

Vérification du projet du Système d'entreprise de gestion des octrois (SEGO)

Division de la vérification interne (DVI)
CRSNG/CRSH
31 août 2010

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SOMMAIRE	3
1. CONTEXTE DU PROJET	6
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	7
3. MÉTHODES.....	7
4. PRINCIPAUX CONSTATS DE LA VÉRIFICATION	8
GOUVERNANCE	8
PLANIFICATION ET GESTION DU PROJET.....	12
CAPACITÉ.....	15
5. RECOMMANDATIONS	17
GOUVERNANCE	17
CHOIX DE LA TECHNOLOGIE ET APPROVISIONNEMENT	17
PLANIFICATION ET GESTION DU PROJET.....	18
CAPACITÉ.....	18
6. RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION.....	18
SOMMAIRE	18
CONTEXTE	19
MÉTHODE D'ÉLABORATION DE LA RÉPONSE	20
THÈME 1 : GOUVERNANCE.....	20
THÈME 2 : CHOIX DE LA TECHNOLOGIE ET APPROVISIONNEMENT	23
THÈME 3 : PLANIFICATION ET GESTION DU PROJET	26
THÈME 4 : CAPACITÉ.....	29
7. CONCLUSION.....	31
ANNEXE I – CRITÈRES DE VÉRIFICATION ET SOURCES	32
ANNEXE II – STRUCTURE DE GOUVERNANCE DU PROJET	33
ANNEXE III – LE PROJET DU SEGO : COÛTS NON SALARIAUX POUR L'EXERCICE ...	34

SOMMAIRE

Contexte

Le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) appuient les activités d'érudition (savoir et connaissances) dans les universités canadiennes. Plus précisément, le CRSNG soutient les chercheurs et les étudiants universitaires dans leurs études supérieures, encourage et appuie la recherche axée sur la découverte et favorise l'innovation en incitant les entreprises canadiennes à investir dans des projets de recherche menés par des établissements postsecondaires et à y participer. De même, le CRSH favorise et soutient la recherche universitaire et la formation en sciences humaines. Pour mener à bien leurs mandats respectifs, les deux organismes s'appuient sur un système de gestion de l'information hybride (à la fois sous forme papier et sous forme électronique) afin de gérer les demandes, les décisions et les octrois.

Conscients des lacunes de leurs systèmes d'information respectifs et animés du désir de les regrouper, les organismes subventionnaires ont lancé en 2008 le projet du Système d'entreprise de gestion des octrois (SEGO). L'objectif du projet était de remplacer par un système intégré et homogène divers systèmes d'information fragmentaires complexes. Le nouveau système devait donc réduire la quantité de travail requise pour exploiter l'infrastructure de technologie de l'information (TI) actuelle et améliorer l'efficacité en gérant l'information sous forme électronique.

Importance

Le projet du SEGO est le volet technique d'une Initiative de transformation des processus opérationnels d'envergure ayant pour but de fournir aux clients un accès plus efficace aux services des Conseils. C'est pourquoi le SEGO aura une incidence directe sur les opérations quotidiennes des deux organismes subventionnaires et changera la façon dont ils mènent leurs activités. L'investissement des deux organismes subventionnaires dans ce projet est de taille, puisque le budget s'élève à environ six millions de dollars sur une période de trois ans.

Objectif de la vérification

L'objectif de la vérification était d'évaluer si le projet du SEGO a été géré dans le respect des principes d'économie et d'efficacité. Plus particulièrement, la vérification visait à déterminer si le projet a eu recours à des pratiques judicieuses de gestion du projet dans les domaines suivants : gouvernance du projet, choix de la technologie et approvisionnement, planification et gestion du projet, et capacité.

Principaux constats de la vérification

Gouvernance du projet

1. En ce qui a trait à la structure de gouvernance, le Comité directeur du SEGO était chargé d'assurer l'orientation du projet en examinant l'avancement, les risques et les problèmes; en mettant en évidence les priorités; et en prenant les décisions. Par ailleurs, ce comité était chargé de formuler des recommandations au Comité directeur de GI-TI des deux Conseils concernant la poursuite ou l'interruption du projet. La vérification a révélé que les relations hiérarchiques et décisionnelles entre l'équipe du projet, le Comité directeur du SEGO et le Comité directeur de GI-TI des deux Conseils n'étaient pas clairement définies pour assurer que les décisions étaient prises au niveau approprié.
2. La vérification a révélé qu'il n'y avait que des données limitées pour illustrer que les décisions clés avaient été prises et le suivi assuré par le Comité directeur du SEGO. Il appert en outre que des décisions clés ont été prises par le Comité directeur de GI-TI des deux Conseils sans avoir fait l'objet d'une validation au préalable par le Comité directeur du SEGO.

Choix de la technologie et approvisionnement

3. Le logiciel a été choisi sans qu'on établisse un cahier des charges complet définissant les besoins opérationnels, ce qui accroît le risque que la solution retenue ne réponde pas aux besoins des Conseils et entraîne un dépassement de coûts en raison du travail de modification supplémentaire.
4. Il ressort de la vérification que l'accord entre les Conseils et le Fonds de recherche en santé du Québec (FRSQ) est conforme aux politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor, mais que la documentation à l'appui de cet accord était incomplète, ce qui représente un risque si les pratiques de passation de marché des organismes subventionnaires font l'objet d'un examen plus étendu.

Planification et gestion du projet

5. Bien que le projet du SEGO ait des objectifs clairs, sa portée n'a pas été clairement définie et aucun plan de travail n'a été établi pour assurer son orientation et son achèvement de façon satisfaisante.
6. Des risques ont été cernés, notamment ceux se rattachant à l'obtention des droits de propriété intellectuelle pour le produit du FRSQ. Cependant, aucune stratégie détaillée d'atténuation du risque n'a été élaborée.

Capacité

7. Les ressources financières et humaines requises pour mener le projet n'ont pas été évaluées, ce qui a conduit à des lacunes dans la capacité et à des retards subséquents pour le projet.

Conclusion

Les problèmes et difficultés rencontrés concernant le projet du SEGO à l'étape de la validation de principe représentent une perte pour les organismes subventionnaires au chapitre de l'économie et de l'efficacité. En tant que pierre angulaire de l'Initiative de transformation des processus opérationnels, le SEGO entend ouvrir la voie pour que les organismes subventionnaires puissent mener leurs activités et gérer l'information de façon plus efficace et efficiente. Compte tenu de l'importance de ces éléments, les Conseils devraient continuer à rechercher et à adopter les meilleures solutions techniques possible. Toutefois, il est recommandé qu'avant de faire d'autres investissements, les Conseils effectuent la planification et l'analyse du risque requises pour parvenir à une plus grande assurance que le projet du SEGO répondra à leurs exigences opérationnelles et sera mené à bien de façon économique et en temps opportun.

1. CONTEXTE DU PROJET

Les organismes subventionnaires appuient les travaux d'érudition dans les universités canadiennes. Plus précisément, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) soutient les étudiants universitaires dans leurs études supérieures, encourage et appuie la recherche axée sur la découverte et favorise l'innovation en incitant les entreprises canadiennes à investir dans des projets de recherche en sciences menés par des établissements postsecondaires et à y participer. De même, le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) favorise et soutient la recherche universitaire et la formation en sciences humaines.

Les organismes subventionnaires utilisent à l'heure actuelle plusieurs systèmes pour gérer les demandes de subventions et surveiller les fonds déboursés à l'appui des projets de recherche approuvés. Bref, les demandes passent par une série d'étapes faisant appel à la fois à des applications électroniques (p. ex. demandes remplies en ligne, résultats concernant l'octroi affichés en ligne, formulaires de présentation et de rapprochement des données financières affichés en ligne et information stockée dans une base de données) et au traitement manuel (p. ex., envoi des demandes par la poste, photocopie des demandes et de la documentation d'appui et vérification des données).

