

Audit du Portail de recherche 2.0 (phase I)

Division de l'audit interne
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada

Recommandé par le Comité de l'audit externe le 22 juin 2017
Approuvé par les présidents le 12 juillet 2017

TABLE DES MATIÈRES

1	SOMMAIRE	3
2	CONTEXTE	4
3	JUSTIFICATION DE L'AUDIT	4
4	OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODE DE L'AUDIT	5
5	DÉCLARATION DE CONFORMITÉ	5
6	CONSTATATIONS DE L'AUDIT DE SUIVI	6
	6.1 RECOMMANDATION 1 ISSUE DE L'ETI : VISION DE L'ÉTAT FINAL	6
	6.2 RECOMMANDATION 2 ISSUE DE L'ETI : ANALYSE DE RENTABILISATION – ANALYSE DES OPTIONS	7
	6.3 RECOMMANDATION 3 ISSUE DE L'ETI : PLAN DE GESTION DU SOUTIEN	9
	6.4 RECOMMANDATION 4 ISSUE DE L'ETI : GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL – SITUATION ACTUELLE 11	
	6.5 RECOMMANDATION 5 ISSUE DE L'ETI : CADRE DE GESTION DU PROJET	13
	6.6 RECOMMANDATION 6 ISSUE DE L'ETI : GESTION DES RESSOURCES	15
7	CONCLUSION	16
8	RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT	17
9	ANNEXE I – CRITÈRES DE L'AUDIT	20

Remarque : ce texte a été rédigé selon les normes de l'orthographe rectifiée.

1 SOMMAIRE

Contexte

En 2015, un examen par un tiers indépendant (ETI) a été réalisé pour le Portail de recherche (PR) 1.0; cet examen a permis de cerner un certain nombre de lacunes et de formuler des recommandations importantes à des fins d'amélioration. Compte tenu de l'engagement commun qu'ils ont pris de simplifier les processus d'exécution et d'administration de leurs programmes, les organismes collaborent maintenant pour remplacer le PR 1.0 et les autres systèmes existants par un nouveau système de gestion des subventions (appelé le PR 2.0). La mise en œuvre des recommandations issues de l'ETI doit progresser pour assurer la réussite de la mise en œuvre du PR 2.0.

Pourquoi est-ce important?

L'audit du Portail de recherche a été approuvé en mars 2016 par le Comité de l'audit externe (CAE) dans le cadre du Plan d'audit axé sur les risques (PAAR) de 2016-2019 de la Division de l'audit interne (DAI). Le projet du PR appuie l'orientation stratégique et les objectifs des deux organismes.

Objectif, portée et méthode de l'audit

L'objectif de l'audit était de déterminer la mesure dans laquelle la direction a donné suite aux recommandations du rapport de 2015 issu de l'ETI, notamment l'état d'avancement des mesures qu'elle avait prévues, ainsi que d'évaluer si les plans d'action sont pertinents pour la mise en œuvre de ces recommandations. Les auditeurs ont examiné les retombées de ces réponses sur le PR 2.0.

L'audit a été limité à ces recommandations et aux plans d'action décrits dans la réponse de la direction.

L'audit a consisté en un examen approfondi des documents du projet, ainsi qu'en la réalisation d'entrevues avec le personnel de gestion du projet et les cadres supérieurs du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

Constatations et conclusion

Les organismes ont établi des plans d'action et des livrables détaillés, notamment des responsables et des échéances pour les mesures, afin de donner suite à chaque recommandation présentée dans le rapport de 2015. Grâce à ces mesures, la mise en œuvre de ces recommandations a beaucoup progressé.

Après le rapport de 2015, les organismes ont pris la décision de remplacer le PR 1.0 et les autres systèmes existants par un nouveau système de gestion des subventions, le PR 2.0. Pour assurer le succès de ce nouveau système, ils devront continuer de prendre des mesures pour en améliorer certains aspects.

2 CONTEXTE

Aperçu

Depuis 2008, le CRSNG et le CRSH consacrent beaucoup de ressources financières et humaines à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un seul système de gestion des subventions. En 2013, la Direction des services administratifs communs (DSAC) a terminé l'élaboration de l'infrastructure de TI du Portail de recherche (PR) 1.0 et y a transféré certains programmes de subventions des organismes. Après ce lancement, les organismes ont tenté de développer le PR 1.0 pour y ajouter tous les programmes de subventions, mais sans succès.

En 2015, la haute direction du CRSNG et du CRSH a décidé de revoir l'objectif du projet du PR afin de mettre davantage l'accent sur la simplification et l'harmonisation des processus opérationnels. Même si le PR 1.0 traite environ 14 % du total des subventions offertes par les deux organismes, ceux-ci ont décidé d'en interrompre le développement et de le mettre en mode « entretien ».

Les organismes collaborent pour remplacer le PR 1.0 et leurs autres systèmes existants respectifs par un nouveau système de gestion des subventions (appelé le PR 2.0) dans le cadre de leur engagement commun de simplifier l'exécution et l'administration de leurs programmes. L'objectif du projet du PR 2.0 est d'appuyer l'orientation stratégique des organismes par la transformation opérationnelle et l'adoption d'une nouvelle plateforme technologique.

Au printemps de 2015, les organismes ont engagé un tiers indépendant pour réaliser un examen du PR 1.0. Le rapport issu de cet examen par un tiers indépendant (ETI) indique qu'il faut améliorer certains aspects de la gouvernance et des processus de gestion des projets des organismes. Il contient six recommandations qui ont été approuvées par la direction des organismes. Celle-ci a donc élaboré des plans d'action pour mettre en œuvre des mesures correctives.

Le présent audit est un audit de suivi qui permettra de déterminer si la direction a mis en œuvre les mesures pertinentes pour donner suite aux six recommandations du rapport de l'ETI, tel que convenu dans les six réponses de la direction.

