



# Vérification interne - Transformation d'Emplois GC :

Phase 0 (2019-2020)



## Table des matières

Introduction .....	3
Contexte.....	3
Objectif et portée de la vérification .....	5
Critères et méthodologie de la vérification .....	6
Énoncé de conformité.....	6
Constatations et recommandations de la vérification.....	7
Environnement de contrôle, processus et activités de contrôle.....	7
Gestion du risque .....	23
Information, communication et gestion du changement.....	24
Conclusion.....	27
Annexe A – Réponse et plan d’action de la direction.....	29

# Introduction

## Contexte

1. La Commission de la fonction publique (CFP) est chargée de promouvoir et de préserver une fonction publique impartiale, représentative et fondée sur le mérite ainsi que d'appuyer le recrutement de Canadiens de tout le pays auprès des ministères et organismes. Conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la mission de la CFP a pour but d'effectuer ou de déléguer les nominations externes et internes à la fonction publique. La CFP offre des services habilitants aux ministères et organismes de la fonction publique fédérale en vertu de l'article 11 de la Loi.

2. Emplois au gouvernement du Canada (Emplois GC) est l'application informatique actuellement utilisée pour gérer le recrutement et les activités de dotation connexes de plus de 100 ministères et organismes. Il s'agit d'une application Web en ligne conçue pour offrir aux professionnels des ressources humaines et gestionnaires d'embauche de l'information et des outils qui leur permettront de pourvoir les postes au moyen du recrutement électronique, dans le cadre de processus de nomination annoncés. Emplois GC facilite le processus de recrutement pour les postes annoncés de la fonction publique.

3. Le système permet aux candidats de rechercher des postes et d'y postuler, et permet aux organisations de publier des annonces d'emploi, puis de présélectionner, rechercher et recommander des candidatures. Les données d'Emplois GC permettent de rendre compte au Parlement, grâce à la collecte et à la communication de renseignements sur les effectifs de la fonction publique.

4. En 2016, dans le cadre de la Nouvelle orientation en dotation, une politique de nomination et un cadre de surveillance renouvelés ont été mis en place afin de rendre la dotation plus efficiente dans l'ensemble de la fonction publique. En bref, la Nouvelle orientation en dotation vise à permettre aux ministères et organismes de personnaliser leurs approches en la matière. Le projet Transformation d'Emplois GC représente un pilier essentiel pour soutenir la mise en œuvre des principaux éléments de la Nouvelle orientation en dotation.

## Transformation d'Emplois GC

5. Emplois GC a d'abord été conçu par la CFP à titre de prototype et de solution provisoire en 2005 pour faciliter la présélection des postulants. Sa technologie vieillissante ne reflète plus les pratiques exemplaires de l'industrie (expérience utilisateur, gestion de candidats, jumelage des compétences) et ne peut plus soutenir l'interopérabilité et l'adaptabilité du recrutement à l'ère numérique.

6. Entre les 1er avril 2016 et 30 juillet 2018, la CFP a dirigé la Nouvelle orientation en dotation, un projet qui a permis de revoir la plateforme de recrutement actuelle à la suite de vastes consultations auprès des utilisateurs du système et des intervenants clés concernés. L'équipe de projet a organisé plus de 100 séances d'information et d'échange avec les intervenants clés, grâce auxquelles elle a pu recueillir plus de 1 400 commentaires de la part de 50 organisations. Le projet s'est achevé par la mise au point d'un prototype qui a servi de point de départ aux travaux de Transformation d'Emplois GC.

7. À l'aide de Transformation d'Emplois GC, la CFP cherche à tirer parti des capacités du système moderne de recrutement et de suivi des candidats afin de mieux répondre aux besoins des utilisateurs. Les représentants de la CFP effectueront des tests approfondis et mèneront des projets pilotes sur la nouvelle solution de recrutement pour veiller à son efficacité et à sa fiabilité avant sa mise en œuvre dans l'ensemble du gouvernement du Canada.

8. En février 2019, le Comité exécutif de gestion a pris la décision de prolonger la phase découverte de Transformation d'Emplois GC. Le projet comporte 3 phases :

### Phase 0 – Avant-projet (2018-2021)

9. Pendant la phase découverte, l'équipe de projet :

- recueille des renseignements auprès des demandeurs d'emploi, des gestionnaires et des professionnels des ressources humaines sur leurs besoins en matière de recrutement;
- travaille avec les intervenants, comme l'équipe d'administration des priorités et les équipes responsables des campagnes nationales de recrutement, et participe à d'autres initiatives pangouvernementales en matière de ressources humaines pour assurer l'harmonisation;
- examine les capacités de recrutement offertes par les solutions de recrutement modernes.

Une demande de renseignements a été transmise aux entreprises de recrutement du secteur privé, les invitant à présenter des solutions de recrutement. Les résultats des démonstrations ont été utilisés pour affiner les impératifs de la nouvelle plateforme. Une analyse des options a été menée pour déterminer la meilleure voie à suivre. À la suite de l'analyse préliminaire, la CFP envisage l'utilisation de logiciels en nuage. Des tests de validation de principe seront entrepris avec certains ministères et organismes afin d'évaluer la faisabilité des solutions disponibles sur le marché.

## **Phase 1 – Déploiement du projet pilote (2021-2022)<sup>1</sup>**

10. L'équipe mènera des projets pilotes en direct avec certains ministères et organismes pour recueillir les commentaires des utilisateurs sur la solution proposée, valider les hypothèses et apporter des améliorations avant que la nouvelle plateforme ne soit déployée dans l'ensemble de la fonction publique, sous réserve d'une solution jugée viable à ce stade. Le cas échéant, des travaux d'intégration seront entrepris entre la solution SaaS et les différents systèmes du gouvernement du Canada. Il restera à établir le déroulement des étapes.

## **Phase 2 – Mise en œuvre (2022 et au-delà)**

11. La mise en œuvre à l'échelle de la fonction publique débutera par des améliorations définitives basées sur les résultats d'évaluation du projet pilote. Le projet passera ensuite à la gestion des services en sollicitant une rétroaction sur la nouvelle solution de recrutement qui permettra d'améliorer continuellement l'expérience utilisateur.

## **Objectif et portée de la vérification**

12. L'objectif de la vérification visait à donner une assurance raisonnable sur la mise en place de pratiques de gestion saines qui permettraient d'établir une structure solide pour les phases ultérieures du projet. La vérification a porté plus précisément sur les points suivants :

- Un environnement de contrôle adéquat ainsi que des processus, procédures et activités de contrôle appropriés sont en place pour permettre une administration efficace de la phase 0 et des phases ultérieures.
- Un cadre adéquat de gestion du risque est en place pour appuyer les mesures d'atténuation du risque de la phase 0 et des phases ultérieures.

---

<sup>1</sup> Années civiles

- Des mécanismes sont en place pour s'assurer que des données et renseignements fiables et pertinents sont produits et documentés afin d'appuyer la surveillance et la prise de décisions fondées sur des données probantes.

13. La vérification portait sur la période du 1er mars 2019 au 31 mars 2020 et englobait les activités de la seconde année de la phase 0 du projet. La vérification portait également sur l'application du cadre de contrôle de gestion, ainsi que sur les processus et procédures en place pour achever efficacement les activités de la phase 0, notamment l'élaboration d'une proposition de solution bien étayée, le processus d'approvisionnement et l'ébauche de présentation au Conseil du Trésor.

## Critères et méthodologie de la vérification

14. Les critères de vérification ont été élaborés à partir des sources suivantes : instruments de politique du Conseil du Trésor; Guide de gestion de projet de Services publics et Approvisionnement Canada; directives du Project Management Institute et cadre du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. L'équipe de vérification a également tenu compte des résultats de la vérification interne de la phase 0 de Transformation d'Emplois GC, englobant la période du 1er janvier 2018 au 28 février 2019. Afin de tirer des conclusions sur les objectifs et les critères de la vérification, les procédures suivantes ont été suivies :

- Entrevues avec cadres supérieurs et employés de la CFP;
- Examen des lois, règlements, politiques et directives pertinents;
- Examen et analyse de documents pertinents;
- Examen des principaux processus, procédures et contrôles;
- Analyse de renseignements financiers et non financiers.

