



NDRIO

New Digital
Research Infrastructure
Organization

NOIRN

Nouvelle organisation
d'infrastructure de
recherche numérique

**Remarques de l'AGA par le nouveau
PDG de la NOIRN, Nizar Ladak, et
Q et R avec Peter MacKinnon,
Vice-président du conseil
d'administration de la NOIRN**

24 septembre 2020

Remarques de l'AGA par le nouveau PDG de la NOIRN, Nizar Ladak

Administrateurs, membres de la NOIRN, collègues et amis,

Dans ma première allocution à titre de votre premier directeur général, je me dois de commencer par rendre hommage aux pionniers dont la vision a donné lieu à la formation de la NOIRN. Ils sont si nombreux que les nommer individuellement prendrait tout le temps qu'on m'a alloué. Il y a, toutefois, quelques groupes qui méritent d'être reconnus : le Conseil du leadership sur l'infrastructure de recherche numérique, le gouvernement du Canada, le conseil d'administration provisoire et l'équipe intérimaires de la NOIRN, nos nombreux partenaires, et, bien entendu, les chercheurs du Canada, qui aspirent à obtenir les outils nécessaires pour mettre le Canada sur la scène mondiale comme chef de file dans l'économie du savoir.

Pendant que je préparais mon discours, j'ai réfléchi longuement au message que je souhaitais communiquer. J'ai compris alors que ce que je voulais n'avait aucune importance, que je devais parler de la question que vous avez été nombreux à légitimement poser : qu'est-ce qui changera avec la NOIRN? Autrement dit, pouvons-nous brosser un tableau de ce que réserve l'avenir? La réponse est oui, nous le pouvons, car votre vision de l'écosystème d'IRN est précisément celle que la NOIRN espère concrétiser. Nous apprendrons sur votre vision dans le cadre de la première séance de planification stratégique de la NOIRN prévue pour l'automne. Permettez-moi de vous rassurer que vous aurez tous un rôle important à jouer dans cette planification et dans la mise en œuvre des initiatives adoptées. Un autre groupe qui jouera un rôle de premier plan est, bien entendu, le conseil d'administration, ou le CA de la NOIRN. Le calibre du CA de la NOIRN et sa contribution altruiste à l'organisation suscitent en moi un profond sentiment d'humilité. Le CA de la NOIRN est un groupe de personnes qui, à l'instar de capitaines de navires, nous guideront vers notre destination et nous ramèneront sur la bonne route au cas où nous nous écartions de notre chemin.

L'avenir est le thème que j'ai retenu pour mon allocution, mais nous devons également rendre hommage à notre passé pour comprendre où nous souhaitons aller.

Antérieurement au cours de l'AGA, George Ross et d'autres acteurs vous ont parlé de tout ce que la NOIRN a déjà accompli. J'espère que vous reconnaîtrez ce progrès comme un excellent pas en avant. Guillaume Bourque vous a présenté le Conseil des chercheurs. Je souhaite annoncer publiquement que j'ai la ferme intention de participer aux réunions du Conseil pour que je puisse apprendre directement de ceux que nous servons. Une de mes plus grandes joies est d'apprendre sur les accomplissements quotidiens remarquables de nos chercheurs et de notre personnel hautement qualifié qui aide les chercheurs à réaliser leurs rêves.

J'ai parlé de notre destination souhaitée, mais j'estime que nous devons également nous pencher sur nos limitations pour que celles-ci soient redondantes à l'avenir. Nos limitations ont mis des décennies à se manifester et leur résolution demandera du temps. J'estime être en mesure de les décrire en trois mots : (1) Division, (2) Ségrégation et (3) Compétition. C'est dans ce contexte que j'espère que nous aspirions à un avenir qui repose sur les notions de : (1) Unité, (2) Intégration et (3) Collaboration.

- 1) Nous constatons les divisions dans notre écosystème, notamment au niveau des rôles exercés par les personnes et les organisations. Par exemple, ceux qui gèrent les environnements informatiques contre ceux qui n'ont pas accès à de tels environnements, les provinces contre le fédéral, les sciences physiques contre les sciences humaines. Il n'y a pas de doute, nous œuvrons dans un système fragmenté. Notre but est de créer un écosystème constitué d'un réseau complexe de systèmes interconnectés.
- 2) Nous avons une ségrégation des composantes. Nous exploitons le calcul informatique de pointe pour la recherche (CIP), la gestion des données de recherche (GDR), les logiciels de recherche (LR) et la réseautique comme si ces composantes étaient suffisantes en soi. Or, la réalité de l'écosystème d'IRN canadien est que la somme est nettement supérieure aux diverses composantes. Nous mettons tout en œuvre pour remplacer ces composantes ségréguées par un écosystème réellement intégré, formé de relations interdépendantes. En réalité, c'est précisément cette ségrégation qui a motivé la formation de la NOIRN.
- 3) Enfin, nous avons un système qui privilégie les compétitions d'infrastructure dans le cadre desquelles les divers acteurs se disputent les ressources financières limitées; par exemple la Colombie-Britannique contre l'Ontario, ou le Québec contre le Canada atlantique. La conception actuelle des compétitions d'infrastructure aboutit à des gagnants et à des perdants. Pourtant, nous sommes surpris d'apprendre qu'un échange général de pratiques exemplaires n'a pas lieu. Or, pourquoi nous attendrions-nous à la prolifération de ces pratiques exemplaires, lorsque la propriété intellectuelle et les pratiques niches font la différence entre réussite ou échec dans la prochaine compétition d'infrastructure dont le prix est évalué à des millions de dollars?

