



Sommaire exécutif

La vérification du projet de développement d'un système électronique commun de gestion de l'information (SECGI) est comprise dans les Plans de vérification du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour 2004-2005. Par conséquent, la vérification a été menée conjointement par les deux Conseils.

Les profils de risques organisationnels des Conseils ont révélé des méthodes dépassées de gestion de l'information consignée, surtout en ce qui a trait à la gestion du cycle de vie des données électroniques. Ces méthodes désuètes constituent un risque clé pour l'aptitude des Conseils à gérer l'information et à communiquer des renseignements exacts et complets à divers groupes d'intéressés. Les profils font également état d'un risque de perte de mémoire centrale. Le projet SECGI a été mis sur pied pour atténuer ces risques.

Le SECGI fait partie d'une initiative des deux Conseils qui vise à améliorer les contrôles de gestion de l'information consignée, y compris les documents imprimés et les données électroniques, par les moyens suivants :

- En automatisant bon nombre des méthodes et procédures utilisées pour gérer le cycle de vie de l'information consignée;
- En assurant un contrôle global suffisant des divers fonds de renseignements des organisations.

Le développement du SECGI a atteint une phase critique. On prévoit un projet pilote de mise en œuvre restreinte de quatre mois échelonné du 1^{er} décembre 2004 au 31 mars 2005. L'objectif du projet pilote est d'effectuer un essai sous contrainte du système, puis d'élaborer et de réviser les procédures de formation, d'entretien et de soutien avant que le système ne soit déployé à l'échelle des deux Conseils. Les Conseils utiliseront les résultats du projet pilote pour déterminer s'ils doivent mettre le système en œuvre.

Objet, portée et moment de la vérification

La vérification fournit une évaluation indépendante et objective du cadre de contrôle de gestion établi pour assurer la réussite du projet de développement du SECGI. Le cadre de contrôle se compose des orientations, procédures et activités que les gestionnaires établissent pour garantir la réalisation des objectifs.

La vérification a porté sur les risques clés inhérents au projet. L'évaluation de ces risques par le vérificateur, les critères connexes applicables à l'objet de la vérification, ainsi que la méthode et l'approche suivies sont détaillés aux Annexes A, B et C respectivement.

Menée en novembre 2004, la vérification a permis d'évaluer les réalisations du projet de développement du SECGI à ce jour et les plans pour l'avenir.

Évaluation globale

Énoncé d'assurance du vérificateur : *Le vérificateur a accompli le travail requis pour fournir une évaluation indépendante et objective du cadre de contrôle de la gestion établi afin d'assurer la réussite du projet de développement du SECGI.*

Le projet de SECGI a exigé un certain nombre d'étapes très importantes pour permettre l'élaboration d'un système de gestion de l'information (GI) pour les Conseils. Les responsables ont effectué une analyse de rentabilisation pour hausser le niveau de priorité de la mise au point du système et obtenu l'appui des comités de gestion pour des ressources additionnelles afin de répondre à cette priorité; lancé le processus d'acquisition du savoir-faire requis; établi un plan de projet et un plan de projet pilote de mise en œuvre restreinte, stipulant une évaluation préliminaire des menaces et des risques, les activités, rôles et responsabilités en matière de développement, les produits livrables, les échéanciers, l'attribution des ressources, et les calendriers de production de rapports; amorcé la production de rapports sur le projet; obtenu de la Division des systèmes d'information (DSI) des ressources en matière de soutien technique; créé un comité directeur pour orienter le projet; instauré un groupe d'utilisateurs pour le projet pilote; et ébauché un plan de communications. Les responsables du projet ont également adopté deux techniques éprouvées pour réduire les risques inhérents à



l'élaboration d'un système. Ils ont fait l'acquisition d'un logiciel commercial et ont procédé à son implantation progressive dans le cadre du projet pilote de mise en œuvre restreinte.

Pour être efficaces, ces mesures doivent être suppléées par ce qui suit :

- **Une structure de gouvernance et une méthode de reddition de comptes appropriées qui confèrent à la haute gestion des Conseils la responsabilité de surveiller l'évolution du projet et l'utilisation des ressources, et de diriger la stratégie de gestion du changement, qui est cruciale pour l'acceptation du nouveau système par les utilisateurs.**

