

Tableau 1: Réponse de la gestion face aux recommandations résultant du rapport de vérification du projet des affaires électroniques.

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR	RÉPONSE DE LA DIRECTION	ÉTAT D'AVANCEMENT ET DOCUMENTATION
<p><u>1 Risques inhérents à l'exercice de l'autorité</u></p> <p>1.1 Cadre de contrôle établi par la haute direction</p> <p>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"> - l'organisation du projet — rôles, responsabilités, ressources clés; <ul style="list-style-type: none"> - 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. - Les directeurs sont des acteurs clés de la gestion et de la mise en œuvre des changements, mais ils ne jouent aucun rôle officiel. - 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. - Le projet regroupe plusieurs sous-projets. On devrait désigner des parrains et des responsables de l'approbation pour chacun. - Il y aura des partenariats avec d'autres organismes. On n'a pas encore déterminé cet aspect de la structure d'autorité. - Le comité directeur n'a pas encore approuvé la structure d'autorité du projet. - surveillance — gestion des changements, gestion de la portée; - communications — liens entre les initiatives. <ul style="list-style-type: none"> - Le projet n'est pas axé sur la technologie de 	<p>Les rôles et les responsabilités ont été définis et présentés à la direction (le 9 octobre 2001) et au Comité des opérations (CO) (le 28 juin 2001). Des raffinements sont actuellement apportés à ce document.</p> <p>Le document sur les rôles et les responsabilités inclut une description de chacun des groupes participant au projet. On clarifie actuellement le rôle du CO.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les responsabilités en matière de gestion des changements sont décrites comme une fonction de chaque groupe (Ressources humaines, Centre des affaires électroniques, directeurs, etc.) - Le président du CRSNG a assumé le parrainage du projet en mai 2001. - Les représentants de la clientèle interne participent toujours au processus d'approbation. - Cette question sera examinée dans le contexte de chaque projet exécuté en partenariat étant donné que la gouvernance dépendra de la nature du projet. La directrice du projet assure la liaison principale entre le CRSNG et les projets des affaires électroniques d'autres organisations. - Le président du CRSNG a approuvé la structure de gouvernance en mai 2001. <p>Il s'agit d'une responsabilité assumée en permanence, au niveau des projets, par le gestionnaire du projet et la directrice du projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ces messages clés sont inclus dans les communications officielles et non officielles. - Ils sont communiqués sur une base permanente. 	<p>Complété</p> <p>Documentation pertinente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charte de projet - Vue d'ensemble du projet - Roles and Responsibilités - Plan de communication.

Tableau 1: Réponse de la gestion face aux recommandations résultant du rapport de vérification du projet des affaires électroniques.

<p>L'information et il ne doit pas être perçu comme tel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il faut préciser les rôles et les responsabilités et en faire part à l'organisation tout entière. - Il y a des liens étroits avec d'autres projets, mais les communications officielles et la gestion ne sont pas claires. 	<p>L'initiative Alléger le fardeau constitue l'un des principaux éléments moteurs du Projet des affaires électroniques. Les membres du Centre des affaires électroniques participent à chaque groupe de travail lié à cette initiative, de sorte que les recommandations qui en sont issues puissent être intégrées dans le Projet des affaires électroniques sur une base permanente. Jusqu'à présent, la plupart des questions liées aux affaires électroniques cernées dans le cadre de l'initiative Alléger le fardeau avaient déjà été prévues et ont été prises en considération dans le Projet des affaires électroniques.</p>	
<p>1.2 Gestion des changements et de la portée</p> <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p>- La portée du projet est déterminée lors du processus de définition des exigences et arrêtée définitivement dans les spécifications officielles. Les exigences fonctionnelles sont définies en termes de « cas d'utilisation » auxquels une priorité est assignée par le Centre des affaires électroniques qui les approuve en signant. Les « cas d'utilisation » approuvés définissent la portée du projet. La gestion de la portée peut exiger un nouvel établissement des priorités relatives aux exigences fonctionnelles lors de l'exécution des projets. Selon ses répercussions sur l'orientation d'ensemble du projet, ce processus peut faire intervenir le parrain du projet, le Comité directeur ou le CO.</p> <p>- Les représentants du Projet des affaires électroniques participent à d'autres initiatives clés, comme l'initiative Alléger le fardeau, qui peuvent avoir des répercussions sur le projet, afin de s'assurer que les recommandations sont prises en considération le plus tôt possible. Jusqu'à présent, la plupart des questions liées aux affaires électroniques avaient été prévues et ont été prises en considération dans le Projet des affaires électroniques. Les représentants du Projet des affaires électroniques entreront officiellement en rapport avec les représentants d'autres initiatives clés si des répercussions sont prévues ou constatées. Les autres initiatives clés incluent l'initiative d'amélioration des services dont le directeur de projet est un membre du Comité directeur, et l'initiative Employeur de choix avec laquelle on a pu maintenir des liens grâce à la participation d'un membre du personnel des</p>	<p>Complété</p> <p>Complété</p>