Structure de la section des constatations

Les constatations sont présentées selon l'ordre des six recommandations contenues dans le rapport de l'ETI, qui font chacune l'objet d'une sous-section. Chaque sous-section contient les éléments suivants : la recommandation originale, les mesures prévues par la direction, une analyse de ce que nous avons constaté, une conclusion et, le cas échéant, une recommandation issue de l'audit de suivi. La section de la conclusion suit la section des constatations.

3 JUSTIFICATION DE L'AUDIT

L'audit du PR a été approuvé en mars 2016 par le Comité de l'audit externe (CAE) dans le cadre du Plan d'audit axé sur les risques (PAAR) de 2016-2019 de la Division de l'audit interne (DAI). Le projet du PR appuie l'orientation stratégique et les objectifs des deux organismes.

4 OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODE DE L'AUDIT

Objectif

L'objectif de cet audit était de déterminer la mesure dans laquelle la direction avait donné suite aux recommandations présentées dans le rapport de 2015 issu de l'ETI, notamment l'état d'avancement des mesures prévues par la direction, ainsi que d'évaluer si les plans d'action sont pertinents pour la mise en œuvre de ces recommandations. Les auditeurs ont tenu compte des retombées de ces réponses sur le PR 2.0.

Portée

L'audit a été limité à ces recommandations et aux plans d'action décrits dans la réponse de la direction. Il a englobé la documentation datée de juillet 2015 au 31 janvier 2017.

Méthode

L'audit a consisté en un examen approfondi des documents du projet, ainsi qu'en la réalisation d'entrevues avec le personnel de gestion du projet et les cadres supérieurs du CRSNG et du CRSH.

5 Déclaration de conformité

L'audit a été mené conformément aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme l'indiquent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Conformément à ces normes, il faut adopter une procédure d'audit suffisante et appropriée et recueillir des données probantes pour donner un niveau d'assurance élevé relativement aux constatations présentées dans le présent rapport. Les constatations reposent sur une comparaison entre la situation observée au moment de l'audit et les critères d'audit (annexe I).

Peter Finnigan, dirigeant principal de l'audit

Division de l'audit interne du CRSH et du CRSNG

6 CONSTATATIONS DE L'AUDIT DE SUIVI

6.1 Recommandation 1 issue de l'ETI : vision de l'état final

Élaborer une vision de l'état final qui comprend une analyse complète de l'« harmonisation » des processus opérationnels et des systèmes (quel est l'avantage d'automatiser chaque programme?). Les deux organismes doivent formuler, documenter et accepter la vision, afin de faciliter la réalisation de l'analyse de rentabilisation, particulièrement l'analyse des options et l'énoncé des avantages.

6.1.1 Ce que la direction a prévu

Une vision complète que pourront comprendre tous les membres de l'équipe du projet et tous les intervenants sera élaborée. Elle indiquera la nécessité d'harmoniser les processus opérationnels et les exigences opérationnelles. Le concept d'harmonisation sera décrit pour assurer l'acceptation par tous les partenaires. Une vision clairement formulée permettra de bien comprendre l'orientation et les résultats du projet. De plus, elle décrira les principes qui seront adoptés par l'équipe du projet, notamment la nécessité d'automatiser toutes les exigences. Elle tiendra compte des leçons tirées du projet qui a été suspendu.

6.1.2 Ce que nous avons constaté

Une vision générale de l'état final pour le projet du PR 2.0, notamment une analyse complète de la nécessité d'harmoniser les processus opérationnels et les systèmes, a été élaborée et prévoit un solide engagement interne pour assurer l'harmonisation entre les organismes. Elle est alignée sur l'orientation stratégique de l'organisation, ce qui est documenté dans de nombreuses sections de l'évaluation stratégique et le document conceptuel du projet du PR 2.0.

Certains intervenants internes se préoccupent du fait que la vision actuelle de l'état final est très générale et qu'il faudra déployer des efforts supplémentaires pendant la phase de la planification détaillée pour brosser un portrait complet de l'état final. Il n'y a pas suffisamment de renseignements détaillés sur les processus de planification de la mobilisation des intervenants, en particulier les intervenants externes, dans la définition des exigences opérationnelles et les rendus de l'architecture du système de bout en bout.

En ce qui a trait à la gestion du changement organisationnel, des preuves indiquent que des consultations sont prévues auprès de groupes de travail et d'intervenants internes, qui seront réalisées après l'obtention de l'approbation pour la prochaine étape. Le Comité de direction du Portail de recherche (CDPR) a tenu des discussions sur la nécessité de mobiliser les intervenants externes et de communiquer avec eux au fur et à mesure de la progression du projet, mais cette mobilisation est suspendue jusqu'à l'obtention de plus de certitude concernant le projet.

L'évaluation stratégique et le document conceptuel du projet du PR 2.0 définissent les éléments suivants :

- éléments inclus et exclus;

- hypothèses et restrictions;
- leçons apprises, particulièrement dans l'énoncé suivant : « *Compte tenu des leçons tirées du projet du PR 1.0, les organismes ont fait des investissements importants pour renforcer leur culture et leurs pratiques de gestion de projet en nommant plusieurs cadres supérieurs qui ont une expérience importante d'initiatives comparables.* »

6.1.3 Conclusion

Des travaux de base ont été réalisés pour élaborer une vision générale de l'état final pour le projet du PR 2.0, notamment une analyse complète de la nécessité d'harmoniser les processus opérationnels et les systèmes. Pour l'instant, une vision détaillée de l'état final qui comprend les rendus de l'architecture n'a pas été élaborée. Si les intervenants externes sont mobilisés trop tard, certains besoins pourraient être négligés, et la résistance à l'adoption et à l'acceptation de la solution pourraient être remarquées..

6.1.4 Recommandation issue de l'audit de suivi

Pour favoriser la réussite du projet du PR 2.0, il est recommandé que le directeur du projet prenne la mesure suivante.

- Veiller à ce que les travaux réalisés pendant la phase de planification détaillée comprennent l'élaboration d'une vision détaillée de l'état final pour le projet du PR 2.0 qui contient des rendus d'architecture adéquats.