Depuis plusieurs années, les Conseils discutent de la nécessité de modifier leurs processus opérationnels et leurs divers systèmes de gestion de l'information pour créer un système plus homogène et plus efficient pour leurs activités. En réponse à un désir croissant de changement, les Conseils ont conjointement lancé l'Initiative de transformation des processus opérationnels, qui vise à réaliser des gains d'efficacité dans la façon dont ils interagissent avec le milieu de la recherche et à rationaliser leurs besoins opérationnels. L'initiative comprend quatre grands projets, dont le projet de définition des processus opérationnels, qui vise à définir les besoins opérationnels des deux Conseils; le projet de Système de gestion électronique des dossiers et des documents (SGEDD), qui vise à intégrer les technologies permettant de mieux gérer les dossiers électroniques; et le projet d'intranet dont le but est de reconstruire l'intranet du CRSH et du CRSNG. Le projet de SEGO se trouve au cœur de l'initiative.

Le projet de mise en œuvre du SEGO au sein des deux organisations est en cours depuis 2008 et l'on a prévu qu'il faudrait trois ans, au coût d'environ 5,5 millions à 6 millions de dollars, pour le mener à terme. À l'heure actuelle, l'équipe a terminé la « validation de principe » de deux programmes, le Programme de bourses postdoctorales du CRSH et le Programme de projets de recherche concertée sur la santé du CRSNG en utilisant un système standard fourni par le FRSQ.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

L'objectif de la vérification est d'examiner la mesure dans laquelle le projet du SEGO, d'avril-mai 2008 à décembre 2009, a été planifié et géré dans le respect des principes d'économie et d'efficience¹ pour faire en sorte que les ressources soient dépensées prudemment et que le projet puisse être mené à bien en temps opportun.

La portée de la vérification englobe les domaines suivants :

- A. la gouvernance;
- B. le choix de la technologie et l'approvisionnement;
- C. la planification et la gestion du projet;
- D. la capacité organisationnelle.

L'examen de la pertinence, du devis technique ou du rendement du projet du SEGO lui-même dépasse la portée de la présente vérification.

Le travail de vérification a été mené sur une période de sept mois entre août 2009 et février 2010 par les ressources de la Division de la vérification interne (DVI) et a nécessité l'accès à l'information qui était disponible à l'administration centrale du CRSNG-CRSH (documents et entretiens avec le personnel).

3. MÉTHODES

La DVI a eu recours aux méthodes suivantes pour mener à bien son travail :

- classement et documentation de différentes sources d'information, notamment les procès-verbaux des comités, la documentation relative à la planification (p. ex. charte du projet, ébauche de plan du projet, protocoles d'entente), les dossiers de contrat et les tableurs financiers;
- entretiens avec les principaux intervenants (p. ex. équipe du projet, gestionnaires de contrat, directeurs de programme et haute direction) sur les principaux problèmes, défis et risques relatifs au projet.

La vérification a été menée à bien selon les normes établies par l'Institut de vérification interne (IVI). Les critères (définis à l'annexe I) ont été utilisés pour structurer la vérification et tirer des conclusions sur les données recueillies. Les

¹ **Économie** — On entend par économie le fait d'obtenir la juste quantité de ressources, de la bonne qualité au plus faible coût possible. (Source : BVG, 2008)

Efficience — On entend par efficience l'apport minimal de ressources pour obtenir une quantité et une qualité données d'extrants. (Source : BVG, 2008)

critères s'appuient essentiellement sur les politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la gestion de projet et l'approvisionnement établies pour le gouvernement du Canada.

Il vaut la peine de mentionner que le projet du SEGO est en cours. Toutefois, pour les besoins de la vérification, la période visée par notre examen va d'avril-mai 2008 à décembre 2009.

4. PRINCIPAUX CONSTATS DE LA VÉRIFICATION

Gouvernance

Le projet du SEGO a été élaboré et mis en œuvre par une équipe de projet de la Division des services de technologie et de gestion de l'information (STGI), laquelle était chargée de l'élaboration d'un plan, de la surveillance de la mise en œuvre et de l'assurance de la qualité. Cette équipe était sous la direction d'un gestionnaire de projet et d'un directeur qui avaient pleine autorité sur l'orientation du projet du SEGO.

Au sein de la structure de gouvernance, l'équipe du projet a interagi avec le Comité directeur du SEGO qui s'est rencontré sur une base mensuelle jusqu'en octobre 2009 et qui était chargé d'assurer l'orientation du projet du SEGO en examinant les progrès, le risque et les problèmes, en arrêtant les priorités et en prenant des décisions. En outre, ce comité avait la responsabilité de formuler des recommandations à l'intention du Comité directeur de GI-TI des deux Conseils en vue de la poursuite ou de l'interruption du projet. Le Comité directeur du SEGO, constitué de 16 membres, était coprésidé par les vice-présidents du CRSNG et du CRSH, et comprenait parmi ses membres des représentants de l'équipe du projet, du milieu des utilisateurs internes ainsi que des divisions des ressources humaines et des communications du CRSNG et du CRSH (se reporter à l'annexe II).

Le Comité directeur de GI-TI des deux Conseils se réunissait sur une base trimestrielle et il lui incombait d'assurer l'orientation stratégique, de formuler des avis en matière de planification et d'orienter la politique concernant les services de gestion de l'information et de technologie de l'information du CRSNG et du CRSH.

4.1 Les relations hiérarchiques et décisionnelles n'étaient pas clairement définies

On a découvert que les documents décrivant les rôles et responsabilités au sein de la gouvernance du projet étaient vagues ou inexistants. Il n'y avait pas de cadre de gouvernance précisant la façon dont l'information devait être structurée pour les rapports et quels niveaux seraient responsables des décisions particulières. Au lieu d'un cadre de gouvernance, l'équipe a élaboré une charte du projet définissant les objectifs, les éléments de la gouvernance et les fonctions de gestion. Ce document a été parachevé et servait de guide pour l'orientation du projet du SEGO. Cependant, il n'y a guère d'information dans la charte décrivant les responsabilités de chaque niveau, le type de décisions à prendre et la façon dont l'information sera transmise d'un niveau à l'autre. Par exemple, la charte renferme un aperçu schématique de la gouvernance (annexe II), mais il n'y a pas d'explication sur le type de décision que l'équipe du projet sera amenée à prendre et la façon dont elle fera rapport au Comité directeur du SEGO.

4.2 Les décisions clés n'ont pas été prises par le Comité directeur du SEGO

On a découvert que, même si le Comité directeur du SEGO a mis en évidence et a analysé divers problèmes se rapportant au projet, il n'a pas toujours pris les décisions requises à ce propos. Les vérificateurs ont noté qu'au cours du projet le comité a indiqué le besoin d'améliorer la communication avec les intervenants et d'élaborer des stratégies de gestion du changement pour faciliter la transition d'une technologie à l'autre; toutefois, il n'y a eu aucun suivi sur ces questions. Malgré son mandat, il appert également que des décisions importantes concernant le projet ont court-circuité le Comité directeur du SEGO. Par exemple, en septembre 2008, une proposition en vue d'élargir le protocole d'entente avec le FRSQ a été présentée au Comité directeur de GI-TI des deux Conseils, mais il n'y avait pas trace de procès-verbal d'une réunion indiquant que la proposition avait d'abord été présentée au Comité directeur du SEGO pour examen et recommandation, comme le voulait le mandat.

La raison pour laquelle le Comité directeur du SEGO n'a pas pris de décision ou n'a pas participé au processus décisionnel est probablement complexe. L'assiduité aux réunions des principaux intervenants n'était pas systématique, ce qui a eu une incidence sur les types de décisions que l'on pouvait prendre. La raison se rattache peut-être en partie à l'évolution du rôle du comité à mesure que le projet se déployait. Même si le mandat fait reposer clairement la responsabilité de la prise de décision sur le comité, la DVI a été informée que la perception du rôle avait évolué et que le comité était en réalité devenu un organe de réception de l'information. La raison peut être également en partie liée au fait que les présidents du comité étaient les vice-présidents, et qu'ils siégeaient également au Comité directeur de GI-TI des deux Conseils. Il est possible que cette double représentation ait rendu moins nécessaire de rechercher

officiellement l'approbation du Comité directeur du SEGO avant que les décisions ne soient prises au niveau du Comité directeur de GI-TI des deux Conseils. Néanmoins, le court-circuitage du Comité directeur du SEGO pour prendre les décisions au niveau du Comité directeur de GI-TI des deux Conseils donne à penser que le premier n'avait qu'un contrôle limité sur la direction du projet, ce qui révèle une certaine faiblesse au niveau de la gestion.

