment le nom, l'adresse, etc. du candidat. Les agents de dotation doivent saisir manuellement les données sur ses qualifications, comme les études et l'expérience de travail antérieure dans le SGRH, ce qui est inefficace demande beaucoup de temps, compte tenu du grand nombre de candidats dans la dotation collective. Par conséquent, les données des candidats sont actuellement téléchargées dans Excel où les filtres automatiques s'appliquent. Actuellement, le SGRH ne sert qu'à enregistrer les candidats retenus.

### Bonnes pratiques

Le processus opérationnel de la rémunération est bien intégré au module Interface de paie du SGRH 8.9. En plus des capacités fournies pour répondre aux besoins opérationnels, l'acheminement du travail est également intégré au système afin de reproduire les processus de rémunération.

Un autre exemple, l'« acheminement du travail<sup>21</sup> » n'est pas intégré à la version actuelle du SGRH 8.9 pour le processus de classification. Par conséquent, le module ne reproduit pas le déroulement réel du processus de classification. Toutes les étapes de travail antérieures se déroulent à l'extérieur du SGRH, de la direction qui soumet une demande de classification à l'analyse et à l'approbation des répercussions du changement sur une structure d'organisation existante. Le SGRH sert à enregistrer la décision lorsque la création du nouveau poste est approuvée ou la mise à jour d'un poste actuel. En outre,

<sup>21</sup> L'acheminement du travail est l'automatisation d'un processus administratif. L'acheminement automatique de l'information aux personnes appropriées selon un déclencheur d'évènement, p. ex., l'analyste en classification termine l'examen d'une demande de nouveau poste, puis la demande est acheminée au superviseur qui doit l'approuver dans le système.



comme l’outil de production des organigrammes de l’organisation n’est pas installé, le SGRH 8.9 ne peut pas produire les organigrammes d’après l’information conservée dans le système.

**Processus administratifs non adaptés au système.** Les différentes organisations au sein du MDN disposent de processus variés de gestion des RH. Certains processus n’ont pas encore été restructurés pour les harmoniser au SGRH 8.9. Actuellement, le SGRH 8.9 ne permet pas aux utilisateurs de produire des rapports personnalisés sans l’aide du DSGPM, ce qui fait que certaines organisations dépendent de la saisie manuelle alors que d’autres utilisent des applications parallèles. La capacité à jour du SGRH pourrait combler ces besoins. Par exemple :

- Les dossiers des employés civils en détachement interne ou en affectation intérimaire ne sont pas saisis dans le SGRH 8.9.
- Les coordonnateurs de la formation de N1 n’utilisent pas tous le SGRH 8.9 pour le suivi des investissements et de la formation des employés civils du MDN. Selon une récente analyse du SMA(RH-Civ)<sup>22</sup>, les investissements en formation enregistrés dans le SGRH pour l’année financière 2010-2011 représentent environ 49 pour 100 de l’effectif civil du MDN, ce qui est considérablement inférieur au taux réel de participation des employés.

La dépendance à ces systèmes parallèles donne lieu à un manque d’efficience qui découle du dédoublement d’efforts, augmente la possibilité d’erreur de saisie et d’inexactitude des rapports en raison des écarts chronologiques et réduit la rentabilité des investissements de l’organisation dans le SGRH.

Les capacités fournies ou configurées du SGRH 8.9 jusqu’à maintenant ne répondent pas aux besoins des utilisateurs. Certains processus n’ont pas encore été restructurés pour les harmoniser au SGRH 8.9. Par conséquent, de nombreux domaines des RH dépendent de systèmes parallèles ou de processus sur papier pour réaliser leurs objectifs opérationnels.

### Recommandation

7. Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) analyse et intègre les capacités actuelles du SGRH et en tire le meilleur parti afin de réaliser des gains supplémentaires d’efficacité du système.

**BPR : SMA(RH-Civ)**

<sup>22</sup> Outlook on Civilian Learning and Professional Development within National Defence (Perspective sur l’apprentissage civil et le perfectionnement professionnel au sein du MDN), document préparé par le Directeur général – Apprentissage et perfectionnement professionnel, mai 2012.



