



NSERC
CRSNG

Investing in people, discovery and innovation
Investir dans les gens, la découverte et l'innovation

Rapport de suivi
Vérification du Projet des affaires électroniques
(vérification initiale - avril 01)

Situation en Septembre 2002



Préparé par Hallux Consulting Inc.

TABLE DES MATIÈRES

1.0 INTRODUCTION

2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE

3.0 CONCLUSIONS GÉNÉRALES

ANNEXE A – Suivi des recommandations

ANNEXE B – Grille d'évaluation des risques

ANNEXE C – Liste des entrevues

ANNEXE D – Liste des principaux documents examinés

ANNEXE E – Réponse de la direction

1.0 INTRODUCTION

Comme la plupart des organisations, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) a opté pour la prestation électronique de ses programmes et services. Il a établi un projet pluriannuel (Projet des affaires électroniques) ayant pour mandat de mettre en œuvre les divers services par voie électronique. La prestation de ces services compte au nombre des priorités du CRSNG.

L'énoncé de vision du Projet des affaires électroniques du CRSNG est le suivant :

Le CRSNG offrira un riche ensemble de services électroniques 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.

À la fin de l'exercice 2000-2001 et au début de 2001-2002, le Projet des affaires électroniques a établi une orientation stratégique pour les futures activités du Projet découlant du mandat. Les buts et objectifs stratégiques connexes ont été définis par la direction du CRSNG. Les documents suivants ont été élaborés et approuvés dans le cadre de ces activités : vision de la prestation des services électroniques, modèle de prestation du Projet des affaires électroniques, architecture de l'infrastructure électronique, stratégie de migration et plan stratégique du Projet des affaires électroniques. Ces documents constituent le cadre régissant la portée du projet.

La vérification du système en cours d'élaboration a été réalisée entre le 1^{er} mars et le 15 avril 2001. Parallèlement, on a procédé à la mise sur pied de l'équipe du projet et on a mis en place les processus du projet. Par ailleurs, la plupart des documents susmentionnés étaient encore à l'état d'ébauche et devaient encore être approuvés. La vérification portait sur les catégories de risque suivantes : structure de l'autorité, activités, projet et technologie. Les recommandations formulées au terme de la vérification ont principalement trait à la structure de l'autorité et à la gestion de projet.

Durant l'exercice 2001-2002, on a établi la structure d'autorité du projet et défini les rôles et les responsabilités des comités, des membres de l'équipe de projet et des intervenants. Les membres de l'équipe de projet sélectionnés représentent les grands secteurs de programmes et le secteur administratif. La vision interne, les principaux éléments moteurs et l'orientation globale du Projet des affaires électroniques ont été établis et approuvés. Des projets particuliers (présentation électronique des demandes, expansion du site protégé, outils de collaboration pour les comités et CV commun) ont été approuvés et lancés. On a réalisé une enquête auprès des utilisateurs afin de déterminer leurs priorités relativement aux solutions en matière d'affaires électroniques. Un exercice de transformation des affaires a été mené à bien, et un cadre d'analyse du rendement préliminaire mis au point. On a instauré et lancé un processus pour cerner les besoins des utilisateurs. On a établi un lien avec le projet du CV commun, et les représentants du CRSNG ont participé à l'élaboration du curriculum vitae. On a entrepris

d'établir un plan de mise en œuvre informatique (ci-après « avant-projet »), lequel devait inclure le modèle de gestion du CRSNG, l'architecture d'information et l'architecture des applications. Le but était d'établir la carte routière triennale du CRSNG pour l'adoption de services en technologie de l'information sur Internet.

Une vérification de suivi a été réalisée entre le 7 juillet et le 20 septembre 2002. Elle a porté sur les mêmes catégories de risque et la mise en œuvre des recommandations découlant de la vérification précédente. Le rapport présente les résultats de cette vérification.

On prévoit qu'une vérification de suivi du projet sera réalisée tous les ans.

2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE

La vérification de suivi répond à une double finalité :

- s'assurer que les recommandations formulées lors de la dernière vérification du système en cours d'élaboration ont été mises en œuvre;
- déterminer les facteurs, anciens ou nouveaux, susceptibles d'influer sur la mise en place efficace de solutions répondant aux besoins des utilisateurs en matière d'affaires électroniques, dans le respect du budget et des délais prévus.

La méthode de vérification comporte un cadre d'examen des risques, qui comprend quatre catégories : risques inhérents à la structure de l'autorité, risques inhérents aux activités, risques inhérents au projet et risques inhérents à la technologie. L'annexe B présente une analyse détaillée et les conclusions de la vérification sous forme d'un tableau faisant état des catégories de risques.

La vérification comprend un examen des activités du projet au 20 septembre 2002 et une analyse approfondie des principaux documents du projet et des entrevues avec l'équipe de projet et le comité directeur.

3.0 CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Le Projet des affaires électroniques est très important pour le CRSNG et aura une incidence appréciable sur l'organisation, ses clients et d'autres intervenants. Ce projet pluriannuel a une grande portée dans un nouveau domaine complexe, qui évolue rapidement (affaires électroniques).

Risques inhérents à la structure de l'autorité

Une structure d'autorité solide et clairement définie est un facteur de réussite primordial pour la gestion de la portée du projet, car elle permet la conformité aux orientations stratégiques de l'organisation et d'autres projets et assure la participation et le soutien de tous les intervenants pendant toute la durée du projet. Elle aidera à assurer la réussite du projet, qui offrira des solutions répondant aux besoins des utilisateurs, dans les délais impartis et sans dépasser le budget. La structure d'autorité du Projet des affaires électroniques a été renforcée depuis la dernière vérification. Les rôles et responsabilités ont été clarifiés. Ainsi, on a mieux défini la position du projet, qui doit être axé sur les affaires (et non de la technologie de l'information). La directrice du projet relève désormais du vice-président directeur, poste nouvellement créé, et le vice-président directeur préside le Comité directeur. Par ailleurs, le vice-président directeur est responsable de la création de liens solides et de la communication au sein de l'organisation et entre les divers projets et initiatives.

Il existe un risque constant d'incidence réciproque entre le Projet des affaires électroniques et plusieurs initiatives internes et externes. Un chevauchement de la portée ou des efforts est possible, sans oublier que des initiatives peuvent s'engager dans des directions opposées ou avoir une incidence réciproque sur leur calendrier respectif. Les projets sont interreliés en ce qui a trait à l'objet, aux ressources, aux clients et à l'échéancier. Il y aurait lieu d'échanger l'information et de coordonner les efforts à plusieurs niveaux (gestion stratégique et projet). La nouvelle structure de gestion du CRSNG a été conçue de façon à aborder des questions comme l'intégration des diverses initiatives.

Durant la vérification, une préoccupation a été soulevée à maintes reprises : le rôle du Comité des opérations dans la mise en œuvre efficace du changement au sein de l'organisation, notamment au chapitre des politiques administratives, des processus, des procédures et des fonctions se rattachant aux emplois. Le comité représente tous les secteurs de programme et compte parmi ses membres des personnes expérimentées qui gèrent les programmes grandement touchés par la mise en œuvre de solutions en matière d'affaires électroniques. On considère que la situation comporte des risques car ces personnes sont fort occupées et on se demande si elles sont favorables au changement.

Il existe des risques inhérents au changement touchant la portée du projet (élargissement ou diminution) pour les grands projets pluriannuels complexes. Le Projet des affaires électroniques se trouve à une étape de son cycle de vie où tout changement à cet égard pourrait poser problème. Grâce à une gestion rigoureuse de la portée, on sera en mesure d'adapter le projet aux changements internes et externes. L'envergure du Projet des affaires électroniques doit continuer à être gérée de manière rigoureuse.

Risques inhérents aux activités

La gestion du changement constitue l'un des risques les plus importants dans le cadre du projet. Comme on le mentionne dans le document sur le modèle de prestation, il faudra apporter des changements radicaux sur divers fronts :

- culture – comportements, normes et valeurs de l'organisation
- organisation – répartition des activités, structures organisationnelles, rôles et responsabilités
- compétence – habiletés, aptitudes et connaissances qui sont l'élément moteur
- processus – activités, tâches, charge de travail et méthodes de fonctionnement et de gestion.

La vérification précédente recommandait qu'une personne expérimentée dans la gestion du changement soit affectée au projet, ce qui n'a pas été fait. À mesure que le projet approche de la mise en œuvre intégrale, la gestion du changement revêt une importance plus cruciale. Faute de régler cette question, des projets qui n'ont pas su gérer les changements rencontrent souvent des problèmes aussi graves que le refus de l'utilisateur d'utiliser les solutions nouvelles.

