

**1 Risques inhérents à l'exercice de l'autorité**

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<b>1.1 Cadre de contrôle établi par la haute direction</b>			
<p>La direction du CRSNG a établi un cadre de contrôle interne qui comprend une structure à plusieurs niveaux regroupant des comités auxquels sont confiés des rôles et des responsabilités. La meilleure façon de mettre en œuvre le Projet des affaires électroniques consiste à procéder par l'intermédiaire de cette structure par voie de délégation aux comités visés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Comité de gestion se compose de membres de la haute direction de l'organisation. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le président du CRSNG assure la présidence de ce comité.</li> <li>- Le Comité se compose de directeurs généraux et de directeurs, qui relèvent directement du président.</li> <li>- Il fait office de comité directeur pour le projet. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il veille à ce que le projet soit en harmonie avec les objectifs organisationnels du Conseil.</li> <li>- Il approuve la portée, les buts et les objectifs.</li> </ul> </li> <li>- Il se charge de l'affectation des fonds et des ressources et établit le cadre stratégique.</li> <li>- Le projet n'a pas fait l'objet de beaucoup de discussions ou d'approbations récemment.</li> <li>- Plusieurs personnes interviewées n'ont pas dit clairement qu'il s'agissait du comité directeur du projet.</li> <li>- On s'est entendu sur le fait que le projet constitue une priorité du CRSNG.</li> </ul> </li> <li>- Le Comité des opérations est une tribune plus vaste, qui regroupe des personnes relevant du Comité de gestion. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les décisions que prend ce comité sont de nature opérationnelle.</li> <li>- Les membres possèdent un vaste savoir-faire en ce qui a trait aux activités et connaissent bien l'organisation.</li> <li>- Aucun rôle ni aucune responsabilité en particulier n'ont été confiés au Comité concernant le Projet des affaires</li> </ul> </li> </ul>	<p>À l'heure actuelle, il est évident que la haute direction appuie le projet et qu'elle le considère comme l'une des grandes priorités de l'organisation. Une structure d'autorité a été mise en place. Il existe plusieurs sujets de préoccupation qui, d'après la vérification, devraient être pris en compte dans le cadre de gestion du projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Comité des opérations ne joue aucun rôle officiel, mais ses membres possèdent une vaste expérience et de grandes compétences en ce qui a trait aux programmes sur lesquels la mise en œuvre des solutions électroniques aura une grande incidence.</li> <li>- Les directeurs sont des acteurs clés de la gestion et de la mise en œuvre des changements, mais ils ne jouent aucun rôle officiel.</li> <li>- Le projet est axé sur les activités, mais la directrice relève du directeur général des services administratifs communs. Le parrain pourrait provenir d'un secteur d'activité.</li> <li>- Le projet n'est pas axé sur la technologie de l'information et il ne doit pas être perçu comme tel.</li> <li>- Le projet regroupe plusieurs sous-projets. On devrait désigner des parrains et des responsables de l'approbation pour chacun.</li> <li>- Il y aura des partenariats avec d'autres organismes. On n'a pas encore déterminé cet aspect de la structure d'autorité.</li> <li>- Il faut préciser les rôles et les responsabilités et en faire part à l'organisation tout entière.</li> <li>- Le comité directeur n'a pas encore approuvé la structure d'autorité du projet.</li> <li>- Il y a des liens étroits avec d'autres projets, mais</li> </ul>	M	<p><b>Recommandation :</b> Il est recommandé d'examiner la structure d'autorité, dans le but de renforcer le cadre, y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'organisation du projet — rôles, responsabilités, ressources clés;</li> <li>- surveillance — gestion des changements, gestion de la portée;</li> <li>- communications — liens entre les initiatives.</li> </ul> <p>Il est recommandé que la structure d'autorité soit bien documentée dans la charte du projet et que le comité directeur approuve cette charte.</p>

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>électroniques.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des préoccupations ont été exprimées quant au rôle qui devrait être confié au Comité – une chose que l’on a apprise dans le cas du Système informatisé de gestion des subventions et bourses (SIGSB), c’est l’importance de pouvoir compter sur ce groupe pour maintenir le projet au niveau approprié et pour mener à bien la gestion et la mise en œuvre des changements.</li> <li>- Le Comité a eu des présentations et des discussions sur le projet.</li> <li>- Le Comité a participé aux ateliers sur la vision des affaires électroniques et la stratégie connexe. <ul style="list-style-type: none"> <li>- On est positif quant à ce qui a été fait et aux résultats préliminaires (travail d’Accenture).</li> </ul> </li> <li>- Le projet se traduira par de nombreux changements dans les activités dont ces membres assurent la gestion.</li> <li>- On est très satisfait du niveau d’information, mais on constate que la portée du projet est en voie d’être définie.</li> <li>- Il y a un manque de clarté quant à l’identité du parrain du projet – directeur général des services administratifs communs ou Comité de gestion. <ul style="list-style-type: none"> <li>- La directrice du projet relève fonctionnellement du directeur général des services administratifs communs.</li> <li>- Le directeur général est un participant à part entière d’un grand soutien.</li> <li>- La Direction des services administratifs communs est l’organe administratif de l’organisation. Elle n’est pas responsable des activités proprement dites ni des programmes.</li> <li>- Le projet est axé sur les activités, et non sur les technologies de l’information. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les propos de plusieurs personnes interviewées donnaient à penser qu’il s’agissait d’un projet axé sur la technologie plutôt que sur les activités.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p>les communications officielles et la gestion ne sont pas claires.</p> <p>Il faut examiner la structure d’autorité et envisager des éléments supplémentaires.</p> <p>Une structure d’autorité clairement définie est un facteur de succès déterminant pour la gestion de la portée, l’harmonisation du projet avec les orientations stratégiques de l’organisation et d’autres projets ainsi que pour la participation de tous les intervenants et l’appui qu’ils apportent au projet pendant toute sa durée.</p> <p><b>Le risque est modéré.</b></p>		

