



Public Health
Agency of Canada

Agence de la santé
publique du Canada

RAPPORT DE VÉRIFICATION

GESTION DE L'INFORMATION ET DES DOCUMENTS

Division des services de vérification

Novembre 2009

Approuvé par l'administrateur en chef de la santé publique
le 15 décembre 2009

Canada

Table des matières

Résumé	2
Contexte.....	4
À propos de la vérification	5
Objectifs	5
Portée.....	5
Approche et méthodologie.....	6
Constatations de la vérification et recommandations.....	6
Gouvernance	6
Cadre et politiques.....	6
Planification	7
Procédures et normes	8
Communauté de la GI.....	9
Compétence du personnel	9
Pratiques et outils de GI relatifs aux documents électroniques et sur papier	10
Formation et sensibilisation des membres du personnel autres que les spécialistes de la GI	12
Gestion des risques et ressources consacrées aux activités de GI.....	13
Affectation de ressources à la GI.....	13
Conclusion générale.....	15
Annexe A – Critères de vérification.....	16
Annexe B – Plan d'action de la direction.....	18
Annexe C – Liste d'acronymes	23
Annexe D – Liste des structures de classification en GI	24

Résumé

1. La vérification devait permettre de déterminer l'efficacité opérationnelle des méthodes de gestion de l'information et des documents de l'Agence de la santé publique du Canada (l'ASPC ou l'Agence), dans quelle mesure ces méthodes sont conformes aux politiques du Conseil du Trésor (CT) et aux exigences de la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*, et de cerner des possibilités d'amélioration.
2. Nous avons examiné les principales activités clés qui ont trait à la gestion de l'information (GI) et à l'infrastructure de tenue des dossiers de l'Agence. Pour des raisons liées à l'importance et aux ressources de la fonction de vérification interne, nous n'avons toutefois pas examiné la gestion des activités fonctionnelles de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels de l'Agence, la conformité à la protection et à la sécurité de l'information prescrite dans la *Politique du gouvernement sur la sécurité*, l'information échangée avec nos intervenants de l'extérieur, ni les mécanismes ou processus mis en place pour faciliter cet échange.
3. La *Politique sur la gestion de l'information* du CT tient l'administrateur général responsable de la prestation de services efficaces et bien coordonnés de GI dans l'ensemble de l'Agence. Dans l'exécution de leurs fonctions, les employés doivent en outre appliquer les principes, les normes et les méthodes de GI énoncés dans les cadres, les politiques, les directives et les lignes directrices du Ministère et du CT et documenter leurs activités et leurs décisions.
4. Beaucoup de documents ne sont pas encore classifiés, ce qui compromet la capacité de l'ASPC de trouver l'information nécessaire et augmente les coûts du suivi de l'information. À cet égard, l'Agence ne se conforme pas à la *Politique sur la gestion de l'information* du CT. Une pénurie de spécialistes de la GI dans les secteurs de programme alourdit de plus les difficultés que pose pour l'ASPC la gestion appropriée de l'information.
5. À l'ASPC, les responsabilités relatives à la GI sont divisées entre les unités de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI) et les unités organisationnelles. Le dirigeant principal de l'information (DPI) est responsable d'environ la moitié des spécialistes de la GI. Les directions générales responsables des programmes de la région de la capitale nationale, les laboratoires et les bureaux régionaux gèrent leurs propres spécialistes de la GI. Comme bon nombre des spécialistes de la GI ne sont pas assujettis à une autorité directe ou fonctionnelle, il est difficile pour le DPI d'appliquer des méthodes de surveillance structurées, ce qui a contribué au manque d'uniformité quant aux méthodes de GI.
6. Aucun profil commun des compétences essentielles pour tous les spécialistes de la GI n'a été créé ni établi, et aucun plan de formation en GI portant sur les

compétences essentielles en GI des employés du secteur n'a été établi pour l'ensemble de l'Agence. Les membres du personnel de l'Agence n'ont, en outre, pas tous reçu une formation en GI ni participé à des séances de sensibilisation dans ce domaine.

7. L'Agence n'a pas de cadre ni de politiques approuvés pour le secteur fonctionnel de la GI. Le Bureau du DPI a produit des versions préliminaires de documents à cet égard, mais leur application à l'échelle de l'Agence n'a pas encore été approuvée officiellement.
8. Il n'y a pas eu, pour le secteur fonctionnel de la GI, d'évaluation des risques qui établirait les paramètres nécessaires à l'élaboration du plan opérationnel sur la GI. En outre, aucune procédure opérationnelle normalisée ni activité de surveillance n'a été mise en œuvre à l'échelle de l'Agence.