Choix de la technologie et approvisionnement

Avant de choisir le système du FRSQ, les Conseils ont effectué un examen des produits de neuf fournisseurs. Or, il n'y a qu'une documentation restreinte indiquant pourquoi ces fournisseurs particuliers ont été choisis. Néanmoins, les fournisseurs ont été comparés en fonction de dix critères généraux (p. ex., coût inférieur à un million de dollars, flexibilité du produit et fonction bilingue) et trois fournisseurs ont été retenus parce qu'on estimait qu'ils répondaient aux exigences : le FRSQ, le fournisseur du Système automatisé de gestion des subventions et bourses AMIS et Grantium G3. Par la suite, des présentations ont été faites par ces trois fournisseurs devant une trentaine de membres, représentant différentes divisions des deux Conseils, en octobre-novembre 2008 et en janvier 2009. Les participants à ces présentations ont donné leur opinion, sur laquelle on s'est fondé pour choisir un fournisseur. Le produit du FRSQ est apparu comme celui qui convenait le mieux aux Conseils.

4.3 Le système du FRSQ a été choisi et livré, mais il ne répondait qu'en partie aux exigences opérationnelles et les besoins des utilisateurs et le risque n'avaient pas été définis avec rigueur

Mentionnons que les exigences opérationnelles n'avaient pas été élaborées au moment de l'examen du produit des fournisseurs, et que l'équipe n'avait pas non plus défini les besoins des utilisateurs. Par conséquent, les produits des fournisseurs et leurs devis n'ont pas été évalués par rapport aux exigences des Conseils, lesquels avaient besoin d'un système électronique intégré.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, une fois que les trois entreprises ont été retenues, chaque fournisseur a présenté son produit au personnel des deux Conseils. La DVI a été informée que le choix du FRSQ par rapport à ses concurrents était fondé sur une rétroaction positive au cours de ces séances. Ce critère aurait pu être acceptable si on avait demandé aux participants d'évaluer le logiciel en fonction de critères d'évaluation précis, mais la DVI n'a trouvé aucun élément donnant à penser que le processus avait suivi une méthode quelconque ou que les opinions des participants avaient été recueillies et synthétisées à l'appui du choix du FRSQ. Rien n'indique non plus que les participants ont examiné d'un œil critique les produits en fonction des exigences opérationnelles, des besoins des utilisateurs ou du risque.

4.4 Même si l'accord entre les Conseils et le FRSQ est conforme aux politiques du SCT, la documentation est incomplète

Dans le cadre du protocole d'entente, les organismes subventionnaires ont utilisé les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor régissant les « ententes de collaboration » entre des organismes du secteur public pour justifier l'établissement d'un protocole d'entente avec le FRSQ. Le SCT définit ce genre de collaboration en disant qu'« une entente de collaboration, ou partenariat, selon le point de vue du secteur public, est une entente entre une institution gouvernementale et une ou plusieurs parties (internes ou externes) qui leur permet de coopérer afin d'atteindre les objectifs de la politique gouvernementale et qui suppose : une délimitation des pouvoirs et des responsabilités entre les partenaires; un investissement commun des ressources (tels que temps, financement, expertise); la répartition des risques entre les partenaires; des avantages mutuels ou complémentaires. »

En outre, le SCT fait observer que c'est intentionnellement que cette définition est générale, car elle peut ainsi s'appliquer « à toutes sortes d'ententes qui peuvent être classées selon différents facteurs, notamment la raison d'être, le type d'activités, la durée, la région visée, le nombre et l'identité des partenaires, les ententes institutionnelles, le type d'entente, l'étendue du partage du pouvoir et le rôle du gouvernement ». Bien que la décision de conclure un protocole d'entente de type « entente de collaboration » avec le FRSQ puisse être conforme à la politique du SCT, la documentation d'appui à cette décision était en grande partie absente du dossier de contrat des organismes subventionnaires. Le dossier ne renfermait aucune information se rapportant aux politiques utilisées pour instaurer la collaboration ou à la façon dont l'entente avait été négociée. En outre, ni la raison d'être du choix du FRSQ ni aucun renseignement sur le paiement relatif aux produits à livrer ne figuraient au dossier.

De même, on a constaté un manque de documentation en ce qui a trait à la participation d'un tiers au projet. La DVI a en effet été informée que le travail avait été réalisé avec E-vision, un fournisseur qui avait assuré le soutien et la maintenance du système du FRSQ au cours de la validation de principe. Toutefois, sa participation au projet n'a pas été mentionnée dans les documents clés (c.-à-d. le protocole d'entente, l'ébauche de plan du projet, l'Entente sur le niveau de service). On ne sait pas très bien pourquoi la participation de E-vision au projet n'a pas été mieux documentée.

Somme toute, bien que l'acquisition du logiciel du FRSQ soit conforme à la politique du SCT, la documentation liée aux décisions des organismes subventionnaires était incomplète. Le dossier du contrat était incomplet et la participation d'un tiers au projet n'a pas été bien documentée, ce qui pourrait

représenter un risque si les Conseils étaient tenus d'expliquer leurs décisions dans le cadre d'un processus d'examen plus approfondi.

Planification et gestion du projet

Dans le cadre de l'Initiative de transformation des processus opérationnels, plus vaste, qui a pour but d'assurer une prestation de services plus efficace et plus économique au milieu de la recherche, le SEGO visait à proposer une solution électronique aux lacunes du système de gestion de l'information en place (voir à l'annexe III les données financières).

Le protocole d'entente original entre les Conseils et le FRSQ, qui a été signé en mai 2008 et devait prendre fin le 31 mars 2009, faisait état d'une fourchette de coûts de 500 000 à 600 000 \$ pour la période de validation de principe. Les coûts associés au protocole d'entente devaient couvrir tous les droits de licence, les dépenses d'intégration du produit ainsi que les dépenses de soutien pendant une période d'un an correspondant à la période de validation de principe au cours de laquelle deux programmes (le Programme de bourses postdoctorales du CRSH et le Programme de projets de recherche concertée sur la santé du CRSNG) devaient mettre en œuvre le système du FRSQ.

Après le démarrage du projet, trois modifications ont été apportées au protocole. La première, en décembre 2008, d'un montant de 400 000 \$, mentionne des travaux imprévus comme motif justificatif (p. ex. changement de langue, exigences opérationnelles manquantes, attaque par déni de service du FRSQ, formation). Une modification subséquente de 250 000 \$ apportée en mars 2009 fait état d'un travail supplémentaire d'intégration de produit qui n'était pas prévu dans la portée du protocole d'entente original. Une dernière modification dans une fourchette de 547 000 \$ à 742 000 \$ a été signée en juin 2009, indiquant que des fonds supplémentaires étaient requis pour une intégration plus détaillée, à l'étape de la validation de principe du CRSNG et du CRSH sur une période se terminant le 31 mars 2010. Plus précisément, la modification mettait en lumière que des exigences opérationnelles en souffrance n'avaient pas encore été testées et déployées (c.-à-d. notation dans le cadre des concours, appels, transmission des fonds, surveillance des comptes, établissement des calendriers de paiement, rapports de l'organisme).

4.5 La démarche de « validation de principe » est une pratique exemplaire, mais le projet a été mis en œuvre en tant que « projet pilote »

Le projet du SEGO a adopté l'approche de la validation de principe pour valider la faisabilité du logiciel choisi, ce qui est considéré par de nombreuses personnes du secteur de la technologie de l'information comme une pratique exemplaire. Toutefois, les vérificateurs ont noté que le projet du SEGO n'a pas été lancé en tant qu'étape de validation de principe, mais plutôt en tant que projet pilote.

Or, le cheminement idéal applicable à un projet de TI afin d'atténuer le risque, de mieux cibler la portée et d'offrir une plus grande confiance dans la planification est le suivant :

Validation de principe --> Projet pilote --> Production

La validation de principe devrait généralement prendre place tout à fait en amont de l'élaboration d'un système. Elle sert à valider la faisabilité technique, à mettre en évidence les éventuels obstacles, à déterminer ce qu'une plateforme peut offrir ou non ainsi que la portée et le niveau de personnalisation requise. Il en résulte un facteur de confiance dans la faisabilité technique et une estimation de l'effort requis. Par comparaison, un projet pilote est un exercice plus vaste, plus détaillé qui vise à simuler l'environnement de production.

