

FAIRE PROGRESSER LE NUMÉRIQUE :

GOVERNANCE ET GESTION DU
RENDEMENT DU GOUVERNEMENT
NUMÉRIQUE

Partie II
'Gouvernance et Performance'

Jonathan Craft
Catherine Clasadonte
Matt Wilder





Policy Ready est une plateforme consacrée à la recherche, à la formation, l'élaboration des politiques et de la gouvernance à l'ère des perturbations.

policyready.ca

[@policyready](https://twitter.com/policyready)

Gouvernement Numérique

SÉRIE D'ÉTUDES DE CAS

Lancée en 2020, cette série examine en profondeur un éventail de pratiques et d'impacts du gouvernement numérique au Canada et à l'étranger. Il fournit des comptes rendus rigoureux et complets des réussites et des échecs, et met en évidence le travail réel du gouvernement numérique.



Public Service Commission
of Canada

Commission de la fonction publique
du Canada

Canada

REMERCIEMENTS

Nous remercions chaleureusement le financement du Gouvernement du Canada et des personnes qui ont participé aux entrevues. Les opinions exprimées sont celles des auteurs.

AUTEURS

Jonathan Craft, PhD

Associate Professor
Department of Political
Science | Munk School of
Global Affairs & Public Policy,
University of Toronto

Founding Director
Policy Ready

jonathancraft.ca

[@jonathan_craft](https://twitter.com/jonathan_craft)

Catherine Clasadonte

[@catherineclas](https://twitter.com/catherineclas)

Matt Wilder, PhD

Visiting Fellow,
Department of Government,
Harvard University



TABLE DES MATIÈRES

Résumé Exécutif	1
1 Introduction	2
2 Rappel : La structure et la gouvernance de la RA et de la CFP	4
3 Renforcer la capacité de gouvernance du projet de RA et obtenir le bon équilibre	7
4 Gérer le rendement de la RA : Approches, paramètres et impératifs numériques	13
5 Outils de gestion du rendement	17
6 Changement culturel et leadership	22
7 Principaux défis et enseignements	27
7.1 Questions de gouvernance	27
7.2 Gestion du rendement	29
8 Conclusion	33
Références	35
Annexe Glossaire et acronymes	36

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Partie II de la série d'études de cas sur les demandes de la Commission de la Fonction Publique met en lumière l'importance de la gouvernance et de la gestion du rendement pour la réussite du gouvernement numérique. Il analyse les défis et les leçons apprises de l'établissement de gouvernance efficace autour d'un projet complexe, avec des objectifs changeants, qui a adopté des méthodes Agiles à mi-parcours du projet. Au fur et à mesure que la nécessité d'une gouvernance plus forte devenait évidente, la priorité est devenue de savoir comment s'assurer qu'elle répondait aux exigences techniques et «programme» du projet. Des tentatives répétées pour calibrer les multiples comités en place ont finalement trouvé du succès lorsqu'une approche intégrée et échaufaudée de la gouvernance a été adoptée.

Cette approche de gouvernance intégrée a construit des tissus conjonctifs entre les équipes et les unités qui avaient historiquement travaillé en silos. Cela a également facilité le développement d'un sens commun des objectifs et une compréhension plus approfondie des attentes et des exigences techniques et opérationnelles. L'échafaudage garantissait que les autorités efficaces et les attributions étaient réparties verticalement et horizontalement entre les principaux acteurs et équipes. La gouvernance a cependant été encore plus remise en question par l'adoption de méthodes de travail numériques qui ont créé des tensions sur la manière de soutenir le personnel en utilisant les méthodes Agile Scrum tout en

maintenant les exigences traditionnelles en matière de reportage et de responsabilité.

De même, le manque précoce de gestion des performances du projet a dû être résolu et de grandes questions ont émergé sur la manière de développer des mesures adéquates et utiles pour la gestion des performances liées aux méthodes Agile Scrum, mais également à d'autres exigences du projet et de l'organisation. Diverses techniques et outils ont été appliqués, y compris le descopage, la modification des mesures et des jalons de la gestion de projet, l'utilisation de tableaux de bord, de spectacles et de narrations et de «stand-ups» exécutifs dans le but d'obtenir plus de cohérence et de clarté dans la façon dont les performances étaient mesurées, gérées et soutenues.

Enfin, le parcours de rationalisation des applications était plus qu'une simple actualisation informatique ou une rationalisation numérique des services existants et de la technologie. C'était un projet qui s'est déroulé au cours d'une évolution importante de l'organisation et du leadership. La culture des organisations et les approches de leadership étaient des caractéristiques importantes de certains des défis et de la manière dont des solutions étaient recherchées et mises en œuvre. Le cas démontre l'importance d'un ensemble plus large de conditions habilitantes nécessaires pour faciliter le travail du gouvernement numérique.

Continuez à lire pour en savoir plus sur les défis et les leçons apprises.

1 INTRODUCTION

Le présent document est la deuxième partie d'une étude de cas en deux parties se penchant sur le projet de rationalisation des applications (RA) de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP). Motivé au début par une rationalisation des TI en 2011, le projet a pris de l'ampleur au cours de la dernière décennie pour devenir une initiative de plus large portée de transformation du gouvernement numérique. Le projet avait pour objet la refonte des systèmes d'arrière-plan et des programmes frontaux qui sous-tendent les services d'embauche et d'évaluation de l'aptitude professionnelle du gouvernement du Canada. La première partie de la présente étude de cas examine en détail les aspects opérationnels du projet. Elle met à jour une série de défis et de faux pas, et fait ressortir plusieurs enseignements pour ceux en première ligne du gouvernement numérique. La deuxième partie examine les aspects de la gouvernance et de la gestion du rendement du projet de RA. Elle se fonde sur une analyse minutieuse des documents et onze entrevues d'employés essentiels de la CFP directement impliqués dans la RA.

Les questions de gouvernance ne sont pas toujours à l'avant-plan des études du gouvernement numérique, mais concourent souvent largement à la réussite ou à l'échec du travail du gouvernement numérique. Dans le cas de la RA, quatre enjeux particuliers liés à la gouvernance se sont clairement dégagés. Premièrement, un manque initial de gouvernance largement reconnu a limité l'efficacité de la surveillance et la gestion du rendement.

Deuxièmement, la gouvernance qui existait n'était pas directement rattachée au projet de RA. La gouvernance existante n'a pas prévu une approche intégrée permettant de réunir, de façon efficace et judicieuse, le personnel de la Direction des services de technologie de l'information (DSTI) et du Centre de psychologie du personnel (CPP) à la même table de gouvernance. Troisièmement, l'adoption en 2015 de méthodes agiles, dans le cadre d'une approche de projet du gouvernement numérique, a réclamé des mécanismes distincts de gouvernance qui ont soulevé des défis additionnels. Quatrièmement et finalement, des facteurs de direction au niveau de l'organisation et du projet ont été souvent soulevés. Les entrevues ont révélé que les changements et les réformes de large portée de la CFP même, ainsi que les changements de direction et de style de leadership au niveau des cadres supérieurs et des opérations, ont concouru aux nombreux défis auxquels le projet de RA a été confronté et a miné la capacité de l'équipe de projet à obtenir des résultats.

Le projet de RA a également souffert d'une gestion insuffisante du rendement. Les tentatives prises pour régler ces questions mettent en lumière les grands défis et les importants enseignements concernant les moyens de mesurer le rendement, de le suivre et de le surveiller, et d'utiliser les indicateurs de rendement et les renseignements à son sujet, en particulier dans le contexte de l'adoption de méthodes de travail numériques au sein du gouvernement. Elles soulèvent également l'importance

de disposer de mécanismes efficaces de responsabilisation pour clairement établir l'appropriation du projet et comprendre comment faire face aux projets dont les problèmes persistent. Nous examinons les mesures prises par l'équipe du projet de RA pour créer des paramètres de rendement supplémentaires, les outils utilisés pour produire et utiliser une information sur le rendement, et la façon dont l'adoption de méthodes de travail numériques a changé les exigences en matière de gestion du rendement ainsi que l'approche retenue. Des questions importantes sont également soulevées sur les moyens utilisés pour gérer le risque et sur la tolérance au risque dans le travail du gouvernement numérique. Ces questions sont interreliées aux questions plus générales concernant le gouvernement numérique et l'impact des méthodes de travail numériques sur les impératifs de tolérance au risque et de gestion des risques pour le personnel-cadre et le personnel opérationnel exécutant le travail.

La Partie II fait ressortir des aspects du gouvernement numérique qui sont souvent négligés, à savoir la gouvernance et la gestion du rendement du gouvernement numérique. Elle révèle que le modèle « officiel » de gouvernance de la CFP et de gestion de projet pour les projets axés sur les TI a évolué autrement en pratique, et a donné lieu à des retards d'exécution et à un dépassement du budget initial de projet. À mesure que le gouvernement numérique se concrétise dans divers secteurs publics dans diverses administrations, la présente étude met en lumière quelques défis qui doivent être affrontés pour obtenir les résultats voulus en matière de gouvernance et pour gérer le rendement des projets du gouvernement numérique. Le rapport commence par exposer les mécanismes de gouvernance de la CFP et du projet de RA, et se penche ensuite sur quelques-uns des défis liés à la gouvernance, au leadership et au changement culturel qui ont joué un rôle essentiel dans les faux pas et les échecs, mais aussi dans le redressement réussi du projet de RA. Il conclut en exposant divers enseignements qui s'appliquent à d'autres entités souhaitant entreprendre des projets du gouvernement numérique, qui reconnaissent l'importance de créer et de soutenir une gouvernance et une gestion du rendement efficaces.



2 RAPPEL :

La structure et la gouvernance de la RA et de la CFP

Un survol détaillé de la CFP et du projet de RA est fourni dans la Partie I. Lancée en 2010, l'initiative de RA visait à rationaliser toutes les applications d'embauche et d'évaluation utilisées par le CPP de la CFP. Le projet a évolué dans le secteur des technologies de l'information (TI) jusqu'en 2017, lorsqu'une équipe de projet intégrée impliquant la DSTI et le CPP a été mise sur pied. À l'origine, la RA portait sur plusieurs autres applications et fonctions, mais en 2018, la majorité a été suspendue et éliminée du projet de RA, car les retards et les dépassements de budget ont exigé que l'on accorde la priorité aux applications à débit de traitement élevé. En fin de compte, la RA porterait sur deux « produits modernes » et un « sous-produit », à savoir la Définition des tests (DT), Apollo-MGEC et la Migration des tests (MT). Apollo-MGEC et DT sont des applications d'évaluation flexibles qui visent à aider la CFP et ses clients externes à fournir divers services d'évaluation fiables, protégés et accessibles dans l'ensemble du Canada. Ces applications réorganisées représentent une amélioration par rapport à l'ancien système dans le sens qu'elles sont sur le Web, qu'elles se conforment à la normalisation des sites Internet du gouvernement du Canada et qu'elles ne sont pas créées avec des logiciels vulnérables, presque désuets.