6.2 Recommandation 2 issue de l'ETI : analyse de rentabilisation – Analyse des options

Élaborer une analyse de rentabilisation. Les organismes doivent examiner les futures options qui sont pertinentes pour le contexte actuel, par exemple la réalisation à l'interne, la réalisation mixte, le partenariat ou la réalisation à l'externe. Ils doivent examiner les coûts, les avantages, les ressources ou efforts requis, les risques, les retombées sur la transition, les considérations liées à l'entretien ou à la stabilisation et la gestion globale du projet dans les deux contextes, celui de la réalisation du projet et celui de l'état de stabilisation.

6.2.1 Ce que la direction a prévu

Les organismes feront réaliser à l'externe une analyse des options qui tient compte de leurs besoins, de l'orientation actuelle du gouvernement du Canada et de leur capacité à mettre en œuvre la solution.

Les options doivent être comparées les unes avec les autres à l'aide d'un mécanisme objectif et efficace. Les critères d'évaluation doivent être définis, notamment de la façon suivante : description; importance de chacun pour les organismes; mesure dans laquelle l'option satisfait au critère, etc. Des critères clés pouvant décider de l'acceptation ou du rejet de la solution seront également définis. Le total de toutes les notes attribuées à chaque option aidera à déterminer l'option à recommander.

L'analyse des options permettra non seulement de faire un choix technologique, mais aussi de prévoir une gamme de possibilités pour le développement, notamment la réalisation à l'interne, l'embauche de ressources, l'établissement d'un partenariat avec d'autres organismes ou ministères du gouvernement du Canada et la réalisation à l'externe. La liste complète des possibilités sera passée au crible pour déterminer les options viables.

L'analyse des options sera ensuite comparée à l'analyse préliminaire des options pour obtenir une analyse plus rigoureuse des options viables.

L'analyse des options permettra d'obtenir une comparaison complète de chaque option viable avec les critères d'évaluation énumérés dans l'analyse préliminaire, ainsi qu'une recommandation sur l'option à privilégier en fonction de ses avantages nets par rapport à toutes les autres options viables.

L'analyse de rentabilisation présentera la vision et la question fondamentale, puis l'investissement requis pour la réaliser. L'analyse des options s'inscrit dans l'analyse de rentabilisation.

En outre, l'analyse de rentabilisation contiendra une analyse coûts-avantages pour chaque option viable retenue et l'échéancier pour cette analyse selon le cycle de vie prévu du projet, c'est-à-dire à partir de la date où des coûts sont engagés jusqu'à la date où des avantages devraient être obtenus.

6.2.2 Ce que nous avons constaté

L'analyse des options et le dossier connexe des critères d'évaluation pour le projet du PR 2.0, qui ont été élaborés avec l'aide d'une ressource externe, contiennent la description des critères, notamment les suivants :

- conformité avec les normes établies par le gouvernement du Canada pour le Web et le développement d'applications;
- alignement sur les décisions technologiques du gouvernement du Canada et du Conseil du Trésor.

Les organismes ont défini le cadre de l'analyse des options et les critères d'évaluation pour le projet du PR 2.0, qui ont été approuvés par le CDPR. Les priorités des programmes des organismes ont été prises en compte dans l'analyse des options et le dossier des critères d'évaluation, ainsi que dans la pondération, notamment les critères clés pouvant décider de l'acceptation ou du rejet de la solution.

Le rapport final de l'analyse des options contient une architecture générale des solutions, la liste des options possibles et une analyse générale des coûts des options viables, y compris la première année où les organismes devraient commencer à réaliser des économies.

Dans l'analyse des options, aucune option particulière n'est recommandée, et aucune vision technique claire de l'architecture finale n'est présentée. C'est pourquoi les organismes ont réalisé une analyse du contexte, qui les a aidés à choisir l'option à recommander et à intégrer dans l'analyse de rentabilisation et la présentation de la demande d'approbation pour la prochaine étape. Voici ce qui était indiqué dans la version de l'analyse de rentabilisation (datée du 28 novembre 2016) qui était disponible au moment de la réalisation de l'audit : « l'analyse coûts-avantages pour ce projet en est à l'étape préliminaire. Elle sera complétée à l'étape de

l'analyse détaillée, lorsque les coûts d'exécution du projet seront plus précis ». En outre, la méthode de sélection des fournisseurs n'avait pas été confirmée.

6.2.3 Conclusion

Après la réalisation de l'analyse des options et de l'analyse du contexte par les organismes, une option a été choisie pour être intégrée à l'analyse de rentabilisation et à la présentation de la demande d'approbation pour la prochaine étape. L'élaboration de l'analyse de rentabilisation est en cours dans le cadre de la préparation de cette présentation. Voici des éléments de la recommandation qui n'ont pas encore été finalisés : la stratégie de sélection des fournisseurs; l'analyse coûts-avantages; et les retombées sur les ressources, la transition et l'état de stabilisation.

6.2.4 Recommandation issue de l'audit de suivi

Aucune

6.3 Recommandation 3 issue de l'ETI : plan de gestion du soutien

Déterminer clairement le responsable de l'état de stabilisation, notamment en décrivant tous ses rôles et responsabilités; et documenter et approuver les domaines de spécialité, les processus et les procédures de la gestion des versions, afin de soutenir les programmes hébergés dans le PR.

6.3.1 Ce que la direction a prévu

Le plan de soutien actuel sera mis à jour pour traiter certaines questions importantes, par exemple les exigences liées au rendement des programmes, les caractéristiques des produits, les processus de soutien, la mesure du rendement et les ressources requises.

Un cadre qui permettra d'établir la priorité des changements, notamment la gouvernance de ces changements et les critères d'évaluation des priorités qui comprennent les exigences en matière de programmes et de TI, sera élaboré. Il faudra établir un équilibre entre les changements et les nouvelles demandes de développement.

Le plan sera mis à jour chaque année.

6.3.2 Ce que nous avons constaté

Un plan de soutien avait été élaboré pour le projet du PR 1.0. Il décrit le processus et la méthode à suivre pour gérer les incidents et les problèmes du système de gestion des relations avec la clientèle (SGRC) du PR 1.0 et de son interface avec le PR dans l'environnement de production.