---

1.2 Gestion des changements et de la portée

---

Le Comité de gestion a délégué à la directrice du projet certains éléments de la portée.

- Gestion de la portée
  - Le comité directeur (Comité de gestion) est chargé d'approuver la portée du projet et tout changement à y apporter.
  - La portée n'a pas encore été approuvée.
  - La directrice du projet assume la responsabilité globale à l'intérieur des limites établies par le Comité de gestion
  - Accenture définit la portée générale et ses limites dans le cadre de ses travaux.
    - On définit actuellement l'énoncé de vision pour les affaires électroniques : « Le CRSNG offrira un riche ensemble de services à ses groupes d'intérêt par l'entremise d'un portail Internet robuste qui permettra le partage d'information, la collaboration, le traitement des demandes et l'administration des octrois. »
  - Les personnes interviewées se demandent quelle est la portée exacte du projet.
    - Ils estiment que l'on travaille actuellement à déterminer la portée et les priorités, mais que ce n'est pas encore chose faite.
    - Les ateliers sur le Projet des affaires électroniques ont présenté un large éventail de fonctions possibles.
    - Par conséquent, les attentes des utilisateurs sont à la fois variées et élevées.

On a mis en place le cadre de gestion pour gérer la portée du projet. Il englobe tout changement pouvant être apporté à mesure que le projet évoluera.

Les activités récentes destinées à élaborer le plan stratégique du Projet des affaires électroniques constituent un effort approprié pour définir la portée globale du projet. La documentation connexe montre la complexité et l'envergure que pourrait avoir le projet et la difficulté de gérer la portée (fonctions, budget et calendrier).

Le comité directeur n'a pas approuvé la portée du projet, alors qu'il s'agit d'une approbation essentielle. Il y a des risques évidents d'une augmentation des paramètres du projet jusqu'à ce que la portée soit définie de façon précise et approuvée. Il faut définir explicitement la portée pour gérer les attentes des utilisateurs. À l'heure actuelle, leurs attentes sont élevées. Il y a un risque qu'elles soient irréalistes, ce qui aura une incidence à long terme sur l'acceptation par les utilisateurs des solutions mises en œuvre en matière d'affaires électroniques.

Une gestion rigoureuse de la portée assure la capacité d'un projet à s'adapter aux changements internes et externes inévitables dans le cas des projets pluriannuels. Le Projet des affaires électroniques doit être plus rigoureux dans le processus de gestion de la portée.

**Le risque est modéré ou élevé.**

Il y a un risque d'incidence réciproque entre le Projet des affaires électroniques et plusieurs initiatives internes et externes. Il y a aussi un risque de chevauchement de la

M ou E **Recommandations :**

Il est recommandé que la directrice du projet veille à ce que le mécanisme de gestion de la portée du projet soit en place et à ce qu'il englobe les éléments suivants :

- définition et approbation de la portée pour le Projet des affaires électroniques;
- communications et coordination entre le Projet des affaires électroniques et d'autres initiatives clés ainsi que dans le cadre de la gestion.

M

Il est recommandé que le Comité de gestion et le Comité des opérations établissent un processus intégré pour la