## Énoncé de conformité

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.

# Constatations et recommandations de la vérification

15. Cette section présente les résultats et recommandations de la vérification suivant 3 thèmes généraux : environnement de contrôle; processus et activités de contrôle; gestion du risque; communication et information.

## Environnement de contrôle, processus et activités de contrôle

16. **Critère** : Un environnement de contrôle adéquat ainsi que des processus, procédures et activités de contrôle appropriés sont en place pour permettre une administration efficace de la phase 0 et des phases ultérieures.

17. **Conclusion** : Un environnement de contrôle adéquat est en place pour permettre une administration efficace de la phase 0 et soutenir les phases ultérieures. Les mécanismes de surveillance, ainsi que les rôles et responsabilités de l'équipe de projet, sont documentés comme il se doit. Des éléments essentiels de gestion de projet sont établis pour régir les activités de la phase 0, soit le calendrier, les ressources humaines et les processus et procédures de gestion financière. Un processus adéquat pour la détermination des besoins du projet est en place, à savoir des activités de conception appropriées, une analyse des options et des validations de principe pour assurer une transition sans heurts vers les phases ultérieures.

18. Il est possible d'améliorer l'élaboration des estimations de coûts des projets pour obtenir une plus grande précision afin d'éviter tout dépassement de coûts éventuels. En outre, il est possible d'améliorer les rapports financiers aux comités de surveillance en fournissant des explications supplémentaires à l'appui de l'analyse des écarts réels, budgétaires et prévus — entre les dépenses réelles et dépenses budgétisées depuis le début de l'année, entre les dépenses budgétisées et les dépenses prévues.

19. Comme le calendrier d'approvisionnement du projet pilote Transformation d'Emplois GC est très ambitieux, malgré les changements apportés à l'approche en matière d'approvisionnement qui ont initialement posé des problèmes, il sera important que la communication et la collaboration entre la Direction des systèmes de développement des affaires et la Direction des services de technologie de l'information continuent de faciliter le processus. En outre, la Direction des systèmes de développement des affaires devrait revoir son calendrier de projet pour en déterminer la

faisabilité et revoir les échéances à la lumière de la réponse actuelle du gouvernement du Canada à la COVID-19, ainsi que la capacité prévue des ressources disponibles à la CFP et des principaux intervenants pour soutenir le projet. Dès que les tests de validation de principe seront achevés, une analyse approfondie concordance-écart, une analyse des risques et un examen des estimations de coûts seront nécessaires pour permettre une présentation bien informée au Conseil du Trésor.

## Équipe de projet et gouvernance

20. Il n'y a pas eu de changement dans la structure de gouvernance du projet en 2019-2020. La structure de gouvernance comprend plusieurs comités ministériels. Citons notamment la Réunion de la Commission, le Comité exécutif de gestion, le Comité de gestion de l'information et de technologie de l'information, et le Comité d'examen des projets de gestion de l'information et de technologie de l'information. En outre, 3 comités spécialisés soutiennent le projet Transformation d'Emplois GC, à savoir le Comité directeur interministériel du Système de recrutement de la fonction publique, le Comité directeur de Transformation d'Emplois GC et le Comité principal de gestion de Transformation d'Emplois GC.

21. Trois mécanismes de contrôle indépendants continuent de jouer un rôle important au chapitre de la gouvernance et de l'administration du projet. Le premier correspond au Conseil d'examen de l'architecture intégrée du GC. Ce conseil examine tous les projets de technologie de l'information du gouvernement du Canada d'une valeur supérieure à un montant donné, à des moments précis, afin de fournir une rétroaction et d'approuver la poursuite des projets. Le deuxième correspond au Comité de vérification interne de la CFP, qui, à tous les trimestres, est renseigné par le promoteur et le directeur de projet. Le troisième correspond à une tierce partie indépendante recrutée pour soutenir l'équipe de projet.

22. La tierce partie indépendante a formulé 6 recommandations visant à renforcer les fondements sur lesquels s'appuieront les phases ultérieures du projet. Les plans d'action visant à répondre aux recommandations ont été entièrement mis en œuvre en 2019-2020. La tierce partie indépendante a soutenu l'équipe de projet en effectuant une analyse comparative des options et un examen comparatif des stratégies d'approvisionnement et des stratégies du projet pilote, en réalisant des études de cas de fournisseurs et en établissant un cadre et des critères d'évaluation à l'égard des solutions des fournisseurs potentiels.

23. Une approche visant l'ensemble de la CFP continue d'être appliquée pour s'assurer que ce projet bénéficie de l'indispensable appui de tous les secteurs. À ce titre, l'équipe

8 – Vérification interne - Transformation d'Emplois GC : Phase 0 (2019-2020)

de projet comprend des membres du personnel du Secteur des services et du développement des affaires, de la Direction des services de technologie de l'information et de la Division de la planification ministérielle et financière du Secteur des affaires ministérielles, ainsi que de la Direction des communications et de la Division des orientations stratégiques et des partenariats relevant du Secteur des politiques et des communications. En outre, des consultants externes et conseillers indépendants tiers soutiennent l'équipe, au besoin.

24. L'équipe de projet a terminé la matrice RACI (Responsable, Agent comptable, Consulté, Informé) lancée en 2018-2019. Les tâches attribuées aux membres de l'équipe sont réparties en 5 catégories : gouvernance et vérification; gestion des projets et des risques; technologie de l'information et approvisionnement; conception; et transformation des activités. Les rôles et les responsabilités de l'équipe de projet sont bien définis dans la matrice RACI. Un nouveau poste sera intégré dans la version révisée de la matrice RACI en cours d'élaboration, afin d'être incorporée dans la charte du projet; la première ébauche devait être achevée à la fin mai 2020. Il est actuellement prévu que la charte de projet soit entièrement actualisée, en se fondant sur les résultats de la validation de principe, et qu'elle soit approuvée aux fins de présentation avant mai 2021.

25. L'équipe de projet se réunit généralement toutes les semaines. Les discussions des réunions d'équipe portent sur l'état d'avancement, les livrables, les activités de soutien, les résultats, les risques, le calendrier et les ressources humaines. Des réunions mensuelles de l'équipe principale se tiennent également pour discuter des questions stratégiques et des récents développements. Le directeur de projet rencontre le chef et le gestionnaire de projet toutes les semaines pour recevoir des mises à jour sur la gestion du projet et, tous les mois, pour actualiser le cadre de gestion du risque. Des réunions hebdomadaires se tiennent également avec les principaux responsables de la Direction des systèmes de développement des affaires et de la Direction des services de technologie de l'information.

26. Les procès-verbaux des réunions et les comptes rendus de décisions ne sont pas conservés, car les réunions sont considérées avant tout comme des occasions d'échange d'information. Toutefois, l'équipe de projet tient un registre des mesures pour suivre l'avancement des principales activités prévues et des livrables. Trello, un outil de collaboration nuagique, est utilisé conjointement avec le registre des mesures à des fins de communication.

## Gestion du calendrier

27. Un plan de projet global, réparti en 6 sections d'activités clés et de calendriers connexes, a été élaboré pour l'exercice financier 2019-2020. Il s'agit notamment de la gouvernance et de la vérification, de la gestion des projets et des risques, de la technologie de l'information et de l'approvisionnement, et de la conception et de la transformation des activités. Un calendrier principal de projet a également été préparé pour définir les tâches à accomplir et réussir la mise en œuvre du plan global. Un agent de planification et d'établissement de rapports de projet est responsable de la préparation, de la mise à jour et de la production de rapports sur les écarts, par rapport au calendrier principal de projet.

28. Selon le plan de projet global 2019-2020, les activités devant être achevées à la fin mars 2020 comprenaient, entre autres : la détermination des capacités organisationnelles; la cartographie des processus opérationnels et du parcours des utilisateurs; la réalisation de l'analyse des options; les tests et l'évaluation de la validation de principe; l'élaboration d'un plan de gestion de projet général; la rédaction de la charte de projet, de l'énoncé projet et de la présentation au Conseil du Trésor par les personnes chargées du projet pilote.