Le Projet des affaires électroniques est doté d'un processus structuré de gestion des besoins. Le risque de ne pas cerner comme il faut les besoins et de ne pas trouver les solutions adéquates pour y répondre est élevé. Plusieurs facteurs particuliers compliquent le processus : il existe deux sortes d'utilisateurs, ceux qui travaillent au CRSNG et ceux qui travaillent à l'extérieur; le projet, qui comporte de nombreux sous-projets, est complexe; il est nécessaire de disposer de divers modes de prestation. Le processus de gestion des besoins doit veiller à ce que les utilisateurs informés au niveau approprié définissent les besoins. Durant la vérification, on a relevé cette préoccupation.

Risques inhérents au projet

L'absence de plan de projet détaillé doté d'un chemin critique représente le risque le plus grave. Le plan détaillé précise les activités des utilisateurs et le calendrier. Il est surveillé et mis à jour constamment. On peut ainsi relever plus facilement les problèmes de charge de travail, de calendrier, de non-respect des délais et de non-livraison des produits et les conséquences pour d'autres activités du projet.

L'équipe de projet a été dotée de membres consciencieux provenant du milieu des affaires, des services d'administration et du milieu (université). Au moment de la vérification précédente, les membres de l'équipe de projet avaient la confiance et l'appui des autres personnes de l'organisation. Cet appui et cette confiance se sont affaiblis. On a l'impression que les membres de l'équipe ne connaissent plus bien les secteurs du programme. On pense que les programmes sont en évolution constante, si bien qu'il n'est pas possible aux personnes qui ne font pas partie des programmes de demeurer au courant. Cette opinion pourrait nuire à l'acceptation et à la mise en œuvre des changements ainsi que des solutions en matière d'affaires électroniques.

La vérification initiale recommandait la création de plusieurs postes et leur dotation à temps plein. Tous les postes ont été définis et dotés, sauf ceux ayant trait à la gestion du changement et à l'administration du projet. Pendant la vérification de suivi, le poste d'administration du projet a en fin de compte été défini et doté. L'organisation et la gestion des documents du projet constitueront également une activité principale. En outre, le poste doit appuyer la directrice du projet dans l'établissement ainsi que dans la surveillance et la mise à jour constantes d'un plan de projet détaillé.

Risques inhérents à la technologie

Le degré de préparation en informatique pose problème et le risque ira croissant à mesure que le projet approchera de la mise en œuvre intégrale. L'organisation essaie d'utiliser les ressources internes pour assurer un soutien continu. Il faudra prendre les devants et assurer la formation et le perfectionnement des compétences du personnel, idéalement dans le cadre de la gestion du changement. Il est possible de réduire le risque si les processus de gestion du changement sont établis et mis en œuvre.

Conclusion

En général, les recommandations de la vérification antérieure ont été mises en œuvre avec succès. L'annexe A fait le point sur la mise en œuvre de toutes les recommandations.

Si le projet s'attaque aux problèmes soulevés par la vérification de suivi, il est fort probable qu'il sera une réussite. La force et le dévouement de l'équipe de projet et le soutien de la direction constituent à cet égard les principaux atouts du projet. Le projet se trouve à une étape de son cycle de vie où les risques dans des domaines comme la gestion de la portée du projet et la gestion du changement peuvent augmenter rapidement et être préjudiciables à la réussite du projet.

ANNEXE A : SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations qui suivent ont été formulées au cours de la première vérification du système en cours d'élaboration menée dans le cadre du Projet des affaires électroniques. Les recommandations reprises du Rapport de vérification (daté du mois d'août 2001) apparaissent en italique. L'état d'avancement de leur mise en œuvre est indiqué ci-après.

1.0 RISQUES INHÉRENTS À LA STRUCTURE DE L'AUTORITÉ

1.1 Cadre de contrôle établi par la haute direction

Il est recommandé d'examiner la structure d'autorité, dans le but de renforcer le cadre, y compris :

- organisation du projet – rôles, responsabilités, ressources clés*
- surveillance – gestion des changements, gestion de la portée*
- communications – liens entre les initiatives.*

État d'avancement de la mise en œuvre : terminé

Il est recommandé que la structure d'autorité soit bien documentée dans la charte du projet et que le Comité directeur approuve cette charte.

État d'avancement de la mise en œuvre : La structure d'autorité a été documentée. D'autres éléments d'une charte (tels qu'ils sont définis dans le Cadre amélioré de gestion du Conseil du Trésor) ont été établis mais n'ont pas encore été regroupés en un document unique qui décrira la charte du Projet des affaires électroniques. Des projets individuels (projets complémentaires) sont en voie d'élaborer une charte de projet individuelle.

1.2 Gestion du changement et de la portée

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.*

Vérification de suivi du Projet des affaires électroniques Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

État d'avancement de la mise en œuvre : terminé

Il est recommandé que le Comité de gestion et le Comité des opérations établissent un processus intégré pour la surveillance de l'ensemble des initiatives stratégiques et tactiques clés.

État d'avancement de la mise en œuvre : terminé

1.3 Gestion des investissements

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.

État d'avancement de la mise en œuvre : examiné au cours de la vérification de suivi

2.0 Risques inhérents aux activités

2.1 Gestion des besoins

Il est recommandé que la directrice du projet, en collaboration avec le directeur de la Division des services d'information, veille à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un processus structuré de gestion des besoins. Il est recommandé que le processus de gestion des besoins soit intégré à la méthode de développement.

État d'avancement de la mise en œuvre : terminé

2.2 Conception de solutions

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.

État d'avancement de la mise en œuvre : terminé

2.3 Gestion du changement

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.

Vérification de suivi du Projet des affaires électroniques Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

État d'avancement de la mise en œuvre : non terminé. La directrice du projet a fait une demande au Comité directeur, qui ne l'a pas approuvée. En effet, le comité a jugé que la gestion des changements était une responsabilité importante qui appartenait à chacune des divisions (c.-à.-d. pas d'une responsabilité centrale). Le projet a retenu les services d'un spécialiste de la gestion du changement pour mener une étude sur la transformation des affaires.

3.0 RISQUES INHÉRENTS AU PROJET

3.1 Organisation et dotation en personnel

Il est recommandé que le directeur général des Services administratifs communs veille :

- à ce que le gestionnaire de projet de la Division des services d'information y soit affecté à temps plein et qu'il relève directement de la directrice du projet;
- 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.

État d'avancement de la mise en œuvre : Le gestionnaire de projet de la DSI est à temps plein et relève du directeur de la DSI. Toutes les parties concernées (le Comité directeur, la DSI et l'équipe du projet des affaires électroniques) ont l'impression que les rapports hiérarchiques fonctionnent.

Le spécialiste en communications a été affecté au projet à plein temps.

Le rôle d'administration du projet a été défini et le poste a été doté (durant la vérification).

Le groupe de l'assurance de la qualité à la DSI examine les produits à livrer.

Le rôle en gestion de la configuration des produits à livrer fait partie du rôle d'administration du projet et un poste a été doté.

Gestion du changement – voir l'État d'avancement de la mise en œuvre de la recommandation 2.3

3.2 Processus de contrôle

Il est recommandé que la directrice du projet acquière une trousse d'outils qui servira à gérer le projet et les sous-projets.

État d'avancement de la mise en œuvre : terminé

3.3 Processus de développement

Il est recommandé que la directrice du projet veille au choix et à l'utilisation de la méthode de développement.

**Vérification de suivi du Projet des affaires électroniques
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie**

État d'avancement de la mise en œuvre : terminé

4.0 RISQUES INHÉRENTS À LA TECHNOLOGIE

4.1 Degré de préparation en informatique

Voir la recommandation se rapportant à la gestion des changements (section 2.3)

Il est recommandé que le directeur de la Division des systèmes d'information mette en œuvre les processus de gestion de la configuration et des versions de logiciels.

État d'avancement de la mise en œuvre : La DSI travaille aux processus.

4.2 Infrastructure

Aucune recommandation n'est nécessaire.

ANNEXE B : GRILLE D'ÉVALUATION DES RISQUES

Introduction

Les pages qui suivent présentent sous forme de grille les résultats de l'évaluation des risques. Ces résultats montrent la situation en date du 20 septembre 2002. Selon l'examen, mené entre le 1^{er} juillet et le 20 septembre 2002, la situation décrite ci-après dans la grille continue d'évoluer rapidement. La vérification de suivi portait sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre de la vérification antérieure du système en cours d'élaboration menée entre le 1^{er} mars et le 15 avril 2001.