---

<ul style="list-style-type: none"><li>- Il semble que le Secrétariat du Conseil du Trésor exigera que les ministères et organismes fassent rapport sur les progrès accomplis dans la poursuite des objectifs.<ul style="list-style-type: none"><li>- Initiatives externes conjointes – CV commun</li></ul></li><li>- Initiatives internes : processus d’allègement du fardeau, de consolidation des programmes et d’évaluation par les pairs.<ul style="list-style-type: none"><li>- Les initiatives en sont à différentes étapes de leur évolution.</li><li>- La portée et le cadre de gestion de certaines initiatives n’ont pas été définis.</li><li>- La responsabilité est assumée par plusieurs personnes dans diverses parties de l’organisation.</li><li>- Il faut divers niveaux d’intégration avec le Projet des affaires électroniques.</li><li>- Les initiatives pourraient avoir une incidence l’une sur l’autre et sur les orientations prises.</li><li>- Il a été signalé que les différentes initiatives ont un objet et des ressources en commun.</li><li>- Il n’y a pas de cadre structuré pour la gestion des initiatives.</li></ul></li><li>- Quantités de services pourraient être élaborés et assurés en partenariat avec d’autres organismes de recherche.<ul style="list-style-type: none"><li>- On ne s’est pas encore penché sur la structure d’autorité des partenariats.</li><li>- Il pourrait être nécessaire de prévoir certaines variantes dans la structure selon l’environnement du partenariat.</li></ul></li></ul>	<p>portée ou des efforts ou encore il est possible que les initiatives prennent des directions opposées ou qu’elles influent mutuellement sur leur calendrier respectif. Comme les projets sont interreliés en ce qui a trait à l’objet, aux ressources et à la période de mise en œuvre, il faut assurer une surveillance d’ensemble. Dans plusieurs cas, les clients des initiatives sont ceux du CRSNG, si bien qu’il convient de coordonner les efforts pour réduire le fardeau et le chevauchement. Les initiatives devraient partager l’information.</p> <p>Il y a un risque que le projet ne réponde pas à certaines exigences établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor dans le cadre d’initiatives pangouvernementales.</p> <p><b>Il y a un risque modéré que les initiatives aient une incidence négative réciproque.</b></p>	<p>surveillance d’ensemble des initiatives stratégiques et tactiques clés.</p>
---	--	--

---

---

1.3 Gestion des investissements

---

La gestion des investissements est un processus d'affectation des ressources qui garantit l'obtention des avantages escomptés. Le Projet des affaires électroniques est décrit comme le moyen d'améliorer à la fois l'efficacité et l'efficacité des activités du CRSNG.

- Définition des avantages — d'ordinaire définis dans l'analyse de rentabilisation du projet.
  - L'analyse de rentabilisation n'a pas encore été définie. Le modèle et le plan de prestation élaborés par Accenture procureront une partie de cette l'analyse de rentabilisation. L'énoncé de mission pour les affaires électroniques est le suivant :
    - Transformer les processus internes.
    - Optimiser l'utilisation des technologies de l'information.
    - Renforcer les capacités matière de prestation de services de gestion de l'information et des connaissances et les services.
    - Élaborer un large éventail de services électroniques conviviaux à valeur ajoutée, à assurer par le truchement d'un guichet unique (portail).
  - Les avantages dérivés sont de nature très générale et difficiles à mesurer.
    - Ils sont difficiles à évaluer quantitativement.
    - Le Plan stratégique doit prévoir les coûts, l'évaluation des risques et un plan de mise en œuvre d'ensemble.
- Les niveaux de ressources n'ont pas encore été déterminés (au moment de la vérification).
- La mesure des avantages inclut une définition des points de référence ainsi qu'un processus ou un système pour mesurer la prestation.
  - Les responsables du projet ne se sont pas encore penchés sur la question.

À l'heure actuelle, il n'est pas possible d'avoir la certitude que l'on obtiendra les avantages escomptés et que l'on disposera de ressources suffisantes pour accomplir les activités liées aux affaires électroniques. On suppose que les avantages et les coûts seront définis en détail à court terme.

**Le risque est faible ou modéré.**

F ou M    Aucune recommandation n'est formulée pour l'instant. Il est suggéré de procéder à un contrôle de la vérification portant sur la progression de l'analyse de rentabilisation.