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a la responsabilité de garantir le professionnalisme et l'impartialité de la fonction publique fédérale, et est une institution de base qui

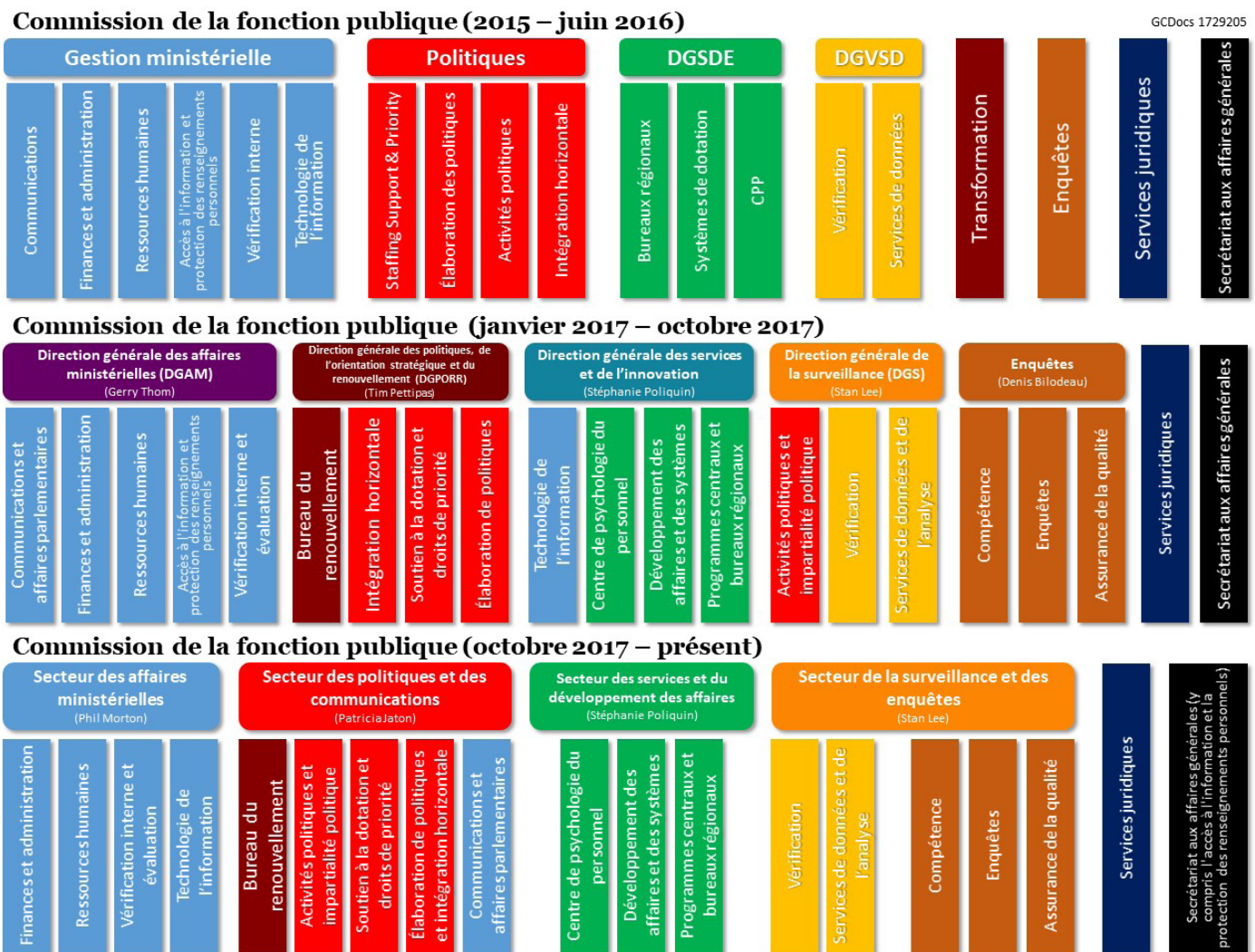
exerce des fonctions organisationnelles dans l'ensemble de la fonction publique. La raison d'être fondamentale de la CFP est essentielle au succès du gouvernement du Canada, car l'organisation gère la majorité des processus d'évaluation et des systèmes d'arrière-plan qui facilitent la composition impartiale et professionnelle de la fonction publique du Canada et rend compte au Parlement de son mandat de façon autonome. Pour ce faire, la CFP exploite des secteurs d'activité qui soutiennent les fonctions de base d'évaluation et d'embauche des employés, notamment les mesures d'adaptation en matière d'évaluation, l'évaluation de la langue seconde, les examens professionnels, l'évaluation du leadership, la rétroaction tous azimuts, et les examens de recrutement ministériels. Cela permet la mise en œuvre d'un système d'embauche fondée sur le mérite que la CFP est tenue de respecter pour la fonction publique. À cette fin, la CFP exploite une architecture de technologie de l'information et des applications logicielles d'une grande complexité et fortement interdépendantes. La mise à niveau de ces applications d'évaluation s'imposait depuis quelque temps et a donné lieu, en 2010, au projet de RA.

La gestion de la CFP est actuellement assurée par un président comptant les subordonnés directs suivants : quatre vice-présidents, une directrice exécutive et avocate générale, un chef de cabinet et un dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation. Comme il est illustré dans la figure 1 ci-dessous, la

CFP a évolué au fil du temps. En 2020, elle se compose de quatre secteurs, chacun dirigé par un vice-président, comme suit : Secteur des affaires ministérielles, Secteur des politiques et des communications, Secteur des services et du développement des affaires, et Secteur de la surveillance et des enquêtes. La gouvernance de la CFP est également facilitée par divers comités qui concourent au développement de projets et au maintien de la dotation et de l'évaluation de la fonction publique.

Les structures de gouvernance en jeu dans la CFP existent aux niveaux stratégiques et opérationnels, ainsi qu'aux niveaux des secteurs et des projets. Elles nécessitent des processus appropriés pour soutenir la réalisation de projets axés sur les TI, la gestion des ressources, et la gestion des risques, ainsi que pour faciliter le contrôle général du suivi des projets (Commission de la fonction publique, 2018). Les projets liés aux TI comportent un processus officiel pour la prise de décisions de haut niveau.

FIGURE 1 Structure évolutive de la fonction publique du Canada



Au chapitre des lignes directrices écrites, celles-ci sont habituellement énoncées et exposées dans une charte de projet, et elles précisent le mandat du projet, les procédures de recours hiérarchique, les exigences en matière d'approbation du changement de la portée, et la définition claire des organes décisionnels. En règle générale, des comités directeurs de projet et des équipes de gestion de projet sont établis et constituent le premier niveau le plus direct de gouvernance.

Un facteur essentiel utilisé pour déterminer la gestion et le respect de ces lignes directrices de projet est l'existence

d'une équipe de projet spécialisée et inter-fonctionnelle se composant des bons membres provenant des bons secteurs pour garantir la collaboration optimale, l'innovation et la réalisation efficace de projet. Comme il est exposé dans les sections suivantes, quelques importants enseignements se sont dégagés du projet de RA axé sur les TI relativement à son modèle de gouvernance et à ses styles de gestion de projet. Ces enseignements ont établi l'importance d'une gouvernance responsable et d'une gestion de projet rigoureuse pour la réalisation réussie de produits informatisés.



3 RENFORCER LA CAPACITÉ DE GOUVERNANCE DU PROJET DE RA ET OBTENIR LE BON ÉQUILIBRE

Le personnel nous a dit, à maintes reprises, que le projet de RA a été lancé en 2010 avec une gouvernance officielle minime, voire nulle. Des comités chargés de la surveillance et de la gestion existaient certes, mais la RA n'y était pas intégrée. Un des répondants l'a exprimé ainsi : «Y avait-il une gouvernance pour ce projet? Oui. La gouvernance a-t-elle fonctionné à un très haut niveau pendant la durée intégrale du projet? Certainement pas. Les deux premières années, le secteur opérationnel a affiché une sous-participation, car le projet a commencé à titre de projet des TI.» (Entrevue 3). La gouvernance initiale a été perçue par divers employés interrogés comme geste symbolique manquant de rigueur. Une personne interrogée a expliqué : «Elle était minimale, et celle qui existait au début visait principalement à surmonter les obstacles administratifs de dire qu'on avait consulté la gouvernance. Autrement, nous ne nous trouverions pas dans notre situation actuelle, avec un projet qui était censé durer seulement un an.» (Entrevue 10). Cette observation souligne également une constatation claire de la Partie I de la présente étude de cas. Le calendrier, la portée et les ressources peu réalistes du projet de RA auraient dû être signalés et, en dernier ressort, rectifiés par des mécanismes de gouvernance à un stade nettement antérieur du cycle de projet.

Ainsi, un des plus grands défis liés au projet de RA et un des plus

importants enseignements découlant du projet portent sur les moyens d'accroître la gouvernance afin de l'adapter à un projet du gouvernement numérique. La gouvernance de la RA a été renforcée, à mesure que le projet faisait l'objet d'examens plus poussés en raison de délais non respectés et de budgets dépassés. La gouvernance a été une intervention face à l'absence de la livraison de produits et au sentiment que le projet avait déraillé. L'intervention a compris la création d'un ensemble complexe de comités opérationnels propres au projet, l'imposition d'une exigence plus importante de production de rapports, et l'établissement d'une surveillance plus rigoureuse par les tables de gouvernance existantes. La réalisation d'un projet de TI à orientation numérique a, en dernier ressort, mis à l'épreuve le modèle de gouvernance traditionnel de l'organisation qui était en place lorsque le projet a démarré il y a plus de dix ans. L'effort initial visant à «doter le projet d'une gouvernance» n'a pas remporté un grand succès. Malgré les tentatives d'établir une surveillance plus importante, le projet a continué à languir pendant un certain temps.

