

**Leçons apprises du projet d’interface**

**de la Nouvelle orientation en dotation**

|  |
| --- |
| Auteur : Jason McGuire |
| Direction générale/Direction : Secteur des services et du développement des affaires, Direction du développement des affaires et systèmes |
| Date : 2018-10-18 |
| Numéro de révision : 9 |
| GCDOCS no 8404786 |
| **Cadre de gestion de projets** **Leçons apprises** |

**Historique de révision**

| Version | Date  | Auteur | Commentaires |
| --- | --- | --- | --- |
| 1.0 | 2018-06-29 | Jason McGuire | Version initiale fondée sur le contenu du chef d’équipe |
| 2.0 | 2018-07-03 | Jason McGuire | Version révisée à la lumière des commentaires du chef d’équipe |
| 3.0 | 2018-07-09 | Jason McGuire | Version révisée à la lumière des commentaires de la promotrice du projet préliminaire  |
| 4.0 | 2018-07-10 | Jason McGuire | Version améliorée à la lumière des commentaires du chef d’équipe |
| 5.0 | 2018-07-13 | Jason McGuire | Version révisée à la lumière des commentaires préliminaires du représentant du Comité exécutif de gestion  |
| 6.0 | 2018-07-19 | Julian Taylor | Version révisée et mise en forme à la lumière des commentaires du directeur de projet et du Comité directeur. |
| 7.0 | 2018-09-17 | Jason McGuire | Version révisée à la lumière de la rétroaction initiale du directeur de projet. |
| 8.0 | 2018-09-24 | Jason McGuire | Version révisée à la lumière de la rétroaction et des commentaires des fournisseurs de services tiers. |
| 9.0 | 2018-10-18 | Jason McGuire | Version révisée à la lumière de la rétroaction initiale et actuelle du directeur de projet. |

**Signatures d’approbation**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Patricia JatonInitiatrice du projet (BPR) |  | Date |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Stéphanie Poliquin (BRC)Coprésidente |  | Date |
|  |  |  |
| Danielle DuboisDirectrice générale, Direction du développement des affaires et des systèmes |  | Date |
| Jean-François FilionDirecteur, Services de TI  |  | Date |
| Julian TaylorDirecteur intérimaire, Bureau du renouvellement |  | Date |
|  |  |  |
| Jason McGuireAgent de projet |  | Date |
|  |  |  |

**Table des matières**

[1. Introduction 4](#_Toc4504133)

[1.1 Objectif 4](#_Toc4504134)

[1.2 Aperçu du projet 4](#_Toc4504135)

[1.3 Sources de rétroaction sur les leçons apprises 5](#_Toc4504136)

[2. Ce qui a bien fonctionné 7](#_Toc4504137)

[3. Possibilités d’amélioration 12](#_Toc4504138)

[4. Les 12 recommandations principales 18](#_Toc4504139)

# Introduction

À la fin du projet d’interface de la Nouvelle orientation en dotation (iNOD), l’équipe de gestion du projet a mené un exercice sur les leçons apprises avec les membres et les intervenants de l’équipe de projet. L’équipe de gestion a ainsi pu déterminer ce qui avait bien fonctionné et ce qui pourrait être amélioré, pour ensuite formuler des recommandations. L’agent de projet a finalisé le présent document et consigné les observations et recommandations sur lesquelles les membres de l’équipe de projet se sont entendus.

## Objectif

Le présent rapport a pour but de documenter officiellement les leçons apprises dans le cadre du projet d’iNOD afin d’appuyer une culture d’innovation et d’amélioration continue à la Commission de la fonction publique (CFP). La saisie des leçons tirées par les intervenants du projet crée davantage de valeur pour la gestion de tout projet futur, car ces leçons permettent de dégager les réussites, les pistes d’amélioration et les recommandations.

Le projet d’iNOD a nécessité une étroite collaboration entre plusieurs équipes de l’intérieur et de l’extérieur de la CFP, y compris la participation d’un fournisseur de services tiers et la mobilisation directe de plusieurs centaines d’utilisateurs de l’extérieur ─ demandeurs d’emploi, gestionnaires d’embauche et professionnels des ressources humaines (RH). En raison du haut niveau de collaboration, il était essentiel d’établir une portée claire et bien définie, une gouvernance performante et des méthodes de gestion de projet novatrices pour en garantir le succès.

## Aperçu du projet

Le projet d’iNOD a débuté le 26 avril 2017 et s’est terminé le 29 juin 2018. Le projet reposait sur la NOD de la CFP, le nouveau cadre de nomination et la nouvelle approche en matière de surveillance qui ont été mis en œuvre en avril 2016, pour explorer la possibilité d’améliorer les interactions entre le demandeur d’emploi, le gestionnaire d’embauche et le personnel des RH dans le cadre d’un processus de dotation. L’objectif primordial du projet d’iNOD était d’établir une expérience de dotation efficace et significative fondée sur des preuves tangibles et une analyse rigoureuse, conçue par les utilisateurs eux-mêmes, à savoir les demandeurs d’emploi, les gestionnaires d’embauche et le personnel des RH. Cela a donné lieu à des exigences professionnelles éprouvées et validées qui permettront de moderniser la dotation et le recrutement au gouvernement du Canada (GC).