La grille a pour objet de déterminer les éléments susceptibles d'entraver le succès de la mise en œuvre, dans les limites des délais impartis et du budget établi, de solutions d'affaires électroniques répondant aux besoins des utilisateurs. Le Cadre d'évaluation présenté ci-après, qui a été utilisé pour l'examen, regroupe quatre catégories de risques : risques inhérents à la structure de l'autorité, risques inhérents aux activités, risques inhérents au projet et risques inhérents à la technologie. Chaque catégorie est divisée en quatre colonnes décrivant les activités connexes liées au projet; les conclusions de l'examen et l'évaluation des risques; le niveau de risques; ainsi que des suggestions et des recommandations dans les domaines où une amélioration permettrait de ramener les risques à un niveau acceptable ou une mention indiquant qu'aucune recommandation n'est nécessaire.

L'évaluation des risques décrit la nature de la menace, la probabilité que les risques se concrétisent et les répercussions prévues. Elle est fondée sur l'expérience de l'examineur. En raison des différences observées en ce qui a trait aux projets découlant de problèmes administratifs uniques auxquels on cherche une solution, aux approches organisationnelles adoptées pour les activités et les projets, au style de gestion des projets adopté par chacun et aux méthodes de contrôle des projets et d'élaboration des systèmes, il serait difficile d'utiliser une méthode d'évaluation dérivée de données statistiques. Les définitions suivantes sont utilisées dans le cadre de cet examen.

Risque faible	Atténuation d'un risque inhérent grâce à la combinaison de mesures importantes au chapitre de la gestion des projets ou des influences de l'environnement. Par exemple, on peut réduire le risque inhérent au projet en combinant l'utilisation d'une méthode reconnue, un mécanisme d'assurance de la qualité et une équipe chevronnée qui connaît bien les activités et la technologie.
---------------	---

Vérification de suivi du Projet des affaires électroniques Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

Risque modéré Compte tenu de la présence d'un risque inhérent, les responsables du projet prennent les précautions voulues pour gérer ce risque. L'environnement n'exerce pas d'influences inhabituelles.

Risque élevé Le risque inhérent est aggravé parce que les responsables ne prennent pas les précautions voulues ou que l'environnement exerce des influences inhabituelles. Par exemple, dans le cas d'un système financier essentiel pour une mission, l'absence d'un cadre de contrôle détaillé et bien documenté accroîtrait le risque inhérent aux activités. De même, le recours à une technologie que l'organisation ne connaît pas bien ou la dépendance à l'égard de versions de logiciels fournisseurs dont la distribution n'a pas été autorisée pour une infrastructure promise accentuerait le risque technique.

Structure de l'évaluation des risques

L'évaluation des risques et le rapport en découlant, présenté sous forme de grille, sont conformes au Cadre d'évaluation des risques suivant :

Risques inhérents à la structure d'autorité

- Cadre de contrôle établi par la haute direction – liens entre, d'une part, les activités liées aux affaires électroniques et, d'autre part, la stratégie organisationnelle, l'attribution de la responsabilité, la structure de gestion et les communications.
- Gestion du changement ou de la portée du projet – capacité du Projet des affaires électroniques à s'adapter à l'évolution des conditions internes et externes.
- Gestion des investissements – processus d'affectation de ressources assurant l'obtention des avantages escomptés.

Risques inhérents aux activités

- Gestion des besoins – définition et gestion des besoins liés aux processus des affaires électroniques.
- Conception de solutions – processus consistant à trouver des solutions en matière d'affaires électroniques pour répondre aux besoins.
- Gestion du changement – incidence des activités liées aux affaires électroniques sur les principaux processus administratifs et capacité de l'organisation à faire face aux changements.

Vérification de suivi du Projet des affaires électroniques Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

Risques inhérents au projet

- Organisation et dotation en personnel – caractère approprié des rôles, des responsabilités et des ressources attribuées à la démarche.
- Processus des affaires électroniques – définition d'un processus structuré et mesure dans laquelle tous les participants aux activités liées aux affaires électroniques du CRSNG s'y conforment.
- Contrôle du projet – données montrant que la méthode de planification et d'établissement du calendrier a été utilisée pour la gestion des étapes essentielles, l'atténuation du risque ainsi que la détermination et la résolution des questions délicates.

Risques inhérents à la technologie

- Degré de préparation en informatique – mesure dans laquelle l'organisation est prête à faire face aux changements découlant de la mise en œuvre des solutions en matière d'affaires électroniques.
- Infrastructure – degré de conformité du projet aux méthodes ou normes techniques de l'organisation et à son environnement technologique et incidence qu'aura le projet sur cette infrastructure.

Dans chaque catégorie et sous-catégorie de risques, la grille présentée ci-après fait état de différentes mesures. Comme certaines mesures ne sont pas particulières à une seule catégorie, quelques éléments ont été répétés à dessein pour faciliter la lecture.

Grille d'évaluation des risques

1.0 Risques inhérents à l'exercice de l'autorité

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
1.1 Cadre de contrôle établi par la haute direction			
<p>La direction du CRSNG a établi un cadre de contrôle interne qui comprend une structure à plusieurs niveaux regroupant des comités à qui l'on confie des rôles et des responsabilités. Le Projet des affaires électroniques est mis en œuvre selon cette structure par voie de délégation aux comités visés.</p> <p>Comité de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> Présidé par le président, le comité se compose des vice-présidents et du directeur général. Il s'est chargé de l'allocation des fonds et des ressources et a établi le cadre stratégique. <p>Comité directeur du projet – nouvelle structure et changements dans la composition par suite de la réorganisation du CRSNG</p> <ul style="list-style-type: none"> Présidé par le vice-président directeur, il est composé des vice-présidents de la DPPR et de la DSRB, du directeur général de la DSAC et des directeurs de la DSI, des Réseaux de centres d'excellence et des Communications. Il s'assure que le projet respecte les objectifs du Conseil. Il approuve la portée, les buts et les objectifs. Il se réunit tous les mois – à une fréquence moindre durant les mois d'été. La directrice du projet et l'équipe relèvent du Comité. <p>Le Comité des opérations est une tribune plus vaste, qui regroupe des directeurs et d'autres personnes relevant du Comité de gestion.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les décisions prises sont de nature opérationnelles. Les membres possèdent un vaste savoir-faire en ce qui a trait aux activités et connaissent bien l'organisation. Rôles et responsabilités relativement au Projet des affaires électroniques : <ul style="list-style-type: none"> Le groupe est essentiel pour les décisions et politiques ayant trait aux activités et pour la gestion et la mise en 	<p>À l'heure actuelle, la haute direction continue à appuyer le projet et le considère comme l'une des grandes priorités de l'organisation. Le président a témoigné de son appui en participant à diverses séances du projet. La structure d'autorité a été renforcée depuis la dernière vérification. Les rôles et les responsabilités ont été clarifiés. On a mieux défini la position du projet, qui devrait être axé sur les affaires (et non sur la technologie de l'information). La directrice du projet relève désormais du vice-président directeur, poste nouvellement créé, et le vice-président directeur préside le Comité directeur. Le vice-président directeur doit s'assurer de l'établissement de liens solides et de la communication au sein de l'organisation et entre les divers projets et initiatives.</p> <p>Une structure d'autorité solide et clairement définie est un facteur de succès déterminant pour la gestion de la portée du projet, 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. Le CRSNG est conscient de cet impératif et s'assure de l'existence d'une solide structure d'autorité qui évolue pour relever les nouveaux défis.</p> <p>Dans de nombreuses entrevues, on a exprimé à plusieurs reprises des préoccupations quant à l'importance du rôle du Comité des opérations pour le succès de la mise en œuvre</p>	<p>M</p>	<p>Recommandation : Aucune recommandation n'est formulée pour l'instant. Cependant, le Comité directeur devrait surveiller le rôle et les responsabilités ainsi que l'engagement du Comité des opérations dans la mise en œuvre des changements.</p>