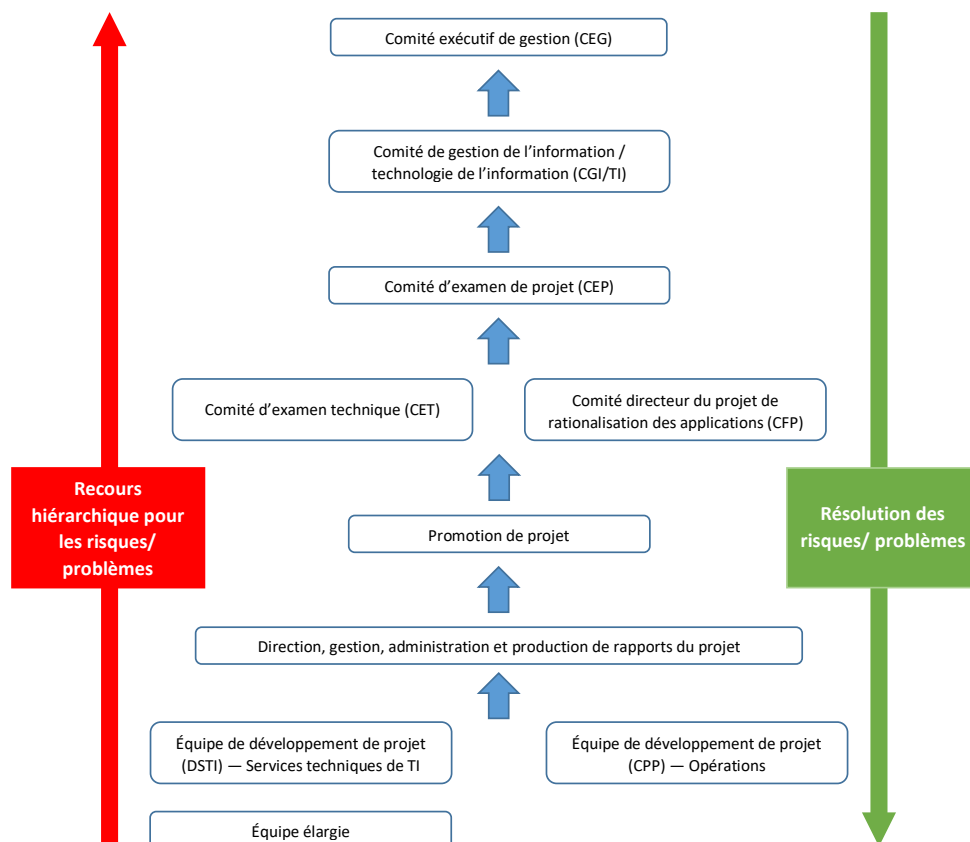
Le moment décisif du projet de RA est survenu après l'examen «en profondeur» de 2017, lorsque le comité exécutif de gestion (CEG) a décidé d'adopter une approche de gouvernance intégrée structurée. Un des employés du programme que l'on a interrogé l'a

exprimé ainsi : «Avant 2017, les programmes n'avaient aucun représentant à la table du projet ni à la table de la DSTI, de sorte qu'aucune gouvernance intégrée n'existait avant 2016-2017.» (Entrevue 11). Depuis 2017, le travail exécuté a essentiellement visé à rajuster le système original de comités et a donné lieu à l'intégration de la DSTI et du CPP dans la structure de gouvernance existante (voir la figure 2). La structure de gouvernance mise en place reposait sur le Comité de gestion exécutif (CEG), le Comité de gestion de l'information/gestion de TI (GI/TI), et le Comité d'examen de projet (CEP), ainsi que sur des comités à vocation opérationnelle, dont le Comité d'examen technique (CET) et le Comité directeur du projet de rationalisation des applications (CFP). Ce système de comités a connu

quelques changements importants, en particulier l'élimination du Comité d'examen technique, bien que la structure générale et la logique de fonctionnement n'aient pas changé au cours de la durée du cycle de vie du projet.

Le comité directeur de projet pour tous les sous-projets se composait de membres de l'équipe de gestion. Ce groupe s'est réuni régulièrement (tous les mois/tous les trimestres) pour prendre des décisions de haut niveau (par exemple, changements des RH, des coûts et de la portée) et suivre le progrès stratégique du projet. Ce comité rendait compte au Comité de gestion de l'information/technologie de l'information (CGI/TI). Il convient de faire observer que selon la norme établie,

FIGURE 2 Gouvernance du projet de RA (2017)



Source: Adapté par les auteurs à partir de documents fournis par la CFP

le projet de RA ne présentait pas ses rapports directement au CGI/TI, mais par l'entremise du gestionnaire de projet de la DSTI et du directeur de projet. Par ailleurs, une équipe-cadre de projet pour les sous-projets non agiles (migration des tests et migration des données Apollo-MGEC), composée d'employés opérationnels, se réunissait régulièrement (toutes les semaines, toutes les deux semaines) pour discuter de questions opérationnelles et suivre la progression du projet en détail. Ce comité rendait compte au CEP des enjeux de gestion de projet. Enfin, il y avait un comité de gestion par sprints des sous-projets agiles (Apollo-MGEC, Définition des tests) composé d'employés opérationnels et de membres de la direction. Ce groupe tenait des réunions debout quotidiennes pour discuter de ce qu'on avait accompli et de ce qu'on prévoyait accomplir à court terme, et pour suivre la progression du projet en détail. Cette structure fait état d'une approche multidimensionnelle de la gouvernance, reposant sur une organisation hiérarchique d'employés de la CFP présentant divers niveaux d'ancienneté et de connaissances techniques chargés de surveiller et de diriger les projets de TI.

Du point de vue de la gouvernance, on a tenté, pendant la période après 2017, d'obtenir l'équilibre et l'interaction voulus entre ces comités. Ce système de comités était sophistiqué et l'optimisation de l'équilibre des pouvoirs et de la structure (taille et composition) des comités a demandé du temps. Une des personnes

interrogées l'a expliqué ainsi : «À titre d'exemple, nous avions un comité directeur pour le projet avec trop de membres. Il s'agissait d'un comité directeur et quelque 25 personnes se trouvaient à la table. Nous avons réduit la taille du comité directeur pour que celui-ci se compose uniquement de cadres, qui sont maintenant du nombre de six.» (Entrevue 3). Plus d'un membre du personnel a invoqué l'utilité d'une «table de gouvernance» allégée, en mesure de fournir une orientation plus stratégique. Or, ce comité a commencé à fonctionner uniquement en 2019. Manifestement, il a fallu un certain temps pour parvenir à concilier les divers compromis de gouvernance en matière d'inclusivité et de rendement. Il n'était pas seulement question de se doter d'une gouvernance, mais d'avoir un espace où les cadres supérieurs pouvaient dialoguer librement afin de parvenir à un consensus sur les décisions difficiles à prendre à l'égard des moyens d'éliminer les obstacles. Selon un des membres du personnel, «Nous avons appris à concilier la transparence et le besoin d'aborder de manière efficace — et parfois brusquement

— les enjeux et



les obstacles auxquels nous étions confrontés. Nous sommes donc passés d'une tribune ouverte à une tribune plus fermée.» (Entrevue 11). Certes, un comité ou un mécanisme de gouvernance plus inclusif peut générer une rétroaction plus diversifiée, mais inversement, peut donner lieu à des tribunes moins propices à des discussions franches et à la prise de décisions à l'égard des exigences en matière de gestion du rendement.

D'autres ont signalé les problèmes liés à la compétence et aux pouvoirs des comités. Chaque comité exerçait un rôle unique, et ensemble, les comités ont assuré la direction, la surveillance et le soutien des projets. On a reconnu rapidement, par exemple, que le CEP détenait trop de pouvoir et était mal placé pour garantir le respect des jalons du projet. Comme l'a expliqué un répondant, «Il a fallu un certain temps pour remanier le mandat du comité de sorte que celui-ci sache qu'il ne lui incombait pas de prendre des décisions visant à modifier la base de référence des projets, étant donné que cette fonction relevait du Comité de GI/TI.» (Entrevue 10). D'autres personnes partageaient ce sentiment et ont soulevé cette dépendance à la démarche établie, à savoir la constitution initiale du CEP qui prévoyait que celui-ci présente ses recommandations directement au CEG, sans commentaires et examens de la part du CGI/TI ou du dirigeant principal de l'information (DPI). En fait, la gouvernance impliquait une non-concordance des priorités et des examens, qui étaient censés s'assurer que les aspects techniques des TI et les aspects liés aux programmes avaient fait l'objet d'un examen et d'une intégration suffisants. Ce n'est qu'en 2018 qu'une réforme a permis au CGI/TI d'assumer un rôle de leadership plus marqué dans

l'approbation et la surveillance de grands projets, le projet de RA compris. Parvenir au juste équilibre entre la double réforme et les besoins en matière de transformation des deux camps — le camp technique et le camp des programmes — du projet n'a pas été facile.

Comme on l'a expliqué dans la partie I, les enjeux liés à l'élaboration des spécifications et des exigences de projet (pour les deux camps) ont joué un rôle important dans cette situation, bien que la mise en pratique de ces spécifications et exigences ait également causé des problèmes. Une approche intégrée s'imposait, mais la gouvernance et les tâches opérationnelles devaient également respecter l'existence d'une expertise et d'exigences dans les deux camps qui nécessitaient un certain travail autonome. Selon un répondant, «Nous avons le client qui assistait aux réunions techniques, ce qui, à mon avis, était une erreur dès le début, car le rôle du client consistait à nous dire ce qu'il voulait obtenir en fin de compte, le produit final ou le comportement final. Les méthodes ou les moyens par lesquels nous allions y parvenir n'auraient pas dû faire partie de la conversation avec le client, car celui-ci ne possédait pas la connaissance nécessaire.» (Entrevue 9). Nombre d'acteurs du camp des opérations ou des programmes ont partagé ce même sentiment, car ils estimaient que les TI n'avaient pas une compréhension parfaite des conséquences et des exigences de la RA.

Il ressort également des observations des répondants que les mécanismes de gouvernance ne facilitaient pas toujours des rapports hiérarchiques efficaces. Par exemple, quelques-uns ont fait observer que pendant des années, le

gestionnaire de projet n'a pas donné de présentations utiles au CGI/TI et que lorsque cette situation a été rectifiée, des progrès ont été réalisés en matière de détection plus rapide des problèmes et d'une intégration améliorée de la gouvernance. Le résultat a été que de nombreux cadres siégeant à diverses tables ont été mieux informés des principaux problèmes (Entrevue 10). D'autres ont fait remarquer que les relations entre les comités ont très peu changé, mais que la fréquence et l'étendue des attentes en matière de production de rapports, en particulier ceux du CGI/TI, ont nettement augmenté, à mesure qu'une attention accrue a été accordée aux aspects problématiques de la RA (Entrevue 11).

Plusieurs participants ont fait observer que la structure de gouvernance abordait souvent des questions opérationnelles et des questions particulières détaillées, et manquait une visée ou une capacité stratégique. Comme il a été précité, cette situation découlait en partie de la taille et de la composition des comités. Quelques comités servaient à examiner les rapports et les mises à jour de projet alors qu'ils auraient mieux servi à établir les priorités stratégiques et les ressources attribuées. Selon un répondant, «Ce que nous avons tenté de faire était de travailler avec le gestionnaire de projet à l'époque, et il était impératif que nous devions passer à un niveau plus élevé, tenir une discussion stratégique à un niveau supérieur; nous l'avons fait au début de l'année dernière [2019].» (Entrevue 1). Malgré les problèmes évidents liés à la gouvernance, le personnel a exprimé, sans équivoque, que la gouvernance ne constituait pas, en soi, une solution miracle. Un répondant a signalé à juste titre qu'on peut changer la gouvernance



tant qu'on veut, mais si les objectifs de base et les mécanismes de lutte contre les problèmes persistants sont fautifs, toute la gouvernance au monde ne parviendra pas à résoudre les problèmes. (Entrevue 7).