Voici les points qui ont été soulignés dans l'analyse de principaux éléments du plan de soutien actuel du PR 1.0.

- Il est prévu que le plan de soutien du PR 1.0 servira de base au plan de soutien du PR 2.0 qui sera élaboré à la sixième étape de l'exécution du projet (mai 2018-mai 2021). Selon les pratiques exemplaires du guide PMBoK, ces travaux devraient être terminés avant cette étape.
- Le plan de soutien du PR 1.0 actuel décrit clairement les processus à réaliser pour adopter cet environnement et les sous-processus et mécanismes de gouvernance à mettre en place, ainsi que l'harmonisation avec le processus de gestion des changements prévu par la Division des solutions d'information et d'innovation (DSII).
- Le plan de soutien du PR 1.0 décrit en détail les rôles et responsabilités des diverses équipes qui participent au soutien de la gestion des incidents et des problèmes liés au SGRC du PR 1.0 et à son interface avec le PR dans l'environnement de production.
- Le plan de soutien pour le projet du PR 2.0 et de l'état de stabilisation n'est pas encore documenté. Le responsable de l'état de stabilisation, le cadre pour établir la priorité des exigences en matière de programmes et de TI et les activités liées à la transition de l'état de projet à l'état de stabilisation ne sont pas clairs non plus. Il est à noter que dans l'énoncé de projet qui accompagnait la demande d'approbation, il est indiqué qu'il faut élaborer et mettre en œuvre un plan de soutien.
- Les intervenants internes comprennent les rôles et responsabilités liés au projet du PR 2.0, mais il reste à définir et à documenter officiellement les rôles et responsabilités liés à l'état de projet et à l'état de stabilisation.

Voici d'autres documents et facteurs qui contribueront à la solidité du plan de soutien du PR 2.0.

- Dans le document sur la gestion du changement organisationnel rédigé pour le PR 2.0, les activités de transition sont décrites de façon générale dans la section sur la transformation opérationnelle. Certaines exigences techniques telles que la stratégie de migration des données sont présentées dans la section des dépendances, mais elles sont axées sur les personnes et non sur l'environnement de TI. Il est souligné que l'élaboration de la stratégie de transition est prévue à une étape ultérieure (plan détaillé du projet et spécifications fonctionnelles).
- Le plan de gestion du changement (modification de la portée) pour le projet du PR 2.0 définit les lignes directrices, les rôles et responsabilités et les procédures associés à une demande de modification du projet. Le document est complet et donne des renseignements détaillés sur les aspects suivants : la définition d'un changement, l'évaluation des retombées d'un changement, la gouvernance d'un changement et les processus et modèles connexes requis. Il est souligné que le Comité des activités opérationnelles (CAO) jouera le rôle du Comité de contrôle des changements (CCC) pour le PR 2.0.
- Le plan de gestion de la portée pour le PR 2.0 décrit comment l'équipe du projet élaborera la portée du produit et du projet à l'aide du document sur les exigences opérationnelles et de la structure de répartition du travail, respectivement. Même si cette tâche est mentionnée dans la section sur la surveillance et le contrôle des processus aux fins de l'examen de la portée, il faut clarifier le processus qui sera utilisé pour documenter le suivi des changements tout au long du cycle de vie du projet et les retombées sur les avantages ou les objectifs établis.

- Le CCC de la DSII est chargé de la modification du portefeuille et a les pouvoirs appropriés en matière d'orientation et de gouvernance pour les demandes de changement. Il est prévu que ce comité participera au projet du PR 2.0 lorsqu'il passera à l'étape de la production.

6.3.3 Conclusion

Un plan de gestion du soutien a été élaboré et mis en œuvre pour le PR 1.0. Le responsable de l'état de stabilisation et du cadre d'établissement des priorités pour les exigences en matière de programmes et de TI et les activités de transition de l'état de projet à l'état de stabilisation n'est pas clairement indiqué dans le plan de soutien du PR 2.0. Il faut donc poursuivre l'élaboration de ce plan.

6.3.4 Recommandations issues de l'audit de suivi

Pour favoriser la réussite du projet du PR 2.0, il est recommandé ce qui suit.

Le promoteur du projet, en collaboration avec les membres du CDPR, doit :

- désigner un responsable de l'état de stabilisation du PR 2.0 et communiquer clairement l'information à l'équipe du projet du PR 2.0, ainsi qu'à l'ensemble des organismes, lorsque cela est pertinent.

Le directeur du projet doit :

- assurer l'élaboration en temps opportun du plan de soutien du PR 2.0;
- demander au responsable de l'état de stabilisation de participer à la planification du soutien;
- prévoir la phase de transition de l'état de projet à l'état de stabilisation dans l'échéancier du projet, notamment les étapes générales des activités et les rôles et responsabilités.

6.4 Recommandation 4 issue de l'ETI : gestion du changement organisationnel – Situation actuelle

Engager un responsable de la gestion du changement organisationnel pour élaborer un programme de sensibilisation et de mobilisation afin de s'assurer que les intervenants (internes et externes) comprennent les facteurs opérationnels du changement actuel, les retombées qu'il aura sur eux et les avantages qu'ils en tireront.

6.4.1 Ce que la direction a prévu

Comme une partie importante des livrables du projet dépend de l'harmonisation des processus opérationnels et d'un ensemble complet d'exigences opérationnelles, il faut désigner un responsable à temps plein de la gestion du changement organisationnel (GCO) qui assumera notamment les fonctions suivantes : mobilisation, communication, transition, formation, etc.

Pour réduire au minimum les risques et maximiser l'efficacité, il faut adopter pour la méthode de GCO une norme industrielle qui sera alignée sur les activités du projet. Une stratégie et des plans connexes (p. ex. communication, formation et transition) seront adoptés. Les documents finaux seront intégrés au plan de gestion du projet.