Tableau 1: Réponse de la gestion face aux recommandations résultant du rapport de vérification du projet des affaires électroniques.

<p>Il est recommandé que le Comité de gestion et le Comité des opérations établissent un processus intégré pour la surveillance d'ensemble des initiatives stratégiques et tactiques clés.</p>	<p>Ressources humaines aux projets des affaires électroniques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les projets du Conseil sont examinés par le CO sur une base régulière. Le CRSNG se penche actuellement sur les pratiques de gestion moderne qui permettront d'améliorer encore le processus. 	<p>En cours</p>
<p>1.3 Gestion des investissements</p> <p>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.</p>	<p>Un suivi des vérifications devrait être effectué annuellement.</p>	<p>Une autre évaluation est prévue pour mai 2002.</p>
<p>2 Risques inhérents aux activités</p> <p>2.1 Gestion des besoins</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> <p>Un changement culturel sera nécessaire. Le processus de gestion des besoins doit être plus discipliné et rigoureux. Les utilisateurs doivent prendre les responsabilités d'identification et d'approbation des besoins. Il y a un danger que de nouveaux besoins soient constamment ajoutés et ceci rend l'implantation des solutions difficiles. La définition des besoins n'est jamais statique mais elle doit être arrêtée à un moment donné pour permettre l'implantation d'une solution. Le processus de gestion des changements doit prendre effet par la suite pour incorporer les nouveaux besoins.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun processus officiel de gestion des exigences n'était en place au moment de la vérification, mais le CRSNG a élaboré un tel processus pour le projet du SIGSB. Ce processus a récemment été adopté par le Projet des affaires électroniques. Un groupe de représentants responsables des questions financières et techniques a été chargé de la gestion des exigences afin de s'assurer que celles-ci sont convenablement intégrées dans la méthodologie de développement. Le processus inclut l'approbation par la directrice de projet et le gestionnaire de projet de la DSI. Les documents d'approbation et les exigences définitives sont conservés en ligne et sur copie papier. Il faut obtenir l'approbation avant de poursuivre le développement. - Afin de s'assurer que le Centre des affaires électroniques tient compte des besoins des utilisateurs, du personnel de programme y a été détaché. Ce groupe a la responsabilité de déterminer les exigences des utilisateurs, de recueillir les commentaires des divisions du programme et d'approuver les exigences. On met actuellement en œuvre un processus de gestion des changements afin que les changements ou les améliorations proposés aux services des affaires électroniques soient convenablement intégrés dans le développement ou la production. 	<p>Complété</p> <p>Documentation pertinente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - diagramme de gestion des activités du projet - diagramme de gestion des activités relatives à l'identification des besoins et des changements.

Tableau 1: Réponse de la gestion face aux recommandations résultant du rapport de vérification du projet des affaires électroniques.