Conclusion

9. Le secteur fonctionnel de la GI de l'ASPC commence à se développer. Des améliorations importantes s'imposent afin d'assurer l'efficacité opérationnelle des méthodes de gestion de l'information et des documents à l'ASPC, ainsi que la conformité totale aux politiques et aux directives du CT.
10. Pour que la gestion de la GI à l'ASPC soit à un niveau acceptable de conformité et de rendement, il faudrait notamment faire ce qui suit :
 - mettre en œuvre un cadre, des politiques, des procédures opérationnelles normalisées et des activités de surveillance en GI à l'échelle de l'Agence;
 - faire en sorte que tous les spécialistes de la GI rendent compte au DPI ou relèvent du DPI sur le plan fonctionnel;
 - établir et appliquer un plan opérationnel et d'évaluation des risques intégré doté des ressources appropriées en GI;
 - établir un profil des compétences essentielles pour la communauté de la GI;
 - créer des séances de formation obligatoires et de sensibilisation, et les présenter à l'ensemble du personnel de l'Agence; et
 - mettre en œuvre un système de gestion électronique de documents et de dossiers.

Réponse de la direction

11. La direction de l'Agence accepte nos constatations et nos recommandations. L'Annexe B présente un plan d'action de la direction.

Contexte

12. Le gouvernement du Canada définit la gestion de l'information (GI) comme une discipline qui oriente et appuie une gestion efficace et efficiente de l'information au sein d'un organisme, depuis l'étape de la planification et de l'élaboration des systèmes jusqu'à celle de l'élimination de l'information ou de sa conservation à long terme. La GI englobe les dossiers, les documents, les données, les publications, ainsi que l'architecture d'information. L'intégration des considérations relatives à la gestion de l'information dans tous les aspects des activités de l'Agence permet d'utiliser l'information et de la reconnaître comme un actif de valeur.
13. L'information constitue un élément essentiel de la gestion efficace de la santé publique. La disponibilité d'information de grande qualité pour les décideurs appuie la prestation de programmes et de services, ce qui oblige l'Agence à être à l'écoute des Canadiens et à leur rendre compte. Le virage du document sur papier au dossier électronique rend la GI encore plus complexe.
14. L'ASPC utilise des spécialistes de la GI pour gérer ses activités fonctionnelles de GI. Un spécialiste en GI analyse, organise, maintient et administre des fonds d'information et de documents pour une unité administrative en utilisant des outils manuels et électroniques pour classer, cataloguer, indexer, faire les renvois, récupérer et éliminer de l'information et des documents. Ces spécialistes doivent comprendre à fond les théories, les principes, les techniques, les pratiques, les normes et les tendances nationales et internationales en GI, y compris la gestion de la durée de vie, l'utilisation de normes de classification, la classification, l'établissement de résumés et l'indexation, la tenue de dossiers et l'archivage de l'information et des documents.
15. Au fil des ans, Santé Canada (SC) et l'ASPC ont utilisé avec divers niveaux de succès plusieurs structures différentes de classification avant l'adoption de la Structure de classification fonctionnelle ministérielle (SCFM) en novembre 2007. Lorsque l'Agence a été créée en 2004, des milliers de documents historiques fondés sur des structures de classification différentes ont été transférés de SC.
16. La structure de classification en vigueur, la SCFM, comporte 17 fonctions administratives et quatre fonctions opérationnelles. Chaque fonction est subdivisée en activités précises. En novembre 2009, 124 activités ou codes de classification, au total, avaient été établis.
17. Historiquement, cinq structures de classification ont été utilisées pour classer les documents (l'Annexe D en présente une description). Des structures de classification précises sont utilisées pour classer les documents sur les ressources financières et humaines. Trois structures de classification servent

toujours aujourd'hui pour classifier les documents et sont toutes utilisées par le serveur de dossiers Livelink (SDL).