Avant le lancement du projet d’iNOD , la fonction relative à l’expérience utilisateur (UX) de la CFP avait permis d’améliorer le système d’embauche actuel du GC en se fondant notamment sur la recherche et les tests réalisés auprès des utilisateurs, et sur les résultats mesurables du rendement (projet de Loi sur l’embauche des anciens combattants, projet de renouvellement des demandes d’étudiants).

Le Rapport sur la paperasserie au Canada, produit dans le cadre d’Objectif 2020, a également fait ressortir à quel point il était nécessaire de travailler directement avec les utilisateurs afin de bien saisir les besoins réels des Canadiens.

S’appuyant sur les succès antérieurs de la CFP et les recommandations du rapport sur le fardeau administratif, les membres du projet d’iNOD ont adopté une méthode de « pensée conceptuelle » pour la participation directe des utilisateurs. Des versions successives d’un prototype itératif (des flux d’interaction avec l’utilisateur, maquettes et prototypes) ont été utilisées pour déterminer les données et le type d’intervenants qui permettront de recruter avec succès. Les processus opérationnels, concepts et schémas qui seraient plus à même de répondre à ces exigences ont été élaborés et peaufinés de concert avec les utilisateurs, en focalisant sur leur satisfaction et la réalisation des tâches les plus importantes.

Les consultations menées auprès des intervenants et utilisateurs ont révélé en quoi les changements explorés avaient eu une réelle incidence sur les gens; les possibilités d’amélioration ont également été analysées afin de déterminer le meilleur rendement du capital investi. Ces améliorations ont été recensées, conçues et testées en collaboration avec les utilisateurs eux-mêmes au moyen de prototypes. La rétroaction des utilisateurs et l’analyse du rendement qui en ont résulté ont permis d’établir, de prioriser et de traiter les occasions de valeur ajoutée et les risques potentiels, ce qui a clairement mené à des produits et services à l’appui des objectifs de la NOD.

L’approche du projet d’iNOD était de nature progressive afin d’en assurer la gestion continue. Une saine gouvernance, une stratégie proactive de sensibilisation et des activités de mobilisation interne complétaient une approche itérative de gestion de projet, de sorte que le projet respecte (ou modifie de façon appropriée) l’échéancier, la portée et le budget approuvés à chaque étape des travaux.

Chacune des étapes était axée sur l’amélioration de l’expérience utilisateur dans le cadre de processus de dotation du GC pour les 3 groupes d’utilisateurs ciblés, soit les demandeurs d’emploi externes, les gestionnaires d’embauche et le personnel des RH.

Bien que chaque étape ait été axée sur un type d’utilisateur particulier, il a été reconnu que, dans le cadre du processus de dotation du GC, l’expérience d'un utilisateur donné n’est pas menée de façon isolée. Au besoin, tous les groupes d’utilisateurs ont été consultés et mobilisés collectivement pour améliorer l’ensemble du processus de dotation du GC.

Chaque étape s’est terminée par la mise à l’essai de maquettes interactives, l’analyse des résultats des tests sur l’expérience utilisateur, la représentation en temps réel du concept (prototype) et l’établissement d’une architecture de rétroaction, à savoir les renseignements à incorporer au prototype et la manière de les structurer. La méthode de pensée conceptuelle a également révélé la nécessité potentielle de modifier le processus afin d’améliorer l’expérience utilisateur.

De plus, tous les commentaires recueillis, nonobstant le groupe d’utilisateurs, ont été documentés, catégorisés et classés en ordre de priorité, à l’aide d’une architecture de rétroaction établie pour le projet d’iNOD.

Le projet a atteint son objectif, soit celui de déterminer les nombreux besoins opérationnels qui contribueront à moderniser la dotation et le recrutement au gouvernement du Canada. Ces exigences opérationnelles peuvent éclairer les initiatives de transformation afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes des utilisateurs en améliorant l’efficience, l’efficacité, la satisfaction et l’expérience des utilisateurs sur la portée du processus d’embauche du GC.

## Sources de rétroaction sur les leçons apprises

L’équipe du projet d’iNOD a recueilli les commentaires de l’équipe sur les leçons apprises au moyen de 3 questions – Qu’est-ce qui a bien fonctionné? Quels étaient les défis? Que devrait tenter l’équipe de projet la prochaine fois?

Le questionnaire visait les catégories suivantes de sous-groupes de travail pour le projet d’iNOD.

1. Gestion de projet et soutien
2. Mobilisation et communications
3. Rétroaction
4. Orientation du projet
5. Expérience utilisateur et exigences
6. Rendement, données et rapport

On a demandé aux chefs d’équipe des sous-groupes de travail de regrouper les réponses de leurs équipes, qui ont ensuite été centralisées, résumées et catégorisées en vue d’un rapport provisoire sur les leçons apprises.

L’initiatrice du projet, le représentant du Comité exécutif de gestion et les membres du comité directeur ont reçu le rapport préliminaire aux fins d’examen et de rétroaction supplémentaire sur les leçons apprises, en fonction des 3 mêmes questions et catégories de sous-groupes de travail.

