

Vérification de la gestion de l'information corporative

Division de la vérification interne (DVI)
CRSNG – CRSH
Le 31 mars 2011

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES.....	2
SOMMAIRE	3
1. CONTEXTE	6
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	7
3 MÉTHODOLOGIE DE VÉRIFICATION.....	7
4. PRINCIPAUX CONSTATS DE LA VÉRIFICATION	8
A. PRISE EN COMPTE DE LA CONFORMITÉ.....	8
B. PRISE EN COMPTE DE L'EFFICIENCE : GOUVERNANCE	9
C. PRISE EN COMPTE DE L'EFFICIENCE : FORMATION ET SENSIBILISATION.....	11
5. CONCLUSION.....	14
6. RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION	15
ANNEXE I – CRITÈRES DE VÉRIFICATION ET SOURCES	23
ANNEXE II – POLITIQUES TEXTES LÉGISLATIFS CLÉS.....	24
ANNEXE III – GESTION DU CYCLE DE VIE DES DOCUMENTS ET DE L'INFORMATION	25
ÉQUIPE DE VÉRIFICATION.....	27

Sommaire

Contexte

Les organismes¹ appuient les activités d'érudition réalisées dans les établissements d'enseignement postsecondaire du Canada. Plus précisément, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) appuie les étudiants de niveau postsecondaire dans leurs études supérieures, encourage et appuie la recherche axée sur la découverte et favorise l'innovation en incitant les entreprises canadiennes à investir dans des projets de recherche en sciences naturelles et en génie menés par des établissements postsecondaires et à y participer. De même, le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) favorise et appuie la recherche et la formation en sciences humaines. Le CRSH conclut également des ententes de partenariat avec des organismes des secteurs public et privé afin de cibler la recherche et d'appuyer l'élaboration de meilleures politiques et pratiques dans les domaines-clés de la vie sociale, culturelle et économique du Canada. Le CRSNG et le CRSH sont des organismes ministériels du gouvernement du Canada qui relèvent du Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie.

La section des Services de gestion de l'information (SGI), qui fait partie de la Division des services de technologie et de gestion de l'information (STGI) de la Direction des services administratifs communs (DSAC), est chargée de soutenir la gestion de l'information – un bien essentiel – tout au long de son cycle de vie. Elle donne aux clients (CRSNG et CRSH) des avis et des conseils concernant toutes les questions liées à la gestion de l'information (GI), afin de permettre aux organismes de satisfaire aux exigences législatives et stratégiques qui leur sont imposées.

Importance

La GI est une composante essentielle d'une gestion efficace dans l'ensemble des ministères et des organismes du gouvernement du Canada. L'intégration des considérations liées à la GI à tous les aspects des activités gouvernementales permet d'utiliser l'information et de la considérer comme un bien précieux. Elle permet aussi d'améliorer les processus de planification et de prise de décisions, parce qu'elle fait en sorte que l'information qui concerne des questions particulières soit accessible, organisée, à jour et uniforme dans l'ensemble de l'organisation. La [Politique sur la gestion de l'information](#) (2007) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) souligne cette importance et exige que les ministères et organismes visent l'objectif d'assurer une « gestion de l'information efficace à l'appui de la mise en œuvre des programmes et des services; d'assurer des processus décisionnels efficaces; de faciliter la reddition des comptes, la transparence et la collaboration; de préserver l'information et de veiller à

¹ À des fins de simplicité, l'expression *organismes* utilisée dans le rapport renvoie au Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

l'accès à l'information et aux documents pour le bienfait de la génération actuelle et des générations à venir ».

Objectif de la vérification

L'objectif de la vérification était d'examiner la mesure dans laquelle les organismes démontrent qu'ils prennent en compte la conformité aux exigences législatives relatives à la GI² et l'efficacité³ en mettant en place une structure de gouvernance et en offrant des activités de formation et de sensibilisation.

Principaux constats de la vérification

A. Prise en compte de la conformité

1. Les organismes ont déployé des efforts pour déterminer leur degré actuel de conformité à la politique et à la législation concernant la GI, mais ils n'ont jamais mesuré leur conformité. Peu de données indiquent qu'ils ont réalisé des évaluations ou des examens de la conformité dans l'ensemble de leur organisation, afin de savoir si leurs processus et pratiques actuels sont conformes aux exigences législatives et stratégiques du gouvernement du Canada.
2. Les organismes n'ont pas réalisé les évaluations requises pour connaître la valeur opérationnelle de leurs ressources documentaires et les exigences en matière de protection qui y sont associées.

B. Prise en compte de l'efficacité : gouvernance

3. Il faut clarifier les rôles et les responsabilités du Comité directeur biconseil de GI-TI. Il faut aussi clarifier la façon dont ces rôles et responsabilités sont communiqués au sein des organismes.
4. Depuis la création du Comité directeur biconseil de GI-TI, peu de temps a été accordé aux questions de GI pendant ses réunions. Lorsque des questions liées à la GI ont été soulevées, les décisions et les mesures n'ont pas été systématiquement consignées et surveillées dans le but de vérifier si les « responsables » délégués avaient fait un suivi approprié et opportun.

C. Prise en compte de l'efficacité : formation et sensibilisation

5. Les organismes ont mis en œuvre quelques bonnes initiatives de formation et de sensibilisation. Tous les employés peuvent accéder à de nombreux outils de GI et à des renseignements à ce sujet dans les pages intranet des organismes.

² **Définition de « conformité »** : L'élaboration et la tenue à jour des politiques de manière à assurer la gestion efficace des ressources d'information du gouvernement du Canada, l'évaluation de la capacité ministérielle en matière de gestion de l'information et la surveillance du respect des politiques par les ministères ([Secrétariat du Conseil du Trésor](#)).

³ **Définition d'« efficacité »** : L'apport minimal de ressources pour obtenir une quantité et une qualité données d'extrants (*Manuel de vérification de gestion du BCG 2004*, annexe A, Définitions).

6. Des améliorations supplémentaires sont requises dans les domaines suivants :
 - a. les organismes n'ont pas élaboré une politique interne sur la GI axée sur leurs besoins et appuyée par une série documentée de lignes directrices et de directives internes sur la GI qui vise l'ensemble de l'organisation, afin d'assurer la gestion efficace de l'information;
 - b. les organismes n'ont pas élaboré une stratégie de communication sur la GI, afin d'informer les employés des activités de formation et des outils offerts et des exigences stratégiques et législatives.

