



1. Introduction

1.1 Généralités

Le gouvernement du Canada s'est doté de deux grandes initiatives, soit l'Initiative d'amélioration des services et Gouvernement en direct, en vertu desquelles les ministères et organismes sont tenus d'apporter des changements dans le cadre de leurs activités.

L'Initiative d'amélioration des services a pour objet d'amener les organisations à devenir dynamiques, souples et tournées vers l'avenir et à se préparer en vue de la nouvelle économie de demain. Le Canada deviendra ainsi le meilleur endroit du monde où vivre et travailler, car les Canadiens créeront et utiliseront le savoir de façon intelligente, afin d'améliorer tous les aspects de leur vie et de leur travail. Le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) a établi son objectif connexe grâce à l'excellence en sciences naturelles et en génie en appuyant l'excellence en recherche, en formant des personnes hautement qualifiées, en stimulant l'innovation fondée sur la recherche et en investissant dans les gens, la découverte et l'innovation par voie de concours axé sur une évaluation par les pairs dans le cadre de programmes appropriés.

L'objectif de l'initiative Gouvernement en direct consiste à faire en sorte que nous soyons « connus dans le monde entier comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens. Les Canadiens et les Canadiennes auront accès à toute l'information et à tous les services gouvernementaux en direct, à l'endroit et au moment qui leur conviennent ». Cette initiative est l'un des volets clés du programme fédéral pour la gestion des changements et l'amélioration de l'accès à des services pratiques et intégrés. Les ministères et organismes doivent établir des projets, afin d'améliorer le service à la clientèle du point de vue du client (service plus pratique, coût mesurable ou économie de temps); d'assurer ou d'améliorer la santé, la sécurité et le bien-être économique des Canadiens; d'apporter des avantages supplémentaires, par exemple, des possibilités d'intégration avec d'autres services et partenaires ainsi que de réutilisation de technologies ou de pratiques administratives utilisées; et de contribuer à améliorer le rapport coût-efficacité de la communication d'information et de la prestation de services.

Le CRSNG s'intéresse de près aux affaires électroniques depuis trois ans. Il a concentré son énergie sur l'utilisation des formulaires courants et leur diffusion dans son site Web à l'intention des chercheurs, des étudiants et des responsables de l'évaluation par les pairs. En décembre 1999, le CRSNG et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) ont tenté de créer un projet conjoint visant expressément à passer des formulaires électroniques aux affaires électroniques. Selon l'énoncé de travail en date du 15 décembre 1999, le mandat du projet consistait à « les aider à atteindre les buts et objectifs communs en mettant à leur disposition des outils électroniques ». Le Projet des affaires électroniques devait aider à développer ces outils et à les mettre à la disposition des utilisateurs. Ce projet, alors dirigé par un directeur et trois gestionnaires, était sous l'égide d'un comité directeur mixte formé de représentants du Conseil de recherches en sciences humaines, du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie et de la Direction des services administratifs communs. En octobre 2000, les deux conseils ont restructuré la direction du projet de manière à assurer plus d'indépendance à chacun d'eux. Au cours des travaux menés pendant dix mois dans le cadre du projet conjoint, le CRSNG a continué de mettre au point des outils Web pour sa propre communauté. En créant son propre Projet des affaires électroniques, sur lequel porte précisément le présent rapport de vérification, le CRSNG a commencé à mettre en branle la transition des formulaires électroniques aux affaires électroniques.

1.2 Projet des affaires électroniques du CRSNG

Le CRSNG offre des fonds à l'appui des initiatives de recherche en sciences et en technologie qui créent et utilisent de nouvelles connaissances au profit des Canadiens et de l'économie canadienne. La nécessité de mener des recherches de qualité est maintenant reconnue. Le CRSNG joue un rôle primordial en faisant des investissements stratégiques dans la capacité du Canada en matière de recherche en sciences naturelle et en technologie. Il a mis au point des mécanismes pour aider les chercheurs à présenter des demandes de financement; soumettre les candidats et les demandes à une évaluation par les pairs, prendre des décisions en matière de financement, et administrer les activités faisant suite à l'attribution de subventions et de bourses. Pour permettre aux chercheurs de concentrer leurs efforts sur la recherche, le CRSNG souhaite faire en sorte que les mécanismes en place soient aussi efficaces et efficaces que possible et réduire leur incidence sur la communauté.



Au cours d'une réunion spéciale tenue le 6 novembre 2000, le Comité de gestion a approuvé une stratégie pour les affaires électroniques ayant pour objet d'aider le Conseil à s'imposer en tant que chef de file de l'utilisation d'outils électroniques; d'intégrer des solutions novatrices dans la prestation de ses services et d'atteindre les objectifs de l'initiative fédérale Gouvernement en direct.