Le rapport final sur les leçons apprises montre le résultat de cette rétroaction.

# Ce qui a bien fonctionné

| **No** | **Type de leçon tirée** | **Ce qui a bien fonctionné** | **Recommandations** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | Planification du projet | La charte de projet a été approuvée et rédigée de concert avec l’initiatrice du projet, et a reçu l’aval de tous les responsables fonctionnels concernés. Les besoins estimés du projet en matière de ressources (types et répartition du temps) ont été ventilés par groupe fonctionnel, et intégrés au document. Une matrice de projet claire, appelée RASCI (responsabilité, approbation, soutien, consultation, information), a été intégrée au document afin d’enchâsser les rôles et responsabilités en matière de prise de décision et de gouvernance, dès le début du projet. Cela a permis de maintenir le projet dans la bonne voie, dans les limites de sa portée. | Rédigez des chartes en collaboration avec tous les responsables fonctionnels concernés avant le lancement du projet afin d’en assurer la conformité avec la vision du projet et la sensibilisation aux exigences en matière de ressourcement. Établissez les pouvoirs décisionnels directement dans la charte.  |
| 2 | Gouvernance du projet | L’établissement rapide du comité directeur, composé de représentants de la haute direction de tous les groupes fonctionnels visés, a permis de mettre sur pied un organe décisionnel performant, et a facilité l’orientation et la mise en œuvre du projet. | Tous les groupes fonctionnels ayant des ressources consacrées au projet devraient être représentés au sein du comité directeur de la CFP, afin de vous assurer qu’ils sont au courant du travail de leurs employés, et qu’ils puissent contribuer à l’orientation du projet.  |
| 3 | Gouvernance du projet | La gouvernance du projet était fondée sur l’établissement et l’utilisation de sous-groupes de travail multidisciplinaires composés de tous les secteurs touchés de la CFP. Ces sous-groupes de travail (y compris un tiers fournisseur de services) possédaient l’expertise et les connaissances requises pour appuyer une initiative de transformation majeure. Ils ont fourni des commentaires, un soutien, des conseils et une meilleure harmonisation au sein de la CFP, et appuyé le dirigeant et le comité directeur du projet en matière d’établissement de rapports sur les décisions et mesures prises dans leur unité ou équipe respective, en vue d’assurer l’uniformité des messages. | Pour certains (grands) projets, il est préférable de créer des sous-groupes de travail multidisciplinaires parmi les secteurs touchés de la CFP, qui sont chargés de fournir commentaires, soutien et conseils, et de faire rapport à leurs unités ou équipes respectives. Cette façon de faire garantit l’uniformité des messages transmis. Pour ce qui est des projets de moindre envergure, l’équipe principale doit être composée de membres multidisciplinaires représentant tous les secteurs touchés de la CFP.Assurez-vous d’avoir l’expertise et les connaissances requises pour mener à bien votre projet. Intégrez, dès le début du projet, des représentants des politiques dans l’équipe principale. |
| 4 | Direction du projet | La vision de l’initiatrice du projet étant claire, cela a permis à l’équipe d’innover et d’expérimenter, puis de donner lieu à une véritable incidence positive sur les résultats du projet d’iNOD.  | La vision de l’initiatrice du projet doit être clairement articulée et comprise par tous les intervenants afin de s’assurer qu’elle cadre bien avec les buts et objectifs du projet, et qu’elle permette d’accroître la mobilisation.  |
| 5 | Direction du projet | Le comité directeur du projet s’est montré ouvert à l’expérimentation; cela a permis à l’équipe d’essayer de nombreuses méthodes, processus et outils novateurs qui ont accru la mobilisation de l’équipe, le perfectionnement professionnel de ses membres, et l’amélioration des résultats finaux du projet.  | Dans la mesure du possible, les dirigeants du projet doivent être ouverts à l’innovation quant aux méthodes, processus et outils pour atteindre les objectifs du projet. Permettre aux équipes de projet de rapidement essuyer un échec, puis de leur pardonner, favorise l’innovation au sein des organisations. Demandez au dirigeant responsable ou à l’expert compétent de présenter les résultats au comité directeur, afin de fournir des mises à jour pertinentes sur la gouvernance, en temps réel.  |
| 6 | Prise de décision | Le rôle du dirigeant du projet (responsable de produit) s’est avéré déterminant après avoir réalisé que l’accès à la prise de décision et à une orientation rapide était relativement facile, particulièrement pour ce qui est des éléments nécessaires à l’atteinte d’objectifs précis, tout en répondant aux attentes du projet.  | Les projets itératifs futurs nécessitent un accès facile à un responsable de produit, ou à un représentant compétent, afin de s’assurer du respect de la vision du projet et d’une prise de décision rapide, malgré un échéancier serré. |
| 7 | Prise de décision | L’équipe de projet principale était composée d’intervenants clés chargés de surveiller les progrès de chaque produit livrable clé, et de prendre des décisions sur les mesures correctives non soumises au comité directeur.  | Il est fortement recommandé de faire appel à l’équipe de projet principale pour surveiller les progrès des produits livrables clés, et prendre des décisions sur les mesures correctives non soumises au comité directeur.  |
| 8 | Méthode du projet | La création d’une équipe de projet principale multifonctionnelle composée de chefs d’équipe de sous-groupes de travail, pouvant servir de personnes-ressources uniques au sein de leurs sous-groupes de travail, a grandement accru la collaboration inter organisationnelle, et favorisé une contribution représentative dès le début du projet.  | La création d’une équipe de projet principale composée des chefs d’équipe des sous-groupes de travail est fortement recommandée. Ces responsables devraient agir comme personnes-ressources uniques avec leurs sous-groupes de travail, tout en appuyant le chargé de projet et son comité directeur dans la communication des décisions et des mesures à prendre. En ce qui touche les projets de moindre envergure, l’équipe de projet principale doit être composée de membres représentant tous les secteurs touchés de la CFP. Il est fortement recommandé d’inclure le personnel des politiques, dès le début de tout projet.  |
| 9 | Méthode du projet | L’organisation de réunions régulières et obligatoires avec les membres de l’équipe principale (et, idéalement, avec le responsable de produit ou un représentant compétent) a fourni à l’équipe une personne-ressource régulière qui s’est révélée très précieuse. L’équipe a été en mesure d’aborder et de discuter des questions de manière plus spontanée que lors d’autres réunions plus formelles. Le projet s’est déroulé si rapidement et si intensément à certains moments, qu’il a été bénéfique de pouvoir communiquer avec l’équipe pour assurer l’uniformité et l’intégration des sous-groupes de travail. | Prévoir des réunions régulières obligatoires pour suivre la progression du projet, l’uniformité de l’équipe et l’établissement des risques.L’objectif de la réunion quotidienne devrait être répété régulièrement afin de s’assurer qu’il est atteint en temps opportun. Les chefs d’équipe, le responsable de produit ou son représentant devraient être tenus d’assister aux réunions quotidiennes. Les participants aux réunions quotidiennes devraient se limiter aux intervenants susmentionnés, à moins que d’autres y soient invités pour garantir l’atteinte de l’objectif de manière efficiente et efficace.  |