2 Risques inhérents aux activités

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<b>2.1 Gestion des besoins</b>			
<p>On prévoit que les affaires électroniques auront une grande incidence sur la façon dont le CRSNG met en œuvre ses processus administratifs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La principale fonction du CRSNG consiste à offrir des fonds pour la recherche dans trois grands domaines : subventions de recherche, bourses d'études (versées à des étudiants) et partenariats de recherche.</li> <li>- Les principaux utilisateurs et parties intéressées sont les chercheurs ou les étudiants, les universités, les responsables de l'évaluation par les pairs, l'industrie du secteur privé, le gouvernement, le grand public et le personnel du CRSNG.</li> <li>- Le modèle de prestation prévoit quatre catégories fonctionnelles de services électroniques au CRSNG. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation-e : présentation des demandes par voie électronique; accès en ligne aux renseignements relatifs à l'évolution des demandes, des subventions et bourses; transmission électronique des documents utiles pour l'examen des demandes; transmission en direct des examens; et présentation d'information financière et présentation d'information sur les progrès accomplis après l'octroi des subventions et bourses.</li> <li>- Collaboration et réseautage : communautés en direct et réunions virtuelles.</li> <li>- Partage d'information : CV commun et base de données sur les chercheurs; base de données sur les partenaires de l'industrie; base de données sur la recherche appuyée par le CRSNG et sur son incidence; liens avec les établissements ou organisations connexes; organisation électronique et partage des connaissances du CRSNG; arbre de décisions relatif aux programmes; base de données améliorée sur les</li> </ul> </li> </ul>	<p>Les efforts déployés ces derniers mois dans le but d'élaborer une vision et une stratégie pour les affaires électroniques ont porté fruit. L'élaboration du modèle de prestation et de la définition des services constitue un processus efficace pour déterminer les besoins d'ensemble et aider à en arriver à une compréhension commune des affaires électroniques. Le processus aide l'organisation à établir les priorités en matière de solutions électroniques.</p> <p>La gestion des besoins pose des difficultés pour tout projet, mais il s'agit d'un facteur de succès déterminant. Il est essentiel que les utilisateurs bien informés au niveau approprié définissent les besoins (par exemple, la direction doit indiquer l'information dont elle a besoin). À moins de disposer d'un processus structuré et rigoureux servant à consigner les besoins, il est facile de laisser de côté certains besoins, de mal les interpréter ou de simplifier à outrance des règles et des processus administratifs complexes.</p> <p>Les responsables du Projet des affaires électroniques n'ont pas encore établi de processus structuré pour la gestion des besoins. On risque fort de ne pas réussir à déterminer les besoins ni à élaborer des solutions électroniques pour y répondre. Il y a des facteurs qui compliquent le processus : utilisateurs du CRSNG internes et externes; possibilité de partenariat avec d'autres organismes de recherche pour la définition des besoins en matière de services électroniques; possibilité d'avoir recours à d'autres modes de prestation (prestation par un tiers; prestation par le Conseil;</p>	<p>M ou E</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Il est recommandé que la directrice du projet, en collaboration avec le directeur de la Division des services informatiques, veille à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un processus structuré de gestion des besoins.</p> <p>Il est recommandé que le processus de gestion des besoins soit intégré à la méthode de développement.</p>

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>postes affichés; gestion des noms d'utilisateurs et des mots de passe; sélection électronique des examinateurs de l'extérieur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administration-e : diffusion proactive de l'information par voie électronique; gestion électronique de l'information; rapprochement de l'information financière après l'octroi des subventions et bourses; achats et paiements par voie électronique; paiement direct électronique; et services de coordination des bénévoles.</li> <li>- Le document décrit en détail chacun de 23 services : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus utilisé pour établir le cadre de la plupart des partenariats (mode de prestation approprié). <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différents modes sont : prestation par un tiers; prestation par le Conseil; prestation collective par un tiers; prestation collective par le Conseil.</li> <li>- Le mode de prestation est déterminé selon les considérations administratives et techniques, les principes directeurs en matière de prestation et la dépendance entre les services.</li> </ul> </li> <li>- Pour chaque service électronique, le document présente la capacité actuelle et future, les groupes cibles, des exemples du marché, la raison d'être des modes de prestation recommandés et les incidences internes prévues.</li> </ul> </li> <li>- Les priorités ont été établies en collaboration avec le Comité des opérations. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les services électroniques sont classés par ordre de priorité.</li> <li>- On souhaite obtenir du succès rapidement.</li> <li>- Besoins d'ordre général – souplesse, simplicité, intégrité des données et fonction d'extraction des données.</li> <li>- Il faut inclure les besoins en matière d'information de gestion.</li> </ul> </li> <li>- Besoins en matière de sécurité et d'accès <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'information traitée renfermera des renseignements</li> </ul> </li> </ul>	<p>prestation collective par un tiers; prestation collective par le Conseil); et complexité d'un projet regroupant de nombreux sous-projets.</p> <p>Il faudra procéder à un changement de culture. C'est pourquoi le processus de gestion des besoins doit être plus rigoureux. Les utilisateurs doivent être chargés de définir et d'approuver les besoins. Il y a un risque que les besoins continuent d'augmenter, ce qui complique la mise en œuvre d'une solution. Les besoins ne sont jamais statiques, mais il faut les examiner à un moment précis afin de pouvoir mettre en œuvre une solution. Par la suite, on a recours au processus de gestion des changements pour répondre aux nouveaux besoins.</p> <p><b>Le risque est modéré ou élevé.</b></p>		

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"><li>- personnels (d'ordinaire classification « Protégé B »).</li><li>- Il sera parfois nécessaire d'assurer une protection d'un niveau supérieur (brevets et secrets de fabrication).</li><li>- Il faudra examiner l'énoncé de la nature délicate et l'évaluation des risques.</li> <li>- Besoins des clients externes et de leur environnement respectif.<ul style="list-style-type: none"><li>- Envoi d'un questionnaire sur les possibilités d'affaires électroniques.</li><li>- Sollicitation de commentaires sur le processus de demande, le processus d'évaluation par les pairs, la gestion des subventions et des bourses et les autres services (harmonisation des besoins communs, accès à un groupe de discussion, réception automatique des publications du CRSNG, etc.).</li><li>- Les responsables d'autres initiatives internes solliciteront des conseils ou des commentaires auprès du même groupe.</li><li>- On risque d'alourdir le fardeau d'un groupe déjà surchargé.</li></ul></li> <li>- Besoins – gestion de l'information enregistrée (par exemple, les répercussions sur les renseignements détenus par le gouvernement ainsi que sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels) et des finances (rapprochement, paiements, etc.)<ul style="list-style-type: none"><li>- On n'a pas établi clairement la façon dont ces aspects seront gérés.</li></ul></li> <li>- Le Projet des affaires électroniques est un projet cadre regroupant de nombreux sous-projets.<ul style="list-style-type: none"><li>- Le processus de collecte et de tenue à jour des besoins est complexe.</li><li>- La coordination et l'intégration de la gestion des besoins sont complexes.</li><li>- La satisfaction de besoins des clients externes est complexe.</li><li>- Si on travaille avec des partenaires (autres que les organismes de recherche), il faut également cerner leurs besoins et les gérer.</li></ul></li></ul>			