Conclusion

La GI est une fonction essentielle à la réalisation du mandat des organismes, qui consiste à financer la recherche canadienne, les partenariats et l'innovation. Les résultats de la vérification indiquent que les organismes ont lancé de nombreuses bonnes initiatives, mais un grand nombre d'entre elles n'ont pas été finalisées ou communiquées. Les éléments importants requis pour favoriser la conformité sont absents; c'est pourquoi il a été impossible de déterminer le degré de conformité des organismes. Pour ce qui est de l'efficacité, les résultats indiquent que les rôles et responsabilités du Comité directeur biconseil de GI-TI doivent être clarifiés et que les organismes doivent donner davantage d'orientations aux employés (c'est-à-dire mettre en place une politique interne sur la GI, des lignes directrices, des directives, etc.) pour encourager l'efficacité de la GI. Ils doivent mettre en œuvre un solide cadre ou une solide stratégie pour la GI, afin d'en assurer l'uniformité et de faire en sorte que les pratiques et les processus réduisent les délais de la recherche documentaire et les erreurs et protègent l'information contre les vulnérabilités.

1. CONTEXTE

Les organismes appuient les activités d'érudition réalisées dans les établissements d'enseignement postsecondaire du Canada. Plus précisément, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) appuie les étudiants de niveau postsecondaire dans leurs études supérieures, encourage et appuie la recherche axée sur la découverte et favorise l'innovation en incitant les entreprises canadiennes à investir dans des projets de recherche en sciences naturelles et en génie menés par des établissements postsecondaires et à y participer. De même, le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) favorise et appuie la recherche et la formation en sciences humaines. Le CRSH conclut également des ententes de partenariat avec des organismes des secteurs public et privé afin de cibler la recherche et d'appuyer l'élaboration de meilleures politiques et pratiques dans les domaines-clés de la vie sociale, culturelle et économique du Canada. Le CRSNG et le CRSH sont des organismes du gouvernement du Canada qui relèvent du Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie.

Un peu comme un grand nombre des autres ministères et organismes gouvernementaux, le CRSNG et le CRSH gèrent une grande quantité d'information qui comprend l'information électronique et l'information matérielle (c'est-à-dire imprimée). Leurs fonds de renseignement peuvent se classer en deux grands groupes : « l'information sur les programmes » et « l'information sur l'organisation ». L'information sur les programmes, qui représente la plus grande partie des documents imprimés, englobe toute l'information liée à l'administration d'un programme – par exemple les demandes de financement, les examens par les pairs, les décisions de financement et les renseignements personnels (c'est-à-dire date de naissance, adresse, numéro d'assurance sociale, etc.). Par ailleurs, l'information sur l'organisation existe surtout en format électronique et comprend l'information générée à l'interne – par exemple les documents budgétaires, les documents d'information, les lettres, les procès-verbaux des comités, les rapports internes, les mémoires, etc.).

Selon la [Politique sur la gestion de l'information](#) du SCT, les administrateurs généraux doivent veiller à ce que « les systèmes électroniques constituent le mode privilégié de création, d'utilisation et de gestion de l'information ». C'est pourquoi les organismes ont commencé à mettre en oeuvre un système électronique de gestion des documents (SEGD) dans le but de créer une structure cohérente pour organiser et chercher l'information dans l'ensemble de l'organisation. Le SEGD retenu permet la gestion centralisée de l'information sur l'organisation et de l'information sur les programmes qui existent en version électronique et en version imprimée. Le CRSNG et le CRSH ont entrepris la première étape de la mise en oeuvre progressive de ce projet.

La section des Services de gestion de l'information (SGI), qui fait partie de la Division des services de technologie et de gestion de l'information (STGI) de la Direction des services administratifs communs (DSAC), est chargée de soutenir la gestion de l'information – un bien essentiel – tout au long de son cycle de vie. Elle donne aux clients (CRSNG et CRSH) des avis et des conseils concernant toutes les questions liées à la gestion de l'information (GI), afin de permettre aux organismes de satisfaire aux exigences législatives et stratégiques qui leur sont imposées par la *Politique sur la gestion de l'information* du SCT. Elle est dirigée par le chef de la GI et divisée en trois grands domaines : Information; Courrier et imagerie; et SEGD. Elle compte environ

25 postes à temps plein, et son budget se chiffre à environ 2,2 millions de dollars (2010-2011).

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

L'objectif de la vérification était d'examiner la mesure dans laquelle les organismes démontrent qu'ils prennent en compte la conformité aux exigences législatives liées à la GI⁴ et l'efficacité⁵ en mettant en place une structure de gouvernance et en offrant des activités de formation et de sensibilisation.

La vérification a porté sur les domaines stratégiques suivants de la GI.

1. Prise en compte de la conformité
2. Prise en compte de l'efficacité : gouvernance
3. Prise en compte de l'efficacité : formation et sensibilisation

La vérification a duré six mois, d'avril à septembre 2010, et a été réalisée à l'aide des ressources de la Division de la vérification interne (DVI) et des services de Deloitte pendant la phase de la planification. L'examen a ciblé l'information qui était disponible entre janvier 2007 et septembre 2010.

3 MÉTHODOLOGIE DE VÉRIFICATION

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

- examen de divers dossiers et documents – notamment des procès-verbaux de réunions de comité, des vérifications précédentes, des documents de planification, des plans de projet, des politiques, des lignes directrices, du matériel de formation, etc.;
- entrevues avec les principaux intervenants – par exemple les employés chargés de la GI, l'équipe du projet du SEGD, des directeurs de programme et des cadres supérieurs – pour traiter des questions, des défis et des risques importants liés à la GI;
- entrevues avec des partenaires du cycle de vie de la GI, notamment Bibliothèque et Archives Canada, et le SCT.

La vérification a été effectuée selon les normes établies par l'Institut de vérification interne (IVI). Les critères (annexe I) ont été établis en fonction de diverses politiques et directives de GI du SCT, notamment la [Politique sur la gestion de l'information](#) et la [Directive sur la tenue de documents](#). L'évaluation des constats de la vérification en fonction de ces critères a documenté les conclusions.

⁴ **Définition de « conformité »** : L'élaboration et la tenue à jour des politiques de manière à assurer la gestion efficace des ressources d'information du gouvernement du Canada, l'évaluation de la capacité ministérielle en matière de gestion de l'information et la surveillance du respect des politiques par les ministères ([Secrétariat du Conseil du Trésor](#)).