Un dernier problème de gouvernance qui mérite une attention particulière est «l'appropriation» du rôle de gestion du projet. Comme on l'a fait observer dans la partie I, les gestionnaires de projet ont connu un roulement élevé, en particulier au début de la RA. Ce roulement a déstabilisé le projet et a entraîné l'affectation de ressources importantes à l'accueil et à l'intégration de nouveaux membres de l'équipe et à la formation de l'esprit de corps. De plus, la DSTI a toujours pourvu et géré le poste de gestionnaire de projet. Cette question a de l'importance, car elle est directement liée aux méthodes utilisées pour obtenir l'intégration de la gouvernance et de la gestion de projet. Bien qu'il n'existe pas de moyen définitif pour savoir si les gestionnaires de projet ayant fait l'objet d'une gestion mixte avaient pu offrir une gestion de projet plus réussie, il ressort de cela que l'incapacité du

CPP à participer à la dotation de la gestion de projet ou à la gestion continue du projet a eu des répercussions sur la nature des tâches de la gestion de projet. Bien que des ressources de gestion de projet centralisées existent au sein de la CFP, les répondants ont été très clairs à ce sujet : ils n'ont joué aucun rôle important dans la gestion de la RA. (Entrevue 11). Les organisations qui entreprennent des projets complexes du gouvernement numérique impliquant de multiples directions ou divisions auraient avantage à étudier les méthodes de ressourcement des gestionnaires de projet et leur affectation à une partie ou à la totalité des unités participant au projet, et à y réfléchir attentivement.

Les changements apportés aux mécanismes de gouvernance et l'adoption d'une approche distincte de gestion du rendement du projet (voir ci-dessous) ont toutefois été d'une importance cruciale pour faire progresser la RA. Les exercices répétés de réduction de la portée du projet ont été encore plus significatifs, et ont donné lieu à un projet nettement plus allégé que celui qui avait été prévu à l'origine. Divers changements ont été apportés à l'échafaudage de la gouvernance ou à la gouvernance à divers niveaux ou échelons du projet. Les tentatives de renforcement de la capacité stratégique de leadership et de gouvernance ont été lancées à l'automne 2018, lorsque le CGI/TI a commencé à faire des recommandations visant tous les importants projets dans l'ensemble de la CFP au Comité exécutif de gestion (CEG), qui a ensuite pris des décisions en conséquence. Ce mécanisme a remplacé le format précédent de gouvernance en vertu duquel le CEP, situé au bas de la hiérarchie des comités, recommandait la priorisation des projets au DPI.



4 GÉRER LE RENDEMENT DE LA RA :

Approches, paramètres et impératifs numériques

Les premiers défis rencontrés par la RA et l'incapacité du projet à fournir les produits livrables prévus dans les limites du budget fixé font état non seulement d'une piètre définition de la portée du projet, mais aussi des défis continus liés aux mécanismes de surveillance des progrès et des corrections de parcours mises en œuvre. Il s'agit en fait d'un défi de large portée que doivent relever tous les projets du gouvernement numérique. La gestion du secteur public axée sur le rendement implique l'attribution de la responsabilité de la performance d'un système et la communication des résultats (Pollitt et Bouckaert 2004). L'étude approfondie de 2017 a reconnu les défis rencontrés par la RA à cet égard et a eu des «difficultés à quantifier un progrès quelconque avant 2017-2018» (CFP 2017). L'étude a signalé trois problèmes précis qui ont concouru au rendement insuffisant du projet. Le premier concerne l'accent rapide des TI mis sur le déclassement et l'affectation insuffisante de ressources au développement. Le deuxième tient au pivot de 2012 ayant mis l'accent sur le système de gestion des commandes et des stocks et y ayant consacré des ressources budgétaires, ainsi que les nombreux concepts et approches de codage, qui ont donné lieu à une série de faux départs et de redémarrages du projet. Le troisième concerne les exigences plus lourdes en matière de documentation et de TI en 2014, découlant en grande partie des tentatives de veiller à une responsabilisation accrue et à une gestion plus interventionniste du projet afin d'éviter l'incapacité persistante

à respecter les délais et le budget. Une analyse des documents et des entrevues indique toutefois des défis importants liés à la gouvernance et à la gestion du rendement.

La décision d'adopter les méthodes agiles et d'appliquer des méthodes de travail numériques en 2015 a introduit des problèmes additionnels de gestion du rendement. Les méthodes de travail numériques ont remis en question les structures existantes, réclamé un investissement important en matière de temps et de ressources pour former le personnel de la CFP, et donné lieu au «ralentissement du rendement du projet en raison de difficultés liées à l'intégration d'Agile» (CFP 2017). Le personnel interrogé a parlé des obstacles les empêchant de travailler de façon numérique. Les répondants ont soulevé le problème causé sur le plan structural par la nature cloisonnée des équipes : «DevOps travaille de façon agile, mais chaque version réclame l'intervention d'un représentant des intergiciels qui ne travaille pas de la même façon ou qui ne fait pas partie de votre équipe. Les malentendus et les retards ont lieu parce qu'il s'agit d'une priorité pour DevOps, mais ce n'est qu'un autre problème attendant dans la file [pour les intergiciels].» (Entrevue 1). La juxtaposition maladroite de méthodes de travail numériques au sein de processus traditionnels et d'une structure d'administration publique hiérarchique lourde a également été relevée au chapitre de la production de rapports et

de la surveillance. Comme l'a expliqué un employé, «Même dans l'équipe des TI, on rendait compte encore à des gestionnaires distincts, on devait composer avec une structure trop cloisonnée et ménager les transferts; pour être agile, il faut absolument éliminer tout cela. On ne peut pas avoir des transferts et des dépendances de ce genre.» (Entrevue 7).

Il ressort que les processus décisionnels longs et multiniveaux ont entravé le rendement. Selon un participant, «Le processus était, à mon avis, un peu rudimentaire, mais vraiment lourd. Il y avait de multiples niveaux d'approbation : la direction, et puis la haute direction, et puis les comités; et puis, il fallait communiquer avec d'autres ministères comme Services partagés Canada (SPC). Il s'agissait d'un processus très lourd qui a causé des retards.» (Entrevue 6). Selon une autre personne interrogée, «Nous étions coincés, nous faisons du surplace. La gouvernance à l'époque nous empêchait en quelque sorte de progresser.» (Entrevue 9). Malgré la transition vers les méthodes agiles, le processus gouvernemental type

d'obtention des approbations a été cité comme facteur contributif des retards, en particulier avant la mise en œuvre d'un «processus d'urgence de comité consultatif spécial sur les changements (CCC)» en juin 2019 en vue de rationaliser la prise de décisions (CFP 2019). À maints égards, il ne s'agit pas de défis exclusifs de la RA, mais de défis difficiles auxquels les organisations et les équipes du secteur public sont confrontées pendant qu'elles tentent d'adopter des méthodes d'organisation et de travail numériques. Ces défis soulignent les tensions omniprésentes entre le besoin de disposer d'une hiérarchie des responsabilités et d'une étendue des contrôles dans l'administration publique traditionnelle, et la délégation et la marge de manœuvre requises par les méthodes numériques de travail et d'échec rapide des sprints et du développement des plus petits produits viables.

Établir et mettre en œuvre des paramètres d'évaluation efficaces a été un défi essentiel. Selon une personne interrogée, «Dès le début, aucun paramètre essentiel n'a été présenté, en grande partie parce qu'on tentait d'obtenir trop de résultats et c'était bien trop complexe. Je pense que les TI comprenaient mal le but de l'initiative». (Entrevue 10). D'autres ont signalé les défis liés à l'établissement des bons paramètres et à la garantie de la cohérence et de la continuité de leur application au fil du temps. Selon une personne interrogée, «Un de mes enseignements personnels concerne l'importance fondamentale d'établir les bons paramètres afin de pouvoir

comprendre les progrès réalisés — qu'il s'agisse du nombre de fonctionnalités, du nombre de points de récit... cela a changé plusieurs fois, ce qui, à mon avis, n'a pas favorisé notre capacité à cerner l'envergure et l'étendue du travail qui nous attend, le temps que ce travail prendra et le coût qu'il comporte.» (Entrevue 3)

La valeur acquise et les points de récit sont devenus les paramètres de choix pour évaluer le rendement et les progrès du projet de RA. La valeur acquise désigne le pourcentage d'une charge de travail prévue qui a été exécuté à un moment donné, tandis que les points de récit sont des unités de mesure qui représentent l'ampleur de l'effort requis pour exécuter des éléments de l'arriéré de produits. Ces approches de l'évaluation et de la gestion du rendement ont fait partie intégrante des tentatives de mise en œuvre d'une méthode de travail plus agile au sein de l'équipe de la RA. Or, les personnes interrogées ont relevé des lacunes dans les deux paramètres. Selon un répondant, «La valeur acquise a été utile et nous a donné une idée de la situation, mais elle n'en donnait pas nécessairement une image fidèle. Je pense que nous ne pouvons pas nous fier aux données. Autrement dit, les paramètres ou l'indicateur que nous communiquions à la direction pour que celle-ci prenne des décisions auraient pu être améliorés. Je ne dis pas pour autant qu'ils étaient complètement inadéquats, mais le fait de disposer d'outils plus efficaces qui représentent plus fidèlement le statut réel du projet aurait été utile.» (Entrevue 8). Un autre membre du personnel a fait observer que malgré l'utilisation répandue de l'approche de la valeur acquise, «On n'a jamais obtenu une valeur acquise de ce que nous devons obtenir; c'était toujours inférieur à ce que nous devons obtenir,

ce qui signifie que le projet ne respectait pas ses jalons; nous prenions du retard.» (Entrevue 1). Dans le même ordre d'idées, l'approche des points de récit a été perçue comme un avantage mitigé. Pour certains, l'approche représentait une méthode de mesure plus utile et plus exacte permettant de gérer l'arriéré et d'aborder les sprints de travail ainsi que l'approche de la valeur acquise, bien que le personnel ait également soulevé le fait que l'utilisation de l'approche faisait état d'une certaine imprécision et d'une certaine variation. Selon une personne interrogée, «Je pense que les points de récit sont prometteurs. Je dirais aussi que je pense que tous les acteurs à la table doivent comprendre la façon dont ils sont utilisés et les limites de l'approche précise adoptée. Et ils doivent bien cerner s'il s'agit ou non d'un point de récit réel.» (Entrevue 11).