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>œuvre réussie du changement.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Des préoccupations ont été exprimées quant au niveau de participation. • Le comité a organisé des exposés et des discussions sur le Projet des affaires électroniques. • Le projet entraînera des changements dans les programmes. 	<p>des changements au sein de l'organisation. Ceci inclut les politiques sur les activités, les processus, les procédures et les fonctions professionnelles.</p> <p>Le risque est modéré.</p>		
<p>Sur le plan fonctionnel, la directrice du projet relève du nouveau vice-président directeur. Certains ont encore l'impression que le projet est axé sur la technologie et non sur les affaires. Le président continue à défendre le projet.</p>			

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>1.2 Gestion du changement et de la portée du projet</p>			
<p>Gestion de la portée du projet</p> <p>Accenture a défini la portée générale du projet dans le cadre de ses travaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les produits à livrer sont entre autres la stratégie intégrée visant les affaires électroniques, le modèle de prestation, la stratégie de migration, l'évaluation de la GI/IT et la conception de l'infrastructure électronique <p>Le plan de projet et le budget du Projet des affaires électroniques (y compris la présentation électronique des candidatures, l'expansion du site protégé, les outils de collaboration pour les comités et le CV commun) ont été approuvés pour une période d'un an.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Projet des affaires électroniques comprend des sous-projets (p. ex., PRDF). La portée de chaque (sous-) projet est définie dans sa propre charte. <p>Les membres du Comité directeur ont indiqué que la portée du Projet des affaires électroniques était clairement définie et que les priorités avaient été établies.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ils pensent obtenir l'information pertinente aux réunions. Ils prévoient que la gestion de la portée sera difficile, mais faisable. <p>Il incombe à la directrice du projet de gérer la portée du projet et de faire approuver les changements.</p> <p>Autres projets ou initiatives clés tant internes qu'externes</p> <ul style="list-style-type: none"> Initiatives externes – Gouvernement en direct et Initiative d'amélioration des services. <ul style="list-style-type: none"> Le SCT exigera que les ministères et organismes 	<p>On a mis en place le cadre de gestion pour gérer la portée du projet. Il fait état de tout changement pouvant être apporté à mesure que le projet évoluera – délais, budget et fonctionnalité.</p> <p>Les produits livrés par Accenture définissent la portée de haut niveau du projet. Les documents connexes témoignent de la complexité et de l'envergure du projet ainsi que de la difficulté qu'occasionnera la gestion de la portée (fonctionnalité, budget et échéancier).</p> <p>Le Comité directeur a approuvé la portée du projet.</p> <p>Il existe des risques inhérents au changement touchant la portée du projet (élargissement ou diminution) pour les grands projets pluriannuels complexes. Grâce à une gestion rigoureuse de la portée, on sera en mesure d'adapter le projet aux changements internes et externes inévitables dans le cas des projets pluriannuels. La portée du Projet des affaires électroniques doit continuer à être gérée de manière plus rigoureuse.</p> <p>Le risque est modéré ou élevé.</p> <p>Il y a un risque d'incidence réciproque entre le Projet des affaires électroniques et plusieurs initiatives internes ou externes. Il y a aussi un risque de chevauchement de la portée ou des efforts, mais il est également 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</p>	<p>M/E</p> <p>M/E</p>	<p>Recommandation :</p> <p>Aucune recommandation n'est formulée pour l'instant. Il est important que le Comité directeur surveille en permanence la gestion de la portée du projet ainsi que l'intégration d'autres projets ou initiatives internes et externes.</p>

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>présentent un rapport sur les progrès accomplis comparativement aux objectifs du SCT.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Initiatives conjointes externes avec d'autres organismes subventionnaires ou de financement – CV commun • Initiatives internes : processus d'allègement du fardeau, de regroupement des programmes et d'évaluation par les pairs, remaniement du Web, album de famille, gestion de l'information et gestion des dossiers <ul style="list-style-type: none"> – Les initiatives en sont à différentes étapes de leur mise en œuvre. – La portée et le cadre de gestion de certaines initiatives n'ont pas été définis. – La responsabilité est assumée par plusieurs personnes dans diverses parties de l'organisation. • Il faut divers niveaux d'intégration avec le Projet des affaires électroniques. • Les initiatives pourraient avoir une incidence réciproque ainsi que sur les orientations prises. • Il a été signalé que les différentes ressources ont un objet et des ressources en commun. • Il n'y a pas de cadre structuré pour la gestion globale des initiatives. <p>Nouveau comité établi : Forum de communication en ligne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il ne s'agit pas d'un forum de décision, mais d'un forum d'échange de l'information. • Il vise à établir des communications entre les divers projets et initiatives internes et les divers secteurs de l'organisation. <p>Il est possible que de nombreux services soient créés et fournis en partenariat avec d'autres organismes de recherche.</p> <ul style="list-style-type: none"> • On se penche sur la structure d'autorité des partenariats pour le CV commun. • Il pourrait être nécessaire de prévoir certaines variantes dans la structure selon l'environnement du partenariat. 	<p>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>La création du poste de vice-président directeur et du Forum de communication en ligne vise précisément à permettre de régler les problèmes qui touchent les programmes et l'organisation. Comme il s'agit d'initiatives récentes, il n'est pas possible de déterminer l'efficacité de ces changements.</p> <p>Il y a un risque modéré ou élevé que les initiatives aient une incidence négative réciproque.</p>		

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
1.3 Gestion des investissements			
<p>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.</p> <p>Définition des avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'ordinaire définis dans l'analyse de rentabilisation ou dans la charte du projet (en supposant que l'aperçu de la Charte du Cadre amélioré de gestion du SCT serve de guide) • L'analyse de rentabilisation et la charte ne sont pas encore terminées pour le Projet des affaires électroniques dans son ensemble ni pour les projets approuvés. • Énoncé de mission pour les affaires électroniques – avantages généraux prévus : <ul style="list-style-type: none"> – Transformer les méthodes internes – Optimiser l'utilisation des technologies de l'information – Renforcer les capacités en matière de services et de prestation des services de gestion de l'information et des connaissances – Élaborer un large éventail de services électroniques conviviaux à valeur ajoutée, à assurer par le truchement d'un guichet unique (portail) • Rapport sur la transformation des affaires <ul style="list-style-type: none"> – L'étude a été menée par un consultant en gestion du changement. – Il a déterminé les coûts, la durée, les économies en ressources et les avantages du traitement des candidatures et de l'évaluation par les pairs pour tous les programmes. – Les résultats ont été présentés au Comité directeur et au Comité des opérations en mars-avril 2002. • Les niveaux de ressources et les projets pour 2002-2003 ont 	<p>Les services des affaires électroniques requièrent un remaniement des processus et on ne pourra évaluer pleinement les avantages que si on a une vision globale de la transformation liée à un processus administratif intégral. Par conséquent, pour l'instant, il n'est pas possible d'avoir la certitude qu'on obtiendra les avantages escomptés et que l'on disposera des ressources suffisantes pour mener à bien les activités liées aux affaires électroniques.</p> <p>Risque modéré.</p>	<p>M</p>	<p>Aucune recommandation n'est formulée pour l'instant.</p>

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>été établis et approuvés.</p> <ul style="list-style-type: none">• L'analyse coûts-avantages était en cours pour le projet PRDF au moment de l'évaluation.			

Grille d'évaluation des risques

2 Risques inhérents aux activités

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
2.1 Gestion des besoins			
<p>Les affaires électroniques auront une grande incidence sur la façon dont le CRSNG met en œuvre ses méthodes administratives.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La principale fonction du CRSNG consiste à attribuer des fonds pour la recherche dans trois grands domaines : subventions de recherche, bourses d'études et partenariats de recherche. • Les intervenants sont : les chercheurs et les étudiants, les universités, les responsables de l'évaluation par les pairs, l'industrie, le gouvernement, le grand public et le personnel du CRSNG. <p>Document sur le modèle de prestation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il définit quatre catégories fonctionnelles de services électroniques. • Il décrit en détail chacun des 23 services. • Les modes de prestation doivent reposer sur des aspects techniques et administratifs, des principes directeurs concernant la prestation et l'interdépendance des services. <p>Le Comité des opérations a mené à bien le processus d'établissement des priorités.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il a classé les services électroniques par ordre de priorité. • Exigences – souplesse, simplicité, intégrité des données et fonction de récupération des données (p. ex., gestion de l'information). <p>Exigences en matière de sécurité et d'accès</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'information traitée renfermera des renseignements personnels (classification « Protégé B » requise). • On a établi l'énoncé de la sensibilité et évalué les risques de menaces. • Certaines limites – le SCT n'a pas précisé le niveau de 	<p>L'élaboration d'une vision et d'une stratégie pour les affaires électroniques a été positive. Le modèle de prestation a fait ressortir des besoins de niveau élevé et a permis d'en arriver à une compréhension commune des affaires électroniques et d'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. Une fois qu'on a mis en place un processus structuré et rigoureux servant à consigner les besoins, on peut s'assurer que ceux-ci ne sont pas laissés de côté, mal interprétés ou sursimplifiés (règles et méthodes administratives complexes).</p> <p>Il est clair que les responsables du Projet des affaires électroniques ont établi un 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 internes et externes du CRSNG 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 du changement pour</p>	<p>M/E</p>	<p>Recommandation</p> <p>Aucune recommandation n'est formulée pour l'instant.</p>