29. L'échéancier des tests et d'évaluation de la validation de principe supposait que Transformation d'Emplois GC puisse tirer parti du Système de ressources humaines et de paye de la prochaine génération pour effectuer les validations de principe au cours du présent exercice, en collaboration avec les 3 fournisseurs qualifiés de logiciels SaaS et du Système RH et de paye de la prochaine génération. N'ayant pas obtenu l'autorisation du Conseil du Trésor d'utiliser son outil d'approvisionnement pour effectuer les validations de principe, la CFP a décidé, en décembre 2019, de lancer son propre processus d'approvisionnement pour la solution pilote de recrutement, y compris la conduite des tests de validation de principe.

30. À la suite de cette décision, la date prévue d'achèvement des tests et d'évaluation de la validation de principe a été reportée de mars 2020 à fin janvier 2021. Ainsi, la présentation au Conseil du Trésor par les personnes chargées du projet pilote est désormais prévue pour la mi-avril 2021.

31. Une structure de répartition du travail, achevée en septembre 2019, définissait les principaux livrables de chaque phase du projet suivant 3 volets : 1) transformation des activités, gestion du changement et de la communication, 2) gouvernance et gestion de projet, et 3) conception de la solution et architecture informatique. La structure de répartition du travail sera utilisée pour déterminer les ressources et estimer les coûts qui

en résultent pour Transformation d'Emplois GC. Une feuille de route élaborée en juin 2019 décrit, pour chaque phase du projet, la mobilisation des intervenants, les besoins opérationnels, l'approvisionnement et les activités liées au Conseil du Trésor.

## **Gestion des ressources humaines**

32. Le projet nécessite une équipe diversifiée, dotée d'expériences et de connaissances variées sur le recrutement d'experts en processus opérationnels, d'analystes des affaires, de concepteurs d'expériences utilisateur et d'architectes de solutions, pour ne citer que ceux-là. Le directeur de projet et le dirigeant principal de l'information ont travaillé de concert pour s'assurer que l'équipe de projet possède les aptitudes et les compétences requises. Comme le personnel de la Direction des services de technologie de l'information dispose d'une architecture d'information, d'application et de technologie, d'autres compétences requises, et de consultants externes ayant une expertise en matière d'architecture stratégique et d'affaires, toute cette expertise contribuera à compléter l'équipe de projet.

33. La stratégie de ressources humaines mise au point en 2018-2019 continue d'être mise en œuvre. Il s'agit notamment d'évaluer en permanence les ressources humaines disponibles, de cerner les lacunes, recruter ou sous-traiter les postes selon les besoins, et répondre aux risques potentiels en mettant en place des stratégies d'atténuation pour gérer le roulement éventuel de personnel. La stratégie comprend également la création d'un bassin de candidats qualifiés et l'utilisation d'un site intranet de la fonction publique fédérale conçu pour jumeler les gestionnaires d'embauche et les membres du personnel du gouvernement du Canada à la recherche d'une affectation.

34. Dans le cadre du processus de planification du projet, un sommaire des ressources a été élaboré, comprenant des équivalents temps plein et des consultants de la Direction des systèmes de développement des affaires. Le travail est déjà commencé au chapitre de la détermination des unités de prestation de services, des compétences et de la disponibilité des ressources requises pour les phases ultérieures, lesquelles permettront de gérer les essais et la mise en œuvre du projet pilote. En décembre 2019, un document de travail a été élaboré pour composer l'équipe principale et établir des liens avec les 3 domaines de travail.

35. Au fur et à mesure de l'avancement du projet Transformation d'Emplois GC, la Direction des systèmes de développement des affaires et la Direction des services de technologie de l'information devront continuer à travailler de concert afin de s'assurer que l'équipe de projet dispose d'un personnel doté des compétences requises.

36. En outre, un mécanisme de passation de marché est en place pour garantir l'accès à des services professionnels selon les besoins (architecture opérationnelle, consultant et analyste en affaires, gestion de projet).

37. Les membres de l'équipe de projet peuvent également recevoir une formation pour affiner leurs compétences.

38. Dès que la CFP aura reçu l'autorisation du Conseil du Trésor, l'équipe de projet utilisera l'outil du Secrétariat du Conseil du Trésor pour choisir la meilleure méthodologie à l'appui de Transformation d'Emplois GC. Elle actualisera également la matrice RACI afin de clarifier les rôles et responsabilités. Une fois la méthodologie choisie, l'équipe examinera les possibilités de formation.

## Gestion financière

39. Le budget de l'équipe de projet pour l'exercice financier 2019-2020 comprenait les coûts estimés de la Direction des systèmes de développement des affaires et de la Direction des services de technologie de l'information. Les coûts liés au personnel de la Division de la planification ministérielle et financière, de la Direction des communications et de la Division de l'orientation stratégique et des partenariats travaillant au projet ne sont pas inclus dans le budget de Transformation d'Emplois GC.

40. Le rapport de vérification interne de la phase 0 (2018-2019) recommandait que le promoteur du projet veille à ce que les prochains budgets, originaux et revus, soient étayés par une ventilation des coûts salariaux et non salariaux estimés pour l'ensemble des directions et divisions participant au projet. Les précisions relatives aux dépenses salariales et non salariales estimées du projet, comme les indemnités journalières, les taux d'honoraires des consultants, le nom des employés, les équivalents temps plein estimatifs et les taux de rémunération, sont déjà disponibles pour la Direction des systèmes de développement des affaires et la Direction des services de technologie de l'information.

41. Le budget initial du projet (2,3 M\$) établi au début d'avril 2019 pour l'exercice 2019-2020 représentait une estimation d'ordre de grandeur approximatif. À la suite d'un examen plus poussé en mai 2019, le budget a été fixé à 2,5 M\$. Cependant, en septembre 2019, un nouvel examen établissait le budget de base à 2,1 M\$. En raison des retards liés aux tests de validation de principe, la Direction des services de technologie de l'information a prévu des dépenses budgétaires inférieures de 400 000 \$, pour l'exercice financier 2019-2020. Selon les prévisions les plus récentes, les dépenses du projet devraient se chiffrer à 1,9 M\$ pour l'exercice financier 2019-2020. Cet écart est en

grande partie attribuable aux retards liés aux mécanismes de passation de marchés du Système de RH et de paye de la prochaine génération touchant les travaux de validation de principe. Si certains travaux se sont poursuivis, le retard a cependant entraîné une diminution des dépenses pour l'exercice 2019-2020.

42. Des systèmes sont en place pour consigner les coûts du projet et établir des prévisions. Le budget est contrôlé chaque mois et les données sont résumées dans un cahier de travail budgétaire, qui permet d'actualiser les coûts du projet. Cette mise à jour est présentée tous les mois au Comité principal de gestion et au Comité directeur.

43. La mise à jour des coûts du projet présentée aux comités de surveillance comporte un graphique sur le budget, les dépenses réelles et annuelles de Transformation d'Emplois GC, de même qu'une information limitée sur les écarts. Ainsi, un écart global entre le budget et les prévisions, exprimé en dollars et en pourcentage, ainsi qu'une justification à l'appui sont transmis. Depuis novembre 2019, la justification de l'écart entre le budget et les prévisions se fait uniquement entre la période en cours et la période précédente. L'absence de renseignements suffisants sur les écarts ne permet pas un suivi budgétaire exhaustif et adéquat.

44. **Recommandation 1** : Il est recommandé que des explications supplémentaires, à l'appui de l'analyse des écarts réels, budgétaires et prévus, soient présentées aux comités de surveillance afin de renforcer les contrôles et rapports financiers.

## Analyse et activités de conception de solutions

45. Pendant la phase de découverte, Transformation d'Emplois GC suit une approche itérative et consultative, et les travaux se déroulent en 3 volets : élaboration de l'architecture opérationnelle, analyse des options et validations de principe.

### Élaboration de l'architecture opérationnelle

46. Le premier volet porte sur le processus de recrutement. Il s'agit d'examiner les besoins des utilisateurs, d'expérimenter des moyens de mettre en œuvre le processus de recrutement au sein de la fonction publique du début à la fin, d'explorer les applications commerciales de recrutement et leurs capacités, ainsi que les besoins de collaboration. Le prolongement des activités de conception de la phase 0 a permis de mener des consultations internes supplémentaires auprès de divers partenaires, en vue de préparer les tests de validation de principe. Il s'agissait notamment de consultations auprès de partenaires de divers secteurs d'activité tels que l'établissement de rapports, la gestion de l'information, le programme d'administration des droits de priorité, le soutien aux systèmes, l'élaboration de politiques et le Centre de psychologie du personnel.