En dernier ressort, l'introduction de l'approche agile de gestion par sprints a également eu des répercussions sur les exigences en matière de rendement et de gestion du rendement. Un problème était lié à la taille de l'équipe de projet. Parallèlement aux défis précités liés à la gouvernance, la grande taille de l'équipe de projet a présenté des défis au bon fonctionnement des méthodes agiles. Comme un répondant l'a expliqué, «L'aspect le plus difficile tenait au fait qu'on disposait encore d'une équipe énorme; une équipe agile se compose habituellement de 10 à 12 personnes, mais il y avait 23, presque 30 personnes à la mêlée du matin. C'est laborieux et c'est exigeant, car il y a peut-être 20 développeurs, 23 développeurs qui posent sans cesse des questions à un client. Cela implique un énorme effort simultané de gestion.» (Entrevue 6). Les aspects agiles et non agiles du projet étaient régis par des approches distinctes de communication

du rendement. Les équipes non agiles (c.-à-d. la conversion des données Apollo-MGEC, migration des tests) tenaient des réunions périodiques de l'équipe de base, où il y avait un ordre du jour permanent et un procès-verbal pour discuter de tous sujets liés au projet. Tant pour les équipes agiles et non agiles, tous les risques et/ou problèmes importants étaient soumis au comité directeur du projet aux fins d'examen et d'approbation. En réponse à la question portant sur l'efficacité des mêlées à faire progresser le projet, un répondant a déclaré, «Je pense que c'est mitigé, car les mêlées n'avaient parfois pas d'objectifs précis; l'objectif consistait essentiellement à travailler sur les récits que nous avons. Au lieu d'avoir, par exemple, un objectif précis. Je pense que la portée était trop

large.» (Entrevue 4). Un autre répondant a attribué le manque d'efficacité au processus d'approbation : «J'essaie de les livrer le plus rapidement possible au client, pour que nous puissions constater des changements... [mais] les choses iraient bien plus vite si nous n'avions pas toute cette bureaucratie, toute cette paperasserie.» (Entrevue 2). Dans le cadre d'une réflexion plus générale sur la méthode agile, un autre membre du personnel a indiqué, «La méthode agile est dotée de quelques paramètres rigoureux qu'on peut utiliser et qui sont réellement quantitatifs. Je suis une personne quantitative, et j'apprécie vivement cet aspect, mais je pense que si on ne les utilise pas complètement et qu'on commence à formuler des excuses quantitatives, on déraile.» (Entrevue 11).



5 OUTILS DE GESTION DU RENDEMENT

Un outil important qui a été déployé à plusieurs reprises est la réduction de la portée du projet. Utilisé plus largement après l'étude approfondie du projet de 2017, cet outil a été perçu par nombre de personnes comme moyen difficile, mais nécessaire, de régler les problèmes continus de rendement. À ce moment, la CFP avait considérablement investi dans la RA et avait besoin de voir le rendement de ses investissements. Selon une personne interrogée, «On est arrivé au point où le projet est perçu comme projet dont l'échec est inacceptable : on ne peut pas se permettre de faire demi-tour, on a réduit la portée dans la mesure du possible, ce qui à mon avis, a été la réaction de la gouvernance, "que diable se passe-t-il avec ce projet? Faites le nécessaire pour l'achever" et donc, on continue à amoindrir la portée du projet pour pouvoir l'achever.» (Entrevue 3). Cela a été perçu toutefois comme un facteur contributif essentiel des retards et des frustrations. Selon un répondant, «On a vu une quantité énorme de travail accompli par les Opérations, par le Centre de psychologie du personnel, qui a été jeté par les fenêtres, parce que la vision avait changé, ou la portée du projet avait été

radicalement réduite. J'entends par cela, des centaines de pages exposant les besoins opérationnels. Des équipes entières qui travaillaient sur le volet de la transformation opérationnelle. Des systèmes entiers dont la mise à niveau et la modernisation étaient prévues, des activités pour lesquelles nous avons établi toutes les exigences opérationnelles et avons fait tout le travail. Tout cela a été mis de côté.» (Entrevue 3). Ces exigences développées par les programmes ou le camp «opérationnel» en vase clos font état du manque d'intégration entre les équipes chargées des programmes et les équipes chargées de la technologie. Il faut rectifier cette situation en exploitant de façon plus efficace des équipes numériques interdisciplinaires au sein du gouvernement.

Un autre outil utilisé pour dégager les goulots d'étranglement a été l'introduction de la réunion debout pour les cadres. Il s'agissait de réunions au niveau des directeurs et des DG, de courte durée, visant à régler les problèmes opérationnels qui persistaient et servant de tribune décisionnelle accélérée. Selon un répondant, «Je pense que [cela] a vraiment aidé la situation. Cette approche a accéléré le processus décisionnel et j'ai constaté un changement du rythme après son introduction.» (Entrevue 6). Ces réunions debout ont aidé le personnel-cadre supérieur à soutenir les méthodes de travail agiles au niveau du projet en fournissant des solutions plus rapides aux enjeux problématiques ou en

accélérant les décisions qui s'imposaient pour faire progresser le projet. Qui plus est, lorsque ces types d'outils ont été rattachés aux mécanismes de gouvernance, ils ont aidé à garantir la production d'une information sur le rendement, une production qui était plus rapide lorsqu'on avait recours aux méthodes agiles, et ils pouvaient être exploités pour détecter les problèmes ou changer de cap de façon plus efficace.

Défis liés à la communication des résultats de rendement et des obstacles au rendement

Le choix des paramètres à utiliser n'était pas le seul défi lié à la RA. Un autre défi était lié au moyen utilisé pour



communiquer le rendement du projet et en rendre compte. La CFP a adopté un système de tableau de bord utilisant le protocole de feu de signalisation (voir la figure 3). Ce tableau de bord communiquait en vert les projets qui étaient sur la bonne voie et ne présentaient pas de risque immédiat,

FIGURE 3 Tableau de bord de la RA de la CFP

Indicateurs de projet du 27 juin 2019 :

Rationalisation des applications – volet principal

Santé globale	Portée	Calendrier	Budget	Problèmes	Risques

Apollo-MGEC

Santé globale	Portée	Calendrier	Budget	Problèmes	Risques

Définition des tests

Santé globale	Portée	Calendrier	Budget	Problèmes	Risques

Migration des tests

Santé globale	Portée	Calendrier	Budget	Problèmes	Risques

Indicateurs de projet recommandés¹ pour le 30 juillet 2019:

Rationalisation des applications – volet principal

Santé globale	Portée	Calendrier	Budget	Problèmes	Risques

Apollo-MGEC

Santé globale	Portée	Calendrier	Budget	Problèmes	Risques

Définition des tests

Santé globale	Portée	Calendrier	Budget	Problèmes	Risques

Migration des tests

Santé globale	Portée	Calendrier	Budget	Problèmes	Risques

Source: Tableau de bord fourni aux auteurs par la CFP.

FIGURE 4 Lignes directrices sur les indicateurs de projet de la CFP

	Vert	Jaune	Rouge
Santé globale du projet	Aucun indicateur jaune ou rouge.	Un indicateur rouge et quatre indicateurs verts; deux indicateurs jaunes et trois indicateurs verts.	Au moins deux indicateurs rouges; un indicateur rouge et au moins un indicateur jaune; au moins trois indicateurs jaunes.
Portée	Le projet est sur la bonne voie : on ne s'attend pas à ce que les changements identifiés aient des répercussions défavorables sur la portée, le coût ou le calendrier du projet.	Quelques corrections de parcours peuvent être nécessaires : les changements identifiés peuvent avoir des répercussions défavorables sur la portée, le coût ou le calendrier du projet.	D'importantes corrections de parcours peuvent être nécessaires : les changements identifiés peuvent avoir d'importantes répercussions défavorables sur la portée, le coût ou le calendrier du projet.
Calendrier	Écart < 10 % : l'exécution du projet est attendue dans les délais prévus.	Écart entre 10 et 20 % : l'exécution du projet peut ne pas être possible dans les délais prévus.	Écart > 20 % : l'exécution du projet peut ne pas être possible dans les délais prévus. Des décisions concernant le calendrier sont exigées.
Budget	Écart < 10 % : on s'attend à ce que le projet respecte le budget.	Écart entre 10 et 20 % : le projet peut respecter ou non le budget. Des fonds supplémentaires ou un report de fonds peuvent être nécessaires.	Écart > 20 % : l'exécution du projet peut ne pas respecter le budget. Des décisions de financement sont nécessaires.
Problèmes	Le projet est sur la bonne voie : tous les problèmes cernés sont gérables.	Quelques corrections de parcours peuvent être nécessaires : au moins un des problèmes cernés est susceptible de ne pas être gérable dans les limites de la portée, du coût ou du calendrier du projet.	D'importantes corrections de parcours peuvent être nécessaires : au moins un des problèmes cernés n'est pas gérable dans les limites de la portée, du coût ou du calendrier du projet, ou les activités entreprises à ce jour pour résoudre le ou les problèmes n'ont pas été efficaces.
Risque	Le projet est sur la bonne voie : on ne s'attend pas à ce que les risques aient des répercussions sur les autres paramètres du projet ou sur les résultats opérationnels généraux.	Quelques corrections de parcours peuvent être nécessaires : au moins un risque identifié peut avoir des répercussions sur les autres paramètres de projet ou sur les résultats opérationnels globaux.	D'importantes corrections de parcours peuvent être nécessaires : au moins un risque identifié peut avoir des répercussions sur les autres paramètres du projet ou sur le projet global.

Source: Figure fournie aux auteurs par la CFP.

en jaune les projets où des changements ou une attention supplémentaire étaient nécessaires, et en rouge, les projets présentant des problèmes qui exigeaient une attention immédiate (voir la figure 4). Sans être une nouveauté, le tableau de bord est devenu un moyen populaire de visualiser et de gérer le rendement d'un projet.

Il est clairement ressorti que les problèmes de rendement de longue date de la RA avaient besoin d'une meilleure communication de l'information sur le rendement. Effectivement, plusieurs

répondants ont fait observer que les tableaux de bord étaient utiles pour brosser un portrait complet des divers éléments et du projet dans son ensemble. Certains ont remarqué que le tableau de bord était moins efficace au sens où il était, à l'occasion, subjectif et où il pouvait dissimuler des problèmes continus ou des changements positifs. D'autres ont signalé le besoin de montrer réellement à la gestion et aux dirigeants où en étaient les choses. Comme l'a expliqué un membre du personnel, « Lorsqu'on visualise le fonctionnement du système réel, et pas une représentation du système, et pas un

poste de pilotage, ou un tableau de bord, on se fait une meilleure idée de la façon dont la situation évolue.» (Entrevue 7). La capacité finale de redresser les problèmes de longue date de la RA a été attribuée en partie à la capacité à combiner ces outils et à fournir des rapports et des mises à jour efficaces et régulières par le truchement de tableaux de bord, et aussi à donner des démonstrations en direct du fonctionnement des produits et des services.