6.4.2 Ce que nous avons constaté

L'équipe du projet a élaboré une stratégie de GCO basée sur une pratique exemplaire de l'industrie (le modèle ADKAR de Prosci). Les organismes ont appliqué les principes de ce modèle pendant la mise à niveau de la version logicielle à l'été de 2016. La stratégie de GCO vise principalement les intervenants internes et ne contient qu'une brève section sur la mobilisation des intervenants externes.

La direction a indiqué que la mobilisation des intervenants externes serait suspendue jusqu'à l'obtention d'une plus grande certitude au sujet de l'approbation du projet. Quand celle-ci aura été obtenue, l'étape 5 (plan détaillé du projet et spécifications fonctionnelles) sera réalisée, notamment la stratégie de transition vers le PR 2.0. Les activités de mobilisation des intervenants seront basées sur cette stratégie, la stratégie de GCO et le plan de communication.

Il existe un catalogue général des intervenants qui n'est pas daté et qui évolue constamment; il contient la description des groupes d'intervenants, mais aucun renseignement sur leur rôle, l'évaluation des retombées et les besoins en communication. Dans le plan de GCO, la stratégie ou le plan de sensibilisation prévu pour les intervenants devrait normalement identifier les intervenants et indiquer l'effet prévu sur eux, l'ampleur de leur influence sur le projet, la fréquence prévue des activités de mobilisation et des communications, les moyens utilisés, p. ex. communiqués, réunions générales, tournées de sensibilisation, etc.

Il existe un document daté de 2015-2016 qui traite de la reprise des communications sur le projet du PR. Il s'agit essentiellement d'un rapport d'étape interne qui ne porte que sur l'exercice 2015-2016. Il y est indiqué que les « intervenants externes participeront à la définition des exigences et que ces activités seront définies plus tard. Les services des communications du CRSNG et du CRSH exerceront un leadership pour les communications externes ». Le plan de communication et de formation à l'appui de la stratégie de GCO n'a pas encore été élaboré.

Le responsable de la GCO est mentionné dans la charte du projet du PR 2.0, et son rôle est décrit dans le plan des ressources humaines du projet du PR. Cependant, ce rôle n'a pas été intégré à la structure du projet, ni clairement défini ou communiqué dans la charte du projet et la stratégie de GCO.

En septembre 2015, les organismes ont admis que la fonction de GCO était pertinente et désigné une ressource interne à titre de responsable de la GCO. Comme cette personne a récemment été nommée à un autre poste, ils cherchent actuellement un nouveau responsable de la GCO.

6.4.3 Conclusion

Une stratégie de GCO a été élaborée, mais il faut y ajouter des processus détaillés pour la mobilisation et la sensibilisation des intervenants externes, notamment un plan de communication et de formation. Si les intervenants externes sont mobilisés trop tard, certains besoins pourraient être négligés, et la solution pourrait être rejetée.

6.4.4 Recommandations issues de l'audit de suivi

Pour favoriser la réussite du projet du PR 2.0, il est recommandé que le directeur du projet prenne les mesures suivantes :

- communiquer clairement à l'équipe du projet du PR 2.0, et au besoin à l'ensemble des organismes, le rôle et les responsabilités du responsable de la GCO pour le projet, ainsi que de l'information adéquate sur les processus de GCO;
- assurer la poursuite des travaux sur la coordination de la stratégie de GCO et la mise en œuvre du plan d'action connexe pendant que les organismes cherchent un nouveau responsable de la GCO;
- assurer l'intégration à la stratégie de GCO de renseignements détaillés sur toutes les activités de planification de la GCO, notamment celles qui sont liées à la mobilisation des intervenants externes et à la communication avec eux.

6.5 Recommandation 5 issue de l'ETI : cadre de gestion du projet

Les organismes doivent mettre en place un cadre de gestion de projet qui pourra être utilisé pour le projet du PR et d'autres projets. Le cadre doit comprendre les éléments fondamentaux suivants :

- *gestion de la portée – basée sur les exigences opérationnelles de base détaillées et la conception de la solution, indiquant clairement les processus et le suivi du changement de la portée;*
- *gestion de l'échéancier – basée sur les éléments de la portée de base et de la structure de répartition du travail; il faut élaborer un horaire de base et définir un chemin critique afin de pouvoir évaluer les retombées sur la portée, les coûts et l'échéancier;*
- *gestion des finances – basée sur un solide modèle de coûts fondé sur la structure détaillée de la répartition du travail et les rapports établis en fonction des estimations jusqu'à l'achèvement;*
- *gestion des fournisseurs – selon l'option d'approvisionnement, il faut mettre en place des processus et des procédures appropriés pour la gestion des fournisseurs en fonction du rendement avant de les engager officiellement.*

6.5.1 Ce que la direction a prévu

Le bureau de gestion de projet des organismes créera un cadre de gestion de projet, une structure de gouvernance et des modèles qui sont conformes aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et qui tiennent compte des exigences. Le cadre visera les projets axés sur la TI, mais il pourrait servir à d'autres types de projets. Ces possibilités de l'utiliser à d'autres fins ne seront pas décrites dans ce plan d'action.

Grâce à ce cadre, à cette structure et à ces modèles, la gestion de projet sera plus efficace et des mesures de contrôle appuieront la réalisation des projets, notamment la conformité avec la Politique sur la gestion des projets.

Les organismes seront tenus au courant du déroulement du projet à l'aide d'un tableau de bord élaboré par le bureau de gestion de projet, qui indiquera et évaluera également les risques et les stratégies d'atténuation pour le portefeuille de projets.

Pour avoir une description détaillée de la portée, de l'échéancier et des coûts du projet, il faut détailler les exigences opérationnelles, qui seront basées sur les processus opérationnels harmonisés.

De plus, pour la présentation des rapports mensuels, l'équipe du projet utilisera un tableau de bord standard pour la gestion de projet. L'équipe de gouvernance du projet surveillera la rigueur et la profondeur de ces livrables, qui seront mis à jour chaque année.

6.5.2 Ce que nous avons constaté

La DSII a créé un cadre de gestion de projet (CGP), afin de donner des orientations pour les projets des organismes approuvés. Elle y recommande notamment de mettre en place des processus et des outils communs, ainsi qu'un mécanisme de surveillance de la gouvernance pertinent pour la taille et la complexité du projet. L'élaboration du CGP est basée sur les exigences du SCT, ainsi que sur les processus, les procédures et le vocabulaire des organismes.

