



NRC-CNRC

Bureau de la vérification et de l'évaluation

Évaluation du portefeuille de Génie océanique, côtier et fluvial (GOCF) du CNRC

Rapport Finale - Sommaire

Le 26 août 2016



National Research
Council Canada

Conseil national de
recherches Canada

Canada

Évaluation du portefeuille de Génie océanique, côtier et fluvial du CNRC

Préparé par :

Bureau de la vérification et de l'évaluation
Conseil national de recherches Canada

Approbation :

Ce rapport a été approuvé par le président du CNRC le 26 Septembre, 2016

Sommaire

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du portefeuille de Génie océanique, côtier et fluvial (GOCF) entreprise en 2015-2016. Avec la collaboration de ses clients et partenaires, GOCF s'efforce d'offrir des technologies novatrices visant à améliorer la capacité concurrentielle du Canada et à appuyer un développement sûr et responsable des ressources marines canadiennes. L'évaluation a porté sur l'optimisation des ressources de GOCF, y compris la pertinence, le rendement et l'utilisation des ressources. Elle couvrait la période 2012-2013 à 2014-2015.

L'évaluation globale du rendement du portefeuille de GOCF est présentée par question d'évaluation dans le tableau 1 ci-dessous et suivie d'un résumé plus long des principales constatations et conclusions.

Tableau 1 : Évaluation du rendement du portefeuille de GOCF

Question	Évaluation	Recommandations connexes
Pertinence		
Besoin continu de GOCF		Aucune
Conformité aux priorités du gouvernement fédéral et du CNRC		Aucune
Harmonisation avec les autres ministères fédéraux		Aucune
Pertinence du rôle du gouvernement fédéral		Aucune
Rendement		
Stratégie visant à mobiliser, à sensibiliser et à toucher les clients		1
Satisfaction des clients et résultats		Aucune
Utilisation des ressources		
Pertinence de la masse critique et des compétences des ressources humaine		2
Pertinence de l'infrastructure de recherche		Aucune
Efficacité de la gestion de projets		3
Processus et outils pour appuyer la gestion de projet		4, 5
Efficiency des activités		Aucune

Remarque : Les évaluations sont fondées sur des rubriques élaborées dans le cadre de l'évaluation et sur d'autres éléments d'appréciation.

Légende : Répond aux attentes Doit être amélioré Requiert l'attention de la direction

Pertinence

Besoin continu de GOCF – Les secteurs de l'industrie ciblés par GOCF sont d'une importance stratégique pour le Canada. Ce sont notamment les secteurs de la défense, de l'énergie marine et de l'énergie hydroélectrique, de la conception et de la construction des navires, des infrastructures portuaires et du transport maritime, de la défense et de l'exploitation pétrolière et gazière extracôtière.

Ces secteurs, comportent des besoins permanents que GOCHF est bien placé pour satisfaire. En fournissant de l'expertise, des installations et l'évaluation d'un tiers indépendant, GOCHF répond aux besoins des intervenants. Au Canada, il existe un certain chevauchement des compétences à GOCHF et dans d'autres organisations canadiennes (c.-à-d. le secteur privé et les universités). GOCHF pourrait perdre des occasions de tirer parti des atouts de ces organisations et de présenter un front commun canadien permettant d'accaparer une plus grande part du marché.

Bien que ces autres organisations nationales n'aient pas d'installations similaires à celles de GOCHF, d'autres organisations internationales les possèdent. À cet égard, leurs besoins pourraient être satisfaits en l'absence de GOCHF; cependant, cela constituerait une perte d'avantage concurrentiel pour le Canada et pour les stratégies canadiennes dans la zone extracôtière, dans le nord et l'Arctique.

Conformité aux priorités du gouvernement fédéral et du Conseil national de recherches du Canada (CNRC) – Le plan stratégique de GOCHF est conforme au résultat stratégique du CNRC « Les entreprises canadiennes prospèrent grâce à l'innovation technologique ». De même, les objectifs stratégiques et les activités de GOCHF sont alignés sur les priorités du gouvernement fédéral concernant le Nord canadien, la construction navale, la responsabilité environnementale et la prospérité économique.