Bien qu'elles aient été programmées comme une étape de validation de principe, les activités du projet présentent davantage d'analogies avec les activités qui caractérisent l'étape pilote d'un projet. Au lieu que le logiciel soit testé dans un environnement contrôlé, le système du FRSQ a été mis en œuvre et modifié de façon continue alors qu'il fonctionnait en temps réel, simulant un environnement de production. Or, si le projet de SEGO avait été mis en œuvre à partir des éléments d'une validation de principe, il aurait pu être arrêté plus tôt et les dépenses engagées par les Conseils auraient pu être bien moins élevées.

4.6 Le projet du SEGO avait des objectifs clairement définis, mais la portée n'a pas été définie avec clarté

Les objectifs du projet du SEGO ont été clairement définis. Le projet visait à simplifier le processus de demande pour les candidats et les partenaires; à réduire les causes de mécontentement; à s'attaquer aux inefficacités des systèmes actuels qui appuient le processus d'exécution du programme; à réduire la quantité de travail relative à la validation manuelle et le travail de double saisie; à doter les Conseils d'un système flexible pouvant s'ajuster rapidement à de nouvelles exigences opérationnelles; à regrouper les technologies pour se débarrasser des systèmes obsolètes; et à offrir une fonctionnalité pour l'établissement des rapports.

Or, à la différence des objectifs, la portée du projet manque de clarté. Plutôt que d'être élaborée selon des paramètres donnés, la portée a été définie à partir d'une liste des activités relatives au projet. Il existe d'autres documents qui fournissent davantage d'information sur la portée visée, mais nombre d'entre eux sont restés sous forme d'ébauche et n'ont jamais été approuvés par la haute direction. C'est pourquoi il n'y a pas eu de définition finale ou succincte de la portée pour éviter les dérapages ou un changement dans les exigences du projet. Cette situation porte à croire que le projet a suivi son cours avec peu de balises pour restreindre l'envergure du travail. Dans un tel contexte, il est logique

que le protocole d'entente entre les Conseils et le FRSQ ait nécessité plusieurs révisions pour des travaux qui n'avaient pas été prévus dans la portée de l'entente originale. Comme nous l'avons noté ci-dessus, le protocole d'entente a été modifié trois fois, à hauteur de 1,2 million de dollars.

4.7 Le projet a été mené sans plan de travail

Une ébauche de plan de gestion du projet a été élaborée en juin 2008, comportant de l'information sur les rôles et les responsabilités, les interventions de gestion et le calendrier général. Toutefois, ce plan est resté sous forme d'ébauche et n'a pas été parachevé en vue de sa mise en œuvre. En outre, le projet a suivi son cours sans un plan de travail ou une structure de ventilation des activités précisant les étapes et les activités requises pour atteindre les objectifs. Cela porte à croire qu'il y a eu peu de contraintes ou d'attentes officialisées en ce qui concerne le projet.

4.8 Les plans d'atténuation des risques inhérents au projet n'ont jamais été élaborés

La charte du projet fait état de l'intention des Conseils d'intégrer « un volet de gestion continue et proactive du risque » au projet du SEGO. À l'appui de cet élément, on a trouvé certains documents faisant état de risques élevés dans les domaines de la gestion du changement, des exigences en matière de ressources humaines et de la propriété intellectuelle. Toutefois, rien n'indique que ces risques ont été pris en compte dans un cadre de risque destiné à cerner systématiquement et à atténuer les risques relatifs à la gestion du projet.

4.9. Après que des lacunes et des risques eurent été cernés, on a fait d'autres investissements dans le logiciel du FRSQ

La Division des services de technologie et de gestion de l'information (STGI) a effectué une évaluation de la validation de principe au début de 2009, laquelle a mis en lumière plusieurs difficultés dans l'utilisation du système du FRSQ à l'appui du Programme de bourses postdoctorales du CRSH et du Programme de projets de recherche concertée sur la santé du CRSNG. L'évaluation a révélé que l'étape de la validation de principe n'avait pas donné complètement satisfaction et que le système était incapable de répondre à tous les besoins opérationnels des Conseils. Une analyse des lacunes effectuée parallèlement a également montré plusieurs limites concernant le logiciel du FRSQ. En effet, l'analyse a montré que le système avait un médiocre rendement pour gérer un grand nombre de demandes, n'offrait pas de fonctionnalité pour la production de rapports, ne pouvait pas offrir de soutien budgétaire et financier et ne réussissait pas à donner aux utilisateurs une vision du système « axée sur l'utilisateur ».

Les conclusions de l'évaluation de la validation de principe ont été présentées au Comité directeur de GI-TI des deux Conseils au début de 2009. Malgré le

nombre de problèmes indiqués dans l'évaluation, les Conseils ont signé le protocole d'entente à l'appui du système du FRSQ et l'ont modifié à deux reprises à hauteur de 797 000 à 992 000 \$. On ne sait pas très bien pourquoi d'autres investissements ont été consentis.

4.10 La haute direction a été informée de l'avancement du SEGO, mais n'a pas défini d'exigences en matière de surveillance financière

Des exposés sur l'avancement du projet ont été présentés régulièrement au Comité directeur de GI-TI des deux Conseils par l'équipe du projet. De l'information a également été transmise aux comités de gestion respectifs des organismes subventionnaires (le CGD et le CGO). Toutefois, les rapports sur le projet du SEGO consistaient principalement en des mises à jour sur l'état d'avancement du projet. À part un tableau des dépenses, on a signalé à la DVI qu'il n'y avait pas eu de surveillance officielle des données financières du projet. En outre, on n'a rien trouvé qui puisse indiquer que le projet faisait l'objet d'une surveillance par rapport au calendrier ou divers autres critères de rendement.

4.11 Des progrès considérables sont faits pour définir les exigences opérationnelles des Conseils

Le projet de définition des processus opérationnels est un projet étroitement relié au projet du SEGO, qui relève également de l'Initiative de transformation des processus opérationnels. Le but du projet est d'appuyer directement le projet du SEGO en cernant les exigences opérationnelles particulières des Conseils pour s'assurer que le nouveau système de gestion des octrois réponde à leurs besoins opérationnels.

On a trouvé que des progrès considérables avaient été faits concernant l'élaboration des exigences opérationnelles des Conseils. Au moment de la présente vérification, la Division des STGI avait mis en évidence six questions opérationnelles courantes majeures (c.-à-d. normes visant les curriculum vitae, normes visant les demandes, votation et notation harmonisées, processus institutionnels, etc.) et avait entrepris l'analyse et la consultation des intervenants et des groupes de travail. La DVI a été informée que la date d'achèvement prévue pour l'analyse et la consultation était le 31 décembre 2009, et que l'information recueillie visait à mieux étayer les nouvelles modalités proposées pour le SEGO.

Il est essentiel de mener à terme le projet de définition des processus opérationnels avant de poursuivre le SEGO puisque les résultats tirés de ce projet seront utilisés pour que le SEGO soit élaboré de manière à répondre aux besoins des Conseils.

Capacité

Pour ce qui est des ressources affectées au projet du SEGO, l'équipe du projet a estimé que le coût total du projet se situerait dans la fourchette de 5,5 millions à 6 millions de dollars sur une période de trois ans, ce qui incluait le coût du matériel, du logiciel et des services professionnels, ainsi que les salaires des employés des Conseils. Ces dépenses devaient être prises en charge par l'enveloppe de la Division des STGI. Si l'on excepte la directrice qui était responsable du projet, le SEGO a mobilisé sept personnes. Trois de ces personnes étaient des consultants (p. ex. gestionnaire adjoint, professionnels de l'assurance de la qualité et de la formation) et les autres étaient des employés des Conseils.

4.12 La capacité requise en ce qui a trait aux ressources financières et humaines pour mener à bien le projet n'a pas été intégralement évaluée

Même si les organismes subventionnaires ont assuré que le projet avait bénéficié des ressources requises, il y a peu de documents prouvant qu'il y a eu une planification des ressources humaines pour déterminer l'expertise et le nombre de membres du personnel requis pour mener à bien le projet du SEGO. L'analyse de rentabilisation qui devait définir la portée du projet et déterminer les ressources financières et humaines nécessaires pour le mener à bien n'a pas été réalisée. En outre, les Conseils n'ont pas effectué d'évaluation de la capacité. Il s'ensuit que le projet a été lancé en l'absence d'une connaissance suffisante de la capacité voulue pour le mener à bien dans les délais prévus, compte tenu de sa taille.