Compte tenu de l'achèvement récent du CGP, l'accent est mis sur son approbation par le CDPR ou le Comité mixte de gestion et des investissements (CMGI), selon le mécanisme le plus approprié que choisira le CDPR. Le processus officiel pour assurer la mise à jour et la pertinence du CGP n'a pas encore été élaboré.

Il existe un plan de gestion de projet (PGP) pour le projet du PR 2.0, qui a été approuvé par l'intervenant approprié (CDPR). Le PGP contient les sous-processus requis, indiqués par un hyperlien, ce qui permet le contrôle des versions et l'alignement des données de base. Lorsque le projet passera à la prochaine phase, il faudra mettre en place un processus pour assurer l'harmonisation entre le CGP organisationnel et le PGP du projet.

Le CDPR a approuvé le plan de gestion de la portée du projet, ainsi que le plan de gestion du calendrier et le plan de gestion des coûts. Des seuils et des niveaux de tolérance ont été définis, p. ex. pour revoir les horaires de base et la tolérance au risque. La méthode de gestion de l'échéancier est basée sur la répétition, et un examen distinct de l'échéancier est réalisé pour chaque version.

Un plan de communication avait été élaboré pour le PR 1.0, mais compte tenu du départ du directeur du projet et de l'attente de l'approbation du projet, l'engagement de terminer le plan de communication et le plan de soutien, notamment la formation, pour le projet du PR 2.0 est compromis. La nécessité d'élaborer un plan de gestion des fournisseurs sera évaluée lorsque la stratégie d'approvisionnement aura été finalisée.

Le contenu du tableau de bord pour le projet du PR 2.0 est exhaustif. Le modèle de la DSII est semblable; seuls les formats diffèrent légèrement.

6.5.3 Conclusion

Une version préliminaire du CGP, qui contient des processus de gestion de projet conformes aux lignes directrices du SCT, a été élaborée. Un PGP a été élaboré pour le projet du PR 2.0 et approuvé par les cadres appropriés. Le processus pour assurer l'harmonisation entre le CGP organisationnel et le PGP n'a pas encore été documenté. La version préliminaire du CGP ne contient pas d'orientations détaillées pour les plans de communication et de formation.

6.5.4 Recommandation issue de l'audit de suivi

Pour favoriser la réussite du projet du PR 2.0, il est recommandé que le directeur du projet prenne les mesures suivantes :

- fournir des renseignements plus détaillés sur les communications et les activités de formation prévues dans le PGP et mettre en place un processus pour assurer l'harmonisation du PGP du PR 2.0 avec le CGP organisationnel de la DSII et les processus connexes tout au long du cycle de vie du projet.

6.6 Recommandation 6 issue de l'ETI : Gestion des ressources

Pour mettre en œuvre les recommandations présentées, il faut combler les lacunes critiques qui existent dans les ressources et les compétences. Voici les postes qu'il faut doter immédiatement :

- un ou des gestionnaires de projet qualifiés ou expérimentés;
- un ou des analystes des activités;
- un gestionnaire ou responsable de la TI.

6.6.1 Ce que la direction a prévu

Les stratégies de dotation seront discutées avec le directeur général de la Division des ressources humaines, et un plan de gestion des ressources sera élaboré et présenté au CDPR. Le plan décrira les lacunes cernées et la nécessité d'avoir un architecte des solutions.

Les ressources qualifiées (gestionnaire de projet, analystes des activités, gestionnaire ou responsable de la TI et architecte des solutions) qui ont une expérience pertinente pour la complexité du projet (taille et risques) seront engagées, soit à titre d'employés pour une durée déterminée, soit à titre d'entrepreneurs.

Des ressources supplémentaires seront engagées si la méthode recommandée dans l'analyse des options le nécessite.

Les coûts de ces ressources qualifiées seront intégrés au plan des coûts du projet et à d'autres possibilités de planification.

6.6.2 Ce que nous avons constaté

Les lacunes en compétences cernées dans la recommandation issue de l'ETI ont été comblées pour le projet du PR 2.0, mais il y a eu un gros roulement de personnel dans les postes importants; ainsi, le directeur du projet et la personne qui avait été engagée pour jouer principalement le rôle de gestionnaire ou responsable de la TI ont quitté le projet.

Il existe pour l'exercice 2015-2016 un plan de gestion des ressources humaines qui est daté de juin 2015. Voici les facteurs qui ont été évalués dans ce plan : capacité organisationnelle par opposition à capacité actuelle; et stratégies d'embauche des ressources. Cependant, le plan avait été élaboré avant que la décision d'arrêter le projet du PR 1.0 et de lancer le projet du PR 2.0 ne soit prise. Il n'est donc pas aligné sur les exigences du PR 2.0.

Une évaluation complète du plan de projet n'a pas encore été faite, même s'il existe un document de travail qui décrit certains besoins en ressources.

6.6.3 Conclusion

Des mesures avaient été prises pour combler les lacunes en compétences cernées au moment de l'ETI, et les trois grandes lacunes avaient été comblées. Cependant, au moment de l'audit, trois ressources importantes avaient quitté le projet : le directeur du projet, le gestionnaire ou responsable de la TI et le responsable de la GCO.

Le plan des ressources humaines actuel n'est plus valide et n'est pas aligné sur le cycle de vie du projet établi, ni sur l'échéancier approuvé pour l'instant. Si une ressource appropriée n'est pas rapidement nommée au poste de directeur du projet, il y a un risque que les principaux plans et processus ne soient pas terminés à temps. Le directeur du projet devra veiller à ce qu'une solide stratégie de communication et de formation qui mobilise tous les intervenants soit mise en œuvre pour le projet du PR 2.0.