## Conclusion générale

Les processus et les contrôles n'étaient pas toujours suffisants pour assurer la réalisation des objectifs du projet du SIGRHD et les capacités du SGRH n'étaient pas fournies de façon rentable. Les capacités prévues du SGRH 8.9 n'ont pas été entièrement configurées et fournies jusqu'à maintenant. Une meilleure formation et une définition plus claire des rôles et des responsabilités contribueront à une meilleure utilisation des capacités du SGRH fournies. Les problèmes recensés dans la présente vérification doivent être abordés en vue d'assurer que le MDN tire pleinement profit des capacités des versions courantes et futures du SGRH afin de réaliser ses objectifs de RH. La mise en œuvre imminente du SGRH 9.1 doit tirer profit des principales leçons retenues, en particulier dans la meilleure intégration des exigences opérationnelles à la nouvelle technologie et les mesures des résultats du système par rapport aux exigences opérationnelles originales. Les recommandations de la vérification doivent contribuer à améliorer davantage le contrôle, la gouvernance et les pratiques de gestion des risques dans l'élaboration, l'utilisation et le soutien en service du SGRH.



## Annexe A – Plan d'action de la direction

### Gestion du projet SIGRHD et création des capacités du SGRH

#### Recommandation du CS Ex (Importance élevée)

1. Le SMA(RH-Civ) doit finaliser l'analyse de rentabilité du programme de modernisation des activités des RH afin de veiller à demander les commentaires et l'assentiment de tous les intervenants en temps opportun en vue de :
  - cerner toutes les lacunes opérationnelles que le système actuel n'a pas comblées jusqu'à maintenant;
  - documenter en détail les répercussions opérationnelles et les interdépendances entre les processus administratifs actuels, les intervenants et les solutions système proposées.

#### Mesure de la direction

Comme prochaine étape de l'officialisation du programme de transformation des activités des RH civiles, le SMA(RH-Civ) a retenu les services d'un cadre supérieur de gestion des projets afin de finaliser l'analyse de rentabilité pour la modernisation, la charte du programme et le plan directeur de mise en œuvre, ce qui comprendra un concept défini de mise en œuvre.

Ce programme permettra d'établir une approche uniforme, méthodique du programme de modernisation des RH et des modèles de prestation des services, des rôles et des responsabilités, des processus administratifs et de la technologie habilitante. Le programme permettra de cerner les lacunes actuelles et prévues sur le plan opérationnel. Les exigences seront documentées en détail et l'on indiquera clairement les répercussions opérationnelles, les interdépendances, les intervenants et les solutions techniques recommandées.

Un élément important du programme sera la documentation officielle des activités, des données et de l'information, des applications et de l'architecture de l'infrastructure nécessaires à la gestion des RH civiles. De même, en déterminant l'organisation, les méthodologies et l'affectation des ressources continues nécessaires pour soutenir les personnes, le processus et la technologie, le programme assurera un processus rigoureux de contrôle des changements afin de maintenir l'intégrité dans l'ensemble à l'avenir.

Le programme prévoira des résultats bien définis, des indicateurs de rendement et une stratégie de mesure pour faire en sorte que les lacunes opérationnelles soient comblées et que les investissements soient judicieux. Il sera dirigé à un niveau supérieur de sorte que les répercussions opérationnelles et les stratégies d'atténuation soient portées à un niveau de gouvernance approprié.

**BPR :** SMA(RH-Civ)



**Date cible :**

- Analyse de rentabilité pour la modernisation – septembre 2012
- Charte du programme de modernisation des activités – octobre 2012
- Plan directeur de mise en œuvre du programme de modernisation des activités – décembre 2012

**Recommandation du CS Ex (Importance élevée)**

2. Le VCEMD doit s'assurer que la DAP cerne clairement les critères de changement à la portée lorsqu'il faut obtenir de nouveau l'approbation appropriée pour le projet.

**Mesure de la direction**

Renouvellement du processus administratif – l'équipe d'approbation de projets examine la question des coûts, le calendrier, les changements à la portée et les répercussions relatives sur les projets. Cette étude comprend une recommandation à l'égard des paramètres à utiliser pour déterminer ce qui relève du domaine de responsabilité du CP et ce qui devra être renvoyé à l'autorité responsable d'approuver les projets. Une fois les recommandations approuvées, la DAP ou le document qui lui succédera intégrera les changements.