Alignement sur les autres ministères – Il n'y a pas de chevauchement entre les installations et les compétences de GOCHF et celles des autres ministères; elles sont plutôt complémentaires. GOCHF a la réputation de collaborer avec tous les ministères fédéraux ayant un mandat lié à ses domaines d'activité. Cependant, des possibilités d'améliorer la collaboration ont été cernées.

Pertinence du rôle du gouvernement fédéral – Il n'y a pas de stratégie maritime/extracôtière fédérale en ce moment, ce qui complique pour le CNRC l'établissement d'une stratégie économique. Toutefois, le gouvernement fédéral a un rôle à jouer dans l'industrie maritime. Divers facteurs font que le rôle fédéral, y compris la nature précommerciale de certaines technologies ainsi que l'importance de l'industrie pour le gouvernement fédéral et les Canadiens, est approprié. Le CNRC joue également un rôle de soutien des organismes fédéraux de réglementation. Le travail effectué par GOCHF comprend notamment le soutien à Transports Canada. En outre, le besoin d'un tiers fournisseur de service neutre, ainsi que l'incapacité et la réticence du secteur privé à assumer ce rôle en raison de la nature onéreuse et cyclique du travail avaient mené à la conclusion qu'une intervention fédérale était requise.

Rendement

Stratégie visant à mobiliser, à sensibiliser et à toucher les clients – La mobilisation des clients est une grande priorité de la stratégie de GOCHF, tout en étant conforme à son mandat et à son modèle opérationnel. Toutefois, dans l'exécution des activités de mobilisation des clients de GOCHF, le personnel interne a constaté un risque de confusion en ce qui concerne les responsabilités et les rôles respectifs du personnel du portefeuille de GOCHF et du personnel du Soutien de la gestion des affaires (SGA).

GOCHF a acquis la réputation d'être un centre d'essai. Toutefois, selon certaines personnes de l'extérieur interviewées, GOCHF n'a que partiellement réussi à accroître la sensibilisation à l'égard de son expertise de recherche et de ses capacités de développement technologique dans un certain nombre de domaines (c'est-à-dire la recherche dans l'Arctique). Les répondants ont quand même souligné certaines améliorations sur le plan de la sensibilisation.

Au cours de la période d'évaluation, il y a eu une diminution des revenus, du nombre de projets et de clients. Bien que la baisse des revenus soit en grande partie attribuable à une diminution du nombre de projets réalisés en collaboration avec d'autres ministères, les conditions du marché ont également eu un effet sur les revenus de GOCF (p. ex. le déclin du secteur du pétrole et du gaz). Malgré les efforts déployés pour accroître la présence nationale de GOCF au-delà de l'Ontario et de Terre-Neuve-et-Labrador, cela demeure un point à améliorer. Au niveau régional, depuis la transformation du CNRC, GOCF a dû faire face aux attentes du secteur local par rapport à des services gratuits. La hausse du coût des services a entraîné une diminution des initiatives locales.

Recommandation 1 : GOCF devrait accroître ses efforts pour promouvoir son expertise et ses installations auprès des intervenants de partout au Canada, tout en renforçant les collaborations actuelles dans le secteur maritime.

Satisfaction de la clientèle et résultats – La grande majorité des clients de GOCF étaient très satisfaits des services reçus et ont indiqué qu'ils comptaient travailler avec GOCF à l'avenir, ainsi que le recommander à d'autres. Les clients ont également déclaré avoir obtenu de nombreux résultats positifs dans le cadre de leur collaboration avec GOCF et que celui-ci avait joué un rôle important ou essentiel dans l'obtention de ces résultats.

Utilisation des ressources

Pertinence de la masse critique et des compétences des ressources humaines – GOCF avait mis en place divers processus afin de garantir une masse critique et des compétences des ressources humaines suffisantes. Alors que GOCF avait généralement les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des programmes qu'il proposait, il ne possédait pas une masse critique des ressources humaines suffisante pour répondre aux besoins des projets internes et externes. Dans la mise à jour de son plan stratégique, GOCF (2016-2021) énonce clairement son intention de remédier à cette situation et la direction adopte une approche plus stratégique en 2015-2016.

Recommandation 2 : GOCF devrait continuer d'accorder la priorité au recrutement de nouveaux employés pour répondre aux besoins des projets actuels et futurs.