6.6.4 Recommandation issue de l'audit de suivi

Pour favoriser la réussite du projet du PR 2.0, il est recommandé que le directeur du projet prenne la mesure suivante :

- mettre à jour la stratégie et le plan des ressources humaines pour qu'ils soient alignés sur l'échéancier du projet du PR 2.0 et qu'ils contiennent des renseignements sur la méthode qui sera adoptée pour a) assurer la continuité du projet en cas de roulement de personnel dans les postes importants et b) orienter les nouveaux membres de l'équipe du projet, les membres du comité de direction et les ressources contractuelles.

7 CONCLUSION

Les organismes ont défini des plans d'action détaillés et beaucoup progressé dans la mise en œuvre de chacune des recommandations formulées dans le rapport de 2015. Après la parution de ce rapport, ils ont pris la décision de remplacer le PR 1.0 et les autres systèmes existants par un nouveau système de gestion des subventions, le PR 2.0. En raison de ce changement, ils devront continuer de prendre des mesures pour assurer la réussite du projet du PR 2.0.

8 RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT

POINT	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION	DATE CIBLE
1.	Veiller à ce que les travaux réalisés pendant la phase de planification détaillée comprennent l'élaboration d'une vision détaillée de l'état final pour le projet du PR 2.0 qui contient des rendus d'architecture adéquats.	D'accord Le directeur du projet (qui assumera ses fonctions à partir du 14 juin) sera responsable d'obtenir l'approbation de l'étape 5, notamment les exigences opérationnelles détaillées et l'architecture de la solution détaillée, afin d'appuyer la vision de l'état final du projet du PR 2.0, conformément au PGP du PR 2.0 approuvé par le CDPR à l'étape 4. En outre, le directeur du projet devra obtenir ces livrables après avoir consulté les intervenants (internes et externes) de façon appropriée.	Déc. 2017
2.	Aucune		
3.	a) Désigner un responsable de l'état de stabilisation du PR 2.0 et communiquer clairement l'information à l'équipe du projet du PR 2.0, ainsi qu'à l'ensemble des organismes, lorsque cela est pertinent. b) Assurer l'élaboration en temps opportun du plan de soutien du PR 2.0. c) Demander au responsable de l'état de stabilisation de participer à la planification du soutien. d) Prévoir la phase de transition de l'état de projet à l'état de stabilisation dans l'échéancier du projet,	a) D'accord Un protocole d'entente entre les organismes est actuellement élaboré pour mettre en place des mécanismes officiels à cet effet. Il est proposé que les organismes soient responsables conjointement de la solution. b, c et d) D'accord L'équipe du projet sera responsable du soutien de la solution de production jusqu'à ce que la transition de l'état de projet à l'état de stabilisation soit terminée, ce qui est prévu pour la version 6. Le directeur du projet et le dirigeant principal de l'information (DPI) veilleront à l'élaboration de	a) Quatrième trimestre 2017-2018 b, c et d) Plan de soutien intérimaire : troisième trimestre 2017-2018

	notamment les étapes générales des activités et les rôles et responsabilités.	plans détaillés pour qu'un plan de soutien intérimaire du PR 2.0 soit prêt d'ici la fin de l'étape 5 et un plan de soutien de l'état de stabilisation, avant la version 6 (transition de l'état de projet à l'état de stabilisation). D'autres renseignements seront donnés sur la phase de transition (gestionnaire de projet) à l'étape 5 (exigences détaillées et planification).	Plan de soutien de l'état de stabilisation : quatrième trimestre 2017-2018
4.	a) Communiquer clairement à l'équipe du projet du PR 2.0, et au besoin à l'ensemble des organismes, le rôle et les responsabilités du responsable de la GCO pour le projet, ainsi que de l'information adéquate sur les processus de GCO. b) Assurer la poursuite des travaux sur la coordination de la stratégie de GCO et la mise en œuvre du plan d'action connexe pendant que les organismes cherchent un nouveau responsable de la GCO. c) Assurer l'intégration à la stratégie de GCO de renseignements détaillés sur toutes les activités de planification de la GCO, notamment celles qui sont liées à la mobilisation des intervenants externes et à la communication avec eux.	a) D'accord Dans le cadre de la stratégie actuelle de GCO, en collaboration avec les champions des activités, le directeur du projet veillera à ce que les rôles et responsabilités du gestionnaire du changement organisationnel pour le projet soient clairement définis et communiqués, au besoin, aux intervenants du projet. Le gestionnaire de projet veillera à ce que les processus de GCO soient clairement documentés et communiqués aux intervenants intéressés. b) En désaccord La coordination de la GCO se limite à demander aux intervenants externes de valider les besoins (par l'entremise du gestionnaire de projet) jusqu'à l'embauche d'un nouveau responsable de la GCO, peu après l'arrivée du directeur du projet. c) D'accord	
5.	Fournir des renseignements plus détaillés sur les communications et les activités de formation	D'accord Le plan de communication pour le projet du PR 2.0 est complémentaire au plan de	Troisième trimestre 2017-2018

	prévues dans le PGP et mettre en place un processus pour assurer l'harmonisation du PGP du PR 2.0 avec le CGP organisationnel de la DSII et les processus connexes tout au long du cycle de vie du projet.	gestion du projet du PR 2.0, qui doit être mis à jour à l'étape 5. Le directeur du projet veillera à la réalisation de ces mises à jour et à l'alignement du plan de communication sur la stratégie de GCO. La stratégie de formation pour le projet du PR 2.0 sera élaborée à l'étape 5, tel que prévu, et considérée comme un livrable (qui ne fait pas partie du PGP) et les plans de formation subséquents, à l'étape 6 (exécution du projet), afin que les utilisateurs (internes et externes) de la solution reçoivent une formation opportune et efficace. Le directeur du projet veillera à ce que le PGP du PR 2.0 soit aligné sur le CGP organisationnel tout au long du cycle de vie du projet.	
6.	Mettre à jour la stratégie et le plan des ressources humaines pour qu'ils soient alignés sur l'échéancier et les échéances du projet du PR 2.0 et qu'ils contiennent des renseignements sur la méthode qui sera adoptée pour a) assurer la continuité du projet en cas de roulement de personnel dans les postes importants et b) orienter les nouveaux membres de l'équipe du projet, les membres du comité de direction et les ressources contractuelles.	D'accord Le plan de gestion des ressources humaines pour le projet du PR 2.0 est complémentaire au PGP du PR 2.0 et, selon l'échéancier du projet, il doit être élaboré à l'étape 5. Il comprendra des renseignements sur l'orientation des membres de l'équipe du projet et des intervenants connexes, ainsi que des mesures d'atténuation des risques pour assurer la continuité du projet en cas de roulement de personnel dans les postes importants.	Troisième trimestre 2017-2018