**BPR :** VCEMD

**Date cible :** juin 2013

**Recommandation du CS Ex (Importance modérée)**

3. Le SMA(GI) doit renforcer l'orientation des projets de TI sur le processus d'établissement de la traçabilité des exigences opérationnelles aux capacités du système et assurer la mise en commun systématique et la documentation des leçons tirées des projets terminés.

**Mesure de la direction**

- **Traçabilité.** Le SMA(GI) a mis en œuvre les Lignes directrices sur l'établissement de points de contrôle pour les projets du SCT. Le processus d'établissement de points de contrôle exige la mise en place d'un système de traçabilité entre les exigences opérationnelles et les détails de la mise en œuvre du système. Le SMA(GI) proposera également des modifications à la DAP afin de renforcer l'exigence de lier les exigences opérationnelles aux détails de la mise en œuvre du système dans tout le cycle de vie d'un projet axé sur les TI.
- **Leçons retenues.** Le DGRPGI a rétabli les séances régulières d'échanges d'informations sur les projets afin de multiplier les occasions de partage des leçons retenues. En outre, le SMA(GI) mettra à jour les processus internes en vue d'inclure une orientation précise sur la collecte et le partage continu des leçons retenues au cours du cycle de vie des projets axés sur les TI.

**BPR :** SMA(GI)/DGRPGI

**Date cible :** décembre 2012



## Gouvernance du SGRH

### Recommandation du CS Ex (Importance modérée)

4. Le SMA(RH-Civ) doit élaborer des ANS en vue de définir clairement les rôles et les responsabilités des centres de services des RH, des RPA et de l'organisation de modernisation de la GI/TI.

### Mesure de la direction

Une structure de surveillance et de gouvernance intégrée est un facteur essentiel au succès du programme de transformation des activités des RH civiles. La charte du programme encadrera le résultat opérationnel escompté et les structures de gouvernance, de surveillance, de gestion et de contrôle qui seront établies en vue de réaliser le résultat opérationnel escompté. La charte précisera les rôles, les obligations redditionnelles et les responsabilités de tous les intervenants au sein du groupe du SMA(RH-Civ), notamment les DG du Ministère, les RPA, les DG et les directeurs de la prestation des services, le directeur de la gestion du changement (l'organisation de la gestion du changement et des processus administratifs) et le directeur de la modernisation des services ministériels (l'organisation de modernisation de la GI/TI).

Au nom du SMA(RH-Civ), le Directeur général – Ressources humaines (Stratégie et développement) (DGRHSD) devra rendre compte de l'intégration et de la gestion des besoins en matière de technologie, de processus et de personnel des RH civiles. Le Comité directeur du programme de modernisation des activités des RH civiles, présidé par le DGRHSD et avec l'aide d'un directeur de programme et d'un bureau de gestion de programme, surveillera et dirigera les progrès, résoudra les problèmes et veillera au contrôle approprié des changements. Les DG et leurs RPA continueront à exercer une autorité fonctionnelle et à l'expertise en la matière dans leurs domaines de services et de programmes précis.

Une partie intégrante du programme de transformation sera l'officialisation des obligations redditionnelles, des responsabilités et des rôles continus de tous les intervenants, des structures de gouvernance et de la documentation des processus administratifs et des architectures de données et de l'information uniformes. Les ententes sur les niveaux opérationnels et les protocoles d'entente requis établiront des « règles de base » claires régissant les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles pour les résultats opérationnels d'entreprise, la prestation des services de RH, la mesure du rendement et l'amélioration continue des services.

**BPR : SMA(RH-Civ)**

**Date cible :**

- Programme de modernisation des activités – octobre 2012
- Ententes sur les niveaux opérationnels de la modernisation des activités et protocoles d'entente provisoires – mars 2014
- Ententes sur les niveaux opérationnels de la modernisation des activités et protocoles d'entente définitifs – mars 2015



### Recommandation du CS Ex (Importance élevée)

5. Il est recommandé que le SMA(GI), de concert avec le SMA(RH-Civ), officialise la structure de gouvernance pour la surveillance des décisions relatives aux capacités du SGRH.