Collègues, lorsque nous tournons la page sur ce chapitre de l'évolution du paysage d'IRN canadien, je suis persuadé que nous remplacerons Division, Ségrégation et Compétition par Unité, Intégration et Collaboration.

Vous le pensez tous probablement : « Très belles paroles, Nizar, mais la question fondamentale qui se pose est comment comptons-nous aller de notre état actuel à notre état souhaité? »

La réalité, aussi dure qu'elle soit, est que si c'était facile, nous y serions déjà arrivés. Il n'y a pas de solution miracle, il n'y a pas de sorcier dissimulé derrière un écran magique. Nous le savons tous, nous y parviendrons en travaillant d'arrache-pied, en gardant le cap sur notre vision et en faisant preuve de diligence, de détermination et de persévérance. Le rôle de la NOIRN consiste à faciliter les processus pour que nous travaillions tous vers la réalisation des mêmes objectifs et que nous utilisions tous un ensemble commun de principes pour le faire. Dans le contexte organisationnel, on parle de Mission, de Vision et de Valeurs.

Je terminerai en vous présentant nos plans préliminaires pour la création de notre mission, de notre vision et de nos valeurs. Au cours des mois à venir, je m'engage à entreprendre une tournée d'écoute active auprès de nos intervenants dans l'ensemble du pays en misant sur les travaux de consultation déjà exécutés. J'ai une certaine expérience dans ce domaine, ayant dirigé ce genre de tournée à plusieurs occasions dans le passé. La seule différence est que je ne serai pas en mesure de m'entretenir avec vous face à face, car la pandémie limite ma capacité à faire ce qui me plaît le plus : vous rencontrer tous et bavarder avec vous en personne. Zoom et MS-Teams devront faciliter nos échanges jusqu'à ce que les rencontres en personne soient à nouveau sécuritaires. Lorsque nous aurons l'occasion de causer, je renforcerai le travail déjà fait par mes coéquipiers, y compris Ghilaine Roquet et George, qui comprend un examen de l'état actuel et une évaluation des besoins. Ce travail, ainsi que vos opinions et vos observations, servira d'intrant pour la séance de planification stratégique prévue pour l'automne.

Le conseil d'administration de la NOIRN s'inspirera de tous ces éléments pour élaborer un plan stratégique qui vous sera diffusé, accompagné de la très importante question, « Avons-nous bien fait les choses? »

Il n'y a pas de doute, nous avons du pain sur la planche. Personnellement, l'avenir me motive et me passionne. Comme je l'ai exposé dans ma réponse aux centaines de courriels qui m'ont été adressés depuis ma proclamation : les défis que nous devons relever sont redoutables, mais je suis rassuré par le soutien énorme que nous avons reçu d'un bout à l'autre du pays.

En conclusion, je vous fais part de quelques phrases qui guideront notre travail à l'avenir :

- Le passé est notre maître. Nous devons tirer des leçons de nos bévues et veiller à ne pas les répéter.
- Le présent est notre opportunité. Profitons au maximum de nos forces collectives et de nos ambitions communes à l'égard de notre système.
- Le genre d'avenir auquel nous aspirons sera notre motivation pendant que nous favorisons le groupe que nous servons tous : les chercheurs du Canada.

Thank you, Merci, Miigwech.

1. Veuillez élaborer les thèmes d'Unité, d'Intégration et de Collaboration. Quelles sont les mesures qui s'imposent dans chacun de ces domaines?

Nous utilisons couramment le terme « système » d'IRN. À mon avis, nous avons encore du travail à faire pour que nous puissions nous qualifier de « système ». Un système, par définition, est un ensemble d'éléments qui fonctionnent en commun à titre de pièces d'un mécanisme interconnecté, interdépendant et interactif. Aujourd'hui, j'estime que nous ne respectons qu'un seul de ces critères dans la mesure où nous interagissons les uns avec les autres. Ni nos comportements ni nos pratiques ne donnent à penser que nous sommes interdépendants ou interconnectés.