⁵ **Définition d'« efficacité »** : L'apport minimal de ressources pour obtenir une quantité et une qualité données d'extrants (*Manuel de vérification de gestion du BCG 2004*, annexe A, Définitions).

4. PRINCIPAUX CONSTATS DE LA VÉRIFICATION

A. Prise en compte de la conformité

Habituellement, la conformité comporte deux volets : la mesure dans laquelle une organisation suit ses propres règles (conformité interne) et la mesure dans laquelle une organisation suit les règles qui lui sont imposées par des groupes externes (conformité externe). Ces deux volets sont importants et peuvent restreindre une activité.

Les activités de GI de tous les ministères et organismes sont régies par plusieurs lois, politiques et directives du gouvernement du Canada. Les principaux documents législatifs et stratégiques sur la GI que le CRSNG et le CRSH doivent utiliser pour gérer l'information sur les programmes et l'information sur l'organisation sont énumérés à l'annexe II. L'utilisation de ces documents vise à assurer que l'information est gérée de façon prudente, efficiente et respectueuse des exigences en matière de sécurité et de protection des renseignements personnels, conformément aux exigences du gouvernement du Canada.

4.1 Le degré de conformité aux exigences législatives et stratégiques du gouvernement du Canada est inconnu.

L'une des premières choses à faire pour déterminer le degré de conformité est de déterminer précisément où sont les lacunes. Les résultats de la vérification indiquent que les organismes n'ont pas pris de mesures pour déterminer leur degré actuel de conformité aux exigences législatives et stratégiques liées à la GI. Plus précisément, peu de données indiquent qu'ils ont réalisé des évaluations ou des examens de la conformité afin de savoir si leurs pratiques et processus actuels sont conformes aux exigences législatives et stratégiques du gouvernement du Canada. En l'absence d'un tel examen, les organismes ont peu de renseignements au sujet de leur degré actuel de conformité et des mesures requises pour assurer le respect des exigences obligatoires. Même si les organismes se sont engagés dans de nombreuses bonnes initiatives en matière de GI, il leur est très difficile de mettre en œuvre des pratiques exemplaires qui sont viables à long terme s'ils ne connaissent pas leurs lacunes en matière de conformité.

4.2 Les évaluations visant à déterminer la valeur opérationnelle des ressources documentaires ont été limitées.

La [Directive sur la tenue de documents](#) du SCT exige que les ministères repèrent les « ressources documentaires ayant une valeur opérationnelle, déterminée par l'analyse des fonctions et activités exécutées par le ministère pour appliquer ou appuyer le mandat que lui confère la loi ». L'un des nombreux moyens de déterminer cette valeur opérationnelle est de réaliser une évaluation des menaces et des risques (EMR) ou une analyse des répercussions sur les opérations (ARO). Non seulement ces analyses aident la direction à connaître les ressources documentaires cruciales, mais elles permettent aussi de cerner les risques inhérents (c'est-à-dire sécurité, protection des renseignements personnels, perte, etc.) et de formuler des recommandations pour assurer la protection et l'intégrité de cette information au sein d'une organisation.

Les résultats de la vérification ont révélé que les organismes n'ont pas réalisé les travaux adéquats pour connaître la valeur opérationnelle de leurs ressources

documentaires et les exigences en matière de protection qui y sont reliées. Au fil des ans, ils ont adopté un modèle décentralisé où chaque division est responsable de gérer sa propre information. Les résultats indiquent qu'il n'existe pas d'autorité fonctionnelle centrale pour surveiller la collecte et l'analyse des évaluations de l'information; c'est pourquoi la capacité des organismes de protéger adéquatement de précieuses ressources documentaires pourrait être compromise.

Recommandations

1. Les organismes devraient réaliser une évaluation de la conformité en matière de GI, afin de déterminer le degré actuel de conformité aux politiques et aux lois liées à la GI. Cette évaluation devrait englober les mesures requises pour assurer le respect de toutes les exigences obligatoires.
2. Les organismes devraient réaliser, dans l'ensemble de l'organisation, des analyses officielles des principales ressources documentaires, afin de déterminer leur valeur opérationnelle et le degré pertinent de protection qu'elles nécessitent.
3. Les organismes devraient désigner une autorité fonctionnelle centrale pour surveiller la collecte et l'analyse des évaluations de l'information.

B. Prise en compte de l'efficacité : gouvernance

La gouvernance d'une organisation est représentée par son processus et sa structure de surveillance de la direction et de la gestion qui lui permettent de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs de façon efficace⁶. L'efficacité de la gouvernance repose sur la mise en place d'organes de surveillance efficaces, la communication du mandat des comités qui définit clairement les rôles à l'égard de la gouvernance, la communication d'orientations stratégiques clairement définies et l'harmonisation des objectifs avec ces mandats⁷.

Comme il a été mentionné, la section des SGI est commune aux deux organismes et responsable de communiquer à la haute direction et aux employés la politique et les orientations stratégiques en matière de GI. Pour assurer la surveillance, les organismes ont créé en 2006 le Comité directeur biconseil de GI-TI, qui est composé de représentants des vice-présidents et responsable de donner des orientations stratégiques et des conseils de planification, d'offrir une expertise pour l'élaboration de politiques et d'approuver les projets importants dans le domaine de la GI-TI. Depuis sa création, ce comité a été présidé par le vice-président de la DSAC. Il a été décidé à l'été de 2010 qu'il serait présidé en alternance, chaque année, par le vice-président directeur du CRSH et du CRSNG.

Compte tenu de son mandat, les responsabilités décisionnelles du Comité directeur biconseil de GI-TI se limitent à l'approbation des plans stratégiques et des gros projets en matière de GI-TI. Au CRSH, c'est le Comité de gestion qui prend les décisions stratégiques et donne les approbations en se basant sur les recommandations et suggestions formulées par le Comité de gestion des opérations (CGO). De même, au

⁶ Bureau du vérificateur général du Canada, décembre 2000.

⁷ Conseil du Trésor du Canada, *Les contrôles de gestion de base : Un guide à l'intention des vérificateurs internes*, novembre 2007.

CRSNG, c'est le Comité de gestion de la présidente (CGP) qui prend les décisions stratégiques et qui donne les approbations en se basant sur les recommandations et les suggestions formulées par le Comité de gestion de la direction (CGD).