### Mesures de la direction

- Les principales leçons des projets du SIGRHD et du Système d'information sur la santé des Forces canadiennes ont entraîné une meilleure coopération plus étroite et continue entre les responsables des activités et le SMA(GI). Le SMA(GI) a établi les comités directeurs des projets au niveau des DG en vue d'améliorer la coordination, la gouvernance et la surveillance de tous les projets de GI/TI à haut risque. Afin de développer les capacités du SGRH pour le personnel militaire, le Chef du personnel militaire, le DGRPGI et le DGSAE collaborent étroitement et sont les principaux membres du comité directeur du projet.
- Le SMA(GI) a retenu les services du SMA(RH-Civ) en vue d'élaborer un processus de gouvernance pour superviser les décisions en matière de capacités du SGRH. Le DGSAE a rédigé le mandat proposé pour la gouvernance conjointe des capacités du SGRH et coordonne l'acceptation avec le SMA(RH-Civ).

**BPR :** SMA(GI)/DGSAE

**Date cible :** décembre 2012

---

### Formation sur le SGRH et communication

#### Recommandation du CS Ex (Importance modérée)

6. Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) mette en œuvre une stratégie de formation harmonisée aux objectifs des RH pour les utilisateurs du SGRH de tous les domaines et renforce la communication entre les utilisateurs et les divers intervenants relativement à la gestion et au soutien en service du SGRH 8.9.

### Mesure de la direction

Le SMA(RH-Civ) travaille avec le VCEMD afin d'assurer que l'orientation des programmes de gestion de la Défense qui régit les grands projets comprend un élément d'éducation et de formation. Le but est d'assurer que les grands projets, notamment les projets axés sur la planification des ressources de l'entreprise (PRE), englobent les exigences relatives à la formation de maintien en service et continue et aux projets.

## Annexe A

Dans le cadre de son programme de transformation ou de modernisation des activités, le SMA(RH-Civ) concevra une organisation de soutien permanent en définissant la gouvernance, les processus, les rôles, les responsabilités et l'apprentissage continu, et des stratégies de communication et de mesure du rendement.

Le SMA(RH-Civ) a déjà amorcé une stratégie d'apprentissage axée sur le rendement qui orientera davantage la formation sur les activités. La formation reposera sur le rendement plutôt que sur les outils et la stratégie d'apprentissage optimisera l'utilisation du Réseau d'apprentissage de la Défense afin de donner la formation à la communauté des RH et comme soutien à l'autorité fonctionnelle du SMA(RH-Civ).

Les leçons retenues dans la mise à niveau au SGRH 8.9 et les évaluations subséquentes indiquent qu'il faut éviter une approche de choc de la formation. Par conséquent, notre stratégie de maintien en service intégrera tous les outils (notamment le SGRH) à la formation en prestation de services et en activités de RH et définira les rôles et les responsabilités précis lorsqu'il s'agit de concevoir, de planifier et de donner la formation requise.

**BPR : SMA(RH-Civ)**

**Date cible :**

- Le plan directeur de mise en œuvre du programme de modernisation des activités (décrira la structure de répartition du travail et le calendrier pour l'élaboration de la stratégie de formation pour le maintien en service) – décembre 2012

---

## Utilisation des capacités du SGRH

### Recommandation du CS Ex (Importance modérée)

7. Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) analyse et intègre les capacités actuelles du SGRH et en tire le meilleur parti afin de réaliser des gains supplémentaires d'efficacité du système.

### Mesures de la direction

La principale leçon que le SMA(RH-Civ) a retenue des défis liés au SGRH au cours de la dernière décennie est que le « bond vers les solutions techniques » ne produira pas nécessairement les résultats d'entreprise escomptés ou requis. En termes simples : les anciens projets de technologie ont trop insisté sur la mise en œuvre de la fonctionnalité et des caractéristiques d'une application ou d'un outil (c.-à-d. le SGRH) et pas assez sur la réalisation des résultats et des buts des activités stratégiques des RH civiles et des objectifs de prestation des services. Afin de remédier à cette situation, le programme de transformation des RH civiles du SMA(RH-Civ) sera dicté par des impératifs opérationnels plutôt que technologiques.