18. Le SDL est un outil électronique qui permet de gérer de façon intégrée la durée de vie des documents et des fonds d'information sur papier. Il est aussi le principal outil de consultation et de suivi de tous les documents sur papier classifiés dans le SDL.
19. L'activité fonctionnelle GI est dirigée par le Bureau du dirigeant principal de l'information (BDPI). Au cours de l'exercice financier 2008-2009, le BDPI gérait un budget de GI de 1 669 867 \$ (1,8 M\$ prévu pour l'exercice financier 2009-2010), y compris 21 employés à temps plein. Sept des 21 employés sont affectés à l'activité fonctionnelle de gouvernance, ce qui inclut l'élaboration de politiques et de procédures, la sensibilisation et les outils électroniques de GI. Quatorze autres appuient les services intégrés et les services juridiques de la RCN. Nous avons déterminé que 21 autres employés affectés à l'activité fonctionnelle GI étaient répartis entre les bureaux régionaux, les laboratoires et les programmes, qu'ils ne sont pas inclus dans le budget du BDPI et ne rendent pas compte au DPI. Les responsabilités de ces employés varient considérablement.

À propos de la vérification

Objectifs

20. Le Comité de vérification de l'ASPC a approuvé la vérification de la gestion de l'information et des documents dans le contexte du plan de vérification fondé sur les risques de l'Agence pour l'exercice financier 2009-2010.
21. La vérification devait permettre de déterminer l'efficacité opérationnelle des méthodes de gestion de l'information et des documents de l'ASPC, dans quelle mesure les méthodes de gestion de l'information et des documents de l'ASPC sont conformes aux politiques du Conseil du Trésor (CT) et aux exigences de la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*, et de cerner les améliorations possibles.

Portée

22. La portée de la vérification a inclus un examen des principales activités liées à la GI : la conception, l'élaboration et le fonctionnement de l'activité fonctionnelle, la diffusion et la gouvernance. La vérification a porté avant tout sur l'infrastructure de tenue des dossiers de l'Agence, la mesure dans laquelle les documents sur papier et électroniques sont classifiés, entreposés, extraits et éliminés conformément aux politiques approuvées sur la tenue des dossiers de l'Agence.
23. Pour des raisons liées à l'importance et aux ressources de la fonction de vérification interne, nous n'avons pas examiné la gestion de l'activité fonctionnelle Accès à l'information et protection des renseignements personnels de l'Agence, la

conformité aux exigences relatives à la protection et à la sécurité de l'information prescrite dans la *Politique du gouvernement sur la sécurité*, l'information échangée avec nos intervenants de l'extérieur, ni les mécanismes ou les processus mis en place pour faciliter cet échange.

Approche et méthodologie

24. La vérification a été effectuée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du CT et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes (IVI), sauf qu'aucune évaluation externe n'a été effectuée pour démontrer que la fonction de vérification interne de l'ASPC respectait les *Normes* et le *Code d'éthique* de l'IVI.
25. L'équipe de vérification a utilisé diverses méthodologies de vérification et a notamment fait ce qui suit :
 - examiner des documents pertinents associés à la gestion et au contrôle des biens en GI, comme les politiques, les processus documentés et l'inventaire des biens en GI;
 - interviewer des gestionnaires et les principaux membres du personnel qui interviennent directement ou indirectement dans la gestion et le contrôle des activités fonctionnelles et des opérations de GI;
 - mettre à l'essai les procédures opérationnelles suivies pour consigner et suivre l'information afin de déterminer si elles fonctionnent comme prévu.
26. La vérification s'est déroulée de juin à novembre 2009.

Constatations de la vérification et recommandations

Gouvernance

Cadre et politiques

27. Conformément à la *Politique sur la gestion de l'information* du CT, l'administrateur général (l'administrateur en chef de la santé publique) est chargé de la gestion efficace et bien coordonnée de l'information au sein de l'ensemble de l'Agence. La *Politique* prévoit en outre que les employés doivent appliquer les principes, les normes et les pratiques de GI établies dans les cadres, les politiques, les directives et les lignes directrices du CT et des ministères dans l'exécution de leurs fonctions et doivent documenter leurs activités et leurs décisions. Des services spécialisés comme la gestion des documents, des bibliothèques et des données fournissent aux ministères du soutien spécialisé en GI.
28. Cette responsabilité a été déléguée au DPI et, de celui-ci, au Groupe de la GI du BDPI.

29. Nous nous attendions à ce que le DPI ait produit un énoncé de vision et établi des objectifs stratégiques sur la GI reliés clairement aux objectifs administratifs stratégiques de l'Agence et aux principes et aux valeurs institutionnels en GI, et à ce que la haute direction les ait approuvés.
30. Nous nous attendions aussi à ce que le BDPI ait fait ce qui suit :
 - documenter un cadre de responsabilisation en GI portant sur la gestion du secteur fonctionnel de la GI;
 - documenter la stratégie connexe sur les ressources humaines;
 - mettre en œuvre une structure efficace de gestion et d'exécution des activités fonctionnelles de GI.
31. Nous avons toutefois constaté qu'il existe seulement une ébauche de projet de cadre et de politique pour le secteur fonctionnel de la GI.
32. L'ébauche de projet de cadre de GI indique que le groupe de la GI au BDPI est chargé de l'activité fonctionnelle de GI pour l'ensemble de l'Agence. Afin d'opérationnaliser ce cadre, tous les spécialistes de la GI devraient relever du DPI sur les plans administratif ou fonctionnel. Il en découle d'importantes répercussions organisationnelles décrites dans le présent rapport.