La création même de la NOIRN découle de la reconnaissance que la gestion des données, les logiciels de recherche et le calcul informatique de pointe pour la recherche ne fonctionnaient pas de façon interdépendante ou interactive. Pourtant, le concept est évident de bien de façons. À quoi bon d'avoir des ordinateurs coûtant des millions de dollars si les données ne sont pas organisées ou prises en charge par des logiciels qui maximisent leur utilité?

Je crois sincèrement que si nous collaborons et passons outre nos tendances à agir de manière indépendante, le Canada est en passe de s'implanter comme chef de file de l'économie du savoir sur la scène mondiale.

2. Quelles sont quelques-unes des plus importantes opportunités que vous avez observées?

Peter, vous vous souviendrez certainement que lorsque cette question m'a été posée pendant le processus d'entrevue, j'ai parlé de mes visites à l'étranger et de mes entretiens sur l'IRN dans ces pays. Cette expérience m'a appris que la chose même qui nous caractérise comme Canadiens est aussi notre niche dans le marché mondial.

Il s'agit de notre identité multiculturelle et de notre respect du multiculturalisme. Permettez-moi de vous expliquer ceci au moyen d'un exemple. À tous ceux qui suivent notre émission aujourd'hui, demandez ce soir à un ami, à un membre de la famille ou à un proche d'exécuter une tâche sur votre téléphone cellulaire ou de créer un document Word. Certains le feront exactement de la même façon que vous. D'autres obtiendront le même résultat, mais s'y prendront autrement. La probabilité que leur méthode se distingue de la vôtre pourrait être fonction de leur genre ou de leur origine culturelle. Nos expériences vécues selon notre genre ou notre origine ethnoculturelle influent sur la façon dont nous voyons les choses et interagissons avec elles.

Au Canada, la probabilité qu'un produit ou qu'un logiciel ait été créé par une équipe multiculturelle est élevée. L'équipe de conception d'un produit peut comprendre un Franco-Canadien ou une Franco-Canadienne, un ressortissant de l'Amérique du Sud ou de l'Europe. Leurs expériences vécues orienteront la méthode ou les tactiques de programmation utilisées. Par conséquent, le taux d'adoption et d'utilisation des exportations canadiennes est nettement plus élevé, car les produits mis en vente dans les marchés étrangers ont été conçus en fonction d'expériences similaires à celles des utilisateurs de ces pays.

J'estime que notre grande opportunité est d'exploiter cette force et de la maximiser à une échelle mondiale.

3. Pouvez-vous élaborer certains des défis auxquels nous sommes confrontés ainsi que les moyens par lesquels nous pourrions les surmonter?

J'estime que nous avons des incitatifs décalés. Par exemple, notre modèle existant de ressources impose un fardeau disproportionné sur un nombre restreint d'acteurs. Comme je l'ai exposé dans mes observations préliminaires, nous avons un système qui oblige des collègues à se faire concurrence pendant les concours de cyberinfrastructure, mais qui s'attend ensuite à ce que ces mêmes collègues échangent les pratiques exemplaires leur ayant permis de gagner le concours. Je tiens à préciser que je ne suggère pas que la concurrence est néfaste ou est à éviter, mais que nous devons utiliser des incitatifs dans la structure de ces processus pour favoriser la collaboration. Nous pourrions, par exemple, inclure des critères de sélection qui favorisent les propositions composées d'équipes interprovinciales. Nous pourrions également préciser des attentes selon lesquelles la formation et le perfectionnement interprovinciaux sont des éléments obligatoires de chaque installation logicielle. Nous pourrions rechercher des moyens d'attribuer à chaque province des fonds pour le perfectionnement du PHQ, et de majorer ces fonds lorsque ce perfectionnement a une visée interprovinciale.

Cependant, Peter, le plus beau dans tous nos efforts de résoudre ces enjeux est que les solutions existent déjà dans l'esprit et le cœur de ceux qui œuvrent dans le secteur. Dans mon nouveau rôle, j'espère pouvoir demander au PHQ qui travaille déjà fidèlement pour les chercheurs canadiens, comment nous devrions nous y prendre pour relever ces défis. La NOIRN se doit d'être un catalyseur pour ces idées et, grâce à sa position, de mettre en vedette les solutions proposées. Si on utilise l'analogie universitaire, la scène nous appartient, mais le lutrin revient au PHQ qui rend notre travail possible.

4. Pendant que les membres et les chercheurs gèrent leur travail quotidien, notamment les adaptations aux répercussions de la COVID, quelles sont les conséquences pour la façon dont la NOIRN mobilise le milieu de recherche?