4.3 La place du Comité directeur biconseil de GI-TI au sein de la structure de gouvernance des organismes doit être clarifiée et clairement documentée.

Les liens entre le Comité directeur biconseil de GI-TI et les autres comités de gestion des organismes ne sont pas assez clairement documentés pour permettre de bien comprendre les filières de reddition de comptes, les processus d'approbation et les exigences globales en matière de communications pour les projets, les politiques et les questions liés à la GI. En raison de ce manque de clarté, la compréhension des rôles et des responsabilités des comités en matière de GI n'est pas uniforme. Malgré les efforts déployés au sein de la section des SGI pour documenter les processus et élaborer des stratégies, le processus d'approbation demeure toujours un défi. A preuve, plusieurs documents clés sont restés en ébauche.

Le récent processus d'approbation de la politique interne de GI témoigne du manque de clarté du processus décisionnel des organismes. En janvier 2008, les ébauches des politiques internes de GI ont été présentées au Comité directeur de GI-TI des deux Conseils à des fins d'approbation. Comme l'approbation de ces politiques ne s'inscrit pas dans le mandat de ce comité, il a été décidé de les présenter au CGO et au CGD à des fins d'approbation. En janvier 2010, les mêmes ébauches ont été présentées au CGO, qui a recommandé d'adopter la *Politique sur la gestion de l'information* du SCT plutôt que de finaliser les politiques de GI internes. Ensuite, à sa réunion de juillet 2010, le Comité directeur biconseil de GI-TI a accepté la recommandation du CGO et adopté la *Politique sur la gestion de l'information* du SCT pour le CRSNG et le CRSH. Ce point n'a jamais été présenté et discuté au CGD, ni aux organes décisionnels des organismes – le Comité de gestion et le CGP. Si les liens entre le Comité directeur biconseil de GI-TI et les autres comités des organismes ne sont pas clairement définis, le processus décisionnel pourrait être compromis ou le mandat des comités en ce qui a trait aux questions de GI pourrait être confus.

La vérification de la gouvernance interne en cours au CRSH donnera des renseignements à ce sujet. C'est pourquoi il serait plus pertinent que la recommandation pour ce constat soit traitée globalement dans le rapport de vérification de la gouvernance interne. Lorsque cette vérification sera terminée, le CRSNG pourra examiner les recommandations pour déterminer si les principes s'appliquent à sa propre gouvernance interne et régler ensuite les problèmes, au besoin.

4.4 Peu de temps est consacré aux questions de GI pendant les réunions du Comité directeur biconseil de GI-TI.

Les résultats de la vérification indiquent qu'à l'exception du SEGD, il y a peu de discussions sur les questions de GI pendant les réunions du Comité directeur biconseil de GI-TI. De 2007 à 2010, les membres se sont concentrés sur diverses questions de TI et ont consacré beaucoup de temps au défunt Système d'entreprise de gestion des octrois (SEGO). Lorsque des questions de GI ont été soulevées, les décisions et les mesures n'ont pas été systématiquement consignées et surveillées de façon à ce que les « responsables » délégués puissent assurer un suivi approprié et opportun.

Ainsi, l'ébauche du plan stratégique de la Division des STGI a été élaborée en 2007 (pour la période de 2007 à 2010) et présentée à la réunion du Comité directeur biconseil de GI-TI d'octobre 2007. La stratégie proposée contenait une longue liste de stratégies de TI et un certain nombre de mesures, d'initiatives et de projets liés à la GI qui devait être mis en œuvre au cours de cette période. Dans les discussions qui se sont déroulées pendant cette réunion, il a été souligné que le plan était très axé sur la TI, qu'il ne tenait pas suffisamment compte des besoins des clients et qu'il ne contenait pas de volets sur la GI. La décision qui a été prise à ce moment-là n'est pas claire, mais ce document n'a jamais été officiellement approuvé par le comité de gestion des organismes. En l'absence d'un plan stratégique approuvé pour la Division des STGI, les organismes ne peuvent pas être certains que les projets et les initiatives de GI sont alignés sur leur orientation stratégique.

Recommandations

4. Le Comité directeur biconseil de GI-TI devrait clarifier ses rôles et responsabilités et les communiquer aux organismes.
5. Le Comité directeur biconseil de GI-TI devrait veiller à ce que les questions de GI soient adéquatement discutées et surveillées.

C. Prise en compte de l'efficience : formation et sensibilisation

Les données et l'information sont des biens organisationnels essentiels et des ressources qui doivent être considérées comme étant aussi importantes que les employés, les bâtiments et les produits. La gestion des données et la structure de gouvernance pour les biens d'information sont des composantes essentielles d'une stratégie du XXI^e siècle pour les systèmes d'information. Même si la section des SGI joue un rôle majeur dans la GI, tous les employés des organismes en sont responsables et doivent gérer l'information de façon à respecter cette exigence.

L'importance des responsabilités des employés et de leur connaissance des pratiques de GI est décrite dans la [Politique sur la gestion de l'information](#) du SCT, qui indique que « tous les employés sont tenus d'appliquer les principes, les normes et les pratiques de la gestion de l'information, tels qu'ils sont stipulés dans les cadres ministériels, les politiques, les directives et les lignes directrices du Conseil du Trésor, lorsqu'ils s'acquittent de leurs fonctions et qu'ils documentent leurs activités et leurs décisions ».

Pour satisfaire à cette exigence, les organismes ont créé un cours de sensibilisation à la GI qui est offert en ligne et qui vise à accroître la sensibilisation des employés à la GI. Ce cours est offert aux employés depuis l'automne 2009 et remplace le cours de formation en GI qui était donné en classe. Il donne un aperçu général de la GI – notamment les principales exigences législatives, les rôles et responsabilités et les pratiques actuelles liées au cycle de vie de la GI. Les employés sont invités à suivre le cours en ligne dans le cadre de la mise en œuvre du SEG, mais cette formation n'est pas obligatoire.