Recommandations

33. Le Comité exécutif devrait revoir et approuver le cadre et les politiques sur la gestion de l'information.
34. La *Politique sur la gestion de l'information* créée par le dirigeant principal de l'information devrait préciser que tous les spécialistes de la gestion de l'information devraient relever du dirigeant principal de l'information sur les plans administratif ou fonctionnel.

Planification

35. La planification relative au secteur fonctionnel de la GI est une des grandes responsabilités de la direction. La planification établit un lien entre la vision et les objectifs stratégiques de l'Agence et sa gestion globale de l'information consignée, y compris son portefeuille de projets de GI et ses produits et services d'information.
36. Pour appuyer les objectifs stratégiques généraux de l'ASPC, la Direction de la GI-TI a établi son plan stratégique, que le Comité exécutif a approuvé en février 2007. Le plan décrivait trois grands domaines stratégiques très importants pour les capacités administratives de l'Agence, qui sont les suivants :
 - mettre en œuvre la gouvernance de la GI-TI à l'échelle de l'Agence;
 - faire preuve de leadership et offrir des services de GI;

- harmoniser les investissements en GI-TI avec des priorités de l'Agence.
37. Il y a eu des activités initiales de planification en 2008. Aucun plan opérationnel n'a toutefois été élaboré sur la GI décrivant en détail les diverses initiatives proposées dans le plan stratégique sur la GI-TI. De plus, aucun exercice d'évaluation des risques n'a été terminé pour établir les paramètres nécessaires à l'élaboration du plan opérationnel. L'évaluation des risques est traitée dans la section du rapport qui porte sur la gestion des risques.

Recommandation

38. Le dirigeant principal de l'information devrait élaborer et appliquer un plan opérationnel intégré sur la gestion de l'information qui comprendra des liens hiérarchiques, des ratios de ressourcement, la prestation de services et les projets nécessaires pour appuyer la stratégie sur la gestion de l'information et la technologie de l'information.

Procédures et normes

39. De nombreuses procédures opérationnelles normalisées ont été élaborées pour harmoniser et normaliser les activités opérationnelles de l'Agence en GI, mais elles ne s'appliquent pas à tous les lieux d'activité de l'Agence. En outre, il n'y a pas de surveillance officielle des procédures établies comme l'exige la *Politique sur la gestion de l'information* du CT. Comme le DPI a aucune autorité directe ou fonctionnelle sur bon nombre de spécialistes de la GI, il est difficile pour le DPI d'appliquer des pratiques de surveillance structurées, ce qui a contribué au manque d'uniformité dans les pratiques de GI. L'autorité du DPI sur les spécialistes de la GI est abordée dans la section du rapport qui traite de l'affectation des ressources en GI.
40. Compte tenu de l'importance de la pandémie de grippe H1N1, le DPI a transmis à tous les membres du personnel des lignes directrices leur ordonnant de garder, de sauvegarder et de créer des dossiers et des répertoires de courrier électronique distincts afin de faciliter le suivi futur. Le BDPI a aussi créé des procédures opérationnelles normalisées (PON) pour le Centre des opérations d'urgence (COU). Les PON visent à structurer toute l'information recueillie au cours d'une opération d'urgence qui est fondée sur les activités fonctionnelles de gestion des documents et des dossiers du COU.
41. Aucune norme n'a été élaborée afin de structurer les lecteurs communs du réseau (communément appelé lecteur « L »). Les utilisateurs ont donc pu créer leurs propres documents et noms de documents, et sauvegarder des fichiers électroniques dans les dossiers de leur choix utilisant les noms de fichier de leur choix. Cette approche non structurée a créé et continue toujours de créer des difficultés lorsqu'il est question de retrouver des documents électroniques. La mise en service de la norme du Système de gestion des dossiers, des documents et de

l'information (SGDDI) chez quelques utilisateurs choisis de l'ASPC aidera à normaliser les noms de dossiers. Il est question du SGDDI dans la section suivante du rapport.