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>sécurité; cadre stratégique interne en voie d'élaboration; disponibilité du canal sécurisé non confirmée par TPSGC.</p> <p>Besoins des clients externes et de leur environnement respectif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envoi d'un questionnaire sur les services et possibilités d'affaires électroniques. • Établissement et classement des priorités et des besoins • Organisation de séances avec les clients de diverses universités. <p>Le Projet des affaires électroniques est un projet cadre regroupant de nombreux sous-projets.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le processus de collecte et de tenue à jour des besoins est complexe. • La coordination et l'intégration de la gestion des besoins sont complexes. • Tous les besoins sont documentés et approuvés. <ul style="list-style-type: none"> – Ces documents sont annexés aux dossiers du projet. <p>Complexité du traitement des besoins des clients externes</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cas de travail avec les partenaires (autres organismes de recherche), il faut également déterminer et gérer leurs besoins. • L'expérience du CV commun a fait ressortir la complexité du travail et le temps requis. <p>Crédibilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • On voulait affecter des employés du programme à l'équipe afin qu'ils mettent à profit leur connaissance du programme, leur savoir-faire et leur expérience. • D'aucuns ont fait part de leurs préoccupations quant au fait que les membres de l'équipe ne connaissaient pas les processus administratifs et les besoins actuels du fait que ceux-ci changent si rapidement; ils ne sont donc pas certains que les besoins correspondent aux programmes. • On n'a pas suffisamment confiance dans les connaissances qu'a l'équipe de projet du programme une fois que ses 	<p>répondre aux nouveaux besoins.</p> <p>Le risque est modéré ou élevé.</p>		

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
membres participent au projet depuis un certain temps.			

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
2.2 Conception de solutions			
<p>Le processus visant à élaborer des solutions pour répondre aux besoins administratifs est complexe.</p> <p>Quatre modes de prestation sont possibles pour la mise en œuvre des solutions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestation par un tiers uniquement – c’est-à-dire sans qu’aucun service ne soit assuré en collaboration avec d’autres partenaires de recherche. • Prestation par le Conseil – uniquement 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. <p>D’après le document qui traite du modèle de prestation, on utilisera divers moyens pour mettre en œuvre les solutions.</p> <p>Le cadre de sécurité reste à élaborer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L’évaluation du risque de menace a été menée à bien. • Le cadre 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. <p>Le cadre de contrôle interne reste à élaborer.</p> <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 des renseignements personnels. 	<p>Au moment de la vérification, certaines solutions avaient déjà été mises en œuvre et d’autres étaient en voie d’élaboration.</p> <p>Il y a un risque inhérent, parce que le domaine des affaires électroniques est assez nouveau et très dynamique.</p> <p>Le risque est modéré.</p>	<p>M</p>	<p>Il est recommandé que la directrice du projet veille à ce que le processus de sélection des modes de mise en œuvre des solutions soit structuré et que les intervenants concernés soient mis à contribution.</p>

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
2.3 Gestion du changement			
<p>Les diverses solutions en matière d'affaires électroniques entraîneront des changements.</p> <p>Le modèle de prestation fait état des domaines où il faut apporter des changements.</p> <p>Culture – comportements, normes et valeurs de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il faudra apporter des changements pour passer des documents imprimés aux documents électroniques. • Le personnel devra être plus ouvert aux nouvelles technologies et les intégrer aux méthodes de travail et à leurs interactions avec les clients. • On devra instaurer une culture davantage axée sur le client en faisant appel à la technologie de façon plus proactive pour répondre aux besoins des clients. <p>Organisation – il faudra modifier la répartition des activités ainsi que la structure, le rôle et les responsabilités de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il y aura de nouvelles activités; on redéfinira les rôles et les responsabilités. • L'organisation doit refléter l'intégration avec les parties externes (fournisseurs de services et organisations partenaires). <p>Compétences – habiletés, aptitudes et connaissances qui sont l'élément moteur des activités</p> <ul style="list-style-type: none"> • On mettra l'accent sur la gestion plutôt que sur la collecte d'information. • L'intégration des habiletés et la gestion des relations entre les partenaires du CRSNG seront davantage nécessaires. <p>Méthodes de travail – activités, tâches, déroulement du travail, fonctionnement des transactions – mise en œuvre et gestion des processus</p> <ul style="list-style-type: none"> • On prévoit des incidences considérables. • Mise en œuvre de processus de gestion du savoir et du 	<p>La mise en œuvre des différentes solutions en matière d'affaires électroniques entraînera des changements importants au sein du CRSNG. Elle nécessitera des changements sur le plan de la culture, de l'organisation, des compétences et des méthodes de travail (activités, tâches et déroulement du travail).</p> <p>Cet aspect présente un risque élevé, car on n'obtiendra pas les avantages escomptés à moins qu'on ne mette en œuvre un processus efficace pour gérer le changement. Si la gestion du changement laisse à désirer, les utilisateurs ne seront pas prêts pour les nouvelles façons de faire et ne feront pas confiance à la nouvelle solution. Pour le cas de figure le plus extrême, ils pourraient saboter la solution. Des problèmes d'intégrité des données peuvent se présenter. En outre, les méthodes administratives ne sont ni efficaces ni efficientes et elles ne s'intègrent pas bien à 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 du changement.</p> <p>La vérification antérieure a qualifié cette situation de très risquée. Le risque demeure et la situation devient encore plus critique à mesure que le projet approche de la mise en œuvre des solutions en matière d'affaires électroniques.</p> <p>Le risque est élevé.</p>	<p>E</p>	<p>Il est recommandé que la directrice du projet s'assure de disposer d'un personnel possédant de grandes compétences et une vaste expérience en gestion du changement, afin d'élaborer une stratégie et un plan de gestion du changement.</p>

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>contenu pour assurer l'uniformité et l'intégrité des données comme il se doit.</p>			
<p>Technologie – applications et compétences en matière de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> • On mettra l'accent sur l'intégration entre les composants dans les environnements externes et internes. • Il faut les habiletés nécessaires pour élaborer et maintenir tous les services électroniques assurés à l'interne. <p>Simultanément, plusieurs initiatives internes (comme on l'a mentionné à la section 1.2, par exemple, l'allègement du fardeau, le regroupement des programmes, le CV commun et le processus d'évaluation par les pairs) donneront également lieu à des changements.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il faudra coordonner ou intégrer les changements. • La plupart nécessiteront la communication avec des intervenants de l'extérieur. <p>La planification des communications sera complexe.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les activités de communication facilitent les changements. <p>Gestion des attentes – utilisateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il y a des limitations par rapport aux attentes en matière de prestation. • La gestion des attentes des gens est un élément essentiel. • Les attentes sont élevées à la suite du travail accompli par les groupes de travail d'Accenture. • Ce qui est réaliste sur le plan technique est parfois d'un coût prohibitif. 			