|  | Méthode du projet | L’utilisation d’un processus standard et reproductible (sprints) a grandement facilité la planification de la recherche, de la conception, de la participation des utilisateurs et des essais. | Prévoyez des réunions régulières (séances de conception et de mobilisation des utilisateurs, séances d’analyse) selon un cycle établi. Rendez les réunions virtuelles pour ne pas freiner la progression du projet. Lorsqu’un participant ne peut y assister en personne, il peut probablement le faire à distance. Le fait de pouvoir tenir des réunions virtuelles peut également favoriser la représentation et la participation des régions éloignées.Établissez un plan B en matière de technologie. Lorsque la technologie nécessaire à une réunion virtuelle ne fonctionne pas, la séance doit se poursuivre. Testez le matériel bien avant chaque séance, ayez d’autres méthodes de diffusion (vidéoconférence en cas d’échec de WebEx) à disposition, et des versions électroniques des documents, en cas d’échec des autres méthodes. Désignez des remplaçants pouvant représenter leurs collègues absents, au besoin. |
| 10 | Mobilisation relative au projet | L’équipe de projet a consulté directement les membres de la collectivité des demandeurs d’emploi (externes), les gestionnaires d’embauche et les groupes d’utilisateurs des RH dans l’ensemble de la fonction publique fédérale. Plus de 120 séances, réunissant des centaines d’utilisateurs, ont été organisées.  | La mobilisation directe des utilisateurs a permis d’obtenir d’excellents résultats. Évitez d’utiliser des intermédiaires et traitez directement avec les utilisateurs chaque fois que c’est possible, pour déterminer les besoins et exigences, et solliciter des commentaires. Il est important de mobiliser les utilisateurs, et de les faire participer rapidement et souvent. |
| 11 | Mobilisation relative au projet | Plusieurs types d’activités de sensibilisation et de mobilisation ont été menées par l’équipe de projet d’iNOD (présentations, démonstrations, séances de sollicitation, tests d’utilisation animés et tests d’utilisation en ligne) pour améliorer, tester et valider les exigences de diverses façons afin d’assurer une représentation concrète des besoins des utilisateurs. Ces séances ont donné lieu à une rétroaction précieuse des utilisateurs, qui a permis de définir les extrants du projet. | Avant de planifier une séance de mobilisation, déterminez ce que l’équipe de projet souhaite obtenir d’un groupe d’utilisateurs, et pourquoi. Réfléchissez bien à ce que l’équipe de projet entend faire des résultats, et à la manière dont elle les utilisera.  |
| 12 | Mobilisation relative au projet | Des maquettes et des prototypes ont été mis à l’essai auprès des demandeurs d’emploi et des gestionnaires d’embauche par l’entremise d’un modérateur, afin d’obtenir d’autres commentaires permettant de définir les exigences et d’influer sur l’orientation du projet.  | Ne traitez pas seulement d’idées, de concepts et de prototypes de projet; demandez aux utilisateurs de les tester pour voir comment ils fonctionnent réellement. Le recours à un modérateur permet de savoir ce qui fonctionne, ou non, et pourquoi. |
| 13 | Mobilisation relative au projet | Des questionnaires de suivi ont été envoyés aux participants et aux personnes qui ont passé le test, afin de mesurer les améliorations perçues en matière d’efficience, d’efficacité et de satisfaction.  | La mesure du rendement constitue un aspect important de la vérification des progrès et de la réussite des projets. Déterminez à l’avance les éléments que le projet souhaite mesurer, et suivez les résultats. Utilisez différentes méthodes pour mesurer l’efficience, l’efficacité et la satisfaction. Les questionnaires sont relativement faciles à élaborer et à administrer. *Nota :* N’oubliez pas la traduction. Cette étape peut prendre un certain temps. |
| 14 | Mobilisation relative au projet | Des prototypes interactifs ont été testés en ligne avec les groupes d’utilisateurs pour mesurer le temps consacré aux tâches, et le taux d’achèvement des tâches. Des questionnaires ont été intégrés aux tests en ligne pour évaluer les améliorations perçues en matière d’efficience, d’efficacité et de satisfaction. | La mesure du rendement est un aspect important de la réussite d’un projet. Les prototypes interactifs peuvent être utilisés pour mesurer le temps réel consacré aux tâches plutôt que les améliorations perçues. Il faut plus de temps pour les créer, les modifier et les actualiser, mais ils peuvent produire des renseignements précieux en de bonnes circonstances. Bien faits, ils peuvent aussi évaluer les améliorations réelles et perçues (l’inclusion de questionnaires au prototype en tant que tel). |
| 15 | Mobilisation relative au projet | L’utilisation d’une méthode de pensée conceptuelle ─ utilisant des images pour transmettre des idées ─ durant les séances de mobilisation, permet de guider l’exploration et l’élaboration d’exigences plus précises pour les intervenants. La pensée conceptuelle a simplifié et rendu « réel » le partage de concepts complexes qui ont donné lieu à une rétroaction tangible de la part des utilisateurs. | Une image vaut réellement mille mots; l’utilisation de flux d’interface utilisateur, de maquettes fonctionnelles, ou de maquettes et prototypes interactifs, a grandement amélioré la communication et la compréhension des concepts et des idées que l’équipe de projet voulait explorer avec les utilisateurs. Utilisez des images pour explorer des idées, valider des concepts et cerner les lacunes ou informations manquantes.Mesurez le rendement potentiel du capital investi et la valeur des artefacts de conception (maquettes fonctionnelles, maquettes et prototypes) avant leur utilisation. Les maquettes fonctionnelles peuvent être créées en temps réel avec les utilisateurs en employant du papier et des stylos, ou avec un outil en ligne tel que myBalsamiq pour référence future. Les maquettes fonctionnelles sont économiques et interactives, et saisissent immédiatement les besoins de l’utilisateur. Les maquettes sont plus affinées et permettent une discussion et une rétroaction plus marquées; celles-ci constituent également un bon outil pour tester la convivialité dans un cadre animé et en ligne. Les maquettes prennent plus de temps à produire et font certainement penser davantage à un « système » réel qu’à une idée. Les prototypes interactifs nécessitent beaucoup de temps et d’argent, et n’offrent pas vraiment plus de valeur que les maquettes. Les prototypes interactifs ne devraient être utilisés que s’ils apportent une valeur ajoutée au projet (résultats mesurables du rendement, validation de la preuve de concept). |
| 16 | Mobilisation relative au projet | La création de « séances de sollicitation rapide » avant de tester les maquettes a permis d’obtenir d’excellents résultats, et de les améliorer avant d’être testées.  | Prévoyez des séances de mobilisation courtes et ciblées pour un petit nombre de participants (6-10, idéalement 8) afin d’explorer les idées et concepts, et améliorer les maquettes avant d’entreprendre des tests de convivialité modérés plus coûteux.  |
| 17 | Exigences opérationnelles | Plus de 1 500 éléments de rétroaction découlant des séances de mobilisation ont été analysés, alignés sur une architecture de rétroaction, et classés par ordre de priorité. Cette rétroaction a permis d’affiner encore plus rapidement le concept et les exigences.  | Obtenez les commentaires directement des utilisateurs, puis prenez le temps nécessaire pour les analyser. Ensuite, veillez à ce que l’équipe de projet utilise ces résultats. |