---

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
----------	------------	--------	--------------------------------

---

? Il n'existe aucun processus officiel évident pour la gestion des besoins.

---

## 2.2 Conception de solutions

---

Le processus visant à élaborer des solutions pour répondre aux besoins administratifs est complexe.

- Quatre modes de prestation sont possibles pour la mise en œuvre des solutions.
  - Prestation par un tiers – prestation par un tiers, mais aucun service partagé avec d'autres partenaires de recherche.
  - Prestation par le Conseil – prestation sur mesure par le personnel interne, un entrepreneur ou les deux.
  - Prestation collective par un tiers– prestation en commun avec les autres partenaires de recherche.
  - Prestation collective par le Conseil – prestation avec un partenaire, mais aucune prestation par un tiers.
- D'après le document qui traite des modèles de prestation, on utilisera divers moyens de prestation pour mettre en œuvre les solutions.
- Le cadre de sécurité n'a pas encore été élaboré.
  - Il sera complexe et prévoira divers modes de développement et de fonctionnement.
  - Il sera nécessaire de l'intégrer à toutes les solutions en matière d'affaires électroniques.
- Le cadre de contrôle interne n'a pas encore été élaboré.
  - Il s'agit du contrôle comptable ainsi que du contrôle de l'intégrité et de la gestion.
  - Le cadre portera sur les pistes de contrôle de gestion, la sécurité des données et la protection de l'information confidentielle.

Il y a un risque inhérent, parce que le domaine des affaires électroniques est assez nouveau et très dynamique.

**Le risque est modéré.**

M

Il est recommandé que le processus de sélection du ou des modes de prestation des solutions soit soumis à un examen indépendant au moment opportun.

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<b>2.3 Gestion des changements</b>			
<p>Les diverses solutions en matière d'affaires électroniques entraîneront des changements.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le modèle de prestation fait état des domaines où il faut apporter des changements. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture – comportements, normes et valeurs de l'organisation. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il faudra apporter des changements, par exemple, la transition des documents imprimés aux documents électroniques.</li> <li>- Le personnel devra être plus ouvert aux nouvelles technologies et les intégrer aux processus internes et à leur interaction avec les clients.</li> </ul> </li> <li>- On devra adopter une culture davantage axée sur le client et faisant appel à la technologie de façon plus proactive pour répondre aux besoins de clients.</li> </ul> </li> <li>- Organisation – il faudra modifier la répartition des activités ainsi que la structure, le rôle et les responsabilités de l'organisation. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il y a aura de nouvelles activités; on redéfinira les rôles et les responsabilités.</li> <li>- L'organisation doit refléter l'intégration avec les parties externes (fournisseurs de services et organisations partenaires).</li> </ul> </li> <li>- Compétences – habiletés, aptitudes et connaissances qui sont l'élément moteur des activités. <ul style="list-style-type: none"> <li>- On mettra l'accent sur la gestion plutôt que sur la collecte d'information.</li> <li>- L'intégration des habiletés et la gestion des relations entre les partenaires du CRSNG seront davantage nécessaires.</li> </ul> </li> <li>- Processus – activités, tâches, déroulement du travail – fonctionnement des transactions – mise en œuvre et gestion</li> </ul>	<p>La mise en œuvre des différentes solutions en matière d'affaires électroniques ne se traduira par aucun changement radical au sein du CRSNG. Elle inclura des changements sur le plan de la culture, de l'organisation, des compétences et des processus (activités, tâches et déroulement du travail). Les responsables du projet reconnaissent que la gestion des changements constitue un domaine déterminant.</p> <p>Cet aspect présente un risque élevé, car on n'obtiendra pas les avantages escomptés à moins de disposer d'un processus efficace pour gérer les changements mis en œuvre. Si la gestion des changements laisse à désirer, les utilisateurs ne seront pas prêts pour les nouveaux processus et ils n'adhéreront pas à la nouvelle solution. À l'extrême, les utilisateurs pourraient saboter la solution. Des problèmes d'intégrité des données peuvent se présenter. En outre, les processus administratifs ne sont ni efficaces ni efficients et ils ne s'intègrent pas bien avec la solution technique.</p> <p>Le CRSNG ne dispose pas de personnel interne possédant les compétences et l'expérience requises pour déterminer et mettre en œuvre les activités nécessaires au chapitre de la gestion des changements.</p> <p><b>Le risque est élevé.</b></p>	<p>E</p>	<p>Il est recommandé que les responsables du projet s'assurent de disposer de personnel possédant de grandes compétences et une vaste expérience en gestion des changements, afin d'élaborer une stratégie et un plan de gestion des changements.</p>