47. La consultation menée auprès des groupes d'utilisateurs a permis à l'équipe de projet de mieux comprendre les exigences opérationnelles. La carte des capacités opérationnelles a été achevée en février 2019. L'équipe a repéré quelque 55 caractéristiques opérationnelles, regroupées en 6 volets. Il s'agit d'exigences générales pour une solution de recrutement numérique axée sur l'utilisateur, inclusive, moderne et transparente. Une fois que l'équipe en aura appris davantage sur les solutions, elle affinera les cartes de parcours des utilisateurs et les cartes des processus opérationnels au cours des phases du projet pilote et de mise en œuvre.

48. Une vue conceptuelle de l'architecture opérationnelle de Transformation d'Emplois GC a été élaborée en novembre 2019. Elle fournit un modèle futur pour l'architecture opérationnelle souhaitée, et offre un contexte global dans lequel les objectifs du projet, les capacités opérationnelles et les processus opérationnels peuvent être alignés sur l'architecture de la solution (information, application, technologie). L'architecture de la solution globale devra être achevée avant le déploiement du projet pilote.

49. Tel que précisé dans le modèle d'architecture opérationnelle, Transformation d'Emplois GC adoptera et respectera pleinement les normes OIATS<sup>2</sup> (opérations, information, applications, technologie, sécurité) du gouvernement du Canada quant à l'élaboration de l'architecture. Un plan d'architecture a été présenté au Conseil d'examen de l'architecture intégrée du GC en juillet 2019 afin de montrer son alignement avec les normes numériques et OIATS du GC, et ce plan a été approuvé.

50. En 2018-2019, l'équipe de projet a établi les exigences requises permettant de veiller à ce que la solution proposée et la mise en œuvre soient conformes aux lois, politiques, directives et normes du gouvernement du Canada. Comme l'indique le modèle d'architecture opérationnelle plus détaillé, une ébauche de diagramme du contexte opérationnel de Transformation d'Emplois GC, élaborée en avril 2019, allie considérations politiques et juridiques.

51. Selon les résultats de la demande de renseignements sur Transformation d'Emplois GC présentée en 2018, ainsi que les travaux de découverte du Système de RH et de paye de la prochaine génération, l'équipe de projet s'attend à ce qu'il y ait des fournisseurs répondant à la majorité des exigences des politiques du Conseil du Trésor.

---

<sup>2</sup> En juillet 2019, la norme d'architecture était encore appelée **OIATS**. Elle a depuis été rebaptisée **OIATSP** (opérations, information, applications, technologie, sécurité et protection de la vie privée) afin de distinguer la sécurité et la protection de la vie privée par rapport à l'ensemble des normes précédentes.

Les lacunes potentielles et solutions connexes seront précisées par les évaluations de validation de principe. Les critères obligatoires généraux seront évalués dans le cadre du processus d'approvisionnement au point de contrôle 1, et des exigences plus strictes seront définies pour les critères évalués aux points de contrôle subséquents. Les critères obligatoires comprennent l'accessibilité, la sécurité et les langues.

52. À l'heure actuelle, Emplois GC communique avec de nombreux systèmes internes de la CFP ainsi qu'avec des systèmes extérieurs au gouvernement du Canada pour appuyer les activités de recrutement et de dotation de la fonction publique fédérale. L'un des critères obligatoires évalués pour la solution proposée sera la démonstration, par le fournisseur, que sa solution dispose d'une bibliothèque de connexions d'interfaces de programmation d'applications bidirectionnelles sécurisées pour les systèmes externes et autres systèmes du gouvernement du Canada. Des diagrammes de systèmes montrant toutes les interactions seront élaborés dans le cadre de la solution d'architecture.

53. En 2019-2020, les fonctionnaires de la CFP ont continué à travailler avec les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor au Système de RH et de paye de la nouvelle génération. Les fonctionnaires de Services partagés Canada dirigent maintenant ce projet. Dès qu'un cadre supérieur aura été désigné, la direction continuera de travailler en étroite collaboration avec l'organisation qui réalisera cette initiative clé. Des discussions sont également en cours avec les partenaires concernés qui travaillent actuellement à d'autres projets comme Nuage de talents, dirigé par le Secrétariat du Conseil du Trésor, et un projet pilote de recrutement, géré par l'Agence des services frontaliers du Canada.

54. Puisque le recrutement fait partie intégrante de la fonction élargie de la gestion des ressources humaines, Transformation d'Emplois GC cherche à optimiser son harmonisation avec le Système de RH et de paye de la prochaine génération du gouvernement du Canada, lorsque cela sera possible et souhaitable.

55. L'équipe de projet a élaboré un diagramme sur les points d'interaction de l'intégration de la solution de validation de principe. Les exigences techniques qui seront évaluées dans le cadre du processus d'approvisionnement devront permettre de déterminer le degré d'intégration externe de la solution proposée avec d'autres systèmes.

56. Une fonction d'intégration horizontale a été établie en 2019-2020 pour faciliter la collaboration opérationnelle avec d'autres initiatives connexes du GC. Cela se reflètera dans la matrice RACI révisée.

## Analyse des options

57. Le deuxième volet focalise sur l'évaluation des modèles de déploiement des services et d'infrastructure de technologie de l'information liés aux applications modernes de recrutement. Une première ébauche de l'analyse des options a été achevée en février 2019. L'analyse des options permettant de déterminer la meilleure voie à suivre a été examinée et validée entre avril et juin 2019, et achevée en juillet 2019.

58. La CFP a recruté une tierce partie indépendante afin de l'aider à déterminer et examiner les différentes options de combinaisons de modèles, et d'effectuer un examen comparatif du projet pilote et des stratégies d'approvisionnement. La tierce partie a également procédé à une analyse du marché pour repérer les solutions de recrutement de talents. Dans son rapport final, la tierce partie a recommandé les 5 initiatives clés suivantes pour accroître les chances de réussite du projet.

59. L'analyse des options englobait les étapes suivantes :

- Étudier les options de prestation préliminaires de solutions de recrutement;
- Élaborer le cadre d'évaluation et, en étroite collaboration avec la Direction des services de technologie de l'information, évaluer les options de prestation selon les critères;
- Faire en sorte que la tierce partie indépendante examine les options de prestation des services, le cadre d'évaluation et la notation dans le cadre du soutien à l'analyse comparative des options;
- Présenter les résultats au Comité directeur de Transformation d'Emplois GC pour obtenir un consensus.

60. La détermination et l'analyse des options préliminaires de prestation des services ont été entreprises conformément aux directives de la Stratégie d'adoption de l'infonuagique du gouvernement du Canada, qui imposent aux ministères et organismes de choisir des modèles qui tirent parti des avantages de l'infonuagique au chapitre du rendement, de la sécurité, de l'innovation, de l'agilité et du potentiel des bénéficiaires.

61. Cinq options ont été évaluées. Les 2 options qui ont obtenu les meilleures cotes sont les suivantes : 1) s'aligner sur le Système de RH et de paye de la prochaine génération, et; 2) acquérir et mettre en œuvre une solution SaaS. Pour la première option, le Système de RH et de paye de la prochaine génération devrait être la solution finale choisie par l'équipe du Système. La deuxième consiste à utiliser le processus d'approvisionnement du Système de RH et de paye de la prochaine génération lorsque cela est possible, à effectuer des validations de principe avec les 3 fournisseurs qualifiés

pour la solution SaaS du Système, et à choisir la solution qui répond le mieux aux besoins de recrutement du GC. Les 3 autres options étaient les suivantes : obtenir une solution commerciale et l'héberger sur place à l'aide de Services partagés Canada; obtenir une solution commerciale et l'héberger dans le nuage; et élaborer une solution personnalisée.

62. La deuxième option a été recommandée et approuvée par le Comité directeur de Transformation d'Emplois GC. La direction continuera d'affiner les options et les plans à mesure que des renseignements supplémentaires seront disponibles.