4.13 Des restrictions visant les ressources et des lacunes en matière de compétences ont entraîné des retards

Au sein de l'équipe du projet, des lacunes ont été cernées dans la fonction d'assurance de la qualité. Il appert que le personnel n'avait qu'une expérience technique limitée et ne connaissait pas suffisamment les essais pour détecter les défaillances du système du FRSQ, ce qui a donné lieu à plusieurs demandes adressées à un fournisseur de services pour apporter les modifications. Cet élément a entraîné des retards, mais il y a lieu de préciser que l'équipe a plus tard engagé des ressources supplémentaires pour combler cette lacune.

Des lacunes considérables ont aussi été détectées dans la capacité du fournisseur de services à assurer la maintenance et le soutien du SEGO au cours de l'étape de validation. E-vision, le fournisseur de services qui collabore avec le FRSQ, est une petite entreprise qui ne disposait pas d'un nombre suffisant de personnes-ressources pour appuyer un projet de grande envergure. En conséquence, l'entreprise a été incapable de proposer les modifications et les solutions pour tester le système en temps opportun. Des retards au cours de la validation de principe sont également attribuables au manque d'expertise du fournisseur de services en matière d'analyse opérationnelle, de soutien

technique, de gestion de la configuration, de documentation et d'intégration de produit.

5. RECOMMANDATIONS

Gouvernance

Dans l'élaboration d'une nouvelle structure de gouvernance afin de doter le SEGO de nouvelles bases, il est recommandé que :

1. l'on confie la responsabilité du projet à une seule personne. Cette façon de faire aidera à savoir qui pilote le projet et facilitera le processus décisionnel;
2. l'on clarifie le processus décisionnel et les rapports hiérarchiques, notamment :
 - en définissant clairement les rôles et responsabilités de chaque niveau au sein de la structure de gouvernance. Il y a lieu de surveiller étroitement la façon dont chaque niveau interagit au sein du cadre de gouvernance plus étendu des Conseils;
 - en s'assurant que chaque niveau est habilité à prendre des décisions dans sa sphère d'autorité prédéfinie et que ces décisions contribuent de manière unique à l'orientation du projet global. Chaque niveau doit être tenu pleinement responsable des décisions qu'il prend;
 - en intégrant des mécanismes de surveillance continue du projet et des paliers d'intervention dans la structure de gouvernance pour faciliter le suivi de l'avancement du projet par rapport aux étapes caractéristiques et aux objectifs clairement définis;
 - en élaborant une documentation claire étayant les éléments susmentionnés.

Choix de la technologie et approvisionnement

Il est recommandé que le responsable du projet :

3. s'assure que les documents d'appui sont inclus dans le dossier du contrat pour renforcer la transparence et l'intégrité;
4. définisse expressément ses besoins opérationnels et les besoins des utilisateurs avant de poursuivre le projet du SEGO;

5. effectue une analyse des options et une analyse coûts-avantages pour s'assurer que les coûts et les avantages du produit retenu sont évidents et que les Conseils ont l'assurance « d'optimiser les ressources »;
6. définit et élabore des stratégies d'atténuation du risque pour les domaines à haut risque avant d'engager des ressources humaines ou financières.

Planification et gestion du projet

Il est recommandé que le responsable du projet :

7. élabore des plans clairs précisant le calendrier, les activités et les produits à livrer. Cette planification doit être étayée par une définition de la portée du projet indiquant exactement ce que le responsable du projet envisage de faire, avec quelles ressources et pendant combien de temps;
8. veille à ce qu'une planification continue du risque soit intégrée dans le projet et précise quels risques ont été cernés et quelles mesures d'atténuation seront prises au cours du projet. L'élaboration d'un plan de risque permettra au responsable du projet d'anticiper les facteurs qui pourraient entraîner des délais ou empêcher le projet d'atteindre ses objectifs;
9. établit une surveillance des aspects financiers et du rendement du projet. L'élaboration d'un plan de surveillance assurera le suivi des investissements financiers des organismes subventionnaires et la reddition de comptes.

Capacité

De façon à parachever le SEGO, il est recommandé que le responsable du projet :

10. effectue une analyse des ressources financières et humaines requises pour s'assurer que le projet est financé et doté au niveau approprié.

6. RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION

Sommaire

La direction du CRSNG et du CRSH² souscrit aux conclusions de la vérification. La direction est d'accord avec la principale conclusion de la vérification selon laquelle une planification, une analyse et une mise à l'essai soignées conduiront à la sélection de nouveaux systèmes de technologie de l'information qui livrent des résultats satisfaisants et ajoutent de la valeur aux activités des Conseils.

La vérification révèle des éléments inadéquats dans l'élaboration et l'exécution du projet du SEGO et propose plusieurs façons d'améliorer la gestion de ce genre de projets.

La présente réponse de la direction reprend chacune des lacunes et établit un protocole exhaustif pour la gouvernance et la conduite de futurs projets complexes de TI à multiples participants.

La direction du CRSNG et du CRSH reconnaît que le thème prépondérant parmi les recommandations de la vérification est la nécessité d'une approche plus détaillée, rigoureuse et transparente de la planification et de l'exécution de projets complexes de TI à multiples participants. Il convient de signaler que, indépendamment du processus de vérification, plusieurs initiatives ont déjà été amorcées dans le but de parfaire la méthode de gestion applicable aux projets de TI. Mentionnons à cet égard l'élaboration d'outils d'évaluation du risque, d'un processus plus rigoureux de suivi des projets et l'embauche de personnel ayant des titres de compétence en gestion de projet.

Le CRSNG et le CRSH ne poursuivront pas le projet du SEGO sous sa forme actuelle au-delà de l'achèvement de l'étape de la validation de principe. La direction demeure engagée à l'appui de l'Initiative de transformation des processus opérationnels, mais repousse la recherche d'une nouvelle plateforme technologique en attendant la mise en œuvre des mesures décrites ci-dessous, notamment l'élaboration d'une stratégie complète en matière de technologie de l'information pour jeter les bases du choix de toutes les futures plateformes de TI.

Contexte

La Division de la vérification interne du CRSNG et du CRSH a effectué une vérification du projet du SEGO. Lancé en 2008, le SEGO a été conçu par la direction comme un outil opérationnel essentiel pour améliorer les services à tous ceux qui présentent une demande d'octroi et reçoivent les subventions et les bourses des Conseils. Le SEGO devait amorcer une modernisation importante des systèmes opérationnels et techniques. Les avantages prévus étaient une charge administrative réduite à la fois pour les responsables à

² Le CRSNG et le CRSH partagent des services administratifs sous l'égide de la Direction des services administratifs communs (DSAC) et sont conjointement responsables du SEGO, qui est un projet de technologie de l'information mené en collaboration dans le but de répondre aux besoins des deux Conseils. Pour des raisons pratiques, lorsque le présent document fera état de la reddition de comptes de la direction du CRSNG et de celle du CRSH, le terme direction sera employé au singulier.

l'interne et les intervenants externes, de meilleurs processus opérationnels et une capacité accrue de gérer les connaissances organisationnelles au sein des Conseils et entre eux. Les avantages attendus étaient une réduction du fardeau administratif tant à l'interne qu'à l'extérieur, de meilleurs processus opérationnels et une capacité accrue de gérer les connaissances opérationnelles au sein des Conseils et entre eux.

L'exécution du projet du SEGO a été déléguée à la Division des STGI de la DSAC. Deux programmes d'octroi ont été choisis comme sujets d'essai pour l'étape de la validation de principe du projet : le Programme de projets de recherche concertée sur la santé du CRSNG et le Programme de bourses postdoctorales du CRSH. Le personnel des deux programmes a participé pendant une période de deux ans à la définition et à l'élaboration du projet.