La COVID a été, à bien d'égards, une malédiction et une bénédiction. Lorsque le pays entier est passé en ligne et a utilisé la vidéoconférence, très peu a changé pour les acteurs du secteur de l'IRN. Nous nous entretenons par vidéoconférence depuis des années et nous étions habitués à travailler à distance. En revanche, quelques-unes des conversations les plus fructueuses ont lieu lorsqu'un chercheur n'a qu'à faire quelques pas pour consulter un collègue et lui exposer son problème, au lieu d'être obligé de fixer un rendez-vous et d'organiser une vidéoconférence, comme il doit le faire maintenant.

La présente AGA est un autre exemple. J'aspirais à tisser des liens avec nos membres en personne ou pendant que nous prenions un café ensemble, en vertu du fait que nous étions tous au même endroit. Malheureusement, j'ai dû adopter d'autres tactiques. Je conserve l'espoir toutefois que j'obtiendrai les mêmes résultats.

La COVID a également été une bénédiction, car c'est la première fois que le public et les décideurs politiques ont eu l'occasion de constater de première main le lien entre la recherche, le calcul informatique et les répercussions immédiates sur leur quotidien. La COVID a démontré de façon inéluctable la proposition de valeur offerte par l'infrastructure de recherche numérique.

5. Quels sont quelques-uns des faits saillants de votre plan de 90 jours?

J'ai utilisé des plans de 90 jours dans chacun de trois rôles précédents. Grâce à Ghilaine, à George et à l'équipe, ainsi qu'à leurs consultations, nous avons déjà réuni une vaste quantité de renseignements utiles. Je ne commence donc pas à zéro.

Parmi les faits saillants du plan, je tiens à mentionner que le processus me donnera l'occasion d'entendre, de première main, la réponse de nos membres aux deux questions que j'ai l'intention de leur poser : « Qu'est-ce qui réussit? » et « Qu'est-ce qu'on doit améliorer? » Le conseil d'administration et notre équipe de gestion traduiront ce travail en plan opérationnel à l'égard duquel nos membres auront, une fois de plus, l'occasion de formuler des observations. Les deux caractéristiques déterminantes du processus de planification de 90 jours sont qu'il sera (1) hautement consultatif et (2) transparent.

6. Quel type de dirigeant souhaitez-vous être pour la NOIRN?

L'une de mes citations préférées est de John Quincy Adams : « Si vos actions inspirent les autres à rêver plus, à apprendre plus, à faire plus et à devenir plus, vous êtes un leader. » Le genre de leader que j'aspire à être est un leader au service des autres. Mon grade supérieur et mes études au cours des dernières décennies ont porté sur le leadership et la conception organisationnelle. Le leadership au service des autres renverse le scénario type de leadership en faisant passer les gens avant le pouvoir. Un leader au service des autres donne la priorité à la croissance et au mieux-être de l'équipe, et relègue ses propres besoins et son ambition au second plan.

Ce style de leadership que je souhaite adopter et qui me tient à cœur a été largement déterminé par des événements dans ma vie. Mon père est décédé lorsque j'avais 11 ans. J'ai été élevé par une mère seule et ses deux sœurs aînées. Pendant ma vingtaine et ma trentaine, je rencontrais souvent des amis de la famille qui me racontaient des histoires sur mon père et ma mère et qui m'expliquaient que le concept de service était pour mes parents bien plus qu'un simple geste; il était un principe directeur qui avait déterminé le cours de leur vie et leur avait permis d'avoir une incidence positive sur de nombreuses personnes. Mes parents m'ont inculqué l'importance de penser aux autres dans tout ce que j'entreprends. Pendant que je songe au genre de leader que je veux être, j'aspire à ce que le travail auquel j'ai participé ainsi que les équipes que j'ai dirigées constitue mon legs impérissable.

7. Nizar, avez-vous quelques dernières observations pour nos membres aujourd'hui?

Il y a deux choses que je souhaite rappeler à nos membres. La première est que je sollicite leur patience. Nous travaillerons d'arrache-pied pour atteindre nos objectifs, mais cela prendra un certain temps, et bien que nous aspirions tous à un certain résultat, rien ne remplace la diligence raisonnable.

La deuxième est que j'ai toujours cru que toute personne est capable de décider entre ce qui est bénéfique et ce qui est néfaste. Ce qui est bien plus difficile, c'est de décider entre deux options bénéfiques. Le conseil d'administration sera contraint de prendre quelques décisions pénibles. Mon rôle, tel que je le perçois, est de lui donner, avec votre aide, autant d'information que possible pour qu'il puisse prendre des décisions judicieuses. J'espère pouvoir compter sur votre soutien pour ce faire.