#

# Possibilités d’amélioration

| No | Type de leçon tirée | Possibilité d’amélioration | Causes | Recommandation (à mettre en pratique la prochaine fois) |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Attentes relatives au projet | S’assurer de la compréhension des extrants, tout au long du projet.  | L’iNOD est fondée sur une méthode de conception axée sur la définition et la validation des exigences. C’est l’une des premières fois que la CFP adoptait une telle approche. Dès le début du projet, un prototype interactif a été mis au point afin d’explorer activement la faisabilité des concepts et des idées du projet d’iNOD, et de recueillir les résultats de la mesure du rendement. Le manque de clarté visant l’utilisation finale de l’interprétation des extrants a entraîné une certaine confusion temporaire, et une réorientation de l’attention durant une brève période de temps. | L’équipe de projet et son dirigeant auraient bénéficié d’une formation sur les méthodes utilisées, dès le début. Pour de futurs projets similaires, prévoyez un calendrier de formation pour l’équipe de projet. L’utilisation prévue d’extrants doit être clairement établie et approuvée, dès le début du projet. En cas de désaccord ou de confusion sur l’utilisation prévue, il convient d’y remédier rapidement grâce à une gouvernance établie. Les extrants du projet doivent s’harmoniser aux normes de la CFP afin d’en faciliter l’adoption et la compréhension, et d’en réduire le double emploi.  |
| 2 | Méthode du projet | S’assurer que la vitesse du cycle de sprint est maintenue. | Compte tenu de la nature exploratoire de ce projet, un processus itératif et reproductible a été mis en œuvre pour s’assurer que l’équipe de projet puisse explorer les tâches attribuées à la portée du projet, dans les délais impartis, et assurer un niveau élevé de cohérence entre les différentes étapes du projet. La participation directe des utilisateurs a donné lieu à la saisie régulière de nouveaux renseignements pour le projet. Ce processus aurait pu être évalué plus fréquemment pour s’assurer que la portée définie par les utilisateurs était respectée, que la qualité de réalisation des tâches n’était pas touchée, et que le temps était alloué en conséquence. | Menez une rétrospective à la fin de chaque « sprint »; évaluez honnêtement la leçon apprise, et ce qui a été accompli dans le temps alloué. Au besoin, proposez des changements à la portée ou cycle approuvés, grâce à la gouvernance déjà en place. Restez cohérent à l’égard de la méthodologie, et évitez de revenir aux méthodes traditionnelles de gestion de projet.Respectez les engagements en matière de ressources; la portée du projet d’iNOD (domaine d’intérêt) s’est élargie en fonction des commentaires des utilisateurs, mais l’équipe du projet n’avait pas les ressources nécessaires pour répondre aux besoins définis par les utilisateurs.  |
| 3 | Extrants du projet | Établir une compréhension claire de l’appropriation des extrants du projet, du but et des rôles et responsabilités des sous-groupes de travail, afin de contribuer à leur développement. | Des communications régulières quant aux extrants du projet aurait permis de sensibiliser davantage les membres des sous-groupes de travail. Un examen périodique des rôles et responsabilités des autres sous-groupes de travail aurait pu améliorer la collaboration entre les groupes de travail. | Les projets futurs devraient faire en sorte que l’équipe de projet ait une compréhension commune des extrants finaux, de la méthodologie qui mènera à leur réalisation, et de la terminologie utilisée pour décrire ces extrants. Pour ce faire, l’équipe de projet doit disposer d’un plan d’intégration sur la méthodologie et les résultats du projet attendus.* Prenez le temps, au début du projet, de réunir l’équipe de projet principale (et de préférence l’équipe élargie) pour veiller à ce que tous s’entendent sur la nature des extrants du projet.
* Demandez aux experts en la matière ou chefs de sous-groupes de travail, responsables de leur prestation, d’informer les autres membres de l’équipe sur les extrants. Présentez la terminologie et l’usage prévu de l’artefact, ainsi que toute autre information pertinente qui permettra à l’équipe d’entreprendre le projet avec cohérence.
 |
| 4 | Extrants du projet | S’assurer que les extrants sont conformes à la vision du projet. | Des sous-groupes de travail habilités ont élaboré les extrants du projet de façon indépendante, et les ont souvent présentés à l’équipe principale pour examen, à un stade avancé. S’ils n’étaient pas harmonisés à la vision du projet, il fallait les retravailler.  | Présentez les premières versions des extrants à l’équipe de projet principale afin d’en assurer l’harmonisation avec la vision du projet, de cerner les correctifs précoces ou d’en référer à un échelon supérieur.Faites en sorte que le responsable du produit ou un représentant compétent soit présent aux séances de recherche ou d’élaboration des résultats du projet, dans la mesure du possible, afin de régler ce problème. |