Méthode d'élaboration de la réponse

La direction a élaboré sa réponse en fonction de quatre grands thèmes : gouvernance, choix de la technologie et approvisionnement, planification et gestion du projet ainsi que capacité. Même si la vérification a mis l'accent sur le projet du SEGO, la direction reconnaît que les constats et les recommandations peuvent être appliqués à des projets complexes similaires de TI à multiples participants que les Conseils pourraient entreprendre par la suite. C'est pourquoi la réponse de la direction vise à offrir un cadre apportant une solution aux principales préoccupations. Un cadre de gestion applicable à tous les projets de TI complexes à multiples participants sera conçu et mené à bien au cours de l'exercice 2011-2012. Le vice-président de la DSAC, en consultation avec le Comité directeur de GI-TI des deux Conseils, sera chargé de diriger l'élaboration de ce cadre. On pense que cette approche entraînera le niveau de changement organisationnel requis pour donner suite de manière satisfaisante aux recommandations de la vérification.

Thème 1 : Gouvernance

La gouvernance efficace d'un projet est à la base du succès de ce projet et se traduit par une prise de décisions efficaces et en temps opportun pour le projet. Les Conseils sont bien déterminés à concevoir et à mettre en œuvre un cadre de gouvernance définissant une approche commune et structurée de la gouvernance pour les projets de TI complexes et à multiples participants. Le cadre fera en sorte que le degré de gouvernance et de surveillance du projet soit adapté au niveau de risque qu'il représente pour l'organisation.

Les quatre grands principes suivants orienteront le cadre de gouvernance:

Responsabilité du projet confiée à une seule personne : Une seule personne sera tenue de rendre compte de la réussite du projet.

Séparation adéquate des structures de gouvernance du projet et de gouvernance de l'organisation : La gouvernance du projet (c.-à-d. le processus en vertu duquel les décisions du projet sont prises et les problèmes résolus) doit être définie de manière appropriée en ce qui a trait à la structure de gouvernance organisationnelle (p. ex., la structure du comité de gestion de chaque Conseil).

Distinction claire entre la consultation des intervenants et le processus décisionnel du projet : La consultation des intervenants et le processus décisionnel du projet sont des fonctions nécessaires, mais distinctes. Même si de nombreux intervenants doivent être au courant d'un projet et avoir leur mot à dire dans sa structure, seuls ceux qui participent à la gouvernance du projet en tant que membres des organes décisionnels doivent prendre part aux décisions concernant le projet.

Processus décisionnel compétent : Les décisions doivent être étayées par une analyse bien articulée et des avis spécialisés. La structure de gouvernance sera appuyée par des groupes d'experts qui fourniront de l'information et des avis à l'appui du processus décisionnel sur les principaux enjeux.

Recommandation	Réponse de la direction
<p>1. Dans l'élaboration d'une nouvelle structure de gouvernance afin de doter le SEGO de nouvelles bases, il est recommandé que l'on confie la responsabilité du projet à une seule personne. Cette façon de faire aidera à savoir qui pilote le projet et facilitera le processus décisionnel.</p>	<p>Accepté :</p> <p>Le cadre de gestion du projet nécessitera la désignation d'une seule personne responsable pour tous les projets de TI complexes à multiples participants.</p>
<p>2. Dans l'élaboration d'une nouvelle structure de gouvernance afin de doter le SEGO de nouvelles bases, il est recommandé que l'on clarifie le processus décisionnel et les rapports hiérarchiques, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en définissant clairement les rôles et responsabilités de chaque niveau au sein de la structure de gouvernance. Il y a lieu de surveiller étroitement la façon dont chaque niveau interagit au sein du cadre de gouvernance plus étendu des Conseils; • en s'assurant que chaque niveau est habilité à prendre des décisions dans sa sphère d'autorité prédéfinie et que ces décisions contribuent de manière unique à l'orientation du projet global. Chaque niveau doit être tenu pleinement responsable des décisions qu'il prend; • en intégrant des mécanismes de surveillance continue du projet et des paliers d'intervention dans la structure de gouvernance pour faciliter le suivi de l'avancement du projet par rapport aux étapes caractéristiques et aux objectifs clairement définis; • en élaborant une documentation claire étayant les éléments susmentionnés. 	<p>Accepté :</p> <p>Avec l'établissement du Comité directeur de GI-TI des deux Conseils, les Conseils ont connu un important changement dans la façon dont sont régies les activités de GI et de TI. Le projet du SEGO a été le premier projet de TI complexe à multiples participants à interagir avec cette structure de gouvernance. Les leçons apprises dans le cadre de cette expérience amélioreront la gestion des futurs grands projets de TI des Conseils.</p> <p>Le cadre de gestion du projet nécessite que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'on crée une charte plus détaillée pour chaque projet de TI complexe à multiples participants. La charte du projet précisera les rôles et les responsabilités de chaque niveau au sein de la structure de gouvernance du projet et la façon dont chaque niveau interagira avec le cadre de gouvernance à l'échelle des Conseils; • la structure de gouvernance de chaque projet de TI complexe à multiples participants indique clairement la délégation des responsabilités et des pouvoirs au niveau de la prise de décision,

Recommandation	Réponse de la direction
	<p>notamment qui sont les personnes responsables et quelles sont expressément les attentes en matière de rapports sur l'avancement du projet à remettre à la haute direction;</p> <ul style="list-style-type: none"> • la charte de chaque projet de TI complexe à multiples participants stipule les mécanismes déclenchant automatiquement la présentation d'un rapport et les outils adaptés aux divers auditoires ainsi qu'un rapport à présenter régulièrement au comité du projet de même qu'à la haute direction. Des tactiques de gestion du risque, comme l'utilisation d'un point de décision « oui ou non », seront intégrées au cadre de rapport; • la documentation qui définit la reddition de comptes, les rôles et les responsabilités et les pouvoirs délégués pour prendre des décisions afin de permettre la communication et d'intégrer des mécanismes de surveillance continue et de progression dans la voie hiérarchique pour chaque projet de TI complexe à multiples participants.

Thème 2 : Choix de la technologie et approvisionnement

Le choix de la technologie et l'approvisionnement doivent s'appuyer sur des besoins et des spécifications techniques clairement définis. Les Conseils détermineront un processus interne pour s'assurer que les exigences opérationnelles et les besoins des utilisateurs sont clairement définis avant l'étape du choix de la technologie.

En outre, les Conseils conviennent que l'équipe du projet doit intégrer adéquatement les activités et les facteurs à prendre en compte en ce qui concerne l'approvisionnement, y compris l'accès à la propriété intellectuelle et

l'aptitude des fournisseurs potentiels à assurer les livraisons tout au long de l'exercice de sélection de la technologie. Au cours de l'exercice de sélection de la technologie, il faut également explorer d'autres options de mise en œuvre et des stratégies d'atténuation du risque de façon à assurer une valeur optimale pour les Conseils.

Recommandation	Réponse de la direction
<p>3. Il est recommandé que le responsable du projet accorde le plus grand soin à compléter les dossiers de contrat pour renforcer la transparence. Il peut être utile de rédiger les exigences applicables au dossier ou d'établir une liste de vérification pour s'assurer que les dossiers des contrats des projets sont complets, vérifiables et transparents.</p>	<p>Accepté : Au cours de son travail avec les intervenants du SEGO, la Section de l'approvisionnement, des marchés et de la gestion du matériel recueillera et ajoutera au dossier du protocole d'entente toute information disponible pour assurer l'intégrité, la préparation en vue de la vérification et la transparence.</p> <p>En collaboration avec le directeur de la Division des STGI, le directeur de l'Administration, veillera à ce que toute information disponible soit recueillie auprès de la Division des STGI et ajoutée au dossier du protocole d'entente.</p> <p>Achèvement : décembre 2010</p>
<p>4. Il est recommandé que le responsable du projet définisse expressément ses besoins opérationnels et les besoins des utilisateurs avant de poursuivre le projet du SEGO.</p>	<p>Accepté : Comme indiqué dans la vérification, des progrès considérables ont été réalisés dans l'élaboration des exigences opérationnelles des Conseils à l'issue du projet de définition des processus opérationnels.</p> <p>La direction est d'accord avec le fait que la mise en évidence et la définition de l'ensemble des exigences opérationnelles constituent un préalable incontournable pour poursuivre le projet prenant le relais du SEGO.</p> <p>Un vice-président du CRSNG et le vice-président de la Division des subventions et des bourses du CRSH seront chargés de veiller à ce que les exigences opérationnelles et organisationnelles soient clairement définies et documentées avant le lancement de tout projet prenant le relais du SEGO.</p> <p>Dans le cadre de tous les projets de TI</p>