Grille d'évaluation des risques

3.0 Risques inhérents au projet

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
3.1 Organisation et dotation en personnel			
Directrice du projet	La directrice du projet est bien considérée au sein de l'organisation. Son rôle et ses responsabilités sont clairs. Il est positif qu'elle relève du vice-président directeur.	E	Recommandation : Il est recommandé que la directrice du projet s'assure : – que le rôle clé de la gestion du changement soit défini et qu'un poste soit doté.
<ul style="list-style-type: none"> Elle assume la responsabilité globale et la gestion du projet. Elle définit les stratégies d'ensemble pour assurer le succès du projet. Elle fait preuve de leadership pour assurer la transformation des affaires et le changement de culture requis. <ul style="list-style-type: none"> – prestation de services pour optimiser l'utilisation de la technologie Elle est responsable de la planification, des budgets, de la surveillance et de la présentation d'information. Elle relève désormais du vice-président directeur. 	Il est heureux que les gestionnaires de projet provenant des secteurs d'activité soient affectés au projet à plein temps. Il est positif d'avoir un représentant provenant de la clientèle.		
<p>Gestionnaires de projet provenant des programmes du CRSNG</p> <ul style="list-style-type: none"> Ils relèvent directement de la directrice du projet. Deux sont à temps plein et un est à mi-temps (il sera bientôt engagé à temps plein). Un gestionnaire de projet est parti et a été remplacé. Ces gestionnaires administrent des projets particuliers, cernent et analysent les besoins. Ils mènent des consultations auprès des clients et utilisateurs externes. Ils possèdent une expérience minimale en gestion de projets. 	<p>Au cours de la dernière vérification, nous avons recommandé que le gestionnaire de projet de la DSI relève directement de la directrice du projet. Ce n'est pas le cas, mais toutes les parties concernées ont indiqué que les rapports étaient constructifs.</p> <p>La vérification précédente recommandait qu'un spécialiste en communications soit affecté à plein temps au projet, ce qui est maintenant chose faite.</p>		
<p>Gestionnaire de projet de la Division des services d'information – il s'agit maintenant d'un poste à plein temps.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ce gestionnaire relève du directeur de la Division des services d'information, qui collabore avec la directrice du projet. Il possède une vaste expérience des projets et en gestion de projets. Il est chargé de déterminer ou de modifier les politiques de la DSI ou de mettre en place de nouvelles procédures dans cette 	<p>Dans tous les projets, les activités d'administration sont la clé du succès. Grâce à l'embauche récente d'un administrateur de projet, on suppose que la directrice du projet et l'équipe bénéficieront d'un soutien accru.</p> <p>L'absence d'employé chargé de la gestion du changement présente un risque important pour la réussite de la mise en œuvre des solutions en matière d'affaires électroniques dans le cadre du projet.</p> <p><i>Le risque est élevé.</i></p>		

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>division.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il est chargé de la gestion des autres ressources en technologie de l'information. • Il veille à ce que les tâches relatives au développement technique soient menées à bien et assure la qualité et la conformité aux normes. <p>Représentant des clients</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personne en détachement de l'Université d'Ottawa. • Ce représentant possède de l'expérience dans les activités de projets et les besoins. • Il connaît bien les mécanismes se rapportant aux subventions et aux bourses à l'Université. 			
<p>Ressources en technologies de l'information – le personnel n'a guère d'expérience en ce qui a trait aux solutions en matière d'affaires électroniques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • On ne trouve pas beaucoup de spécialistes de ce genre sur le marché. • Il s'agit de personnel interne en formation engagé à titre provisoire et on s'attend à un transfert des connaissances. 			
<p>Division des communications</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un agent des communications est affecté à temps plein. • La Division des communications assume plusieurs responsabilités : élaboration des stratégies de communication et des plans, rédaction d'un bulletin interne, planification et réalisation des activités de communication externe (site Web des affaires électroniques). • Elle veille à ce que le projet respecte les normes du CRSNG en matière de communication. • Elle est responsable de la gestion courante du site Web. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elle participe à la définition des normes relatives aux produits électroniques Web. ▪ En raison de l'absence d'un plan de projet détaillé, il est difficile pour le traducteur et le réviseur anglais (employés à mi-temps) d'établir leur calendrier de travail. 			

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>Administration du projet – le poste vient d’être doté.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les projets exigent que l’employé chargé de l’administration aide la directrice du projet à en assurer la gestion. • Les activités devraient inclure la tenue à jour du plan de 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 (gestion de la configuration), etc. • Il ne s’agit pas d’un rôle subalterne. On doit pouvoir compter sur une personne ayant une bonne connaissance des rouages de l’administration et des processus du projet. • Un examen des documents du projet mentionnés <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toutes les équipes ont accès à un lecteur commun qui renferme tous les documents officiels. ▪ Certaines personnes interrogées ont indiqué qu’elles disposaient de documents sur leur propre lecteur. 			
<p>Aucun poste n’est prévu pour l’instant.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l’information – Il faut gérer tous les documents à livrer dans le cadre du projet – transition des documents imprimés aux documents électroniques (rôle de l’administration du projet). • Gestion du changement – devient indispensable à mesure que le projet commence à mettre en œuvre les solutions en matière d’affaires électroniques. 			

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
3.2 Processus de contrôle			
<p>Le Projet des affaires électroniques a été établi de façon à pouvoir être divisé en plus petits projets ayant des missions bien définies à accomplir. On entend ainsi gérer de petits projets (réalisations attendues qu'il est possible de gérer) concourant à des réalisations à plus long terme.</p> <p>Planification – au niveau supérieur</p> <ul style="list-style-type: none"> • On envisageait d'utiliser Microsoft Office en tant qu'outil de gestion du projet. • Il existe un plan de haut niveau et des dates clés ont été fixées. • Le plan du projet sera établi à la lumière des résultats de l'élaboration de l'avant-projet pour les trois prochaines années (en cours au moment de la vérification). • Il n'existe pas de plan de projet détaillé renfermant toutes les activités des sous-projets et un chemin critique. <ul style="list-style-type: none"> – Les activités des utilisateurs devraient être incluses dans le plan détaillé. – Le plan devrait faire l'objet d'un suivi et d'une mise à jour, et ce, de façon régulière. – Il faut disposer d'un outil pour surveiller si les réalisations sont menées dans les délais et dans les limites du budget. • On ne surveille pas les progrès accomplis en regard d'un plan détaillé et d'un chemin critique. • La DSI utilise l'outil pour sa planification (MSproject) <p>Établissement du budget – contrôle financier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le processus budgétaire a donné lieu à l'approbation d'un budget pour un an. • Une partie du cycle prévoit une révision budgétaire trois fois par an. 	<p>Le fait que le projet soit divisé en sous-projets ayant des missions bien définies à accomplir est positif. Cette technique est une méthode de gestion de projets éprouvée.</p> <p>La vérification antérieure recommandait l'adoption d'une « trousse d'outils ». Le projet a mis en œuvre la plupart des éléments.</p> <p>Les chartes de projet sont des documents évolutifs qui changent et doivent être mis à jour durant le cycle de vie d'un projet. Elles constituent un outil important pour la gestion de la portée du projet.</p> <p>L'élément le plus critique qui fait défaut est un plan de projet détaillé doté d'un chemin critique. Le plan détaillé doit comprendre les activités des utilisateurs et un échéancier.</p> <p>Le risque est élevé.</p>	E	<p>Recommandation</p> <p>Il est recommandé que la directrice du projet assure l'élaboration d'un plan de projet détaillé doté d'un chemin critique.</p> <p>Il est recommandé que la directrice du projet utilise le plan de projet détaillé et le chemin critique pour surveiller en permanence le Projet des affaires électroniques.</p> <p>Il est recommandé que la directrice du projet veille à l'établissement et à l'approbation de chartes de projets.</p>
Charte du projet			

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> • L'élaboration de la charte générale du Projet des affaires électroniques est encore en cours. • Les chartes visant les sous-projets sont incomplètes. • On trouve les grandes lignes d'une charte dans le document sur le Cadre amélioré de gestion du SCT. <p>La trousse d'outils du projet est mise en œuvre comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation du processus de repérage des problèmes et d'élaboration de solutions. • La surveillance de la gestion des risques n'est pas évidente. • Assurance de la qualité dans le domaine de la technologie de l'information. • Besoins et processus d'approbation évidents. 			

Grille d'évaluation des risques

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

3.3 Processus de développement

Processus de développement structuré

- La méthode de développement a été approuvée.
 - Elle doit être employée par tous les (sous-) projets.
 - Elle est en place depuis le début.
 - Elle comprend toutes les phases du cycle de vie (faisabilité, analyse, définition des besoins, conception de solutions, essai et mise en œuvre).
 - On a recours à une méthode déjà employée auparavant (SIGSB).
- Certaines des personnes interrogées ne semblaient pas savoir ce qu'implique une méthode de développement ni comprendre son importance pour la réussite du projet.

Les chances de réussite 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 si les membres de l'équipe de projet et les intervenants ne comprennent pas la méthode ni le processus de développement.

Le risque est faible.

F/M

Suggestion :
 Il est proposé que la directrice du projet examine la méthode de développement avec l'équipe de projet.