Les objectifs définis par la direction du CRSNG étaient orientés vers les principaux clients, à savoir les chercheurs, les étudiants, les bureaux administratifs des universités, l'industrie, le public et le personnel du CRSNG. Le Projet des affaires électroniques devait mettre l'accent sur les objectifs suivants :

1. simplifier et améliorer les processus de demande, de contrôle de l'avancement des dossiers et de présentation d'information en offrant des outils souples, conviviaux, fiables et accessibles, afin de faciliter la préparation des demandes de financement et leur évaluation, la rétroaction aux candidats ainsi que la présentation d'information sur l'avancement des dossiers et sur les résultats;
2. rationaliser l'administration des subventions et bourses en proposant aux titulaires de subventions et aux bureaux des universités des outils simples et sécurisés pour l'échange d'information avec le Conseil;
3. améliorer la visibilité et la promotion de la recherche financée par le CRSNG en renforçant les activités de communication et l'analyse du rendement;
4. améliorer les activités internes en examinant les processus actuels et en proposant des outils électroniques pour l'administration des programmes, par exemple, des solutions pour la saisie de données, l'automatisation des processus et la gestion de l'information.

Pour assurer le succès de la démarche entreprise, le Comité de gestion a demandé que l'on explore des systèmes et des projets similaires mis au point par des organismes analogues (par exemple, la National Science Foundation (NSF) des États-Unis et le Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche [FCAR]) et de mener une étude de faisabilité sur la formation de partenariats avec eux. La stratégie devait être mise en œuvre selon une approche projet par projet faisant appel à des projets pilotes. En outre, les solutions en matière d'affaires électroniques devaient tenir compte des éléments suivants et trouver un juste équilibre entre eux :

- Souplesse: composer avec la nature variée et changeante des besoins administratifs et opérationnels du CRSNG ainsi qu'avec les besoins en information de la communauté;
- Simplicité : maximiser la convivialité, la maintenance et l'amélioration des systèmes;
- Intégrité des données : améliorer l'efficacité opérationnelle et le partage des données et préserver la reddition des comptes;
- Fonction d'extraction des données : faciliter l'établissement des rapports et aider à la prise de décisions sur le plan des opérations et de la direction.

Pendant le reste de l'exercice 2000-2001, les responsables du Projet des affaires électroniques se sont vus confier la responsabilité de proposer une orientation pour les activités dans le domaine liées au mandat et aux buts et objectifs stratégiques définis par la direction du CRSNG. Ils ont retenu les services d'une entreprise du



secteur privé passée maître dans la formulation de stratégies pour les affaires électroniques pour le compte d'organismes similaires au CRSNG, afin qu'elle élabore une vision officielle de la prestation de services électroniques par le CRSNG, un modèle de mise en œuvre des affaires électroniques, une architecture d'infrastructure électronique, une stratégie de transition ainsi qu'un plan stratégique sur les affaires électroniques. La version finale du Plan stratégique sur les affaires électroniques, à présenter en avril, devait comprendre les coûts, l'évaluation du risque et un plan de mise en œuvre global.

2. Objectifs et portée

La vérification avait pour objet de cerner les éléments susceptibles d'entraver le succès de la mise en œuvre, dans les limites des délais impartis et du budget établi, de solutions en matière d'affaires électroniques répondant aux besoins des utilisateurs. La méthode de vérification faisait appel à un cadre d'évaluation des risques aux fins de l'examen. Ce cadre classe les risques en quatre catégories : risques inhérents à l'exercice de l'autorité, risques inhérents aux activités, risques inhérents au projet et risques inhérents à la technologie. On trouvera à l'annexe A une grille présentant en détail selon les différentes catégories de risques l'analyse et les conclusions de la vérification.

La vérification a donné lieu à un examen des activités liées au projet en date du 15 avril 2001. On a examiné les principaux documents du projet ainsi que des interviews avec l'équipe du Projet, le comité directeur et un échantillon d'utilisateurs.

3. Conclusions générales

Le projet des affaires électroniques est très important pour le CRSNG et il aura une incidence majeure sur l'organisation, ses clients et les autres parties intéressées. Ce projet pluriannuel aura une portée considérable dans un nouveau domaine complexe en pleine évolution, soit celui des affaires électroniques.