Gérer les risques

La gestion du rendement implique une gestion des risques. Les tableaux de bord du projet ont été un mécanisme essentiel de communication d'une information sur les risques évalués du projet. La gestion des risques a été un élément important non seulement des décisions opérationnelles de la RA, mais aussi des décisions stratégiques à l'égard des corrections de parcours du projet. Le manque précité d'une gouvernance intégrée a, à nouveau, été d'une importance capitale pour l'évaluation du risque et les pratiques de gestion de la RA. Il ressort clairement des observations des répondants et des documents qu'il y avait des risques liés à la GI/TI et des risques liés aux opérations ou aux programmes. Selon une personne interrogée, «J'ai été à la table avec, eh bien, [avec des cadres supérieurs] pour expliquer les répercussions sur les opérations de la décision de ne pas poursuivre le projet. Mais les risques comprennent aussi les risques liés aux TI. Je ne suis pas la personne qui comprend la signification du fait que ceci a été développé sur Open Road, ou la mesure dans laquelle c'est fragile, et le fait que Services partagés Canada ne prendra pas en charge le système, et les conséquences

de ce refus pour les TI.» (Entrevue 3). Après l'adoption des méthodes agiles, l'approche du risque a été révisée en 2017-2018 pour incorporer une gouvernance plus vaste soutenue par la participation de comités, et un accent accru sur le risque opérationnel, prévoyant la présentation et la gestion de risques aux réunions debout quotidiennes de la méthode agile ou aux réunions périodiques de l'équipe de base du projet. Les risques ont été enregistrés en ligne dans l'application MS Project ou dans le registre des risques au niveau du projet global, et ils feront l'objet de rapports réguliers. Les équipes agiles ou l'équipe de base ont créé un plan d'action de réduction de chaque risque afin de réduire au minimum la possibilité que ces risques se présentent ou d'en réduire l'impact. La RA a utilisé un système de registre des risques en vertu duquel les risques, ainsi que l'intervention requise ou le besoin de ressources ou d'une attention plus poussée, ont été identifiés et catalogués. Le registre des risques a été examiné aux réunions du comité directeur, qui avaient lieu tous les mois. Les engagements pris envers la ré-attribution des ressources suivant les besoins ont été incorporés dans l'évaluation des risques, qui coïncidait avec la nouvelle charte de projet à la suite de l'étude approfondie de 2017, et la charte de projet de 2019 qui mettait l'accent sur la «rigueur de la gestion de projet» en vue de reconnaître rapidement les problèmes démentant la réalisation du projet (CFP 2019: 39). Cette orientation a impliqué la retenue des services contractuels d'un plus grand nombre d'analystes des activités spécialisés et l'exercice, par les développeurs, des rôles d'analyste des activités spécialisé pour alléger la charge de travail imposée aux analystes. L'accent accru mis sur la gestion des risques par le truchement du registre, et l'attention

concertée portée aux aspects à risque élevé de la RA ont été perçus comme une évolution positive. Selon l'explication donnée par une personne interrogée, «On reçoit maintenant des mises à jour continues sur le budget, on reçoit des mises à jour régulières sur la gestion du projet. On parle des risques et des problèmes liés au projet, et des stratégies à utiliser pour réduire ces risques. Est-ce que tout le monde comprend tout ce qui se dit? Je dirais non. Est-ce que quelques personnes comprennent tout ce qui se dit? Je dirais, certainement, ce qui est un grand pas en avant relativement à il y a cinq ou six ans.» (Entrevue 10). Quelques risques sont imprévisibles, mais selon un répondant, «On entreprend habituellement une gestion des risques, mais il y a toujours un nouveau risque à ajouter à la liste figurant dans le registre des risques, un risque qui est probablement tout à fait nouveau. Par exemple, le fait que SPC n'a jamais fourni l'environnement. Ça, c'était imprévu. Le fait qu'on a été obligé de changer la technologie quelques fois à mi-parcours, ça, c'était imprévu.» (Entrevue 8).

Un aspect final de la gestion et de la réduction des risques concerne les ressources humaines (RH). Il était évident que le roulement du personnel avait porté atteinte au projet sur le plan opérationnel (voir la partie I). Quelques personnes interrogées ont été franches, toutefois, à l'égard de l'obligation de la direction de faire mieux sur le plan de l'incorporation de mesures de protection et de palliatifs qui garantiraient qu'en cas de perte de personnel pour des motifs de maladie ou de mutations permanentes hors de l'organisation, il y aurait moyen de gérer les risques de revers importants. Comme l'a dit un membre du personnel, «Si tout tient à ce développeur, qui travaille dans son coin, eh bien, il est en congé de maladie pendant six semaines, parce que sa femme est très malade. Cela ne devrait pas bloquer le projet. Et ce n'est pas une question de reprocher ce blocage à ce gars ou à cette section. C'est une question de faire ce qui se doit pour mettre en œuvre des mesures de protection et pour s'assurer que le projet ne dépend pas d'une seule personne.» (Entrevue 9).

6 CHANGEMENT CULTUREL ET LEADERSHIP

Il est rapidement ressorti des documents et des entrevues que le projet de RA a impliqué plus qu'un simple renouvellement informatique ou une simple rationalisation numérique des programmes et des services existants. Le projet de RA était une question de culture organisationnelle, de leadership et de méthodes de travail. La haute direction de la CFP était consciente depuis un certain temps de la nécessité de moderniser les opérations de la commission. Le besoin de diriger une initiative détaillée visant à transformer la façon dont l'organisation mène ses activités afin de mieux répondre aux besoins de ses employés et de ses clients avait été officiellement reconnu (Commission de la fonction publique, 2013). Le projet de RA fait état des tensions et des défis liés aux efforts déployés pour moderniser la culture de la CFP et de l'importance des exigences en matière de ressources et de temps pour adopter des méthodes de travail numériques.

L'analyse des entrevues a révélé que le projet de RA a essuyé plusieurs revers importants en raison de la culture générale de la CFP au chapitre de l'adoption de méthodes agiles, de la constitution d'équipes intégrées, et de l'amélioration de la reconnaissance et du suivi de la gestion du rendement pour des applications numériques et des projets de TI de façon plus générale. Comme la Partie I de la présente étude l'a fait observer en détail, le projet de RA a essuyé des revers notables, compte tenu des problèmes rencontrés pour garantir des processus efficaces,

des problèmes liés à l'organisation et des problèmes de communication entre les deux camps (les TI et les programmes) responsables de la RA au sein de la CFP. Le personnel à tous les échelons a soulevé la persistance de la culture de cloisonnement, en particulier entre le personnel des TI et le personnel des autres services. Un employé l'a affirmé, «Je pense que la culture de la CFP est fortement cloisonnée. Je pense qu'avant mon arrivée, il s'agissait d'une culture fortement axée sur un affrontement entre "nous" et "eux", les opérations et les TI, "nous et eux".» (Entrevue 1). Les problèmes du projet de RA ont découlé en partie de l'insuffisance des mécanismes de gouvernance qui devaient s'assurer que le travail effectué par le niveau opérationnel tirait parti d'approches intégrées qui cernaient les problèmes discrets et communs des deux camps du projet de RA (programmes et TI) et qui étaient en mesure d'élaborer des stratégies pour les régler. De plus, il existait un besoin évident pour la haute direction de continuer à rechercher les moyens de veiller à la clarté des dépendances des deux camps; d'un côté, la réussite des TI dépendait de la présence des programmes à la table pour exposer pourquoi et comment les choses devaient fonctionner comme prescrit, tandis que les programmes devaient comprendre les réalités de la mise en service et de la prise en charge de l'infrastructure et des applications de TI, compte tenu des contraintes de ressources et de temps.

Les frustrations évidentes éprouvées

par les deux camps — celles de la DSTI qui recherchait une meilleure compréhension des besoins des programmes et des fonctionnalités qui n'étaient pas toujours bien documentées ou clairement exposées, et celles du CPP ou des programmes à l'égard de l'incapacité du personnel des TI à comprendre le fonctionnement des choses ou le rôle qu'ils exerçaient.

Un répondant l'a exprimé ainsi: *Nous avons parfois l'impression qu'ils avaient déjà décidé du déroulement du projet et de ce qu'ils allaient développer. Et ils allaient faire concorder les processus opérationnels avec leur solution... Il existait cet écart entre les opérations et les TI, en grande partie sur le plan du langage, mais également sur le plan de l'aptitude des opérations et des TI à comprendre la position de l'autre camp. Je pense que cela a abouti à des conversations qui, en fin de compte, ne l'étaient pas.* (Entrevue 10).

Plusieurs membres du personnel de l'ensemble de la gamme d'années de service et de domaines fonctionnels ont confirmé qu'ils étaient conscients de la nécessité de changer la culture pour que celle-ci concorde mieux avec les méthodes de travail numériques. Comme l'a expliqué un répondant, leur objectif était «de complètement transformer la culture de l'équipe.

Et l'approche utilisée, au lieu de changer la culture, en injecté une nouvelle.» (Entrevue 7). Lorsqu'on lui a demandé des précisions, il a expliqué que cela impliquait l'accueil et l'intégration de nouveaux employés, dont plusieurs provenaient de l'extérieur du gouvernement, qui offraient à l'organisation des méthodes de travail numériques plus contemporaines (p. ex., travailler de façon transparente, avec un code source ouverte et des méthodes agiles). La haute direction a reconnu qu'une modernisation de la culture et des méthodes de travail s'imposait. Elle a compris que cette modernisation retarderait vraisemblablement le projet de RA à la suite du roulement du personnel et de l'accueil et de l'intégration de nouveaux employés, mais que ces investissements et les coûts connexes aboutiraient à une organisation «mieux outillée face à l'avenir» (Entrevue 7). L'adoption de méthodes de travail agiles et l'officialisation d'une



structure d'équipe de projet et de gouvernance mieux intégrée exigeaient l'établissement et le maintien de nouveaux partenariats. Ce style interdisciplinaire réclamait essentiellement un changement de perception de la collaboration et de la gouvernance au sein de la CFP, pendant que les négociations concernant la portée du projet de RA, le ressourcement et la méthodologie de travail se déroulaient. Changer la culture des méthodes de travail, et de la constitution et du fonctionnement des équipes est tout un défi. Lorsque ce changement est combiné avec les objectifs de plus large portée de révision et de modernisation des TI, il est évident que ce travail a réclamé des investissements importants et a porté atteinte à la capacité de l'équipe de RA d'exécuter son mandat.

L'examen de la gouvernance et du rendement d'un projet exige une réflexion sur le rôle de la direction, d'autant plus lorsque ce projet représente une tentative d'adoption d'une approche de gouvernement numérique. Effectivement, bon nombre d'employés interrogés ont soulevé l'importance pour la RA des

problèmes de leadership et des défis au niveau de l'organisation et du projet. Un des problèmes les plus évidents découlait du changement de vision et des changements organisationnels de plus large portée survenus au sein de la CFP. On a fait observer que ces changements ont eu des conséquences directes pour la portée du projet de RA et les ressources disponibles. Le personnel interrogé a souligné l'incidence des changements importants de la vision de la RA, et du mode de communication de ces changements. Les employés ont expliqué que trois visions distinctes ont été adoptées au cours du cycle de vie du projet, et que chaque vision a eu des répercussions importantes sur l'organisation et le déploiement des opérations et des ressources opérationnelles. Selon un membre du personnel, «Le projet est passé d'un exercice de rationalisation des TI – je pense que c'était la première vision — à un exercice de transformation des opérations du Centre de psychologie du personnel, qui était la deuxième vision. Et la troisième vision, qui régit actuellement le projet, consiste à remplacer notre système d'évaluation de base avant que celui-ci ne s'effondre, car il utilise une technologie et un langage archaïques, il est fragile et il est vulnérable.» (Entrevue 3). La direction doit non seulement établir la vision, mais a aussi la responsabilité de communiquer cette vision, et ce, de manière efficace et cohérente. L'évolution de la nature de la RA, associée aux changements de direction et de gestion de projet, a donné lieu à des messages contradictoires. Nombre d'employés ont fait observer les problèmes liés à la compréhension du projet causés par la dichotomie des messages. Selon une personne interrogée, «Je pense qu'à un certain échelon supérieur au mien, il y avait beaucoup de personnes du même



échelon qui avaient des visions distinctes, et je pense qu'à certains moments, cela a créé de la confusion, car on diffusait des messages distincts et on ne savait pas trop que faire de la diversité des visions communiquées par les échelons supérieurs.» (Entrevue 4).