Grille d'évaluation des risques

4.0 Risques inhérents à la technologie

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
4.1 Degré de préparation en informatique			
<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 technologies de l'information aura besoin d'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>	<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. L'organisation entend utiliser des ressources internes pour assurer un soutien permanent, ce qui nécessitera une formation proactive du personnel et un perfectionnement des compétences. Il faudrait s'occuper de la question dans le cadre du processus de gestion du changement.</p>	M	<p>Recommandation :</p> <p>Voir la recommandation se rapportant à la gestion du changement (section 2.3).</p>
<p>Le chef d'équipe, Développement, du Projet des affaires électroniques (DSI) est responsable de l'équipe de développement de la technologie de l'information.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il rencontre chaque semaine le directeur de la DSI afin de s'assurer que les besoins internes en technologie de l'information sont satisfaits. • Il travaille en étroite collaboration au besoin avec les divers secteurs de la DSI, par exemple les services techniques, l'architecte technique. 	<p>On peut réduire le risque en élaborant et en mettant en œuvre des processus de gestion du changement.</p>		
<p>Disponibilité de personnel technique compétent sur le marché</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet a engagé des personnes compétentes dans le domaine du développement d'applications pour les affaires électroniques. • Il a besoin de personnes compétentes en matière d'opérations liées aux affaires électroniques pour la maintenance et les activités courantes (environnement de production). • Il est difficile de trouver ce genre de spécialistes. • On a retenu les services de quelques personnes de l'extérieur; d'autres sont des employés internes et 	<p><i>Le risque est modéré, mais pourrait augmenter rapidement.</i></p>		

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
acquièrent les compétences requises.			
La configuration et la gestion de la diffusion des solutions en matière d'affaires électroniques sont gérées dans le cadre des activités de l'équipe d'assurance de la qualité (DSI).			
La fiche du rapport sur le degré de préparation en informatique a cerné le besoin de maintenir en poste le personnel actuel et d'améliorer les compétences au moyen d'une formation proactive.			
Le processus de gestion du changement n'a pas encore été abordé. <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="138 638 695 662">• On prévoit avoir recours à du personnel interne.			

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
4.2 Infrastructure			
<p>Les solutions techniques mises en œuvre dans le cadre du Projet des affaires électroniques nécessiteront des changements à l'architecture technique actuelle. Les plates-formes les plus récentes et qui n'ont pas encore fait leurs preuves présentent des risques beaucoup plus élevés. Les risques sont plus faibles dans les organisations où les projets sont conformes aux normes et méthodes techniques de l'organisation et à l'environnement technologique.</p> <p>Une évaluation de la GI/TI a été menée dans le cadre de la planification stratégique des affaires électroniques (mars 2001). Elle portait sur l'architecture des applications, le matériel et les logiciels, le réseau, les services Web, la gestion de l'information, la sécurité, le développement et l'architecture opérationnelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • On a utilisé une approche structurée pour évaluer l'environnement actuel de l'exécution, du développement et des opérations du CRSNG. • On a déterminé les lacunes et on les a classées en fonction de leur niveau de risque. • On a relevé les lacunes sur le plan technique ainsi que sur le plan de la politique, de la méthode et des procédures. <p>La fiche du rapport sur le degré de préparation en informatique a été établie l'an dernier.</p> <ul style="list-style-type: none"> • On a examiné les ressources humaines, l'infrastructure technique, la procédure opérationnelle en informatique, la gestion et la structure d'autorité du projet, la rigueur de la méthode administrative et la culture de l'organisation. • On a élaboré un plan d'action pour aborder ces questions : assurer le maintien en poste du personnel interne grâce à la formation; l'amélioration des méthodes administratives internes en technologie de l'information; la planification stratégique et la collaboration avec les clients pour comprendre les besoins et les priorités en technologie de l'information. 	<p>L'évaluation a porté sur tous les grands domaines de la technologie de l'information. Cependant, elle a été réalisée avant que la vision du CRSNG concernant le Projet des affaires électroniques ne soit définitivement arrêtée et par conséquent, les lacunes technologiques sont générales et ne sont peut-être pas entièrement recensées. Comme l'indiquait la vérification précédente, il sera nécessaire tout au long du projet d'évaluer l'environnement de la GI/TI et de relever les lacunes.</p> <p>La DSI a pris des mesures pour combler les lacunes cernées et continuer à évaluer l'environnement de la technologie de l'information. Le projet de définition de l'architecture d'entreprise (connue sous le nom d'opération architecture) donne un aperçu de l'architecture de l'information, des applications et de la technologie et jette les bases de l'élaboration d'une carte routière triennale pour que la DSI et le Projet des affaires électroniques offrent les services de technologie de l'information sur Internet.</p> <p>Plusieurs aspects à risque élevé ont été relevés, mais le risque est modéré pour autant que l'on prenne des mesures à cet égard. Le gestionnaire de projet de la DSI faisant partie de l'équipe du Projet des affaires électroniques devra travailler avec la DSI et veiller à ce qu'un environnement de GI/TI approprié soit en place pour la mise en œuvre des solutions en matière d'affaires électroniques.</p> <p><i>Le risque est moyen, mais il pourrait augmenter rapidement.</i></p>	M	Aucune recommandation n'est requise pour le moment.

Grille d'évaluation des risques

ACTIVITÉ	CONCLUSION	RISQUE	SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> La DSI a investi dans la technologie de serveur d'architecture d'entreprise. <p>Le projet de définition de l'architecture d'entreprise a été élaboré.</p> <ul style="list-style-type: none"> Il comprend un modèle des activités du CRSNG, l'architecture de l'information et celle des applications. Le document sera utilisé pour définir la carte routière triennale du CRSNG en vue de l'adoption de services de technologie de l'information sur Internet. 			

ANNEXE C : LISTE DES ENTREVUES

Isabelle Blain, vice-présidente, Subventions de recherche et bourses

Michel Cavallin, directeur général, Services administratifs communs

Sue Dodds, analyste, Projet des affaires électroniques

Jean-Claude Gavrel, directeur, Réseaux de centres d'excellence

Martha Heyerdahl, Sécurité et administration

Lorna Jones, analyste, Projet des affaires électroniques

Lynda Laforest, gestionnaire de projet – Bourses, Projet des affaires électroniques

Deborah Lee, gestionnaire de projet – Technique, Division des systèmes d'information, Projet des affaires électroniques

Daniel Lefebvre, gestionnaire de projet, représentant du milieu, Projet des affaires électroniques

Annie Létourneau, analyste, Projet des affaires électroniques

Nigel Lloyd, vice-président directeur

Monique Martin, gestionnaire, Services de promotion, Projet des affaires électroniques

**Vérification de suivi du Projet des affaires électroniques
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie**

Kalvin Mercer, directeur par intérim, Division des systèmes d'information

Cliff Moore, gestionnaire, Centre de soutien technique, Division des systèmes d'information

Tim Nau, directeur, Division des communications

René Quirouette, directeur, Division de l'administration

Marie Rainville, analyste des applications, Projet des affaires électroniques

Daniel Savoie, webmestre, Projet des affaires électroniques

Walter Veira, gestionnaire de projet, Programmes de partenariats de recherche

Christiane Villemure, directrice de projet, Projet des affaires électroniques

Janet Walden, vice-présidente, Direction des programmes de partenariats de recherche

ANNEXE D : LISTE DES PRINCIPAUX DOCUMENTS EXAMINÉS

Stratégie du Projet des affaires électroniques (documents d'Accenture)

Sommaire (20 novembre 2001)

Stratégie intégrée du Projet des affaires électroniques (18 mai 2001)

Modèle de prestation (17 mai 2001)

Stratégie de migration (24 mai 2001)

Évaluation courante de la GI/TI (26 mars 2001)

Exigences en matière de conception de l'infrastructure électronique (17 mai 2001)

Charte du projet (17 mai 2001)

Plan de communication interne (27 avril 2001)

Atelier sur la vision (14 mars 2001)

Besoins et attentes des intervenants du CRSNG (27 avril 2001)

Présentation : Projet des affaires électroniques (30 mai 2001) – pour les intervenants

Charte du projet : présentation et rapprochement des données financières (10 avril 2002)

Compte rendu de la réunion du Comité des communications en ligne du 15 juillet 2002

Stratégie pilote de la présentation électronique des demandes : exposé au Comité des opérations (2 mai 2002)

Chronologie et approche générale de communication interne et externe sur le Projet des affaires électroniques (au 4 septembre 2002)

Présentations des groupes de discussion : entre la fin de février et septembre 2002, 13 exposés ont été présentés au pays

Principes directeurs (6 avril 2002)

Projet de définition de l'architecture d'entreprise (16 juillet 2002, version 0.3)

Vérification de suivi du Projet des affaires électroniques

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

Déroulement proposé du projet des formulaires électroniques du CRSNG, système de surveillance des défauts, cycle de vie de la gestion des défauts, rapport sur les défauts, rapport sur le règlement des problèmes, rétroaction des utilisateurs

Tous les documents se trouvent dans le dossier de vérification du lecteur S.