4.5 Quelques bonnes initiatives de formation et de sensibilisation ont été mises en œuvre.

En plus d'offrir en ligne un cours de sensibilisation à la GI, la section des SGI a affiché dans les sites intranet du CRSNG et du CRSH des outils de GI destinés à tous les employés. Ces outils comprennent notamment les documents suivants :

- *Lignes directrices pour l'attribution de noms aux documents dans le lecteur partagé des conseils*
- *Gérer l'information des employés qui quittent les organismes*
- *Guide sur la Classification, la catégorisation et le marquage des renseignements de nature délicate*
- *Norme pour le traitement sécuritaire des renseignements de nature délicate*
- *Supprimer ou ne pas supprimer?*
- *Demander de l'information aux Services de gestion de l'information*
- *Formulaire d'entreposage et d'élimination*

Pour compléter ces initiatives, les organismes ont aussi ajouté dans leurs pages intranet des liens vers des documents pertinents du gouvernement du Canada, par exemple la politique de GI et des documents législatifs.

De plus, les organismes ont pris des mesures pour que les compétences des employés chargés de la GI soient à jour. Les employés de la section des SGI ont suivi le programme de certificat en gestion des documents donné par le Personal Learning Center (PLC) de la University of Toronto, afin d'être versés dans la GI.

4.6 Il faut apporter d'autres améliorations pour solidifier le programme de formation et de sensibilisation à la GI.

L'activité de formation et de sensibilisation actuellement offerte par la section des SGI est le cours en ligne de sensibilisation à la GI. Il s'agit d'un vaste outil de formation en GI de base qui donne un aperçu général des exigences stratégiques et législatives. En outre, la section des SGI offre une formation aux employés lorsque le SEGD est mis en œuvre dans chaque division. Cette séance d'un jour leur apprend comment gérer leurs dossiers et documents électroniques organisationnels à l'aide du SEGD. Ces séances et les outils offerts dans l'intranet représentent un bon début, mais les résultats de la vérification indiquent que quelques domaines cruciaux nécessitent des améliorations.

4.6.1 La politique interne de GI des organismes n'est pas appuyée par une série de lignes directrices et de directives importantes destinée à l'ensemble de l'organisation en vue d'assurer la gestion efficace de l'information.

L'annexe III décrit les sept principales étapes du cycle de vie de la GI qui sont requises pour assurer l'efficacité de la GI. Le cycle de vie décrit « ce » qu'il faut faire, mais chaque ministère et organisme individuels doit déterminer « comment » le faire. En d'autres mots, les ministères et organismes doivent élaborer les principales directives et lignes directrices qui sont adaptées à leurs besoins. Les résultats de la vérification indiquent que ce sont souvent les analystes de la GI qui donnent verbalement des orientations aux employés pour leur expliquer « comment » gérer l'information à chaque étape du cycle de vie de la GI. De plus, dans certains cas, les employés gèrent

l'information en se basant sur le « sens commun ». Comme les organismes ont élaboré peu de lignes directrices internes et documentées pour l'ensemble de l'organisation afin d'assurer le respect des exigences législatives et stratégiques générales du gouvernement du Canada, ils n'ont aucune garantie que les produits d'information seront gérés de façon exacte, cohérente et efficiente.

Les résultats de la vérification indiquent aussi que, dans certains cas, les divisions ont pris l'initiative d'intégrer certains éléments des exigences en matière de GI à leurs processus documentés. Elles pourraient prétendre que cette approche est meilleure, parce que les processus de GI sont ainsi adaptés aux besoins de chaque division. Cependant, il serait possible de réduire le temps consacré par chaque division à l'élaboration et à la communication de ces processus, ainsi qu'à la formation des employés et d'éviter la répétition des tâches en mettant en place une fonction centrale qui coordonnerait l'élaboration d'une série de lignes directrices pour l'ensemble de l'organisation. Cela réduirait le double emploi et améliorerait la normalisation et l'uniformisation. Ces outils peuvent aider les employés à gérer l'information conformément aux exigences du gouvernement du Canada en matière de GI.

4.6.2 Il n'existe pas de stratégie de communication pour la GI qui permettrait d'informer les employés des cours et des outils offerts et des exigences législatives et stratégiques.

L'une des principales exigences de la [Directive sur la tenue de documents](#) de 2009 du SCT est l'établissement et la mise en œuvre des principaux mécanismes, méthodes et outils visant à appuyer les exigences ministérielles en matière de tenue de documents pendant tout le cycle de vie de la GI. Même si des cours et des outils sont offerts pour satisfaire à cette exigence, par exemple le cours en ligne de sensibilisation à la GI, les organismes n'ont pas élaboré une stratégie de communication pour la GI en vue d'informer tous les employés de ces cours et outils.

En 2001, la société Nashel Management Inc. a cerné le même problème dans le cadre d'une vérification de la gestion de l'information consignée qu'elle avait réalisée et recommandé l'élaboration d'une stratégie de communication. Elle a aussi recommandé d'offrir périodiquement des séances d'information sur la GI et de communiquer régulièrement avec les employés. À ce moment-là, la direction avait répondu qu'elle était d'accord avec ces recommandations, mais peu de données indiquent qu'elle les a mises en œuvre. En l'absence d'une stratégie de communication complète, les organismes ne peuvent savoir avec certitude si les employés connaissent les outils de GI qui leur sont offerts dans le but de favoriser l'efficience. En outre, ils ne sont pas certains que toutes les politiques et lois pertinentes sont communiquées aux employés. Le manque de communication peut nuire à la capacité des organismes non seulement de gérer l'information de façon plus efficiente, mais aussi d'assurer la conformité avec les exigences législatives et stratégiques.

Recommandations

6. Les organismes devraient envisager d'élaborer une politique de GI commune qui est axée sur leurs besoins, ainsi qu'une série de lignes directrices et de directives internes destinée à l'ensemble de l'organisation à l'appui de cette politique.

7. Les organismes devraient élaborer une stratégie de communication pour la GI afin d'informer les employés des cours et des outils offerts et des exigences législatives et stratégiques. Ils pourront ainsi accroître leur capacité non seulement de gérer l'information de façon plus efficiente, mais aussi d'assurer la conformité avec les exigences législatives et stratégiques.

5. CONCLUSION

La GI est une fonction essentielle à la réalisation du mandat du CRSNG et du CRSH. Les résultats de la vérification indiquent que les organismes ont de nombreuses bonnes initiatives en cours, mais qui souvent ne sont pas finalisées ou communiquées. Les éléments importants requis pour favoriser la conformité sont absents; il est donc impossible de déterminer le degré de conformité des organismes. Pour ce qui est de l'efficience, les résultats de la vérification indiquent que le mandat du Comité directeur biconseil de GI-TI doit être clarifié et communiqué. Il faudra mettre en place une stratégie et un cadre solides pour la GI, afin d'améliorer la recherche documentaire, de réduire les erreurs et de protéger l'information contre les pertes et les vulnérabilités.

6. RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION

POINT	RECOMMANDATION	PLAN D'ACTION	DATE CIBLE
1	Les organismes devraient réaliser une évaluation de la conformité en matière de GI, afin de déterminer le degré actuel de conformité aux politiques et aux lois liées à la GI. Cette évaluation devrait englober les mesures requises pour assurer le respect de toutes les exigences obligatoires.	<p>La section des SGI a réalisé une évaluation de la GI en 2006. Depuis, le cadre stratégique du gouvernement du Canada pour la GI a été complètement renouvelé et de nouvelles lois ont été adoptées (par exemple la <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i>). Elle convient qu'il est temps de mettre à jour l'évaluation de la conformité.</p> <p>Pour donner suite à cette recommandation, la section des SGI prendra les mesures suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) réaliser une <u>évaluation de la conformité en matière de GI</u>, afin de cerner les exigences stratégiques et législatives et les engagements actuels en matière de GI; évaluer l'efficacité des organismes en matière de conformité; et définir un plan d'action pour les points prioritaires et les domaines à améliorer. Pour ce faire, elle devra adopter la méthode et le cadre recommandés et préparés pour Bibliothèque et Archives Canada et le SCT. Le plan d'action pour l'évaluation de la conformité en matière de GI doit être évalué et mis à jour au moins aux trois ou aux quatre ans; 2) revoir et mettre à jour la <u>stratégie en matière de GI</u> des organismes, afin de réaliser les priorités et d'améliorer les aspects cernés dans l'évaluation de la conformité 	<p>T2 – 2011-2012</p> <p>T4 – 2011-2012</p>

		en matière de GI, à l'aide d'un plan d'action pluriannuel.	
2	Les organismes devraient réaliser, dans l'ensemble de l'organisation, des analyses officielles des principales ressources documentaires, afin de déterminer leur valeur opérationnelle et le degré pertinent de protection qu'elles nécessitent.	<p>Il y a de nombreuses ressources documentaires disparates dans l'ensemble des organismes. Depuis janvier 2009, la section des SGI a entrepris une initiative progressive pour repérer ces renseignements isolés et les regrouper en un dépôt organisationnel sûr – le SEGD.</p> <p>La section des SGI est en train de terminer la mise en œuvre du SEGD pour tous les employés des deux organismes. La première phase de la mise en œuvre du SEGD satisfait aux exigences concernant la gestion de l'information électronique non structurée des organismes, permettant la gestion efficace des documents électroniques et des courriels qui ont une « valeur opérationnelle », ainsi que la gestion des documents matériels (c'est-à-dire imprimés).</p> <p>La mise en œuvre du SEGD dans chaque division des organismes comprend une analyse des renseignements qui se trouvent dans les lecteurs partagés du réseau et une évaluation des besoins en GI. Cette évaluation permet de déterminer les principaux renseignements opérationnels qui se trouvent sur le lecteur commun du client, une structure de classement cohérente pour gérer l'information dans le SEGD et des mesures adéquates pour le contrôle de l'accès et la classification des dossiers en vue de protéger et de conserver cette information.</p>	T2 – 2011-2012

		<p>Le SEGD traite l'information non structurée (c'est-à-dire les courriels et les documents électroniques) jusqu'au niveau Protégé B, mais il n'assure pas la gestion et la protection efficaces des documents suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'information de nature délicate des niveaux Protégé C, Confidentiel et Secret; • les ressources documentaires structurées qui se trouvent dans les applications organisationnelles telles que le SIRH et le SFAGAI; • les dossiers et les « étapes de traitement » des demandes de subventions (c'est-à-dire les possibilités de financement); • les documents et la collaboration avec les comités d'examen par des pairs et les établissements par l'entremise des réseaux extranet organisationnels (c'est-à-dire Sharepoint); • le contenu Web qui est publié dans les réseaux intranet et les sites Web externes (c'est-à-dire publics) des organismes. <p>Pour traiter ces ressources documentaires supplémentaires, la section des SGI doit prendre les mesures suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) réaliser une évaluation des dossiers de demandes et de subventions aux fins de l'élaboration d'une <u>norme pour les dossiers électroniques des demandes</u>. Cette évaluation permettra de déterminer les principaux produits d'information (c'est-à-dire les documents qui ont une valeur opérationnelle) issus de ce processus, ainsi que de définir des normes pour gérer et protéger cette information électronique; 	<p>T1 – 2011-2012</p>
--	--	--	---------------------------

		<p>2) élaborer un <u>énoncé de sensibilité</u> pour toutes les ressources documentaires des organismes. L'énoncé de sensibilité doit indiquer les principales ressources documentaires ou collections, le niveau de confidentialité et la valeur opérationnelle de l'information, ainsi que les principales mesures de contrôle requises pour protéger ou gérer cette information. L'énoncé de sensibilité doit être élaboré <u>en coordination avec la stratégie de la Division des STGI</u>, afin qu'il englobe les systèmes actuels et prévus.</p>	T4 – 2011-2012
3	<p>Les organismes devraient désigner une autorité fonctionnelle centrale pour surveiller la collecte et l'analyse des évaluations de l'information.</p>	<p>Le directeur général de la Division des STGI est, au sein des organismes, l'autorité fonctionnelle chargée de surveiller la collecte et l'analyse des évaluations de l'information. Pour donner suite à cette recommandation, la Division des STGI prendra les mesures suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>clarifier son rôle</u> dans la collecte et l'analyse des évaluations de l'information et le rôle du Comité directeur de GI-TI des deux Conseils. Les rôles et responsabilités, la structure de gouvernance interne et le mandat du Comité directeur de GI-TI des deux Conseils seront définis; 2. élaborer et lancer une <u>stratégie organisationnelle de communications pour la GI</u> afin d'informer les employés du cadre pour la GI (notamment une série de politiques, de directives, de lignes directrices et de pratiques exemplaires); 	<p>T1 – 2011-2012</p> <p>T4 – 2011-2012</p>