Les entrevues et les documents ont également fait remarquer l'incidence des changements touchant le DPI et la gestion de projet, ainsi que des changements de dotation apportés au camp opérationnel de la CFP. Ces changements ont facilité la résolution de problèmes persistants avec les méthodes de travail, ont dynamisé le personnel et ont remonté le moral au niveau opérationnel. Ils ont également énergisé l'exécution d'un renouvellement plus réaliste et pratique des produits et des systèmes. Cependant, comme l'a fait observer un répondant, les changements apportés à la direction de l'organisation ont donné lieu à un style de leadership moins enclin à courir des risques, en particulier relativement aux capacités et aux exigences techniques, et au travail qui était requis pour garantir une CFP plus moderne et plus capable (Entrevue 5). La nouvelle priorisation des fonctions essentielles de la CFP, qui a mis davantage l'accent sur le travail de conformité et d'enquête entrepris par la commission, a été mise en évidence par certaines personnes qui ont signalé que ce remaniement des priorités n'a pas été sans coûts, car le camp des programmes de l'organisation avait plus de difficultés à retenir l'attention et à obtenir des ressources.

Les styles de leadership des membres essentiels du personnel de la CFP au sein de l'écosystème organisationnel ont également été très importants. Cela comprend les situations se caractérisant

par un manque de leadership en raison d'autres priorités organisationnelles et du roulement du personnel, et les situations où la direction a pris les décisions difficiles à l'égard de la réduction de la portée du projet et des investissements dans la modernisation de plus large portée des TI qui étaient nécessaires pour faire progresser la RA. Le problème principal de l'identification de l'entité responsable de la direction du projet au sein de l'organisation, associé au manque de gouvernance intégrée a été un facteur important ayant concouru au rendement médiocre.

Comme l'a fait observer un répondant, «À mon avis, le projet n'a pas été dirigé par les bonnes personnes. Je suis d'avis que les TI n'auraient pas dû diriger le projet. Je pense que les opérations auraient dû diriger le projet. Je pense aussi que le projet était bien trop vaste. Il voulait tout faire, en même temps. En fin de compte, je pense que nous n'avions ni la capacité ni l'expertise en matière de TI pour le mener à bien. Et je pense que si on met tous ces ingrédients ensemble, le projet était voué à l'échec.» (Entrevue 10).

Un aspect du défi lié au leadership que devait relever le projet de RA concernait les moyens de tenir le projet dans la visée de la haute direction, compte tenu de l'évolution du paysage à la CFP, et des changements qui ont privilégié la conformité et l'application de la loi aux dépens des programmes. Plusieurs membres du personnel interrogés ont fait observer que le manque de priorisation était problématique, tant au niveau de la CFP qu'au niveau de Services partagés Canada, à qui on avait confié la tâche de coordonner et de gérer l'infrastructure de TI commune, et qui était dépassé par ses propres exigences et ses propres défis

(Vérificateur général, 2015). Comme l'a exprimé un membre du personnel, «Des équipes distinctes dans le camp de la DSTI, il y avait parfois un peu de friction, mais celle-ci n'était pas vraiment entre ces équipes. La DSTI devait probablement s'occuper d'autres priorités plus élevées. Par conséquent, on mettait continuellement [la RA] en veilleuse.» (Entrevue 9).

Enfin, certaines des améliorations sur le plan du leadership proposées par le personnel visaient à s'assurer que tous les niveaux de l'organisation, en particulier les membres de la haute direction, exercent une fonction de remise en question plus rigoureuse, même relativement aux projets impliquant des questions techniques. Divers membres du personnel interrogés ont fait remarquer qu'on ne pouvait pas s'attendre à ce que les cadres supérieurs sans antécédents techniques possèdent une expertise, mais que ces cadres devaient trouver les moyens d'exercer cette fonction de remise en question par l'entremise des comités, des vérifications ou d'implications ponctuelles. Plusieurs

membres des cadres supérieurs interrogés pour la présente étude ont accepté volontiers une certaine responsabilité de la médiocrité du rendement du projet de RA. Ils ont été nombreux à faire observer qu'ils ne connaissaient pas suffisamment les paramètres utilisés ou qu'ils n'y avaient pas accordé suffisamment d'attention, et ont examiné leur efficacité à brosser un portrait exact du projet. Un cadre supérieur a avoué franchement : «Pour ma part — je ne peux pas parler au nom de mes collègues — je pense que n'ai pas investi suffisamment de temps pour comprendre les paramètres du projet». (Entrevue 3). Les cadres peuvent exercer une importante fonction de remise en question et déterminer la meilleure façon d'exercer cette fonction fait partie du rôle de direction. La formulation des bonnes questions porte aussi sur la façon dont un projet du gouvernement numérique sera évalué et sur la garantie que les décideurs essentiels ont accès à la bonne information sur le rendement.



7 PRINCIPAUX DÉFIS ET ENSEIGNEMENTS

7.1 Questions de gouvernance

Le présent cas fait ressortir les conséquences de la mise en place d'une gouvernance insuffisante pour de nouveaux projets ou de la modification de cette gouvernance à mesure que les projets évoluent. Effectivement, la gouvernance a de l'importance, mais le présent cas souligne l'attention qu'on doit porter à la mise en place de structures, à l'établissement de processus, et à la facilitation de l'adaptation de la gouvernance à l'évolution des

circonstances. Les défis essentiels dans le présent cas étaient liés à l'intégration des divers secteurs de l'organisation en une structure de gouvernance utile et fonctionnelle, à la modulation des systèmes de comités pour réaliser de multiples objectifs de gouvernance, et à la facilitation d'une responsabilisation et d'une production de rapports améliorées tout en continuant à assurer une orientation stratégique durable.



PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS



Leçon 1

La création d'une gouvernance intégrée, capable de combiner les volets de GI/TI et de programmes des projets est essentielle pour le travail du gouvernement numérique. Pour ce faire, il convient de faire attention à la composition des comités ainsi qu'à leurs autorités et pouvoirs, et de chercher à équilibrer les fonctions respectives des comités chargés d'assurer une surveillance et une orientation.



Leçon 2

Échafauder la gouvernance de manière appropriée : la haute direction s'est rendu compte trop tard que la gouvernance devait être intégrée et qu'elle devait être échafaudée à divers niveaux de l'organisation. La participation de multiples niveaux distincts d'employés (DG, v.-p., etc.) par l'entremise de comités officiels a renforcé la capacité de l'organisation à assurer son rendement.



Leçon 3

Développer une gouvernance sensible aux priorités concurrentielles. La RA a requis quelques mécanismes de gouvernance qui étaient expansifs et inclusifs et d'autres qui étaient plus restrictifs et fermés. Ces mécanismes ont facilité l'atteinte d'objectifs distincts et ont fourni des capacités distinctes de gouvernance afin de garantir la progression du projet.



Leçon 4

Ne pas alourdir la gouvernance. Les participants ont fait observer que quelques mécanismes de gouvernance ont éprouvé des difficultés en raison d'un nombre excessif de membres ou de processus, lesquels ont causé leurs propres problèmes de rendement.



Leçon 5

Revoir la pertinence de la gouvernance en cas d'une transition vers des méthodes de travail numériques. Éviter les mécanismes de gouvernance en cascade ou les adapter aux projets axés sur la méthode agile, tout en reconnaissant qu'il se peut que les deux formes de gouvernance doivent coexister dans certaines situations.



Leçon 6

Créer et cultiver une capacité de gouvernance stratégique. On a porté une attention insuffisante aux impératifs stratégiques et aux besoins en matière de gouvernance du projet de RA. Celui-ci non seulement exigeait une gouvernance axée sur le détail et les opérations, mais aussi un organe stratégique en mesure d'éviter les écueils et d'obtenir une vue d'ensemble du dossier.

7.2 Gestion du rendement

Des défis importants ont été liés à l'établissement de paramètres de rendement utiles et exacts, à l'adoption d'une partie, mais pas de la totalité de ces paramètres pour les méthodes de travail numériques mises en place, et à la mise en œuvre d'une combinaison d'outils du rendement axée sur l'approche en cascade et sur l'approche agile. Les tentatives de gestion du rendement du projet de RA ont souvent donné lieu à des résultats mitigés. Prenons par exemple la réduction de la portée. Bien que celle-ci ait été nécessaire pour que la gestion de l'arrière de produits soit soutenable, elle a imposé l'abandon de fonctionnalités et a mis le camp des programmes dans une frustration palpable.

Enseignements

- ▶ Veiller à la mise en place rapide d'un cadre de gestion du rendement, à la prise de décisions délibérées à l'égard des aspects du rendement mesurés et gérés (et les raisons) ainsi que la communication de ces décisions.
- ▶ Rattacher la gestion du rendement et la production de rapports connexe à la gouvernance. S'assurer que les leviers sont rattachés à des pouvoirs réels.
- ▶ S'assurer que les cadres supérieurs approuvent, par leur signature, tous les rapports sur la gestion du rendement.

- ▶ Revoir régulièrement les cadres de gestion du rendement.
- ▶ Calibrer la gestion du rendement en fonction des méthodes de travail du gouvernement numérique et éviter le portage d'approches existantes sans les modifier.
- ▶ Être conscient des compromis susceptibles d'intervenir dans l'adoption d'approches ou d'outils de gestion du rendement (p.ex., réduction de la portée).
- ▶ La gestion du rendement peut impliquer une combinaison d'outils agiles et d'outils en cascade. Des frictions et des tensions en découleront vraisemblablement, qui peuvent s'avérer utiles, quoiqu'une attention particulière soit nécessaire pour comprendre leurs répercussions sur les équipes effectuant les tâches et leur place dans les orientations stratégiques globales.
- ▶ Il convient de prendre des décisions aux points de bascule, soit quand les projets sont «trop grands pour échouer», soit quand on peut y mettre fin. L'organisation est-elle réellement capable de réaliser le projet?