ANNEXE E : Réponse de la direction au 9 avril 2003

Recommandations et suggestions du vérificateur	Réponse de la direction
1.0 Risques inhérents à la structure de l'autorité	
1.1 Cadre de contrôle établi par la haute direction	
Aucune recommandation n'est formulée pour l'instant. Cependant, le Comité directeur devrait surveiller le rôle et les responsabilités ainsi que l'engagement du Comité des opérations dans la mise en œuvre des changements.	Le vice-président directeur assume la présidence du Comité des opérations et du Comité directeur du Projet des affaires électroniques depuis avril 2002. On pense que le choix de la même personne pour présider ces deux comités permettra de surveiller plus facilement le rôle du Comité des opérations dans le projet. Par ailleurs, la directrice du projet, en collaboration avec les diverses divisions, prépare une stratégie de gestion de la transition afin de fournir un cadre pour la gestion de la mise en œuvre des services électroniques et l'adaptation des méthodes administratives. Cette stratégie réaffirme les rôles et les responsabilités du Comité des opérations, de l'équipe du Projet des affaires électroniques et de la Division des ressources humaines dans la mise en œuvre des changements, tels qu'ils ont été définis au début du projet. Les rôles, les responsabilités, l'engagement et la participation du Comité des opérations peuvent être intégrés aux rapports réguliers présentés au Comité directeur. Le Comité des opérations participe à l'établissement des plans et politiques de mise en œuvre du projet. Pour les projets pour lesquels on s'attend à d'importants changements, un groupe d'intervenants a été mis sur pied, avec la participation de membres clés du Comité des opérations, afin de suivre le projet plus activement et d'assurer la gestion adéquate du changement dans les divisions touchées.
1.2 Gestion du changement et de la portée du projet	
Aucune recommandation n'est formulée pour l'instant. Il est important que le Comité directeur surveille en permanence la gestion de la portée du projet ainsi que l'intégration d'autres projets	Le Projet des affaires électroniques évolue dans un environnement où plusieurs projets complexes sont réalisés simultanément. Ces projets peuvent être internes au CRSNG, ou être menés en partenariat avec d'autres organisations. De nouvelles possibilités de projets peuvent aussi se présenter en cours de route. Les

Vérification de suivi du Projet des affaires électroniques
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

ou initiatives internes et externes.	projets comprennent plusieurs points de contrôle, depuis la définition des objectifs, ce qu'on inclut et ce qu'on exclut, la gestion des interrelations, le calendrier stratégique, jusqu'aux divers exercices d'établissement de priorités durant les projets, afin d'assurer que la portée du projet est gérée de façon à maximiser l'utilisation du temps et des ressources du projet et à concrétiser la vision du projet à long terme.
1.3 Gestion des investissements	
Aucune recommandation n'est formulée pour l'instant.	s. o.
2.0 Risques inhérents aux activités	
2.1 Gestion des besoins	
Aucune recommandation n'est formulée pour l'instant.	s. o.
2.2 Conception de solutions	
Il est recommandé que la directrice du projet veille à ce que le processus de sélection des modes de mise en œuvre des solutions soit structuré et que les intervenants concernés soient mis à contribution.	Pour chacun des services ou des projets menés dans le cadre du Projet des affaires électroniques, on a mis en évidence un modèle de prestation privilégié pour les solutions au cours de l'élaboration de la Stratégie du Projet au printemps 2001. Ce processus faisait appel au Comité des opérations et à la direction du CRSNG et est documenté dans la Stratégie du Projet des affaires électroniques. Au début des projets d'affaires électroniques, on se penche sur le modèle de prestation des solutions afin de confirmer s'il est approprié ou s'il y a lieu d'envisager d'autres mécanismes. Si un changement de stratégie doit être envisagé, la directrice du projet cherchera à obtenir l'approbation du Comité directeur du Projet des affaires électroniques. Tout changement dans le modèle de prestation, de même que sa justification, doit être documenté dans la charte du projet.
2.3 Gestion du changement	
Il est recommandé que la directrice du projet	Voir la section 1.1. La Division des ressources humaines a chargé le conseiller

Vérification de suivi du Projet des affaires électroniques
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

<p>s'assure de disposer d'un personnel possédant de grandes compétences et une vaste expérience en gestion du changement, afin d'élaborer une stratégie et un plan de gestion du changement.</p>	<p>principal en ressources humaines, développement de programmes, de s'occuper des questions de gestion du changement du point de vue des ressources humaines. Cette personne dispose de la latitude requise pour répondre aux besoins du projet. On peut avoir recours à des spécialistes à titre temporaire au besoin. On s'attend à ce que la Stratégie de gestion de la transition, en cours d'élaboration, fournisse une orientation pour satisfaire les besoins en ressources et l'élaboration d'une stratégie de gestion des changements plus détaillée. Une bonne stratégie de gestion du changement est un compromis nécessitant au départ une solide compréhension de la transformation des affaires (remaniement des processus) et des aspects psychologiques et humains du changement.</p>
<p>3.0 Risques inhérents au projet</p>	
<p>3.1 Organisation et dotation en personnel</p>	
<p>Il est recommandé que la directrice du projet veille : à ce que le rôle clé de la gestion du changement soit défini et à ce qu'un poste soit doté.</p>	<p>Voir les sections 1.1 et 2.3. En cours d'élaboration.</p>
<p>3.2 Processus de contrôle</p>	
<p>Il est recommandé que la directrice du projet assure l'élaboration d'un plan de projet détaillé doté d'un chemin critique.</p>	<p>Au moment de la vérification, le poste d'administrateur de projet avait été doté. Ce poste a été comblé en octobre 2002. Le titulaire a pour responsabilité de tenir à jour un plan de projet intégré, d'effectuer une analyse du chemin critique et de prévoir les conflits possibles en ce qui concerne les ressources, les tâches et les délais.</p>
<p>Il est recommandé que la directrice du projet utilise le plan de projet détaillé et le chemin critique pour surveiller en permanence le Projet des affaires électroniques.</p>	<p>Voir 3.2. En place.</p>
<p>Il est recommandé que la directrice du projet veille à l'établissement et à l'approbation de chartes de projets.</p>	<p>Plusieurs chartes de projet sont en cours d'élaboration et devraient être présentées au Comité directeur dans les semaines à venir. L'établissement de chartes de projet constitue une étape clé dans la gestion de projet et s'inscrit dans le déroulement du processus de gestion de projet du CRSNG.</p>
<p>3.3 Processus de développement</p>	
<p>Il est proposé que la directrice du projet examine la méthode de développement avec l'équipe de</p>	<p>Accepté. La directrice du projet a déjà commencé à examiner la méthode de gestion du projet avec l'équipe de projet. Par ailleurs, ce processus est officialisé</p>

Vérification de suivi du Projet des affaires électroniques
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

projet.	dans un document de synthèse, afin de faciliter le transfert de connaissances lorsque de nouveaux employés participent au projet ou pour réévaluer périodiquement la méthode, lorsque c'est pertinent. Il est possible qu'on ait eu l'impression d'un manque de connaissances concernant la méthode de développement du fait que plusieurs membres du personnel du projet faisaient partie de l'équipe depuis peu de temps au moment de la vérification. Par ailleurs, les divisions clientes et les nouvelles divisions qui assument un rôle dans la gestion de projet doivent être formées et encadrées par rapport à la méthode de développement du projet en place.
4.0 Risques inhérents à la technologie	
4.1 Degré de préparation en informatique	
Voir la recommandation se rapportant à la gestion du changement (section 2.3).	On s'intéressera à la gestion du changement pour la Division de la technologie de l'information dans le cadre de la stratégie de gestion du changement. Elle nécessitera d'autant plus d'attention qu'un nombre accru de services en ligne seront élaborés et offerts. Le rôle du directeur de la DSI sera crucial dans l'établissement de l'orientation de la Division et il devra veiller à ce qu'on tienne compte des risques inhérents à la gestion du changement.
4.2 Infrastructure	
Aucune recommandation n'est formulée pour l'instant.	s. o.