<p>2.2 Conception de solutions</p> <p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le cadre de sécurité n'a pas encore été élaboré. <ul style="list-style-type: none"> - 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. <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p>Cela pourrait faire partie de la prochaine vérification du projet.</p> <p>En consultation avec l'administrateur de la sécurité au CRSNG/DSAC, le Centre des affaires électroniques a récemment effectué une évaluation de la sécurité, des menaces et des risques.</p> <p>Les questions liées à la sécurité et au contrôle interne ont été traitées lors de cette évaluation.</p>	<p>Prévu pour l'hiver 2002.</p> <p>Complété. Certains suivis sont en cours</p>
<p>2.3 Gestion du changement</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>	<p>Un expert-conseil de l'extérieur a travaillé avec l'équipe de projet jusqu'au 31 mars afin de régler les questions liées à la gestion des changements. Cet expert-conseil a élaboré une stratégie de gestion des changements qui au stade initial se concentre sur le processus de demande et d'évaluation par les pairs.</p>	<p>L'expert-conseil provient de la compagnie Navatar.</p> <p>Une stratégie de gestion du changement est présentement en discussion.</p>
<p>3 <u>Risques inhérents au projet</u></p> <p>3.1 Organisation et dotation en personnel</p> <p>Il est recommandé que le directeur général des services administratifs communs veille :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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; 	<p>- Le gestionnaire de projet de la DSI participe maintenant au projet à temps plein et relève de la directrice de projet en ce qui concerne les questions liées à la gestion ou à la direction du projet. Un lien fonctionnel est maintenu avec le directeur de la DSI afin d'offrir une orientation technique et d'assurer la coordination entre les diverses activités de la DSI se rapportant aux produits attendus des affaires</p>	<p>Complété</p> <p>Documentation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - structure organisationnelle du projet - diagramme de gestion des activités du projet - diagramme de gestion de

Tableau 1: Réponse de la gestion face aux recommandations résultant du rapport de vérification du projet des affaires électroniques.

<ul style="list-style-type: none"> - à ce qu'un spécialiste en communications soit affecté au projet à plein temps; - à ce qu'un poste de personnel administratif soit défini et pourvu; - 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. 	<p>électroniques. Les mêmes dispositions avaient été prises pour un projet précédent et se sont révélées efficaces au sein de l'organisation. Toute question pour laquelle il y a divergence d'opinion qui ne peut être résolue directement entre les techniciens spécialisés et les utilisateurs est portée devant le Comité de gestion (ou un sous-groupe du Comité de gestion).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les ressources suivantes ont été détachées au Centre des affaires électroniques pour la durée du projet : <ul style="list-style-type: none"> - Webmestre, temps plein - Réviseur de l'anglais, mi-temps - Traducteur, mi-temps - Agent de promotion. - Le rôle de l'administration du projet est défini et documenté dans les procédures d'exécution du projet. À l'heure actuelle, chaque gestionnaire de projet assume les fonctions d'administration du projet conjointement avec la directrice de projet. - Les rôles relatifs à la gestion de la configuration et à la gestion des changements sont actuellement définis et mis en œuvre. Le rôle relatif à l'assurance de la qualité a été défini et toutes les ressources en personnel requises y ont été affectées. 	<p>l'identification des besoins.</p>
<p>3.2 Processus de contrôle</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. La trousse d'outils devrait comprendre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la présentation de la charte – on n'a pas encore élaboré de charte pour le projet ni pour les sous- 	<ul style="list-style-type: none"> - La charte du projet a été définie et est actuellement utilisée. 	<p>Complété</p>

Tableau 1: Réponse de la gestion face aux recommandations résultant du rapport de vérification du projet des affaires électroniques.