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>des processus.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- On prévoit des incidences considérables.</li><li>- Les processus de gestion du savoir et du contenu pour assurer l'uniformité et l'intégrité des données comme il se doit.</li><li>- Technologie – applications et compétences en matière de développement.<ul style="list-style-type: none"><li>- On mettra l'accent sur l'intégration entre les composants des environnements externes et internes.</li><li>- Il faut les habiletés nécessaires pour élaborer et maintenir tous les services électroniques assurés à l'interne.</li></ul></li><li>- Simultanément, plusieurs initiatives internes, comme mentionné à la section 1.2., par exemple, l'allègement du fardeau, la consolidation des programmes, le CV commun et le processus d'évaluation par les pairs, donneront également lieu à des changements.<ul style="list-style-type: none"><li>- Il faudra coordonner ou intégrer les changements.</li><li>- La plupart porteront sur les communications avec des intervenants de l'extérieur.</li></ul></li><li>- La planification des communications sera complexe.<ul style="list-style-type: none"><li>- Les activités de communication facilitent les changements.</li></ul></li><li>- Gestion des attentes – utilisateurs<ul style="list-style-type: none"><li>- Il y a des limitations par opposition aux attentes en matière de prestation.</li><li>- La gestion des attentes des gens est un élément essentiel.</li><li>- Les attentes sont élevées après les groupes de travail d'Accenture</li><li>- Les mesures qu'il est possible de réaliser sur le plan technique pourraient être trop coûteuses.</li></ul></li></ul>			

3 Risques inhérents au projet

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<b>3.1 Organisation et dotation en personnel</b>			
<p>Au cours de la période de vérification, on a davantage structuré l'équipe du projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur du projet <ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est un gestionnaire de projets chevronné qui connaît bien les activités.</li> <li>- Il assume la responsabilité globale et la gestion du projet.</li> <li>- Il définit les stratégies d'ensemble pour assurer le succès du projet.</li> <li>- Il est responsable de la planification, des budgets financiers, de la surveillance et de la présentation d'information.</li> </ul> </li> <li>- Deux gestionnaires à temps plein recrutés parmi les utilisateurs (programmes du CRSNG) récemment nommés, qui relèvent de la directrice du projet. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ces gestionnaires administreront des projets particuliers.</li> <li>- Ils cerneront et analyseront les besoins.</li> <li>- Ils mèneront des consultations auprès des clients et utilisateurs externes.</li> <li>- Ils posséderont une vaste expérience dans le domaine des programmes de l'organisation.</li> </ul> </li> <li>- Gestionnaire de projet de la Division des services informatiques – ce poste à temps partiel au moment de la vérification devrait bientôt être converti en poste à plein temps. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce gestionnaire relève du directeur de la Division des services informatiques, qui collabore avec la directrice du projet.</li> <li>- Il est chargé de déterminer ou de modifier les politiques de la Division des services informatiques ou de mettre en place de nouvelles procédures cette division.</li> </ul> </li> </ul>	<p>La directrice du projet est bien considérée au sein de l'organisation. Son rôle et ses responsabilités sont clairs. Il est heureux qu'elle provienne du domaine des activités de l'organisation et non pas de celui de la technologie. Il s'agit d'un projet axé sur les activités.</p> <p>Il est heureux que les gestionnaires de projet provenant des secteurs d'activité soient affectés au projet à plein temps.</p> <p>Le gestionnaire de projet de la Division des services informatiques doit être affecté à plein temps et relever directement de la directrice du projet.</p> <p>Un spécialiste en communications doit être affecté à plein temps au projet. Le succès du projet repose sur la gestion des changements, dont les communications constituent un volet important. Ce spécialiste est chargé de l'élaboration et de la maintenance du site Web et cet aspect prendra une grande importance dans le cadre du projet. C'est une bonne occasion de s'assurer que les normes sont respectées et de posséder les compétences en communications après l'achèvement du projet.</p> <p>Les postes de personnel administratif sont des facteurs de succès déterminants pour tous les projets. À l'heure actuelle, la directrice du projet ne reçoit pas un appui suffisant.</p>	M ou E	<p><b>Recommandations :</b></p> <p>Il est recommandé que le directeur général des services administratifs communs veille :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- à ce que le gestionnaire de projet de la Division des services informatiques y soit affecté à plein temps et à ce qu'il relève directement de la directrice du projet;</li> <li>- à ce qu'un spécialiste en communications soit affecté au projet à plein temps;</li> <li>- à ce qu'un poste de personnel administratif soit défini et pourvu;</li> <li>- à ce que les postes clés en gestion de la configuration, en gestion des changements et en assurance de la qualité soient définis et pourvus.</li> </ul>