## Validations de principe

63. Le troisième et dernier volet consiste à tester la validation de principe des applications de recrutement dans le cadre de l'approche d'approvisionnement de Transformation d'Emplois GC. La mise à l'essai de la validation de principe vise à appuyer ou à examiner l'analyse des options. Les coûts, le calendrier et l'évaluation des fournisseurs qualifiés seront également affinés grâce aux activités de validation de principe.

64. L'approche d'approvisionnement pour la solution pilote de recrutement a été élaborée en janvier 2020 et comprenait la publication d'un avis de marché prévu, une séance de consultation de l'industrie et l'utilisation d'un processus défini en 3 étapes (le calendrier sera revu en raison de l'incidence actuelle de la pandémie de COVID-19) :

- **Étape 1** : Publication d'une invitation à se qualifier, évaluation des critères obligatoires et publication de la sélection des fournisseurs (date d'achèvement prévue : 26 juin 2020)
- **Étape 2** : Publication d'une invitation à se qualifier, évaluation des critères notés et création d'une liste des 3 premiers fournisseurs qualifiés (date d'achèvement prévue : 28 août 2020)
- **Étape 3** : Publication d'une demande de proposition, test de validation de principe avec les 3 premiers fournisseurs qualifiés, et évaluation des tests de validation de principe des fournisseurs (date d'achèvement prévue : 29 janvier 2021)

65. La séance de consultation de l'industrie a eu lieu le 13 mars et a réuni 16 personnes, pour la plupart des développeurs de logiciels et des entreprises de SaaS. L'ébauche d'invitation à se qualifier pour l'étape 1 a été publiée le 20 mars dernier. Il s'agissait d'une occasion de collaborer avec les fournisseurs relativement aux critères d'évaluation, de répondre à leurs questions et d'obtenir les réactions de l'industrie. La publication de

l'invitation finale à se qualifier de l'étape 1 devra être ajustée en raison de la pandémie de COVID-19. La direction est consciente que la situation actuelle pourrait toucher la capacité de l'industrie à répondre à ces invitations en temps utile. Les travaux de préparation sont déjà en cours pour l'étape 2 en vue du lancement de l'étape 3. L'équipe de projet collabore activement avec les intervenants afin de garantir une évaluation exhaustive des fournisseurs. Toutefois, en ce qui a trait à la TI, les travaux ont été interrompus, les ressources ayant été affectées à des tâches essentielles liées à la crise de la COVID-19. Dans l'éventualité où le projet irait de l'avant après l'étape 1, et que nous aurions moins de 3 fournisseurs, il serait possible de fusionner les étapes 2 et 3.

66. Les tests de validation de principe comprendront un scénario de dotation du début à la fin dans le cadre des 4 volets essentiels à la dotation : préparer le recrutement, attirer les demandeurs d'emploi, procéder à l'évaluation et entreprendre la sélection. Les 2 autres volets, à savoir la surveillance et la production de rapports ainsi que le soutien aux systèmes appuient les 4 premiers, et jouent un rôle secondaire dans le processus de dotation de bout en bout. Ils sont traités comme tels dans le cadre des tests de validation de principe.

67. Entre juillet et novembre 2019, les scénarios des 4 volets ont été élaborés, à savoir le processus, les intervenants, le scénario de chacun des volets et les résultats attendus quant aux différentes caractéristiques opérationnelles. Ces renseignements seront utilisés pour examiner la fonctionnalité des solutions proposées par les fournisseurs à la lumière des caractéristiques opérationnelles. Plus précisément, un modèle de référence commercial a été élaboré pour montrer les fonctions opérationnelles à évaluer à l'étape 1, les caractéristiques opérationnelles d'intérêt de l'étape 1, les caractéristiques opérationnelles à évaluer aux prochaines étapes ainsi que les capacités non fonctionnelles et techniques à tester durant le processus d'approvisionnement.

68. Des plans d'action ont été élaborés pour réaliser un test de convivialité ainsi qu'un test d'accessibilité pour les validations de principe. Le test de convivialité évaluera si les validations de principe répondent aux exigences minimales des utilisateurs en matière de recherche d'emploi et de recrutement. Il testera également des domaines de base de l'expérience utilisateur, soit la conception visuelle et interactive avec l'utilisateur. Le test d'accessibilité déterminera si les besoins des personnes handicapées en matière d'accessibilité seront satisfaits afin qu'elles puissent accomplir leurs activités de recherche d'emploi et de recrutement, tout en utilisant différentes technologies d'assistance.


69. La CFP a également l'intention de procéder à la validation de principe des solutions conviviales de recrutement numérique, comme les plateformes de réseautage professionnel et de jumelage d'emplois, afin d'évaluer la valeur de ces services pour le gouvernement du Canada, et d'informer la CFP des tendances en matière de recrutement numérique. Dès lors, la CFP prévoit délivrer une demande de renseignements afin d'explorer les avantages des solutions de recrutement numérique pour le gouvernement du Canada ainsi que l'étendue des services offerts par ces plateformes.

70. La CFP travaille en étroite collaboration avec l'équipe de Services publics et approvisionnement Canada (SPAC) pour trouver la solution pilote de recrutement. SPAC possède une expertise en matière d'approvisionnement agile et d'application du processus de conformité des offres par étapes, ce qui facilitera le processus d'approvisionnement. SPAC apporte un soutien appréciable pour le projet. Cependant, depuis le 13 avril 2020, SPAC n'était plus en mesure de fournir ce soutien, puisque sa priorité était d'appuyer le gouvernement du Canada à répondre à la pandémie de COVID-19.

71. En outre, la CFP a recruté une tierce partie expérimentée dans le domaine de la conception et de l'analyse des stratégies d'approvisionnement de systèmes de recrutement pour les grandes entreprises. Cette tierce partie devait définir les critères et le cadre d'évaluation des solutions de recrutement des fournisseurs; elle a ainsi organisé des ateliers pour les employés clés de la Direction des systèmes de développement des affaires et de la Direction des services de technologie de l'information. L'équipe de projet a également consulté des partenaires de divers secteurs d'activité sur les scénarios de validation de principe.

72. La haute direction comprend cependant que la pandémie de COVID-19 touchera la capacité de l'équipe de projet quant au maintien de ses engagements, et à la capacité de réaction de l'industrie. Au moment de la rédaction du présent document, le projet était en cours de réalisation avec un fournisseur indépendant, mais il est désormais retardé en raison de la COVID-19. La direction réalise toutefois que la situation pourrait entraîner des modifications au calendrier, suivant l'évolution de la pandémie. En outre, la Direction des services de technologie de l'information et la Direction des systèmes de développement des affaires continuent de mettre en œuvre le plan de priorité en cas de pandémie, lequel vise à ce que tout le personnel puisse avoir accès au système, et que la CFP puisse soutenir les opérations du gouvernement pendant la pandémie de COVID-19. Compte tenu d'un calendrier d'approvisionnement déjà bien rempli, cela pourrait entraîner des demandes inopportunes ou une échéance trop serrée pour le personnel

19 – Vérification interne - Transformation d'Emplois GC : Phase 0 (2019-2020)



de la Direction des systèmes de développement des affaires et de la Direction des services de technologie de l'information, lequel devra revoir, commenter, analyser ou accomplir d'autres tâches connexes, au besoin. Par conséquent, il sera important que la communication et la collaboration entre ces 2 directions, et au sein de chacune d'entre elles, continuent de faciliter le processus d'approvisionnement. Une communication et une collaboration efficaces contribueront à une compréhension commune de la disponibilité des ressources afin de continuer à soutenir le projet.

73. Recommandation 2 : Il est recommandé que la Direction des systèmes de développement des affaires et la Direction des services de technologie de l'information établissent des mécanismes qui amélioreront leur communication, leur collaboration et leur coordination pour les phases ultérieures du projet afin d'examiner en permanence la capacité à soutenir le projet, y compris pendant la période de COVID-19.

74. Recommandation 3 : Il est recommandé que la Direction des systèmes de développement des affaires examine la faisabilité de son calendrier de projet et revoie les échéances, à la lumière de la réponse actuelle du gouvernement du Canada à la COVID-19, et de la capacité prévue des ressources disponibles à la CFP et des principaux intervenants pour soutenir le projet.