		<p>3. élaborer un <u>processus d'évaluation de la GI</u>, qui prévoit l'évaluation (conjointement avec l'élaboration d'un énoncé de sensibilité et la réalisation d'une EMR) de chaque nouveau système de GI-TI et des services de base existants, afin de déterminer les principaux produits d'information (c'est-à-dire les intrants, les modèles et les extrants) qui doivent être gérés par le système ou le service, ainsi que les exigences liées au cycle de vie de chaque type d'information. Conformément à <i>Directive sur la tenue de documents</i>, l'évaluation de la GI doit déterminer et documenter le profil de risque de chaque ressource d'information en tenant compte des risques légaux et réglementaires et des exigences liées à l'accès à l'information, à la sécurité de l'information et à la protection des renseignements personnels.</p>	T4 – 2011-2012
4	Le Comité directeur biconseil de GI-TI devrait clarifier ses rôles et responsabilités et les communiquer aux organismes.	<p>La section des SGI prendra les mesures suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. travailler avec le Comité directeur biconseil de GI-TI à l'examen et à la mise en œuvre d'une structure de gouvernance de la GI; 2. contribuer à déterminer les rôles et les responsabilités en matière de GI au sein de la structure de gouvernance interne. 	T1 – 2011-2012
5	Le Comité directeur biconseil de GI-TI doit veiller à ce que les questions de GI soient adéquatement discutées et surveillées.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La GI (et d'autres politiques de GI-TI) sera un <u>point standard de l'ordre du jour</u> des réunions du Comité directeur biconseil de GI-TI. 	T1 – 2011-2012

		<p>2. Le <u>plan d'action pour l'évaluation de la conformité en matière de GI</u> sera évalué et mis à jour aux trois ou aux quatre ans au minimum, présenté au Comité directeur biconseil de GI-TI et approuvé par celui-ci.</p> <p>3. Surveillance et examen annuels des questions : La section des SGI produira un <u>rapport annuel sur la GI</u>, qui présentera une évaluation et un rapport des résultats, des initiatives, des statistiques et des services importants. Ce rapport annuel sera préparé conjointement avec les rapports annuels requis en vertu du cadre de responsabilisation de gestion et les appuiera. Il devra rendre compte du suivi de la progression du plan d'action pour l'évaluation de la conformité en matière de GI. Il doit être présenté au Comité directeur biconseil de GI-TI et être approuvé par ce dernier.</p>	<p>T3 – 2011-2012</p> <p>T4 – 2011-2012</p>
6	<p>Les organismes devraient envisager d'élaborer une politique de GI commune qui est axée sur leurs besoins, ainsi qu'une série de lignes directrices et de directives internes destinée à l'ensemble de l'organisation à l'appui de cette politique.</p>	<p>La section des SGI convient qu'il faut élaborer et adopter une politique commune en matière de GI (y compris une série de directives, de normes, de lignes directrices et de pratiques exemplaires).</p> <p>En avril 2009, la section des SGI a élaboré une <u>stratégie de mise en oeuvre</u> et un <u>concept d'opération</u>, afin de concevoir un cadre de responsabilisation efficace pour la GI, un plan d'action pour mettre en œuvre ce cadre et un SEGD. Elle a entrepris la mise en œuvre d'un grand nombre de ces éléments du cadre de GI, parallèlement à la réalisation du projet de SEGD.</p>	

		<p>Les mesures suivantes donneront suite à la recommandation et officialiseront le cadre organisationnel pour la GI :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. créer un « microsite » sur la GI dans le réseau intranet et y présenter des ressources de formation adaptées au rythme personnel, des lignes directrices et des pratiques exemplaires à l'intention des utilisateurs; 2. élaborer une politique commune en matière de GI (y compris une série de directives, de normes, de lignes directrices et de pratiques exemplaires axée sur les besoins des organismes. Cette politique sera présentée au CGO, au CGD et au Comité directeur biconseil de GI-TI à des fins d'approbation. 3. la section des SGI élaborera et lancera une <u>stratégie organisationnelle de communications sur la GI</u>, afin d'informer les employés du cadre de GI (y compris la série de politiques, de directives, de lignes directrices et de pratiques exemplaires). 	<p>T1 – 2011-2012</p> <p>T3 – 2011-2012</p> <p>T4 – 2011-2012</p>
7	<p>Les organismes devraient élaborer une stratégie de communication sur la GI, afin d'informer les employés des cours et des outils offerts et des exigences législatives et stratégiques. Ils pourront ainsi accroître leur capacité non seulement de gérer l'information de façon plus efficiente, mais aussi d'assurer la conformité avec les exigences législatives et stratégiques.</p>	<p>Depuis deux ans, les communications sur la GI concernent presque uniquement la mise en œuvre du projet du SEGD. Un nouveau cours en ligne de sensibilisation à la GI, des lignes directrices, des pratiques exemplaires et de nouveaux outils sont proposés à chaque employé actuel des organismes parallèlement à la mise en œuvre du SEGD dans les divisions.</p> <p>Lorsque la mise en œuvre initiale du SEGD sera terminée, la section des SGI devra mettre en place d'autres outils et</p>	

		processus pour assurer une communication continue efficace et le soutien de la GI. Elle pourra le faire à l'aide des mesures énoncées pour la sixième recommandation.	
--	--	---	--

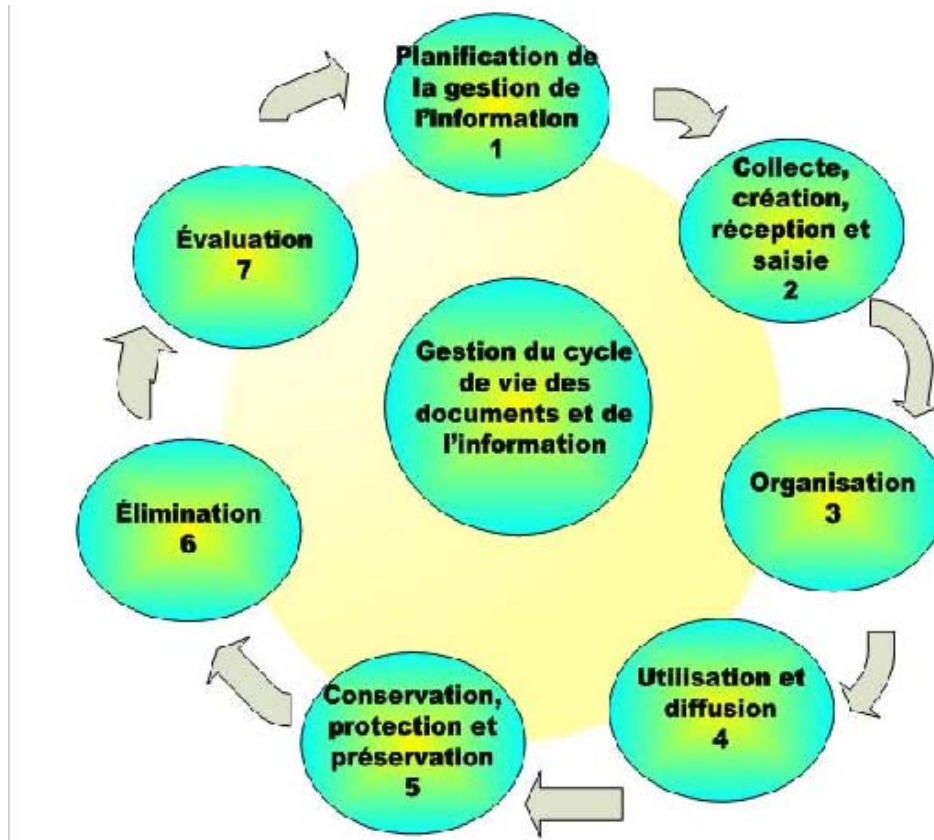
ANNEXE I – Critères de vérification et sources