Depuis la réunion spéciale du Comité de gestion tenue le 6 novembre 2000, où la stratégie pour les affaires électroniques a été approuvée, le projet a accompli des progrès remarquables. Comme ils avaient la responsabilité de proposer une orientation pour les activités liées aux affaires électroniques, les responsables du projet ont retenu les services d'une entreprise du secteur privé afin de déterminer cette orientation. Les efforts énergiques et la participation des diverses parties intéressées ont débouché sur une vision officielle de la prestation de services électroniques par le CRSNG, un modèle de prestation des affaires électroniques, une architecture d'infrastructure électronique, une stratégie de transition ainsi qu'un plan stratégique sur les affaires électroniques. Au moment de la vérification, ces documents en étaient encore à l'état d'ébauche et ils n'avaient pas été approuvés par la direction. C'est sur ces documents que reposent la définition de la portée et l'orientation du projet dans son ensemble.

Il est difficile de maintenir tout au long des projets pluriannuels l'appui et le leadership de la direction, qui sont essentiels au succès de ces projets. À l'heure actuelle, il est évident que la haute direction appuie le projet et en fait l'une des grandes priorités de l'organisation.

Il faut mettre en place une structure d'autorité pour gérer la portée du projet et en assurer le succès. On a instauré ce genre de structure, mais il faut la renforcer. Elle doit représenter un plus large éventail de parties intéressées et il faut préciser la définition des rôles et des responsabilités. L'application des processus tels que les communications et la prise de décisions doit être plus structurée et rigoureuse.

L'équipe mise sur pied pour le projet peut compter sur des personnes dévouées provenant des secteurs d'activité pour occuper les postes de directeur et de gestionnaires du projet. Les autres membres de l'organisation appuient l'équipe du projet, en laquelle ils ont grandement confiance. Il reste à définir et à pourvoir plusieurs postes clés qui font généralement partie de ce type de projet, axés sur la gestion de la configuration, la gestion des changements et l'assurance de la qualité. D'autres postes, notamment ceux de spécialiste en communications et de gestionnaire de projet de la Division des services informatiques, doivent être des emplois à plein temps. Le poste de personnel administratif ne suffit pas à l'heure actuelle pour épauler la directrice du projet.

En raison de l'envergure et de la complexité du projet, il est d'autant plus nécessaire de pouvoir compter sur des mécanismes de gestion et d'élaboration du projet très rigoureux et bien structurés. Il faut doter les responsables du projet d'une « trousse d'outils », autrement dit un cadre de techniques et d'outils de gestion,



qui servirait à gérer le projet et les sous-projets. La gestion des besoins est un exemple de processus de développement qui doit être rigoureux. Il est essentiel que les utilisateurs bien informés se trouvant au niveau approprié définissent les besoins. À moins de disposer d'un processus structuré et rigoureux pour consigner les besoins, on risque fort de laisser de côté des besoins et de mal interpréter ou de simplifier outre mesure les règles et les processus administratifs complexes. La gestion des besoins est extrêmement complexe pour le projet visé. Il y a à la fois des utilisateurs internes et des utilisateurs externes et divers modes de prestation sont possibles.

La gestion des changements constitue l'un des plus importants risques dans le cadre du projet. Comme on peut le lire dans 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;
- compétences –habiletés, aptitudes et connaissances qui sont l'élément moteur des activités;
- processus –activités, tâches, déroulement du travail et processus d'exploitation et de gestion.

Il existe un risque d'incidence réciproque entre le Projet des affaires électroniques et plusieurs initiatives internes et externes. Un chevauchement de la portée et des efforts est également 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 la période de mise en œuvre. On doit partager l'information et coordonner les efforts à plusieurs niveaux (gestion stratégique et projet). Il faut aussi mettre en place des processus de gestion à plusieurs échelons pour assurer l'intégration des différentes initiatives.

Les responsables du projet ont exploré divers mécanismes possibles pour élaborer et mettre en œuvre les solutions électroniques. Ils ont cerné quatre modes de prestation : prestation par un tiers, prestation par le Conseil, prestation collective par un tiers, et prestation collective par le Conseil. On envisage de former des partenariats avec d'autres organismes du secteur de la recherche. Tout cela ajoute à la complexité de la structure d'autorité, sur laquelle il faudra se pencher. On devra peut-être créer un comité externe et confier le leadership à des membres de la haute direction quand viendra le moment de traiter avec d'autres organisations.

Si les responsables du projet s'attaquent aux problèmes qui ressortent de la vérification, il est fort possible que l'on connaisse du succès. Les moyens d'action et le dévouement de l'équipe du projet de même que l'appui de la direction sont essentiels à son succès.