| 5 | Extrants du projet | Responsabilité et contrôle des documents.  | Les membres de l’équipe ont travaillé de concert à de nombreux extrants clés du projet. De nouvelles versions ou copies étaient créées pour veiller à ce que le travail soit achevé à la date d’échéance prévue. Si plusieurs membres de l’équipe disposent de nombreuses copies, cela peut engendrer de la confusion sur le document clé et la version la plus actualisée.La capacité technique de fusionner plusieurs copies d’un document en une seule version clé a été bénéfique pour l’iNOD. | L’élaboration et la mise à jour des principaux extrants du projet devraient être limitées; des versions uniques devraient être présentées en mode révision, assorties d’un accès restreint au personnel clé, afin de réduire les erreurs, améliorer la cohérence et permettre la publication de renseignements précis en temps réel, au besoin. |
| 6 | Méthode du projet | Le changement de culture nécessaire à la mise en place de sous-groupes de travail habilités a été sous-estimé, et l’organisation n’était pas suffisamment outillée pour assumer les rôles et responsabilités dans ce contexte. | Durant le projet, certains sous-groupes de travail ne disposaient pas des ressources requises ou ne s’adaptaient pas aux réalités du projet, ce qui a entraîné une certaine confusion quant aux rôles et responsabilités. | Les rôles et responsabilités du sous-groupe de travail doivent être clairement établis et compris, dès le début du projet. Chaque sous-groupe de travail doit énoncer des orientations et des objectifs clairs au début du projet. Les sous-groupes de travail doivent être évalués régulièrement en cours de projet, afin de s’assurer qu’ils correspondent à la vision du projet, qu’ils disposent de ressources suffisantes, qu’ils produisent les résultats attendus et qu’ils ne sont pas redondants. Les priorités du projet doivent être respectées. Une fois la charte signée et les ressources officiellement affectées au projet, celles-ci doivent être mises à la disposition des sous-groupes de travail. Les priorités de la Direction générale se sont parfois substituées à celles du projet, et les ressources n’ont pas été mises à disposition conformément à l’engagement énoncé dans la charte.  |
| 7 | Rétroaction | Documentation cohérente et détaillée de la rétroaction obtenue lors des séances de sollicitation. | L’équipe du projet d’iNOD a recueilli les commentaires des utilisateurs lors des séances de mobilisation. La prise rapide de notes a conduit à une transcription parfois incomplète, laquelle a nécessité une seconde révision.  | L’emploi d’un transcripteur désigné aux séances de sollicitation s’est avéré très utile. Idéalement, cette personne doit posséder une formation en UX ou analyse commerciale, afin d’apporter un élément d’expertise à son rôle. Si l’équipe de projet a besoin qu’un participant explique son commentaire, demandez-lui de le faire à ce moment-là. Il vaut mieux s’assurer que l’utilisateur a été entendu, compris et consigné avec précision que d’avoir des notes incomplètes qui demandent temps et efforts pour être interprétées et catégorisées, mais qui ne reflètent pas exactement le commentaire de l’utilisateur.  |
| 8 | Rétroaction | Catégorisation efficace et efficiente des commentaires des utilisateurs.  | L’équipe du projet d’iNOD a expérimenté la matrice d’analyse de la rétroaction et de l’établissement des priorités, dès le début du projet. Il a fallu plusieurs versions de la matrice avant de trouver la version qui serait la plus appropriée pour analyser la rétroaction. De plus, l’appropriation de la rétroaction par le sous-groupe de travail n’a pas été clairement établie, ce qui a entraîné une certaine confusion quant à l’établissement du responsable du processus d’analyse.Il a également fallu plus de temps que prévu pour obtenir les conseils du personnel des politiques en matière de rétroaction. | Établissez des lignes directrices sur la collecte et la gestion de la rétroaction ainsi qu’une structure de catégorisation connexe, au début du projet, qui comprend l’établissement des rôles et responsabilités, les différents types de rétroaction à recueillir et leur but. Cela dit, ne prenez pas trop de temps pour saisir ces renseignements; votre équipe ne choisira probablement pas la bonne matrice. Prévoyez utiliser et développer votre matrice; la qualité s’améliorera avec le temps. Prévoyez suffisamment de temps pour analyser les commentaires des utilisateurs.Analysez les commentaires tôt et régulièrement, et optez pour une analyse simple. Le fait d’harmoniser la rétroaction à une architecture simple permettra de s’assurer que les commentaires sont traités en temps opportun, et que tous les membres de l’équipe comprennent les critères d’analyse. Si l’architecture de rétroaction est jugée insuffisante au fur et à mesure que le projet évolue, on pourra l’étoffer au besoin et examiner la rétroaction préalable. Déterminez, dès le début du projet, qui est responsable de la rétroaction et demandez-leur d’offrir des séances de formation ou d’information aux membres de l’équipe, afin que chacun comprenne bien le processus de gestion en matière de rétroaction.Dès le début, au sein de l’équipe des politiques, du sous-groupe de travail sur l’orientation et de l’équipe de projet, établissez une structure qui pourra définir des paramètres clairs, notamment :* La gestion des conseils en matière de politiques – consignation des conseils formels et informels;
* La détermination du moment où des interprétations officielles sont nécessaires;
* Les documents officiels sur l’examen de la politique, s’il y a lieu.