Recommandation	Réponse de la direction
	<p>complexes à multiples participants, on confiera la responsabilité de la définition des exigences opérationnelles au niveau du vice-président, avant de passer à l'étape d'exécution du projet.</p> <p>Le vice-président de la DSAC s'assurera que le cadre de gestion du projet intègre un volet analyse des besoins des utilisateurs pour tous les projets de TI complexes à multiples participants.</p>
<p>5. Il est recommandé que le responsable du projet effectue une analyse des options et une analyse coûts-avantages pour s'assurer que les coûts et les avantages du produit retenu sont évidents et que les Conseils ont l'assurance « d'optimiser les ressources ».</p>	<p>Accepté :</p> <p>Le cadre de gestion établi pour mener à bien à l'avenir les projets de TI complexes à multiples participants devra exiger que le responsable du projet effectue une analyse des options et une analyse coûts-avantages au moment de choisir les produits et les fournisseurs pour s'assurer que les projets proposés représentent une optimisation des ressources.</p>
<p>6. Il est recommandé que le responsable du projet définisse et élabore des stratégies d'atténuation du risque pour les domaines à haut risque avant d'engager des ressources humaines ou financières.</p>	<p>Accepté :</p> <p>Même si certains aspects du risque ont été cernés et évalués tout au long du projet du SEGO, on n'a pas eu recours à un véritable outil d'évaluation du risque. Le personnel chargé du projet s'est appuyé sur des indicateurs qualitatifs comme une estimation dans des cadres analogues et l'expérience professionnelle et, en bout de ligne, n'a pas effectué de véritable analyse quantitative du risque.</p> <p>Il convient de mentionner que, indépendamment de la présente vérification, un cadre d'évaluation quantitative du risque du projet a été approuvé par le Comité directeur de GI-TI des deux Conseils à l'automne 2009 et qu'il s'appliquera à tous les projets ultérieurs. Ce cadre constituera un des éléments à prendre en compte pour l'élaboration du cadre de gestion du</p>

Recommandation	Réponse de la direction
	<p>projet.</p> <p>Le cadre de gestion du projet exigera que, dès le début d'un projet de TI complexe à multiples participants, le responsable du projet prépare un document sur le profil du projet et l'évaluation des risques, en consultation avec tous les intervenants concernés pour mettre en évidence, analyser et évaluer les risques du projet, élaborer une stratégie d'atténuation appropriée, et confier la prise en charge de chaque risque à la personne dont il relève.</p>

Thème 3 : Planification et gestion du projet

Les Conseils ont une capacité avérée d'exécuter avec succès une gamme étendue de projets technologiques et non technologiques. Toutefois, les Conseils ont conscience que leurs capacités en matière de planification et de gestion de projets de TI complexes à multiples participants, en particulier ceux destinés à répondre à leurs besoins similaires mais distincts sont un domaine où ils doivent s'améliorer.

Certes, des activités de planification ont été menées avant et au cours de l'exécution du projet du SEGO, mais on a constaté un manque de rigueur, compte tenu de la portée, de la complexité et des délais de livraison du projet. Les contraintes de temps liées à l'exécution des deux programmes de subventions en cours en même temps que le système SEGO et la sous-estimation au départ des exigences techniques semblent avoir été les principales raisons pour lesquelles on n'a pas accordé d'emblée une attention suffisante aux aspects du projet se rapportant à la planification. Par la suite, la situation ne s'est pas arrangée en raison d'un manque de méthode structurée dans les activités de gestion du projet. Mentionnons, toutefois que, indépendamment de la présente vérification, les Conseils ont déjà pris des mesures pour améliorer la planification et la gestion des projets de TI.

Avant la mise en chantier du projet qui prendra le relais du projet du SEGO, les Conseils élaboreront des cadres de gestion du risque et de gestion du projet au sein de leur organisation. Le cadre de gestion du risque intégré sera adopté au cours de l'exercice 2010-2011 tandis que le cadre de gestion du projet sera adopté au cours de l'exercice 2011-2012.

Les principes fondamentaux suivants motiveront l'élaboration d'une capacité ciblée, efficace et durable pour la planification et la gestion des projets des Conseils :

Rendement avéré sur l'investissement : Application dès le début d'une proposition de projet d'outils et de critères quantitatifs (comme une analyse coûts-avantages) pour garantir que le projet est valable.

Élaboration de priorités claires : Mise en évidence des priorités de l'organisation et surveillance dynamique assorties d'un réalignement du projet à mesure que ses priorités évoluent.

Objectifs et portée clairement définies : Définition claire des objectifs et de la portée du projet par l'élaboration d'une analyse de rentabilisation et l'établissement d'une charte du projet. Il faut mettre activement l'accent sur l'objectif du projet et le plan de mise en œuvre tout au long de l'exécution d'un projet.

Élaboration d'un profil de classification du risque du projet : Capacité d'évaluer de manière quantitative le risque représenté par un projet donné pour les Conseils, en utilisant les outils de planification et de gestion du projet pour gérer adéquatement le risque.

Respect des délais et du budget : Impératifs de surveillance et de suivi systématiques des dépenses et des échéances du projet et rapports sur ces éléments afin que le projet soit livré à temps et respecte le budget.

Élaboration et tenue à jour de la documentation appropriée : Production d'une documentation cohérente, entre autres une analyse de rentabilisation, la charte du projet et le plan du projet pour que toutes les parties comprennent bien leur rôle et livrent les produits à livrer conformément aux attentes définies dans ces documents.

Communication efficace : Maintien d'une communication efficace et continue entre toutes les parties (notamment le défenseur du projet, l'auteur du projet, le responsable du projet, les comités de gouvernance du projet, les membres de l'équipe du projet, les clients des Conseils et les intervenants externes).

Mobilisation des intervenants : Maintien de l'appui et de l'engagement des intervenants tout au long du projet, de sorte que l'équipe du projet puisse atteindre ses objectifs.

Recommandation	Réponse de la direction
<p>7. Il est recommandé que le responsable du projet élabore des plans clairs précisant le calendrier, les activités et les produits à livrer. Cette planification doit être étayée par une définition de la portée du projet indiquant exactement ce que le responsable du projet envisage de faire, avec quelles ressources et pendant combien de temps.</p>	<p>Accepté :</p> <p>Le cadre de gestion du projet exigera que le responsable du projet élabore une charte du projet à soumettre à l'approbation de l'autorité stipulée avant l'élaboration du plan du projet. La charte du projet servira de document de référence pour contrôler les changements apportés au projet et s'assurer que les ressources appropriées sont en place et que les activités de surveillance nécessaires et les rapports connexes sont exécutés.</p>
<p>8. Il est recommandé que le responsable du projet veille à ce qu'une planification continue du risque soit intégrée dans le projet et précise quels risques ont été cernés et quelles mesures d'atténuation seront prises au cours du projet. L'élaboration d'un plan de risque permettra au responsable du projet d'anticiper les facteurs qui pourraient entraîner des délais ou empêcher le projet d'atteindre ses objectifs.</p>	<p>Accepté :</p> <p>Le cadre de gestion du projet exigera l'intégration d'une planification continue du risque à chaque projet de TI complexe à multiples participants. En particulier, un processus pour cerner et atténuer les risques évolutifs sera établi. Il comportera des points d'interruption du projet pour les situations où les risques l'emportent sur les avantages prévus.</p>
<p>9. Il est recommandé que le responsable du projet établisse une surveillance des aspects financiers et du rendement du projet. L'élaboration d'un plan de surveillance assurera le suivi des investissements financiers du responsable du projet et la reddition de comptes.</p>	<p>Accepté :</p> <p>Le cadre de gestion du projet exigera que l'équipe du projet conçoive et mette en œuvre les procédures requises pour recueillir les principaux indicateurs de rendement du projet. Les indicateurs, qui seront définis dans le cadre de gestion du projet, incluront des indicateurs de surveillance des aspects financiers et du rendement du projet. Le responsable du projet sera également tenu de fournir des mises à jour financières à la haute direction au moment de chaque étape caractéristique du projet.</p>

Thème 4 : Capacité

La livraison de projets satisfaisants repose sur la capacité de livrer les produits attendus. Pour ce faire il faut disposer de ressources humaines dûment qualifiées, selon la quantité et la qualité requises, de même que des ressources financières appropriées. En outre, l'équipe du projet doit disposer des outils et des ressources pour obtenir la participation des intervenants compétents. Les Conseils intégreront dans le cadre de gestion du projet une étape pour l'évaluation des ressources requises afin de livrer le projet de manière satisfaisante et compareront ces ressources au bassin de ressources dont ils disposent, en particulier :

- Les ressources requises doivent être définies et affectées au projet avant son démarrage.
- Les gestionnaires fonctionnels doivent travailler activement avec les responsables du projet à mettre en évidence des stratégies d'atténuation pour les périodes où les membres de l'équipe du projet cessent d'être disponibles parce qu'ils se consacrent aux priorités de l'organisme.
- Il y a lieu de surveiller et de régler en permanence les besoins en matière de ressources tout au long du cycle de vie du projet, en s'attachant particulièrement à veiller à ce que les ressources humaines ayant les qualifications requises soient disponibles tout au long de sa durée.