Critères de vérification	Sources
1) Les organismes ont recours à une structure de gouvernance clairement définie pour rendre compte des questions de GI et prendre des décisions stratégiques en cette matière.	<i>Politique sur la gestion de l'information</i> du Conseil du Trésor <i>Directive sur la tenue de documents</i> du Conseil du Trésor <i>Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information</i> du Conseil du Trésor <i>Politique sur la sécurité du gouvernement</i> du Conseil du Trésor
2) Les organismes réalisent des activités de formation et de sensibilisation à la GI pour faire en sorte que l'information soit gérée conformément aux exigences stratégiques et législatives.	<i>Directive sur la tenue de documents</i> du Conseil du Trésor <i>Politique sur la protection de la vie privée</i> du Conseil du Trésor
3) Les organismes ont élaboré et mis en œuvre des politiques de GI pour faire en sorte que l'information soit gérée conformément aux exigences législatives du gouvernement du Canada et aux politiques du SCT.	<i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> <i>Loi sur l'accès à l'information</i> <i>Politique sur la protection de la vie privée</i> du Conseil du Trésor <i>Politique sur la sécurité du gouvernement</i> du Conseil du Trésor <i>Directive sur la tenue de documents</i> du Conseil du Trésor <i>Directive sur l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée</i> du Conseil du Trésor
4) Les organismes gèrent l'information tout au long du cycle de vie de la GI à des fins d'efficience.	<i>Politique sur la gestion de l'information</i> du Conseil du Trésor <i>Directive sur la tenue de documents</i> du Conseil du Trésor <i>Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information</i> du Conseil du Trésor <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i>

	<i>Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada</i>
--	--

ANNEXE II – Politiques textes législatifs clés

- [Politique sur la gestion de l'information](#) du Conseil du Trésor
La présente directive est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2007. L'objectif de la présente Politique est d'assurer une gestion de l'information efficace à l'appui de la mise en œuvre des programmes et des services; d'assurer des processus décisionnels efficaces; de faciliter la reddition des comptes, la transparence et la collaboration; de préserver l'information et de veiller à l'accès à l'information et aux documents pour le bienfait de la génération actuelle et des générations à venir.
- [Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information](#) du Conseil du Trésor
La présente directive est entrée en vigueur le 8 octobre 2008. La présente directive a pour objet de déterminer les rôles et les responsabilités de tous les employés des ministères pour appuyer l'administrateur général dans la gestion efficace de l'information au sein de leur ministère.
- [Directive sur la tenue de documents](#) du Conseil du Trésor
La présente directive est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2009. La présente directive a pour objet d'assurer l'adoption de pratiques efficaces de tenue de documents qui permettent aux ministères de créer, d'acquérir, de saisir, de gérer et de protéger l'intégrité des ressources documentaires ayant une valeur opérationnelle relativement à l'exécution des programmes et à la prestation des services du gouvernement du Canada.
- Autres politiques, directives et lois pertinentes :
 - [Politique sur la sécurité du gouvernement](#) du Conseil du Trésor;
 - [Directive sur l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée](#) du Conseil du Trésor;
 - [Politique sur la protection de la vie privée](#) du Conseil du Trésor;
 - [Loi sur la protection des renseignements personnels](#)
 - [Loi sur l'accès à l'information](#);
 - [Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada](#).

ANNEXE III – Gestion du cycle de vie des documents et de l'information⁸

- **Étape 1 : Planification de la gestion de l'information**
Vous pourrez découvrir comment la planification de la GI permet d'intégrer à vos activités quotidiennes des considérations liées aux documents et à la GI, favorisant l'adoption de pratiques plus simples et plus efficaces.
- **Étape 2 : Collecte, création, réception et saisie**
Pour favoriser l'efficacité de la GI, il faut tenir compte de nombreuses questions importantes lorsque de nouveaux produits d'information sont créés.
- **Étape 3 : Organisation**
Il est essentiel d'organiser les produits d'information pour que les ressources pertinentes soient offertes et que la recherche et l'échange d'information soient efficaces.

⁸ <http://www.collectionscanada.gc.ca/gouvernement/produits-services/007002-2012-f.html>

- **Étape 4 : Utilisation et diffusion**
Des produits d'information opportuns, exacts et disponibles sont le résultat des pratiques judicieuses liées à l'utilisation et à la diffusion des documents et de l'information.
- **Étape 5 : Conservation, Protection et préservation**
Les documents et l'information qui sont correctement mis à jour, protégés et conservés demeurent utiles et disponibles maintenant et à l'avenir.
- **Étape 6 : Élimination**
La mise en place de procédures d'élimination permet d'assurer la disponibilité de documents qui sont encore utiles au fil du temps, d'éviter les arriérés d'entreposage coûteux et de transférer aux archives des documents présentant un intérêt historique.
- **Étape 7 : Évaluation**
Vos politiques et pratiques de GI s'améliorent au fil du temps si vous en évaluez couramment l'utilité.

Équipe de vérification

Dirigeant de la vérification : Phat Do
Principaux vérificateurs : Benjamin Cyr, Patricia Morrell
Vérificateurs : Alice Hanlon, John-Patrick Moore