**Annexe A**

Une autre leçon à tirer est que nous ne devons pas fractionner notre point de vue entre la série de systèmes et d'outils nécessaires à des activités de RH civiles efficaces et efficaces. Le SGRH est le principal système d'enregistrement des RH civiles, mais ce n'est pas le seul outil nécessaire. De plus en plus, les lacunes indiquent le besoin de collaboration, de documentation et gestion des dossiers, de gestion du travail, d'outils de VS et de communication qui fonctionnent avec le SGRH (et autre PRE) comme un ensemble homogène d'outils d'entreprise. Cet élément prendra davantage d'importance à mesure que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines passe à une configuration commune pour le SGRH 9.1 du GC selon le processus administratif commun des RH et qu'il y a moins de possibilités d'adapter le SGRH à nos besoins.

Cela dit, dans le cadre du programme de modernisation des activités des RH civiles, le SGRH 9.1 du GC sera l'un des principaux objectifs à mesure que nous validons la vision d'entreprise opérationnelle des RH civiles et que nous élaborons les éléments suivants :

- l'architecture d'entreprise opérationnelle;
- les pratiques et les concepts de prestation des services et les processus administratifs à l'appui;
- les flux de travail et les caractéristiques techniques;
- les spécifications des solutions ou du système;
- les caractéristiques et les fonctions techniques.

Nous validerons les caractéristiques et les fonctions techniques de la solution SGRH 9.1 (avant que toute autre solution de rechange soit proposée ou introduite) et nous les exploiterons dès que possible pour harmoniser les pratiques des RH civiles du MDN aux buts et aux objectifs du GC et pour tirer profit des investissements partagés.

**BPR : SMA(RH-Civ)**

**Date cible : mars 2014**

- Valider la vision, les besoins, les exigences et les résultats opérationnels stratégiques – décembre 2012
- Définir architecture d'entreprise opérationnelle des RH-Civ – mars 2013
- Exploiter les caractéristiques et les fonctions du SGRH 9.1 – mars 2014



## Annexe B – Critères de vérification

### Objectif

Évaluer si les processus et les contrôles étaient suffisants pour assurer la réalisation des objectifs du projet du SIGRHD et des capacités du système SGRH de façon rentable.

### Critères

1. **Exigences et planification.** L'élaboration initiale des exigences système et leur planification a intégré la saisie par l'utilisateur. Elle a tenu compte des limites de mise en œuvre et elle a assuré l'harmonisation aux orientations gouvernementales.
2. **Contrôle des coûts et du budget.** Des contrôles efficaces assuraient l'optimisation des ressources pendant la mise en œuvre du système. Les répercussions financières, le cas échéant, étaient cernées et prises en compte avant les changements à la portée.
3. **Capacités et fonctionnalités du SGRH.** Les capacités du système étaient fournies et intégrées aux processus administratifs comme prévu. Des politiques et des procédures suffisantes étaient définies et communiquées. Une formation et un soutien adéquats étaient offerts aux utilisateurs.
4. **Gouvernance.** La surveillance de la direction était suffisante et soutenue par de l'information exacte, pertinente et opportune pour la prise de décisions. Les rôles et les responsabilités étaient définis et communiqués tout au long du cycle de vie de l'élaboration du SGRH et après sa mise en œuvre.
5. **Gestion des risques.** Il y avait une gestion efficace des risques, intégrant des procédures d'essai adéquates, une classification exacte des données et des plans en cas d'urgence.

### Sources

- Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT), IT Governance Institute (institut de gouvernance en matière d'informatique).
- Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes, SCT.
- Auditing IT Projects (vérification des projets de TI), Global Technology Audit Guide.
- Auditing System Development (vérification des systèmes en voie d'élaboration), Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI).
- Référentiel des connaissances en gestion de projet (Project Management Body of Knowledge (PMBOK)), Project Management Institute.