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il est responsable de la gestion des titulaires des autres postes en technologies de l'information.</li> <li>- Il veille à ce que les tâches techniques relatives au développement soient menées à bien, à ce que sa qualité soit satisfaisante et à ce qu'il respecte les normes.</li> <li>- Deux questions à régler – statut de poste à temps partiel (devrait changer) et lien hiérarchique avec le directeur de la Division des services informatiques.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il pourrait y avoir conflit de priorités avec d'autres activités de la Division des services informatiques.</li> <li>- Cette situation complique la reddition des comptes.</li> </ul> </li> <li>- Ressources en technologies de l'information – les ressources internes n'ont guère l'expérience de solutions en matière d'affaires électroniques.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- On ne trouve pas beaucoup des ces spécialistes sur le marché.</li> </ul> </li> <li>- Division des communications               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Division des communications élabore un plan de communications pour le projet dans son ensemble ou pour des sous-projets particuliers.</li> <li>- Elle veille à ce que le projet respecte les normes du CRSNG en matière de communications.</li> <li>- Elle est responsable de la gestion courante du site Web.                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun spécialiste en communications n'a été affecté à plein temps à la Division.</li> <li>- La Division des communications veille à ce que les intervenants du projet aient un accès approprié aux outils Web.</li> <li>- Elle participe à la définition des normes relatives aux produits électroniques Web.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Personnel administratif — soutien minimal à l'heure actuelle               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les projets exigent que le personnel administratif aide la directrice du projet à assurer la gestion.</li> <li>- Les activités devraient inclure la tenue à jour du plan de</li> </ul> </li> </ul>	<p>Trois rôles clés ne sont pas évidents – gestion de la configuration, gestion des changements et assurance de la qualité.</p> <p><b>Le risque est modéré ou élevé.</b></p>		

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>projet, les rapports de décisions, les présentations, la structure de l'information de gestion, les procès-verbaux des réunions, les communications, l'approbation des projets, les rapports d'étape, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il ne s'agit pas d'un rôle subalterne. On doit pouvoir compter sur une personne qui comprend l'administration du projet.</li> <li>- Aucun poste n'est prévu pour l'instant.</li> <li>- Gestion de la configuration – Il faut gérer toutes les réalisations attendues du projet – transition des documents imprimés aux documents électroniques.</li> <li>- Assurance de la qualité <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'assurance de la qualité est importante en raison du nombre de sous-projets.</li> <li>- On assure la qualité des réalisations attendues – respect des normes.</li> </ul> </li> <li>- Gestion des changements</li> </ul>			
<b>3.2 Processus de contrôle</b>			
<p>Le projet est divisé en sous-projets visant des réalisations attendues définies. Le concept consiste à gérer de petits projets (réalisations attendues qu'il est possible de gérer) et à prendre des mesures à effet rapide ainsi qu'à concrétiser le succès des réalisations attendues à long terme.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification – à l'heure actuelle pour le projet dans son ensemble (travail d'Accenture). <ul style="list-style-type: none"> <li>- On a déterminé les services électroniques et on établit actuellement les priorités.</li> <li>- On établit actuellement les budgets et on détermine les coûts.</li> <li>- On utilise les logiciels Microsoft Office pour assurer la gestion du projet.</li> <li>- Il y aura des plans de projet détaillés pour chaque sous-projet et un plan global prévoyant les étapes essentielles.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Il est heureux que le projet soit divisé en sous-projets visant des réalisations attendues définies. Cette technique s'est avérée efficace dans la gestion de projets.</p> <p>Il y a encore beaucoup de travail à faire avant de disposer d'un plan de projet détaillé prévoyant les étapes essentielles.</p> <p>Les responsables du projet ont besoin d'une trousse d'outils. Il faudra beaucoup d'intégration et de coordination, ce qui est possible uniquement si on utilise un cadre de techniques et d'outils communs pour la gestion du projet.</p>	E	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Il est recommandé que la directrice du projet acquière une trousse d'outils qui servira à gérer le projet et les sous-projets.</p>

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établissement du budget – contrôles financiers.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moment de la vérification, on n'avait pas encore mis la dernière main au budget.</li> </ul> </li> <li>- Il manque pour le projet une trousse d'outils comprenant :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la présentation de la charte – on n'a pas encore élaboré de charte pour le projet ni pour les sous-projets;</li> <li>- modèle de rapport pour la présentation de l'information de gestion;</li> <li>- processus de repérage des problèmes et d'élaboration de solutions;</li> <li>- gestion et surveillance des risques;</li> <li>- plan d'assurance de la qualité;</li> <li>- besoins et processus relatifs aux approbations, etc.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Le risque est élevé.</b></p>		

**3.3 Processus de développement**

<p>Le processus de développement officiel n'est pas évident.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il reste à choisir un progiciel de développement d'applications, par exemple, Powerbuilder.</li> </ul>	<p>Les chances de succès sont plus grandes si on utilise une méthode de développement structurée. Il sera très difficile de gérer tous les sous-projets et de maintenir la qualité sans processus de développement structuré.</p> <p><b>Le risque est modéré ou élevé.</b></p>	<p>M ou E</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Il est recommandé que la directrice du projet veille au choix et à l'utilisation de la méthode de développement.</p>
--	--	---------------	--