Si une analyse plus approfondie s’avère, celle-ci doit être entreprise systématiquement et donner lieu à une note d’orientation ou à une recommandation de politique officielle. |
| 9 | Mobilisation relative au projet | Améliorer l’administration, la communication et la collaboration avec les utilisateurs.  | La création et la mise à jour de la liste des participants et de mobilisation des utilisateurs ont exigé plus de temps et de ressources que prévu.  | Veillez à ce que l’équipe de sensibilisation soit suffisamment outillée pour gérer la liste maîtresse des participants, et planifier les séances de mobilisation. Cela devrait inclure l’installation et la mise à l’essai de la technologie. L’utilisation de la technologie pour informer les participants intéressés sur les projets « de réserve » réduit le fardeau administratif connexe. L’équipe du projet d’iNOD a élaboré et affiché de l’information sur GCPédia, dont des FAQ sur les projets; cela a permis de répondre de façon efficiente et efficace à la majorité des questions des participants. Tenez la liste des participants au courant de l’état d’avancement du projet. Ces participants sont les principaux porte-parole du projet au sein de leur organisation. |
| 10 | Mobilisation relative au projet | Utiliser de bons documents de présentation, mais sans plus, aux fins de mobilisation des utilisateurs.  | Dans certains cas, la recherche de la perfection des documents a entraîné une utilisation inefficace du temps. Cela a été particulièrement significatif au cours des premières étapes de mobilisation des utilisateurs. | La partie la plus importante de ce projet a été la mobilisation des utilisateurs; les schémas et les documents de présentation n’ont pas à être parfaits. Rassemblez les utilisateurs actuels dans une salle, discutez de leurs besoins, montrez-leur le projet, recueillez leurs commentaires, ajustez les concepts et les schémas au besoin, et retournez les voir pour recueillir d’autres commentaires. |
| 11 | Mobilisation des utilisateurs | Prévoir du temps pour aborder les éléments qui outrepassent la portée prévue d’une séance de mobilisation. | Lorsque les utilisateurs participaient aux séances de sollicitation du projet d’iNOD, certains voulaient explorer des éléments qui dépassaient le champ d’application prévu de la séance. Il a souvent été difficile d’atteindre l’objectif prévu dans les délais impartis. | Lorsque vous collaborez directement avec des utilisateurs, ayez un objectif clair. Rédigez un ordre du jour qui établit clairement le but, les résultats attendus et l’horaire de la réunion. Établissez un mécanisme permettant de mettre en réserve les questions ou les idées qui sont hors de l’ordre du jour.Prolongez les séances. Prévoyez plus de temps à la fin de la séance, pour discuter des questions hors d’ordre des participants. La présence du responsable ou d’un représentant compétent aux séances de mobilisation a permis de respecter la vision du projet. |