75. Un document de vérification de l'état de préparation, selon des points de contrôle, a été élaboré en novembre 2019 pour permettre à l'équipe de déterminer si des progrès suffisants avaient été réalisés pour obtenir l'approbation officielle de passer à l'étape suivante du projet. Si les critères de points de contrôle sont remplis, le responsable du projet Transformation d'Emplois GC recommandera au Comité directeur d'approuver le passage à l'étape suivante. Dans le cas contraire, une autre stratégie sera recommandée. Six points de contrôle ont été établis comme suit :

1. Début des discussions avec les 3 fournisseurs qualifiés du Système de RH et de paye de la prochaine génération;
2. Préparation en vue de commencer les validations de principe internes;
3. Préparation en vue de commencer les validations de principe externes;
4. Achèvement du test de validation de principe;
5. Présentation au Conseil du Trésor pour obtenir l'approbation de projet, et le pouvoir de dépenser afin d'acquérir et de piloter une nouvelle solution de recrutement;
6. Début des essais de la solution pilote.

76. Une évaluation de l'état de préparation du point de contrôle 1 a été effectuée pour appuyer les décisions « feu vert/feu rouge » de l'équipe de gestion. Cela a conduit à une recommandation de poursuivre l'approche de contingence de l'approvisionnement indépendant et à la révision du calendrier connexe.

77. Les critères à examiner au point de contrôle 4 comprennent : l'achèvement des tests de validation de principe tant à l'interne qu'avec d'autres organisations, une analyse concordance-écart des exigences quant aux résultats des tests réalisés, l'élaboration d'un rapport, ainsi que la conclusion et les recommandations devant être entérinées par le Comité directeur. On ne fait pas mention de la réalisation d'une analyse de risques dans le cadre des critères à examiner. Une évaluation du risque est essentielle pour aborder les aspects critiques de la solution proposée afin d'assurer la réussite du projet. En outre, il n'existe actuellement aucun plan de rechange, dans l'éventualité où l'option de mise en œuvre d'une solution SaaS ne fonctionnerait pas.

## **Présentation au Conseil du Trésor et étapes suivantes**

78. L'examen et la validation interministériels de l'évaluation de la complexité et des risques associés au projet (ECRP) ont été achevés en juillet 2019. Selon la cote globale, Transformation d'Emplois GC est considéré comme un « projet de transformation ». Conformément à sa Politique sur la gestion des projets, l'approbation du Conseil du Trésor est obligatoire pour tout projet de transformation entrepris par les ministères et organismes dont la capacité de gestion de projet est évaluée comme étant inférieure à une catégorie 4, ce qui est le cas pour la CFP. L'ECRP préliminaire a été présentée au Comité directeur pour discussion lors de la réunion du 4 novembre 2019. Comme demandé lors d'une réunion en novembre 2019, l'ECRP et l'analyse des options ont été transmises au Conseil du Trésor.

79. L'énoncé de projet et la présentation au Conseil du Trésor pour approbation et pouvoir de dépenser en vue d'obtenir et de piloter une nouvelle solution de recrutement sont en cours. D'autres améliorations seront apportées après l'achèvement des validations de principe et d'une analyse comparative supplémentaire. La direction élabore actuellement des estimations de coûts et des besoins de financement à inclure dans la présentation au Conseil du Trésor, le tout sera vraisemblablement achevé avant le 12 avril 2021. L'évaluation des coûts est une entreprise complexe qui nécessite un examen approfondi des hypothèses et des coûts. En l'absence d'estimations bien étayées, des dépassements de coûts peuvent se produire.

80. Selon la direction, les estimations de coûts seront basées sur des comparaisons dans l'industrie, ainsi que sur certaines estimations de coûts touchant des ensembles de

tâches, selon la structure de répartition du travail qui a été créée. Les estimations de coûts continueront d'être affinées par des validations de principe et des analyses comparatives complémentaires avec l'industrie.

81. **Recommandation 4** : Il est recommandé que des experts en établissement de coûts appuient l'équipe de projet en ce sens, afin d'en améliorer la précision et d'éviter tout dépassement de coûts pour l'avenir.

82. L'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée devrait être réalisée dans le cadre de l'étape 3 du processus d'approvisionnement, car elle est tributaire de la désignation du fournisseur avec lequel la CFP mènera la phase pilote.

83. L'énoncé et le plan de gestion de projet seront élaborés simultanément. Le plan sera alimenté par l'officialisation de l'approche globale en matière d'approvisionnement, les évaluations de la validation de principe et l'intégration du plan de gestion du risque. Il comprendra la structure de répartition du travail (coûts, calendrier et portée), le contrôle des changements, la gestion de la qualité, la gestion des documents, la gestion financière, la gestion du risque et des problèmes, et la gestion des exigences en matière de confidentialité et de sécurité.

84. L'équipe de projet a l'intention d'établir des critères d'évaluation pilotes détaillés et des plans d'essai exhaustifs permettant d'évaluer le rendement de la solution, les changements de processus opérationnels nécessaires, l'intégration avec d'autres systèmes, l'état de préparation opérationnelle de l'organisation et le coût des opérations. Il est prévu qu'une tierce partie examine les critères d'évaluation et les plans d'essai.

85. Parmi les autres documents qui seront achevés au cours de la phase pilote figurent une analyse conceptuelle révisée et un cadre de partenariat pilote pour l'établissement de protocoles d'accord entre la CFP et les organisations du gouvernement du Canada participant à l'ébauche du projet pilote.

86. À la suite des conclusions et de l'analyse du projet pilote, ainsi qu'à la conception et à l'établissement des coûts d'un modèle de dépenses opérationnelles, une seconde présentation au Conseil du Trésor sollicitant les autorisations nécessaires pour mettre en œuvre la solution sera publiée. Le soutien continu d'Emplois GC est actuellement financé par des accords de partage de coûts avec 37 des plus grands ministères. Les fonds sont transférés directement à la CFP au moyen d'un processus de mise à jour annuelle des niveaux de référence. La source des fonds liés au soutien continu de la

solution de transformation d'Emplois GC sera déterminée dans le cadre de la présentation au Conseil du Trésor.

## Gestion du risque

87. Critère : L'équipe de vérification s'attendait à trouver un cadre adéquat de gestion du risque en place pour appuyer les mesures d'atténuation du risque de la phase 0 et des phases suivantes.

88. Conclusion : Un cadre adéquat de gestion du risque est en place pour soutenir les activités de planification de la phase 0 et des phases ultérieures, à savoir des registres de suivi du risque et des problèmes, une évaluation du risque et des mesures d'atténuation.

## Gestion du risque et des problèmes

89. L'équipe de projet a maintenu un cadre de gestion du risque et examiné la question de manière continue au cours de l'année. Le cadre de gestion du risque comprend la description du risque, sa catégorie, son évaluation, la date à laquelle il a été cerné, le personnel affecté à la gestion du risque, le statut et les détails de la réponse apportée, ainsi que des notes d'examen. Selon le cadre de gestion du risque de février 2020, 5 risques ont été cernés. Tous ont été évalués de manière appropriée, et des mesures d'atténuation ont été désignées. Quatre de ces risques sont jugés critiques. Il s'agissait de ceux portant sur la recherche et l'intégration des fournisseurs, la gouvernance des ressources humaines du gouvernement du Canada, l'alignement de la solution proposée quant au Système de RH et de paye de la prochaine génération, lorsque possible et souhaitable, ainsi que le calendrier d'approvisionnement.

90. Toute l'année durant, les risques critiques ont été déterminés dans les mises à jour présentées aux comités de surveillance, y compris celles présentées aux comités de surveillance indépendants, à savoir le Comité de vérification interne, les fournisseurs tiers indépendants et le Conseil d'examen de l'architecture intégrée du GC.

91. À la fin de février 2020, 4 questions demeuraient en suspens au registre des problèmes : 1) des retards dans la validation de principe touchant ainsi la participation et la confiance des intervenants; 2) l'absence de réponse du Conseil du Trésor à savoir si la CFP pouvait tirer parti du mécanisme d'approvisionnement du Système de RH et de paye de la prochaine génération, ce qui a retardé l'approbation du projet par le Conseil du Trésor et la planification du projet pilote; 3) la migration des données de l'ancien système qui ne sera pas conforme à l'hypothèse de travail, ce qui aura une incidence sur la gestion des rapports ministériels, alors que nous passerons d'un système à l'autre; et 4) le manque de synchronisation encadrant la communication liée au Système de RH et

de paye de la prochaine génération, entraînant dès lors des messages incohérents à l'intention de la communauté des utilisateurs du GC et du public. Des mesures ont été établies pour régler ces problèmes.