9 ANNEXE I – CRITÈRES DE L'AUDIT

Secteur d'intérêt	Critères de l'audit	Mention dans le rapport
SI 1 : vision de l'état final	1.1. Une vision complète que pourront comprendre tous les membres de l'équipe du projet et tous les intervenants sera élaborée. Elle indiquera la nécessité d'harmoniser les processus opérationnels et les exigences opérationnelles. Le concept d'harmonisation sera décrit pour assurer l'acceptation par tous les partenaires. Une vision clairement formulée permettra de bien comprendre l'orientation et les résultats du projet. De plus, elle décrira les principes qui seront adoptés par l'équipe du projet, notamment la nécessité d'automatiser toutes les exigences. Elle tiendra compte des leçons tirées du projet qui a été suspendu.	Pages 6-7
SI 2 : analyse de rentabilisation – Analyse des options	2.1. Les organismes feront réaliser à l'externe une analyse des options qui tient compte de leurs besoins, de l'orientation actuelle du gouvernement du Canada et de leur capacité à mettre en œuvre la solution. 2.2 Les options doivent être comparées les unes avec les autres à l'aide d'un mécanisme objectif et efficace. Les critères d'évaluation doivent être définis, notamment de la façon suivante : description; importance de chacun pour les organismes; mesure dans laquelle l'option satisfait au critère, etc. Des critères clés pouvant décider de l'acceptation ou du rejet de la solution seront également définis. Le total de toutes les notes attribuées à chaque option aidera à déterminer l'option à recommander. 2.3 L'analyse des options permettra non seulement de faire un choix technologique, mais aussi de prévoir une gamme de possibilités pour le développement, notamment la réalisation à l'interne, l'embauche de ressources, l'établissement d'un partenariat avec d'autres organismes ou ministères du gouvernement du Canada et la	Pages 7-8

	réalisation à l'externe. La liste complète des possibilités sera passée au crible pour déterminer les options viables. L'analyse des options sera ensuite comparée à l'analyse préliminaire des options pour obtenir une analyse plus rigoureuse des options viables. L'analyse des options permettra d'obtenir une comparaison complète de chaque option viable avec les critères d'évaluation énumérés dans l'analyse préliminaire, ainsi qu'une recommandation sur l'option à privilégier en fonction de ses avantages nets par rapport à toutes les autres options viables.	
SI 3 : plans de gestion du soutien	3.1. Le plan de soutien actuel sera mis à jour pour traiter certaines questions importantes, par exemple les exigences liées au rendement des programmes, les caractéristiques des produits, les processus de soutien, la mesure du rendement et les ressources requises. Un cadre qui permettra d'établir la priorité des changements, notamment la gouvernance de ces changements et les critères d'évaluation des priorités qui comprennent les exigences en matière de programmes et de TI, sera élaboré. Il faudra établir un équilibre entre les changements et les nouvelles demandes de développement. Le plan sera mis à jour chaque année.	Pages 8-10
SI 4 : gestion du changement organisationnel – Situation actuelle	4.1. Comme une partie importante des livrables du projet dépend de l'harmonisation des processus opérationnels et d'un ensemble complet d'exigences opérationnelles, il faut désigner un responsable à temps plein de la gestion du changement organisationnel (GCO) qui assumera notamment les fonctions suivantes : mobilisation, communication, transition, formation, etc. 4.2 Pour réduire au minimum les risques et maximiser l'efficacité, il faut adopter pour la méthode de GCO une norme industrielle qui	Pages 10-12

	sera alignée sur les activités du projet. Une stratégie et des plans connexes (p. ex. communication, formation et transition) seront adoptés. Les documents finaux seront intégrés au plan de gestion du projet.	
SI 5 : cadre de gestion de projet	5.1. Le bureau de gestion de projet des organismes créera un cadre de gestion de projet, une structure de gouvernance et des modèles qui sont conformes aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et qui tiennent compte des exigences. Le cadre visera les projets axés sur la TI, mais il pourrait servir à d'autres types de projets. Ces possibilités de l'utiliser à d'autres fins ne seront pas décrites dans ce plan d'action. Grâce à ce cadre, à cette structure et à ces modèles, la gestion de projet sera plus efficace et des mesures de contrôle appuieront la réalisation des projets, notamment la conformité avec la Politique sur la gestion des projets. Les organismes seront tenus au courant du déroulement du projet à l'aide d'un tableau de bord élaboré par le bureau de gestion de projet, qui indiquera et évaluera également les risques et les stratégies d'atténuation pour le portefeuille de projets. 5.2 Pour avoir une description détaillée de la portée, de l'échéancier et des coûts du projet, il faut détailler les exigences opérationnelles, qui seront basées sur les processus opérationnels harmonisés.	Pages 12-14
SI 6 : gestion des ressources	6.1. Les stratégies de dotation seront discutées avec le directeur général de la Division des ressources humaines, et un plan de gestion des ressources sera élaboré et présenté au CDPR. Le plan décrira les lacunes cernées et la nécessité d'avoir un architecte des solutions. 6.2 Les ressources qualifiées (gestionnaire de projet, analystes des activités, gestionnaire ou responsable de la TI et	Pages 14-15

	architecte des solutions) qui ont une expérience pertinente pour la complexité du projet (taille et risques) seront engagées, soit à titre d'employés pour une durée déterminée, soit à titre d'entrepreneurs. Des ressources supplémentaires seront engagées si la méthode recommandée dans l'analyse des options le nécessite.	
--	--	--