# Les 12 principales recommandations

Le projet d’interface de la Nouvelle orientation en dotation (iNOD) a utilisé plusieurs méthodes novatrices afin d’obtenir, valider et tester les exigences. L’équipe s’est entretenue directement avec des milliers d’utilisateurs tout au long du projet. Pour ce faire, il a fallu adopter de nouvelles méthodes de mobilisation et de sensibilisation. De plus, l’analyse de la rétroaction et la mise à l’essai ont nécessité la création de nouveaux processus et outils. D’autres stratégies liées à la gouvernance interne et à la gestion de projet ont été nécessaires. De nombreuses leçons apprises et recommandations connexes ont été proposées. Voici les 12 recommandations principales :

* Rédigez la charte de projet en collaboration avec l’initiatrice du projet et les groupes fonctionnels de la Commission de la fonction publique (CFP) et, au besoin, les tiers fournisseurs de services et intervenants externes. Le document approuvé doit indiquer clairement la portée, l’échéancier, les rôles et responsabilités en matière de leadership et les ressources requises.
* Veillez à ce que votre équipe de projet dispose de ressources suffisantes pour atteindre les objectifs requis; si une ressource est prévue dans la charte approuvée, elle devrait être mise à la disposition de l’équipe de projet. Des équipes de projet mobilisées permettent de réduire les risques de chevauchement des priorités.
* Dès le début, mettez sur pied un comité directeur composé de représentants de la haute direction issus des groupes fonctionnels visés. Le comité constituera un organe décisionnel performant qui facilite l’orientation et la mise en œuvre du projet.
* Un responsable de produit ou un représentant compétent doit être facilement accessible dans le cadre d’un projet itératif, afin de respecter la vision du projet, et d’accélérer la prise de décision et l’orientation malgré un échéancier serré.
* Mettez sur pied des équipes de projet multidisciplinaires réunissant une expertise et des connaissances diverses, et des points de vue variés, afin de favoriser une équipe de projet plus inclusive.
* Il n’est pas facile de diriger des équipes de projet dotées d’un pouvoir d’action. Travaillez ensemble pour déterminer les rôles et responsabilités, essayez de réduire les chevauchements et réévaluez régulièrement le fonctionnement de l’équipe, au besoin.
* Veillez à ce que l’équipe de projet comprenne les extrants du projet et comment ils seront utilisés. De plus, assurez-vous de bien comprendre qui est responsable des extrants et qui est tenu d’appuyer leur production.
* L’élaboration de produits ou documents de projet uniques pouvant être modifiés par un nombre limité de personnes contribue grandement à améliorer le contrôle des documents.
* Une image vaut réellement mille mots; l’utilisation de maquettes, de prototypes et d’images pour transmettre et explorer des pensées et des idées a grandement enrichi nos séances de mobilisation d’utilisateurs.
* Planifiez d’abord les séances et invitez ensuite les personnes disponibles; il est très difficile de prévoir des réunions convenant aux disponibilités de chacun. Rendez également toutes les réunions virtuelles, ce qui augmente les disponibilités et favorise la représentation régionale. (N’oubliez pas de vérifier le matériel technologique, bien avant le début de la réunion.)
* Prenez des notes de rétroaction claires durant les séances de mobilisation; n’hésitez pas à demander des précisions pour vous assurer que les membres de l’équipe de projet ont bien saisi les commentaires des utilisateurs.
* Analysez les commentaires le plus tôt possible après la séance. L’analyse doit rester simple. Assurez-vous que chacun comprenne l’architecture de rétroaction, et la manière dont les commentaires seront utilisés. Établissez également une structure relative à la gestion des conseils et des considérations stratégiques connexes.