92. L'équipe de projet travaillera avec ses principaux partenaires internes et externes dans les mois à venir afin de cerner les risques que présente la situation actuelle liée à la pandémie de COVID-19 et élaborer des mesures d'atténuation. Dans certains cas, les risques peuvent être considérables et hors du contrôle de la CFP, ce qui pourrait avoir une incidence sur l'échéancier prévu du projet.

## Information, communication et gestion du changement

93. **Critère** : On s'attendait à ce que des mécanismes soient en place pour s'assurer que des données et des renseignements fiables et pertinents sont produits et documentés afin d'appuyer la prise de décisions et la surveillance fondées sur des données probantes.

94. **Conclusion** : L'équipe de projet fournit à la haute direction et aux organes de gouvernance des renseignements sur l'avancement de Transformation d'Emplois GC pour appuyer la prise de décisions. Il existait une possibilité d'amélioration liée à la gestion financière et budgétaire. En outre, les plans de communication et de gestion du changement mis au point en 2018-2019 ont été actualisés selon les besoins, et ont ensuite été appliqués pour soutenir la réalisation des objectifs de la phase 0. Le modèle logique d'entreprise a été mis au point en août 2019, et comprend des résultats propres à Transformation d'Emplois GC qui seront utilisés pour mesurer et évaluer le rendement et produire des rapports à cet égard après la mise en œuvre.

## Information

95. La vérification a permis de constater que plusieurs présentations de Transformation d'Emplois GC ont été livrées à la haute direction et aux comités de gouvernance ministérielle en 2019-2020. Des rapports mensuels sur l'état d'avancement du projet ont été fournis au Comité directeur et au Comité principal de gestion de Transformation d'Emplois GC. Les rapports présentaient les livrables selon 4 catégories, soit gouvernance et planification, étapes clés, découverte et conception, et transformation des activités. Ils comprenaient également les principaux risques et problèmes, ainsi qu'une évaluation globale de la portée, du calendrier et des coûts. L'équipe fournit, depuis septembre 2019, une mise à jour des coûts du projet et des écarts budgétaires. Les procès-verbaux des réunions du Comité directeur et du Comité principal de gestion de Transformation d'Emplois GC comprennent une mise à jour du registre des mesures.

96. Des rapports de projet mensuels ont été soumis au Comité d'examen des projets de gestion de l'information et de la technologie de l'information. Ces rapports fournissent un sommaire, une mise à jour sur les coûts ainsi que des mises à jour sur l'état d'avancement du projet quant aux activités réalisées et à venir, un calendrier des principaux livrables, les risques et liens de dépendance.

97. Tous les 3 mois, la Direction des services de technologie de l'information présente un tableau de bord global des projets de la CFP, y compris une mise à jour de l'état d'avancement des projets de technologie de l'information, au Comité de gestion de l'information/technologie de l'information et au Comité exécutif de gestion. Le tableau de bord comprend des indicateurs de mise en œuvre de chaque projet tels que le coût, la portée et le calendrier. Il est utilisé pour évaluer l'état des projets en cours. En outre, la Direction des services de technologie de l'information fournit au Comité de gestion des ressources un rapport d'étape trimestriel sur les projets de gestion de l'information et de technologie de l'information contenant des renseignements sur Transformation d'Emplois GC, tels que le calendrier, le budget, les dépenses réelles et l'état d'avancement.

98. Depuis avril 2019, le Comité directeur interministériel du Système de ressourcement de la fonction publique s'est réuni à 3 reprises pour discuter de l'avancement de Transformation d'Emplois GC, et recueillir des commentaires et recommandations. Une mise à jour a été livrée à la réunion de novembre 2019, lors de laquelle on a présenté le statut sur les livrables, selon 4 catégories : gouvernance et planification, étapes clés, découverte et conception, et transformation des activités.

99. Des rapports ont également été présentés à des comités de surveillance indépendants. Par exemple, on a livré une présentation au Conseil d'examen de l'architecture intégrée du GC en juillet 2019, afin de fournir des renseignements sur Transformation d'Emplois GC et obtenir l'approbation du Conseil d'examen de l'architecture intégrée du GC sur l'approche de la prochaine étape. Une autre présentation au Conseil est prévue une fois que les validations de principe seront achevées, comme promis, pour la présentation de juillet 2019. Des mises à jour sur l'état d'avancement de Transformation d'Emplois GC ont également été présentées tous les trimestres lors des réunions du Comité de vérification interne; la dernière présentation à ce comité a eu lieu le 27 mars 2020.

100. Le promoteur du projet a élaboré une réponse et un plan d'action directeur pour prendre en compte les 6 initiatives recommandées par la tierce partie indépendante qui a évalué l'état de préparation général du projet afin de passer à la phase suivante. Le

plan d'action fait l'objet d'un suivi à chaque réunion du Comité de vérification interne dans le cadre des mises à jour régulières sur le projet.

101. En janvier 2019, l'équipe de projet a demandé à l'Unité des résultats et de la livraison, au Secteur des affaires ministérielles et à la Division de l'évaluation d'améliorer le modèle logique d'entreprise de Transformation d'Emplois GC. Le modèle logique a été mis au point en août 2019. Il comprenait des résultats précis, immédiats, intermédiaires et stratégiques, ainsi que des résultats ministériels attendus qui seront utilisés pour appuyer les prochains rapports sur le rendement.


102. À l'automne 2019, l'équipe de projet a commencé à définir des indicateurs de rendement potentiels. Pour faciliter l'élaboration du plan de gestion du rendement de Transformation d'Emplois GC, l'équipe de projet a consulté les partenaires internes et sélectionné entre 1 et 5 indicateurs par résultat, suivant le modèle logique d'entreprise, afin de mesurer adéquatement les progrès réalisés. Le Comité principal de gestion a reçu un aperçu de la mesure du rendement en novembre 2019. Les indicateurs de rendement proposés ont été présentés au Comité en janvier 2020. Pour l'exercice 2020-2021, la direction prévoit établir un rapport approprié sur le rendement du projet en fonction de la solution et de l'approche choisies. Au 13 avril 2020, les travaux se poursuivaient afin d'affiner les indicateurs de rendement en cours d'élaboration pour ce projet.

## **Communication et gestion du changement**

103. Le plan de communication 2019-2020 est un document évolutif. Il a été actualisé en mai 2019 afin de refléter certains changements apportés aux messages clés à promouvoir pour chacune des phases du projet, ainsi que certaines modifications aux activités de communication internes et externes. Le plan de communication 2020-2021 est en voie d'achèvement. Il n'y a eu aucun changement lié à la stratégie de modification élaborée en octobre 2018; l'équipe de projet entend la revoir entièrement. Le plan tactique a été revu et mis à jour en cours d'année. Une ébauche de stratégie de collaboration de longue haleine a été élaborée au cours de présent exercice afin de veiller à ce que les groupes marginalisés soient mobilisés à long terme, avec respect.

104. Plusieurs activités de communication internes et externes ont eu lieu, notamment des activités de sensibilisation. Par exemple, des messages clés ont été présentés dans les points de discussion des présentations et des réunions de comités. Une mise à jour de Transformation d'Emplois GC a été publiée sur le site Web de la CFP en juillet 2019. Des vidéos ont été utilisées dans le cadre de certaines présentations internes et externes. Des gazouillis visant à informer et à faire participer les publics cibles ont été

26 – Vérification interne - Transformation d'Emplois GC : Phase 0 (2019-2020)



publiés régulièrement. Selon la direction, le plan de sensibilisation est évalué de façon périodique. Toutes les consultations auprès des principaux comités sont terminées, mais il y aura une communication continue auprès d'auditoires ciblés, comme les groupes d'équité en matière d'emploi.

105. Le plan de gestion du changement élaboré au cours du dernier exercice financier a été mis à jour en avril et août 2019, et demeure une version provisoire. Ce plan vise les publics suivants : promoteur, comités internes et équipe de projet, et continuera d'être affiné au cours de ses différentes phases.