Changement organisationnel et direction pour le travail du gouvernement numérique

La réforme du gouvernement numérique est, essentiellement, une transformation culturelle du fonctionnement des ministères, des unités et des équipes. Le défi dans le présent cas consistait à déterminer comment transformer une organisation dotée d'une culture et de méthodes de travail établies depuis de longue date. La direction de la CFP et du projet de RA a été des défis importants. Sur un plan plus général, la CFP même connaissait des changements de direction, et les visions énonçant le rôle de l'organisation étaient en évolution. L'accent accru mis sur les activités de conformité et d'enquête a fait passer le projet de RA, les investissements dans les TI et la durabilité des TI à un rang inférieur au classement des priorités. (Entrevue 10). Cela a créé des défis en aval, vu que l'évolution de la vision de l'organisation a eu des répercussions sur la portée et les buts de la RA (voir la partie I pour un examen complet de la question).



PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS



Leçon 1

Investir dans la création d'un but commun : s'assurer que les visions ou les objectifs du projet sont cohérents et s'ils évoluent, s'assurer de communiquer de façon systématique les raisons de leur évolution. Du point de vue de la direction, un principal enseignement voulait qu'on n'ait pas suffisamment fait au début pour créer ce but commun et parvenir à un consensus sur ce but auprès des divers membres du personnel requis, en vue de garantir la réussite de la RA.



Leçon 3

Les cadres supérieurs et les gestionnaires doivent exercer un rôle vigoureux de remise en question, même dans des projets plus techniques. Il convient de poser des questions ou de chercher les employés qui peuvent aider à poser les bonnes questions. Cette approche était particulièrement évidente lorsqu'il était question de déterminer la façon dont le rendement du projet de RA devait être mesuré et géré.



Leçon 2

La transition vers une culture qui travaille de façon coopérative et horizontale (p. ex., démonter les cloisonnements) réclame une implication soutenue de la part de la direction pour tisser les liens et favoriser la collaboration. Les comités officiels et la copropriété des projets ont aidé le projet de RA à obtenir ce résultat. Il en est clairement ressorti qu'une intégration plus rapide du personnel des programmes et de la DSTI aurait dû avoir lieu pour améliorer la gestion et la gouvernance du projet.



Leçon 4

Les cadres supérieurs et les gestionnaires doivent fournir aux responsables de projet et au personnel des encouragements et une certaine latitude pour adopter des méthodes de travail numériques. Un leadership s'impose non seulement pour fournir les ressources appropriées, mais aussi pour faciliter un milieu de travail permettant de trouver le bon équilibre entre le pouvoir discrétionnaire et la délégation, et les exigences en matière de responsabilisation et de structure hiérarchique transparente.

! PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS



Leçon 5

Les gestionnaires de projet et les cadres doivent faire preuve d'une gestion ascendante efficace, c'est-à-dire établir le bien-fondé de leur projet et garantir que celui-ci demeure prioritaire, et s'il ne l'est pas, s'assurer que le soutien de la haute direction est suffisant pour garantir un ressourcement approprié et éviter les grands échecs de projet.



Leçon 7

Prévoir suffisamment de temps et d'espace pour permettre aux changements apportés à la direction et au personnel essentiel d'être absorbés par le projet. L'acclimatation à de nouveaux styles de travail ou de nouvelles approches de leadership prend du temps et retardera les projets, du moins à court terme.



Leçon 6

Se préparer à prendre des décisions difficiles à l'égard de la conservation ou du remplacement du personnel et, si on passe au numérique, décider si la culture peut être changée ou doit être entièrement remplacée.



8 CONCLUSION

La présente étude de cas fait ressortir que la gouvernance et la gestion du rendement sont des aspects importants du travail du gouvernement numérique. Bon nombre de défis et d'enseignements exposés dans la partie I sont liés aux problèmes de gouvernance et de gestion du rendement. Les tentatives répétées de régler les aspects problématiques du projet de RA remontent au manque initial de gouvernance. Doter le projet de RA d'une gouvernance s'est avéré un défi et a été motivé par les difficultés organisationnelles plus vastes rencontrées pour réunir la DSTI et les programmes (secteurs opérationnels). Ce défi devra être relevé par bon nombre d'organismes du secteur public, qui ont souvent été créés selon une structure cloisonnée, caractérisée par des divisions sectorielles marquées qui séquestrent les TI et les programmes en solitudes distinctes. Les enseignements précités sont applicables à plusieurs organisations qui tentent de surmonter les obstacles culturels et organisationnels de longue date s'opposant à une gouvernance efficace et à une gestion efficace du rendement. Ce fut un long parcours pour le projet de RA, qui a vu des tentatives multiples de modification de la gouvernance et d'obtention de meilleurs résultats par l'entremise d'une surveillance plus rigoureuse et d'une attention accrue au besoin de fournir une orientation stratégique.

À l'instar de nombreux projets et programmes du secteur public, les mécanismes de gouvernance se fiaient à un système de comités. L'établissement

d'une gouvernance efficace a impliqué la recherche d'une attribution équilibrée des responsabilités et des pouvoirs. Elle a également visé à s'assurer que les modalités de gouvernance étaient complémentaires, et que les comités étaient efficaces et procuraient des avantages à valeur ajoutée, au lieu de travailler à contresens. Dans le cas du projet de RA, cela a demandé un certain temps et l'approche de gouvernance stratifiée mise en œuvre a, en dernier ressort, abouti à une gouvernance plus solide et à de meilleurs résultats de projet. Les principaux enseignements signalent l'importance de la taille et de la composition des comités, ainsi que de l'équilibre entre les comités.

L'adoption de méthodes de travail numériques en 2015 a également créé des défis évidents au chapitre de la gouvernance et du rendement. Comment parviendrait-on à associer des paramètres traditionnels de responsabilisation, des structures hiérarchiques de comités et une communication fréquente de rapports aux besoins d'approches agiles, centrées sur l'utilisateur, qui favorisent une itération fréquente et un développement de produit visant le PPPV? Les difficultés existantes liées au manque d'information sur le rendement et à l'absence d'une gestion du rendement se sont intensifiées. La rationalisation visait à simplifier les choses pour les utilisateurs, en comprimant diverses applications pour former une suite d'applications plus conviviale et plus cohérente. À mesure que le projet a progressé, des paramètres de rendement supplémentaires se sont avérés utiles pour

répondre au but réorienté d'apprendre sur les problèmes et les moyens de les résoudre ceux.

Des choix difficiles et un travail ardu attendent les tables de gestion, les cadres supérieurs, et les équipes de direction du projet faisant un travail du gouvernement numérique. Ces acteurs devront obtenir des approches équilibrées (et souvent intégrées) de gouvernance et tenter de mettre en œuvre des approches de gestion du rendement qui produisent une information utilisable sur le rendement, présentant des liens évidents avec un mécanisme de gouvernance.

Dans le même ordre d'idées, la direction demeurera un élément essentiel de ce qui était manifestement bien plus qu'une simple rationalisation du projet, mais plutôt une tentative de large portée de changer la culture et les méthodes de travail du personnel de la CFP. Ce qu'on mesure, la façon dont on le mesure, et la façon dont la gouvernance est incorporée pour soutenir le travail du gouvernement numérique exigent une réflexion attentive. Le projet de RA fait ressortir certains des obstacles les plus communs, mais aussi les solutions innovatrices qui peuvent être adoptées pour relever ces défis.



REFERENCES

Behn, R. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures Public Administration Review, vol 63, no 5, p. 586-606.

Clasadonte, C., M. Wilder, J. Craft. (2002). Applying Digital Ways of Working: Redesigning Ontario's Environmental Registry. Policy Ready. <https://www.policyready.ca/digital-government-case-study-series>.

Commission de la fonction publique du Canada (2013). Rapport annuel du Comité de vérification interne — 2013-2014. <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/verification-interne/rapport-annuel-comite-verification-interne-2013-2014.html>

Commission de la fonction publique du Canada (2017). Étude approfondie du Comité exécutif de gestion. Présentation fournie par la Commission de la fonction publique du Canada.

Commission de la fonction publique du Canada (2018). Vérification de la gouvernance de projets et de l'attribution des ressources. <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/verification-gouvernance-projets-attribution-ressources.html>

Commission de la fonction publique du Canada (2018a). Aperçu du projet : Rationalisation des systèmes d'évaluation. Présentation au Comité exécutif de gestion, juin 2018. Présentation fournie aux auteurs par la Commission de la fonction publique du Canada.

Commission de la fonction publique du Canada (2018b). Document de demande de changement au Comité exécutif de gestion. Document fourni aux auteurs par la Commission de la fonction publique du Canada.

Commission de la fonction publique du Canada (2019a). Bâtir aujourd'hui la fonction publique de demain 2018-2019. <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/rapport-annuel-2018-2019.html>.

Commission de la fonction publique du Canada (2019b). Demande de rationalisation, volet 1, Charte du projet. GCDOCS 1719909, 13 juin 2019. Document fourni aux auteurs par la Commission de la fonction publique du Canada.

Commission de la fonction publique du Canada (2019c). Projet de rationalisation des applications. Révision du calendrier et des prévisions financières. Présentation fournie par la Commission de la fonction publique du Canada.

Mergel, I, S. Ganapati, A. Whitford (2020). Agile: A New Way of Governing. Public Administration Review (préalable à l'impression).

Politt, Christopher et Geert Bouckaert (2004). Public Management Reform: A Comparative Analysis, 2e édition, Oxford University Press, Oxford.

ANNEXE

Glossaire et acronymes

Terme ou Acronyme	Définition
AA	Analyste des activités
AO	Architecture opérationnelle
APOLLO	Terme utilisé pour représenter l'application du module de gestion de l'évaluation des candidats (MGEC)
CEA	Comité d'examen architectural
CEG	Comité exécutif de gestion
CFP	Commission de la fonction publique
CGI/TI	Comité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information
CGP	Cadre de gestion de projet
CGS	Comité de gestion du secteur
CPP	Centre de psychologie du personnel
DBO	Document sur les besoins opérationnels
DFA	Direction des finances et de l'administration
DG	Directeur général, directrice générale
DPI	Dirigeant principal de l'information
DSDA	Division des systèmes et du développement des affaires
DSTI	Direction des services de technologie de l'information
DT	Définition des tests
EAS	Évaluation et autorisation de sécurité

Terme ou Acronyme	Définition
EF	Exercice financier
EFVP	Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée
Épopée	Document définissant l'envergure d'un projet selon une approche agile
EU	Expérience utilisateur
FTEL	Fonctionnalité des tests en ligne
MGEC	Module de gestion de l'évaluation des candidats
NE	Niveau d'effort
OPO	L'optimisation des processus opérationnels (OPO) désigne l'optimisation des activités organisationnelles en réduisant et en éliminant les activités opérationnelles inefficaces ou en optimisant les activités à valeur ajoutée.
PPPV	Plus petit produit viable
RA	Projet de rationalisation des applications
SCEPR	Système de correction des examens et de production des rapports
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDA	Services et développement des affaires
SGCS	Système de gestion des commandes et des stocks
SIICE	Système d'information intégré des centres d'évaluation
TI	Technologie de l'information

Gouvernement Numérique

SÉRIE D'ÉTUDES DE CAS

IPAC  IAPC



www.policyready.ca



Public Service Commission
of Canada

Commission de la fonction publique
du Canada

Canada 