Recommandation	Réponse de la gestion
10. Il est recommandé que l'on effectue une analyse des lacunes ou de la capacité pour s'assurer que le projet dispose du nombre adéquat de ressources humaines possédant l'éventail de compétences requises.	Accepté : Le cadre de gestion du projet exigera la réalisation d'une analyse de la capacité des ressources et des lacunes dans le cadre de l'élaboration de l'analyse de rentabilisation pour tous les projets de TI complexes à multiples participants.

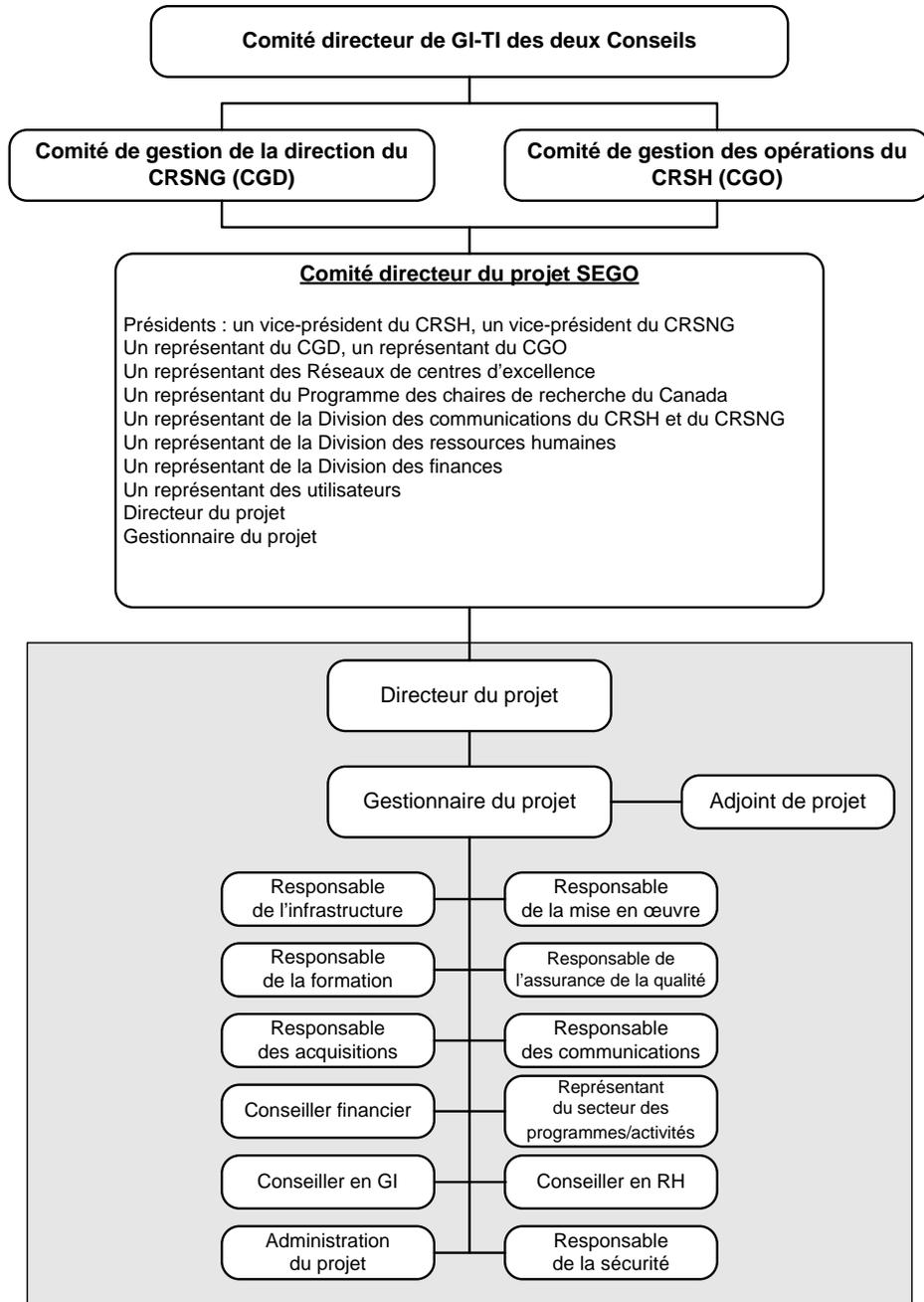
7. CONCLUSION

Alors que les organismes subventionnaires évoluent et prennent leur essor, il est impératif que le projet du SEGO aille de l'avant et livre des résultats satisfaisants. Par conséquent, il est dans l'intérêt supérieur des Conseils de prendre les mesures requises pour s'assurer que le SEGO offre un outil répondant aux besoins des clients externes ainsi qu'aux besoins opérationnels internes des deux Conseils. Les difficultés rencontrées au fil du projet du SEGO constituent une entorse aux principes d'économie et d'efficacité pour les organismes subventionnaires. Malgré cela, les lacunes du projet présentent des possibilités pour l'avenir. Grâce à une analyse plus approfondie, à un choix judicieux de la technologie ainsi qu'à la planification, les nouvelles bases mises en place pour le SEGO pourraient donner aux organismes subventionnaires une plus grande assurance que leurs investissements futurs ajouteront de la valeur à leur organisation et apporteront les avantages recherchés.

ANNEXE I – Critères de vérification et sources

Critères de vérification	Sources
1) Le SEGO doit inclure une structure de gouvernance détaillée pour assurer l'efficacité et permettre de mener à bien le projet.	Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) Politique sur la gestion des projets – Annexe B : Lignes directrices concernant les notions fondamentales de gestion des projets
2) Les pratiques régissant le choix d'un produit et son acquisition doivent être conformes à la politique gouvernementale et respecter le principe d'équité dans le choix des fournisseurs invités à présenter une offre et le choix en toute transparence des produits les plus appropriés.	Politique sur les marchés du SCT <i>Guide des approvisionnements de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada</i>
3) Le projet doit être planifié en tenant compte des principes d'économie et d'efficacité, de même que du risque pour assurer son succès.	Politique de gestion des projets du SCT Politique sur la gestion des risques
4) Pour être mené à bien à la satisfaction du client, le projet doit prendre en compte la capacité organisationnelle et les contraintes au cours de l'élaboration.	Politique sur la gestion des projets

ANNEXE II – Structure de gouvernance du projet



ANNEXE III – Le projet du SEGO : Coûts non salariaux pour l'exercice

Coûts non salariaux	2008-2009		2009-2010**		Total	
	Coûts	%	Coûts	%	Coûts	%
Coûts du protocole d'entente avec le FRSQ :						
Droits de licence et soutien	102 000 \$	8 %	0 \$	0 %	102 000 \$	5 %
Maintenance	83 967 \$	7 %	99 964 \$	16 %	183 931 \$	10 %
Intégration et soutien	927 059 \$	71 %	302 719 \$	47 %	1 229 778 \$	63 %
Coûts totaux du protocole d'entente avec le FRSQ :	1 113 026 \$		402 683 \$		1 515 709 \$	
Services professionnels	184 456 \$	14 %	238 570 \$	37 %	423 026 \$	22 %
Total des coûts non salariaux:	1 297 482 \$	100 %	641 253 \$	100 %	1 938 735 \$	100 %

**Information financière basée sur la période d'avril à octobre 2009

Équipe de vérification :

Vérificateur principal : John-Patrick Moore
Dirigeant de la vérification : Phat Do
Vérificateur : Amrinder Singh