Pertinence de l'infrastructure scientifique et technique – GOCF possède l'infrastructure nécessaire pour mener à bien ses projets. Afin de s'assurer que le portefeuille possède l'infrastructure adéquate pour répondre aux besoins des clients, GOCF a adopté une vision holistique et à long terme en matière de réinvestissement. Cela comprend l'adoption d'une approche coordonnée pour cerner les besoins en infrastructures des programmes qui font partie du portefeuille. L'examen et la planification de l'investissement dans de nouvelles installations de recherche d'importance majeure sont en cours pour répondre aux besoins futurs du secteur extracôtier canadien.

Efficacité de la gestion de projet – L'évaluation a cerné des possibilités d'améliorer l'efficacité de la gestion de projet à GOCF. L'approche de GOCF consistant à utiliser des chercheurs comme gestionnaires de projet était compatible avec les pratiques courantes d'organisations internationales et de portefeuilles du CNRC analogues. Les gestionnaires de projet peuvent également être chercheurs et ces deux rôles n'ont donc pas à être confiés à deux personnes distinctes. Toutefois, GOCF n'avait pas d'approche définie pour l'attribution des fonctions de gestionnaire de projet aux chercheurs.

Dans la majorité des cas, les chercheurs n'ont pas été affectés à la gestion de projets en fonction de leurs compétences en gestion de projet par rapport à l'importance relative ou au risque du projet.

Recommandation 3 : GOCF devrait définir une approche pour l'attribution des rôles et des responsabilités en matière de gestion de projet dans le cadre du portefeuille, ainsi que continuer à promouvoir une culture de gestion et d'exécution de projet.

Processus et outils pour appuyer la gestion de projet – Afin de faciliter l'adoption de pratiques de gestion de projet efficaces au sein du portefeuille, GOCF a fourni à son personnel une formation et du soutien en matière de gestion de projets (par l'intermédiaire d'un bureau de soutien à la gestion de projet), et mis en œuvre des processus et des outils de gestion de projet. Malgré cela, l'évaluation a relevé des possibilités d'amélioration des processus et des outils de gestion de projets de GOCF concernant la gestion du changement, la gestion des risques, la surveillance de projet et la clôture de projet. GOCF avait également établi une approche pour faciliter l'amélioration continue de ses processus et de ses outils de gestion de projet (notamment par l'intermédiaire de la communauté de pratique de gestion de projet du portefeuille). Toutefois, l'évaluation a révélé que certaines améliorations aux processus et aux outils de gestion de projet de GOCF n'avaient pas encore été apportées pendant la période d'évaluation. Cela dit, en 2015-2016, la direction de GOCF a entrepris de répondre à ces questions dans une certaine mesure en examinant les besoins des projets et en adoptant, le cas échéant, des rôles techniques et de gestion de projet distincts. Cette approche de gestion de projet est soulignée dans le plan stratégique de GOCF.

Recommandation 4 : GOCF devrait continuer d'examiner et de modifier ses processus et ses outils relatifs à la gestion du changement, à la gestion des risques, à la surveillance de projet et à la clôture de projet (c.-à-d. des séances consacrées aux leçons retenues).

Recommandation 5 : GOCF devrait s'assurer que la communauté de pratique de gestion de projet du portefeuille continue de se réunir régulièrement et de mener à bien son mandat, ainsi que de communiquer efficacement avec les autres bureaux de gestion de projet (BGP) du portefeuille.

Efficiences des activités – Les activités menées dans le cadre du portefeuille n'étaient pas aussi efficaces que ce qui était prévu au départ; GOCF n'a pas atteint ses objectifs relatifs à l'efficacité des frais généraux, l'utilisation du personnel ou l'utilisation de l'installation durant la période d'évaluation (il convient de noter que la cyberinvasion au CNRC a considérablement restreint les activités de celui-ci). L'efficacité opérationnelle a également diminué au cours de la période d'évaluation. Bien qu'aucun examen approfondi des services courants du CNRC n'ait été réalisé dans le cadre de cette évaluation, cette dernière a révélé qu'il était possible d'améliorer et de rentabiliser les activités, particulièrement à Gestion du savoir (GS) et aux Services de conception et de fabrication (SCF). Malgré ces défis opérationnels, GOCF semble se rapprocher de ses objectifs, en dépit des ressources financières modestes du portefeuille.