La haute gestion reconnaît depuis longtemps l'importance d'un système efficace de gestion de l'information pour les mandats des Conseils. Le fait que les comités de gestion des Conseils aient identifié la GI comme une priorité lors de l'analyse des risques centraux, et la tenue de cette vérification du développement d'un SECGI témoignent de l'urgence de la situation. De plus, les Conseils effectuent actuellement une vérification complémentaire du volet technologies de l'information. Bien que la haute gestion ait participé au projet depuis ses débuts, elle n'a pas joué un rôle de direction dans l'approbation et la surveillance des progrès réalisés par rapport au plan de projet. En outre, elle n'a ni demandé ni reçu de rapports redditionnels appropriés sur l'exécution des engagements pris pour le système de GI et l'utilisation des ressources qui lui ont été allouées. La haute gestion n'a pas dirigé l'élaboration de la stratégie et du plan de gestion du changement requis pour surmonter la résistance au nouveau système et pour assurer son utilisation efficace dans l'ensemble des Conseils.

- **Estimation, communication et surveillance améliorées des coûts et du calendrier de développement du système.**

Bien que les responsables du projet aient entrepris des mesures adéquates pour atténuer bon nombre des risques inhérents au développement du SECGI, les mesures de gestion des coûts et du calendrier d'exécution du projet doivent être améliorées. Les risques de dépassement de coûts et de retards sont accentués par l'historique de deux ans du travail de développement et la nomination relativement récente du gestionnaire de projet actuel, en décembre 2003, la création du plan de projet du SECGI en juillet et du plan de projet pilote de mise en œuvre restreinte, en novembre 2004, ainsi que l'attribution continue de ressources au projet. Il n'y a eu aucune estimation systématique de la durée et des coûts totaux projetés pour le développement; de plus, les coûts et le calendrier réels, de même que les écarts, n'ont pas été surveillés ni communiqués aux comités de gestion dans le cadre de leur processus décisionnel.

- **Une représentation accrue des utilisateurs durant toutes les phases du projet, y compris le projet pilote de mise en œuvre restreinte.**

Les responsables du projet ont réduit les risques liés à la programmation durant le développement du système en choisissant d'installer le système commercial tel quel, sans aucune modification. Les systèmes commerciaux, toutefois, doivent être configurés ou adaptés à l'organisation et, donc, comportent leurs propres risques, qui doivent être gérés aussi rigoureusement que ceux liés au développement d'un produit maison. L'un de ces risques est que la mise en œuvre du système sera effectuée sans participation suffisante des utilisateurs. Si les utilisateurs ne participent pas au projet, le système déployé pourrait ne pas convenir à leurs besoins; les utilisateurs pourraient abandonner le projet et le système auquel il donne lieu; les contrôles du système pourraient ne pas assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de l'information qu'il produit; et les méthodes administratives pourraient ne pas être modifiées adéquatement. Ces défis sont accentués par le fait que le CRSNG et le CRSH constituent deux groupes distincts d'utilisateurs.

Nous sommes conscients que le projet pilote a été intentionnellement restreint à la Division de l'administration et à la Direction des services administratifs communs (DSAC) afin que la mise à l'essai du système demeure gérable et efficace. Par ailleurs, la portée limitée du projet pilote à l'intérieur d'un site unique entraîne le risque que la perspective des utilisateurs, en particulier dans les secteurs de programmes, puisse ne pas être entièrement et fidèlement représentée. De plus, les critères conçus pour évaluer les résultats du projet pilote risquent de ne pas représenter l'ensemble des utilisateurs.

Nous comprenons que, pour aborder ces risques, l'équipe du projet envisage une approche progressive qui assurera une représentation appropriée des utilisateurs tout au long des travaux de développement.



- **L'utilisation d'une méthode de développement de système (MDS) appropriée pour toutes les phases du projet, y compris le projet pilote de mise en œuvre restreinte.**

Comme nous l'avons mentionné, le projet de SECGI utilise deux techniques éprouvées pour réduire le risque lié au développement : un logiciel commercial et un projet pilote de mise en œuvre restreinte. Pour être efficaces, toutefois, ces techniques doivent être gérées au moyen d'une MDS appropriée. Les logiciels commerciaux comportent des risques qui doivent être gérés aussi rigoureusement que l'élaboration d'un système maison. La personnalisation des logiciels commerciaux fait partie de la configuration, de l'intégration et de l'installation des systèmes et, à ce titre, peut devenir invisible si elle n'est pas adéquatement documentée. La configuration et l'intégration des logiciels commerciaux peuvent exiger autant d'attention, sur le plan du codage et du langage, que les activités de développement traditionnelles.

En outre, les critères d'évaluation du projet pilote de mise en œuvre restreinte, de même que les essais à réaliser, les résultats prévus, et la méthode de collecte et d'analyse des données connexes doivent être définis avant le lancement du projet pilote.