<p>projets;</p> <ul style="list-style-type: none"> - modèle de rapport pour la présentation de l'information de gestion; - processus de repérage des problèmes et d'élaboration de solutions; - gestion et surveillance des risques; - plan d'assurance de la qualité; - besoins et processus relatifs aux approbations, etc. <p>- Établissement du budget – contrôles financiers.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au moment de la vérification, on n'avait pas encore mis la dernière main au budget. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le modèle de rapport pour la présentation de l'information de gestion inclut actuellement des diagrammes de Gantt, une description du projet et de son état d'avancement, et des rapports de format libre sur les progrès réalisés. - Les processus de repérage des problèmes et d'élaboration de solutions, de gestion et de surveillance des risques, d'assurance de la qualité et d'approbation ont été définis et sont actuellement pris en charge dans le cadre des projets individuels. Ces processus sont fondés sur le modèle du SIGSB qui s'est révélé efficace au sein de l'organisation. Le repérage des problèmes et l'élaboration de solutions et les demandes d'amélioration suivent le processus établi. <i>Rational 2001</i>, un outil automatisé d'essai et de repérage, a été mis en œuvre au cours de l'été 2001 afin d'aider au processus d'AQ et de le rationaliser. Des plans particuliers sont établis pour chaque sous-projet en ce qui concerne l'AQ et les essais. <p>En mai 2001, le budget du projet a été établi pour l'exercice 2001-2002.</p>	<p>Documentation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gabarit de charte de projet - diagramme de gestion des problèmes.
<p>3.3 Processus de développement</p> <p>Il est recommandé que la directrice du projet veille au choix et à l'utilisation de la méthode de développement.</p>	<p>On suit les étapes de la méthodologie standard de développement des systèmes en ce qui concerne le développement. Cela inclut, mais sans s'y limiter, la détermination des besoins en fonction de modèles (prototypes); les chartes de projet; l'approbation officielle des spécifications et (ou) des demandes de changement; l'élaboration de plans d'AQ et de scénarios; le développement de la fonctionnalité; les calendriers de développement/diffusion; les tests par le programmeur, l'AQ et les clients; l'autorisation officielle de diffusion de la production.</p> <p>Les tâches et la documentation continuent d'être mises à jour à mesure que de nouveaux rôles et responsabilités sont établis (c.-à-d., la transformation des activités de la DSI).</p>	<p>En cours</p> <p>La documentation relative aux étapes spécifiques du processus est au stage final de préparation, en vue de l'affichage sur le site web du Guide administratif interne (intranet).</p>

Tableau 1: Réponse de la gestion face aux recommandations résultant du rapport de vérification du projet des affaires électroniques.

<p>4. Risques inhérents à la technologie</p> <p>4.1 Degré de préparation en informatique</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>	<p>La gestion de la diffusion, en termes de développements/diffusions prévus, est actuellement redéfinie afin de satisfaire aux besoins des projets des affaires électroniques (en plus de ce dont on dispose actuellement en fait de formulaires électroniques dans le site Web). Les calendriers officiels de diffusion, les notes et les processus sont en place et incluent les contributions des équipes de développement, d'AQ et des affaires électroniques. De plus, des fenêtres de maintenance officielle, des contrôles accrus des systèmes patrimoniaux, une surveillance accrue des intrusions et une architecture de sécurité améliorée sont mis en œuvre.</p>	<p>Documentation: procédure de développement, horaire des mises en production (en cours).</p>
<p>4.2 Infrastructure</p> <p>Aucune recommandation n'est nécessaire.</p>	<p>Les gestionnaires de projet de la DSI collaborent avec la DSI pour s'assurer que l'infrastructure globale répond aux besoins du Projet des affaires électroniques ainsi que des activités courantes des Conseils. Les décisions et les concepts d'infrastructure sont fondés sur la stratégie et le plan d'ensemble du Projet des affaires électroniques, les projets de développement de l'infrastructure (p. ex., le projet de soumission électronique des demandes de subventions), les résultats des évaluations de la sécurité et un rapport de la DSI sur l'état de préparation. L'infrastructure ne se limite pas au Projet des affaires électroniques étant donné qu'elle incorpore les besoins actuels et futurs des Conseils. Le plan inclut une architecture officielle de développement avec des environnements discrets de développement, d'AQ et de production.</p>	<p>En cours / il s'agit d'une activité courante.</p>