Recommandations

42. Le dirigeant principal de l'information devrait créer un manuel de procédures et celui-ci devrait être appliqué dans l'ensemble de l'Agence afin de normaliser les activités opérationnelles de gestion de l'information de l'ASPC.
43. Le dirigeant principal de l'information devrait veiller à ce que des activités de surveillance visent à évaluer la conformité des opérations de gestion de l'information dans l'ensemble de l'ASPC.

Communauté de la GI

Compétence du personnel

44. Nous nous attendions à ce que l'Agence ait un plan documenté afin de garantir que des personnes qualifiées possédant des connaissances générales et spécialisées en GI soient disponibles. L'Agence n'a pas de profil commun des compétences essentielles qui couvre tous les spécialistes de la GI. Sans ce profil de compétences essentielles, il est difficile pour l'Agence de garantir la disponibilité de personnes qualifiées qui ont des connaissances générales et spécialisées en GI.
45. Le BDPI sait que beaucoup de spécialistes de la GI doivent accroître leurs connaissances techniques afin de donner un rendement adéquat dans un milieu de travail en GI qui est en pleine évolution. C'est encore plus important puisque l'Agence adopte graduellement l'ensemble de produits du SGDDI. Pour répondre à ce besoin, le BDPI a produit plusieurs documents de formation et présenté plusieurs séances de formation. Lorsque le SDL et le SCFDM ont été mis en œuvre, plusieurs cours ont été donnés aux spécialistes de la GI. Toutefois, aucun plan de formation en GI qui traite des compétences en GI des employés du secteur n'a été produit pour l'ensemble de l'ASPC.

Recommandation

46. Le dirigeant principal de l'information devrait se servir du travail effectué par le Conseil du Trésor et le gouvernement du Canada sur les compétences essentielles et la certification en gestion de l'information afin de créer un profil des compétences essentielles pour la communauté de la gestion de l'information et élaborer pour l'ensemble de l'Agence un plan de formation obligatoire en gestion de l'information qui repose sur les compétences courantes et appuyer un tel plan.

Pratiques et outils de GI relatifs aux documents électroniques et sur papier

47. Les activités opérationnelles de GI traitent de la façon de catégoriser et de cataloguer efficacement l'information et les documents pour appuyer les processus administratifs de l'Agence. Les activités opérationnelles de GI traitent aussi des moyens de récupérer l'information de l'Agence pour donner aux utilisateurs un accès opportun et facile, ainsi que pour conserver et éliminer des documents afin d'assurer l'élimination opportune de l'information sous réserve des obligations imposées par la loi et les politiques. Nous nous attendions à ce que l'Agence respecte les principaux éléments de la durée de vie en GI comme le prescrivent les politiques du gouvernement du Canada.
48. **Classification et extraction des documents.** La classification des documents sous-entend que les documents sont organisés d'une façon logique et uniforme afin qu'ils puissent être retrouvés facilement et extraits rapidement. Cette activité joue un rôle crucial dans l'application réussie de la durée de vie en GI.
49. Comme il a été mentionné plus tôt, le SDL est l'outil électronique utilisé par l'Agence qui assure la gestion intégrée de la durée de vie des documents et des fonds d'information sur papier. Le SDL est aussi le principal outil de recherche et de suivi de tous les documents sur papier classifiés dans le cadre de la GI. Une région n'utilisait toujours pas le SDL.
50. Nous avons constaté qu'il n'était pas toujours possible de retrouver les documents sur papier classifiés dans le cadre de la GI aux endroits indiqués dans le SDL et que différentes structures de classification étaient utilisées pour classifier ces documents. De plus, de nombreux documents n'ont pas encore été classifiés. Les contrôles en vigueur n'empêchaient pas les spécialistes de la GI d'envoyer des documents sur papier aux entrepôts hors site sans même utiliser le SDL. Une pénurie de spécialistes de la GI dans les secteurs de programme alourdit les difficultés que représente la gestion appropriée de l'information pour l'ASPC. Il est question de la pénurie de spécialistes dans la section du rapport qui traite de l'affectation des ressources en GI.
51. **Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI).** Comme il n'y a pas de Système de gestion des documents électroniques, le personnel opérationnel ne classe pas les documents électroniques et les garde donc pour la plupart sur des lecteurs partagés non structurés et non normalisés, sur des lecteurs personnels, ainsi que dans des comptes de courrier électronique.
52. Le DPI a lancé un projet pilote de SGDDI pour répondre à la promesse de déployer dans toute l'Agence une solution de gestion des documents électroniques. Dans le cadre du projet pilote, 20 employés du LNM ainsi que 120 membres du personnel de GI-TI travaillant à Winnipeg et dans la RCN ont obtenu l'accès au SGDDI. L'installation de la nouvelle version du SGDDI sur les postes de travail des participants au projet pilote est en cours. Cette version permettra aux employés de

sauvegarder des messages électroniques ainsi que des documents électroniques actuellement sauvegardés sur des lecteurs partagés.