106. La stratégie de gestion du changement décrit plusieurs plans complémentaires visant à faciliter le processus de gestion du changement. Une analyse contextuelle a récemment été réalisée. Une revue du plan effectuée par les partenaires fournira plus de détails. Les outils à développer comprennent le plan d'action et la feuille de route du promoteur, le plan d'encadrement, le plan de gestion de la résistance au changement et le plan de formation.

107. La CFP a examiné la possibilité de lancer une demande de renseignements ou demande de propositions pour une trousse d'apprentissage sur le « recrutement moderne » afin d'appuyer les gestionnaires d'embauche et les conseillers en ressources humaines dans l'utilisation, à l'ère numérique, de pratiques modernes pour un recrutement efficace. Le Comité directeur a recommandé que cette initiative soit reprise par un autre groupe de la CFP, tel que le Bureau de renouvellement. Au 13 avril 2020, le promoteur du projet n'avait pas encore pris de décision à cet égard. Ce volet sera reporté en raison du calendrier révisé sur l'approvisionnement indépendant de la CFP.

108. Un groupe de travail sur la transformation des activités a été mis en place peu avant le début de la phase 0. Le groupe a travaillé sans structure officielle durant la majeure partie de l'année 2019, mais est récemment revenu à une structure officielle comprenant un ordre du jour et un registre des mesures. Le groupe se réunit toutes les 2 semaines pour discuter de divers aspects liés à la communication et à la transformation des activités. L'équipe de projet tient à jour un diagramme de Gantt qui illustre la gestion du changement, les activités de sensibilisation et de communication, et le statut du calendrier.

## Conclusion

109. Enfin, un contexte de contrôle adéquat est en place pour permettre une administration efficace de la phase 0, et soutenir les phases ultérieures. Les éléments essentiels de gestion de projet établis l'an dernier au chapitre des ressources humaines,

du calendrier, des finances et de la gestion de la portée du projet ont continué d'être appliqués en 2019-2020. Un processus adéquat pour la détermination des besoins du projet est en place, notamment des activités de conception appropriées, une analyse des options et des validations de principe pour assurer une transition sans heurts vers les phases ultérieures. Il est possible que des experts en établissement des coûts viennent soutenir l'équipe de projet dans l'élaboration des estimations de coûts du projet afin d'apporter une plus grande précision et d'éviter tout dépassement de coûts pour l'avenir.

110. Comme le calendrier de l'approvisionnement du projet pilote Transformation d'Emplois GC est bien rempli, il est important que la collaboration entre la Direction des systèmes de développement des affaires et la Direction des services de technologie de l'information se poursuive. En outre, la Direction des systèmes de développement des affaires devrait revoir son calendrier de projet pour en déterminer la faisabilité, et revoir les échéances à la lumière de la réponse actuelle du gouvernement du Canada à la COVID-19, de la capacité prévue des ressources disponibles à la CFP et des principaux intervenants soutenant le projet. Une fois les tests de validation de principe terminés, une analyse approfondie concordance-écart, une analyse de risques et un examen des estimations de coûts sont nécessaires pour permettre une présentation au Conseil du Trésor bien informée.

111. Un cadre adéquat de gestion du risque est en place pour soutenir les activités de planification de la phase 0 et des phases ultérieures, soit des registres de suivi du risque et des problèmes, une évaluation du risque et des mesures d'atténuation. En outre, la Direction des systèmes de développement des affaires continue de travailler avec la Direction des services de technologie de l'information pour évaluer les risques présentés dans l'environnement opérationnel actuel, afin de déterminer l'effet potentiel que les capacités disponibles pourraient avoir pour soutenir la réalisation du plan de projet en 2020-2021.

112. Afin d'appuyer la prise de décisions, l'équipe de projet présente, à la haute direction et aux organes de gouvernance, des renseignements sur l'avancement de Transformation d'Emplois GC. Il est possible d'améliorer les rapports financiers présentés aux comités de surveillance en fournissant des explications supplémentaires à l'appui de l'analyse des écarts réels, budgétaires et prévus — entre les dépenses réelles et dépenses budgétisées depuis le début de l'année, et entre les dépenses budgétisées et dépenses prévues. En outre, les plans de sensibilisation, de communication et de gestion du changement mis au point en 2018-2019 ont été mis à jour, au besoin, et appliqués pour soutenir la réalisation des objectifs de la phase 0.

# Annexe A – Réponse et plan d'action de la direction

## Recommandation 1

Il est recommandé que des explications supplémentaires, à l'appui de l'analyse des écarts réels, budgétaires et prévus, soient présentées aux comités de surveillance afin de renforcer les contrôles et rapports financiers.

## Réponse et plan d'action de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le promoteur du projet doit s'assurer que :

- les explications des écarts présentées au Comité directeur sont suffisamment détaillées dans le cadre des mises à jour mensuelles de la situation;
- de manière cumulative, en plus des explications sur les écarts mensuels, elles sont incluses dans les mises à jour sur les écarts budgétaires à partir de l'exercice 2020-2021, de sorte que les prévisions annuelles peuvent être rapprochées du budget à tout moment de l'exercice.

## Bureau de première responsabilité

Chef du projet Transformation d'Emplois GC

## Date d'achèvement

30 juin 2020

## Recommandation 2

Il est recommandé que la Direction des systèmes de développement des affaires et la Direction des services de technologie de l'information établissent des mécanismes qui amélioreront leur communication, leur collaboration et leur coordination pour les phases ultérieures du projet afin d'examiner en permanence la capacité à soutenir le projet, y compris pendant la période de COVID-19.

## Réponse et plan d'action de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et reconnaît l'importance de maintenir la communication au sein de toute l'équipe de projet et d'améliorer la collaboration pour soutenir les phases ultérieures du projet.

Le promoteur du projet devrait s'assurer :

- qu'un examen régulier du plan de projet est effectué au cours des réunions d'information hebdomadaires.
- que des retraites d'équipe sont organisées, au besoin, afin de procéder à des examens plus exhaustifs du plan d'action et des principaux livrables du projet, comme les critères d'évaluation liés au processus d'approvisionnement agile.

## Bureau de première responsabilité

Directeur du projet Transformation d'Emplois GC, en collaboration avec le Dirigeant principal de l'information

## Date d'achèvement

Mai 2020 et en continu

## Recommandation 3

Il est recommandé que la Direction des systèmes de développement des affaires examine la faisabilité de son calendrier de projet et revoie les échéances, à la lumière de la réponse actuelle du gouvernement du Canada à la COVID-19, et de la capacité prévue des ressources disponibles à la CFP et des principaux intervenants pour soutenir le projet.

## Réponse et plan d'action de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Des activités sont en cours pour revoir le calendrier de projet à la lumière de la réponse actuelle et évolutive du gouvernement à la COVID-19, y compris la prise en compte des capacités de ressources et des partenaires prévus, ainsi que des considérations stratégiques.

Le promoteur du projet veillera à ce qu'un plan d'action révisé soit élaboré aux fins d'examen et de rétroaction du Comité directeur. Comme ce plan relèvera de notre

capacité à réaligner les ressources au projet, l'exercice sera mené dès que les besoins organisationnels critiques liés à la réponse à la COVID-19 seront traités ou stabilisés.

### **Bureau de première responsabilité**

Chef du projet Transformation d'Emplois GC

### **Date d'achèvement**

30 juin 2020

## **Recommandation 4**

Il est recommandé que des experts en établissement de coûts appuient l'équipe de projet en ce sens, afin d'en améliorer la précision et d'éviter tout dépassement de coûts pour l'avenir.

### **Réponse et plan d'action de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation et reconnaît l'importance de réaliser des estimations de coûts rigoureuses, accompagnées de renseignements justificatifs adéquats, qui permettront d'éviter les dépassements de coûts, de justifier notre analyse de rentabilisation et d'obtenir l'approbation du projet.

Le promoteur du projet veillera à ce qu'un expert en établissement des coûts externe soit recruté afin de soutenir l'exercice d'établissement des coûts du projet, en collaboration avec le service des finances.

### **Bureau de première responsabilité**

Chef du projet Transformation d'Emplois GC

### **Date d'achèvement**

30 juin 2020