**4. Risques inhérents à la technologie**

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p><b>4.1 Degré de préparation en informatique</b></p> <p>Il s'agit de la capacité de l'équipe des technologies de l'information à faire face aux changements qui découleront de la mise en œuvre des solutions en matière d'affaires électroniques. L'organisation des</p>	<p>Le degré de préparation en informatique pose problème et le risque augmentera à mesure que l'on se rapprochera de la mise en œuvre du projet. On peut réduire le risque en se</p>	<p>M</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <p>Voir la recommandation se</p>

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>technologies de l'information devra recevoir un appui sur le plan des applications (contrôle de la production, maintenance, documentation), des télécommunications (gestion du réseau) et de la technologie (planification des mesures d'urgence). Ce soutien est requis tant à court qu'à long terme.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le processus de gestion des changements est inadéquat.</li> <li>- Il n'existe aucun calendrier de gestion de mise en œuvre des outils.</li> <li>- Disponibilité de personnel technique compétent sur le marché <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet a besoin de personnes compétentes en matière de développement d'applications pour les affaires électroniques.</li> <li>- Il a besoin de personnes compétentes en matière d'opérations liées aux affaires électroniques pour la maintenance et les activités courantes (environnement de production).</li> <li>- Il est difficile de trouver ce genre de spécialistes sur le marché.</li> </ul> </li> </ul>	<p>penchant sur le processus de gestion des changements et en adoptant des pratiques administratives liées aux technologies de l'information, telles que la gestion de la configuration et des versions de logiciels.</p> <p><b>Le risque est élevé, mais il peut augmenter rapidement.</b></p>		<p>rapportant à la gestion des changements (section 2.3).</p> <p>Il est recommandé que le directeur de la Division des services informatiques mette en œuvre les processus de gestion de la configuration et des versions de logiciels.</p>

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<b>4.2 Infrastructure</b>			
<p>Les solutions techniques mises en œuvre dans le cadre du Projet des affaires électroniques obligeront peut-être à modifier l'architecture technique actuelle. Les plateformes nouvelles et moins largement éprouvées présentent des risques beaucoup plus élevés. Les risques sont plus faibles dans les organisations où les projets sont conformes aux normes et aux méthodes techniques de l'organisation (en supposant que celle-ci se soit dotée de normes et de méthodes et</p>	<p>L'évaluation permet de déterminer les lacunes techniques ainsi que celles sur le plan de la politique, de la méthode, du processus et des procédures. L'évaluation a été menée avant que l'on ait mis la dernière main à la vision du CRSNG pour les affaires électroniques. C'est pourquoi les lacunes sur le plan de la technologie sont génériques et certaines n'ont pas été soumises à l'évaluation. Tout au long du</p>	F	<p>Aucune recommandation n'est nécessaire.</p>

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>qu'elles soient documentées) et à l'environnement technologique.</p> <p>Dans le cadre du Projet des affaires électroniques, le CRSNG a récemment mis l'accent sur le cadre d'architecture soumis à l'évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ce cadre incluait les éléments suivants :<ul style="list-style-type: none"><li>- architecture des applications;</li><li>- matériel informatique et logiciels;</li><li>- réseau;</li><li>- services Web;</li><li>- intergiciels;</li><li>- gestion de l'information;</li><li>- sécurité;</li><li>- infrastructure technique;</li><li>- architecture opérationnelle.</li></ul></li><li>- On a adopté une approche structurée pour évaluer l'environnement actuel de l'exécution, du développement et des opérations.</li><li>- Concept : Il est important d'en arriver à une bonne connaissance pratique de l'infrastructure électronique à mesure que l'organisation élabore sa stratégie en matière d'affaires électroniques.</li><li>- On détermine les lacunes préliminaires, puis on les classe selon le niveau de risque : élevé, modéré ou faible.</li><li>- On détermine les lacunes en établissant une comparaison au moyen d'un outil de diagnostic des infrastructures électroniques.</li><li>- L'évaluation permet de déterminer les lacunes sur le plan technique ainsi que sur celui de la politique, de la méthode et des procédures.</li></ul>	<p>projet, on devra évaluer l'environnement de la gestion de l'information et des technologies de l'information et déterminer les lacunes. Plusieurs aspects à risque élevé ont été constatés, mais le risque est faible pour autant que l'on prenne des mesures à cet égard. Le gestionnaire de projet de la Division des services informatiques faisant partie de l'équipe du Projet des affaires électroniques devra travailler avec la Division des services informatiques et veiller à ce qu'un environnement de gestion de l'information et de technologies de l'information approprié soit en place pour la mise en œuvre des solutions en matière d'affaires électroniques.</p>		
	<p><b>Le risque est faible, mais il pourrait augmenter rapidement.</b></p>		