53. Le DPI prévoit utiliser son budget actuel de GI-TI pour permettre l'accès au SGDDI à 200 autres utilisateurs d'ici à la fin de l'exercice financier 2009-2010, utilisant ainsi le plus rapidement possible, une part importante des 500 licences achetées de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
54. Le spécialiste technique de GI-TI du SGDDI et chef du projet nous a expliqué la stratégie non documentée de mise en service du SGDDI dans l'ensemble de l'Agence. Nos discussions avec un autre ministère du gouvernement du Canada qui a récemment lancé le SGDDI ont permis de dégager les pièges à éviter, ainsi que les facteurs de réussite critiques associés à leur propre expérience de mise en service du SGDDI. La stratégie de l'ASPC a tenu compte de ces facteurs.
55. L'ASPC doit relever de nombreux défis associés à la gestion à la fois de documents sur papier et de documents électroniques. Des documents sur papier accumulés pendant des décennies sont conservés sans classement et en entrepôt. Lorsqu'ils sont classifiés, les documents sont structurés en fonction de systèmes de classification différents. La majeure partie des documents électroniques de l'ASPC ne sont pas organisés en fonction de la même structure de classification. Des lecteurs partagés communs sont toujours utilisés et l'information électronique est difficile à trouver et il faut beaucoup de temps pour le faire. Le volume élevé des documents qui n'ont pas été classifiés a des répercussions sur la capacité de l'ASPC de trouver l'information de façon efficiente et efficace. À cet égard, l'Agence ne se conforme pas à la *Politique sur la gestion de l'information* du CT.
56. Nous avons constaté la mise en service récente de certaines des meilleures pratiques. Le succès récent qu'a connu le projet pilote sur le SGDDI offre une occasion d'améliorer l'extraction de l'information électronique en utilisant d'autres processus et outils de GI-TI.

Recommandation

57. Le Bureau du dirigeant principal de l'information devrait préparer une stratégie de mise en œuvre complète d'un Système de gestion électronique de documents et de dossiers et la soumettre aux fins d'approbation du Comité exécutif.

Formation et sensibilisation des membres du personnel autres que les spécialistes de la GI

58. Nous nous attendions à ce que l'Agence ait créé ce qui suit :

- un programme d'orientation, de formation et de perfectionnement en GI pour les employés de l'Agence;
- un programme de formation et de perfectionnement en GI harmonisé clairement avec la stratégie et le plan de GI;
- un programme de formation visant à tenir les membres du personnel de l'Agence au courant des produits et services de GI de l'Agence;
- des documents sur les produits et services de GI.

59. L'ASPC doit relever le défi qui consiste à hausser efficacement et maintenir de façon uniforme le niveau de sensibilisation et d'éducation à la GI au sein de l'Agence. Il se peut que ce besoin découle de la mise en œuvre de politiques nouvelles, de la nécessité de faire mieux connaître les responsabilités reliées à des aspects comme la protection des documents et l'utilisation du courrier électronique, ou de la mise en service de nouveaux systèmes. Avec la dépendance grandissante à la GI, la sensibilisation et l'éducation continues sont devenues de plus en plus cruciales pour la réussite de la GI au sein de l'Agence. Le projet de *Politique sur la gestion de l'information* que l'ASPC a produit en 2009 tient compte de ces besoins en matière de formation et de sensibilisation.

60. La description de fonctions du chef de la gestion de l'information et des documents précise que le titulaire doit diriger l'élaboration et l'application de la formation donnée à tous les membres du personnel de l'Agence au sujet des obligations et des responsabilités que la loi leur confère dans le domaine de la GI.

61. Il y a eu plusieurs activités de formation et de sensibilisation en GI au sein de l'Agence. Ces activités étaient toutefois loin d'atteindre tout le personnel de l'ASPC puisqu'elles ne leur étaient pas présentées d'une façon systématique et obligatoire. La plupart des personnes interviewées ont déclaré que le manque de connaissances, de formation et de sensibilisation à l'égard des enjeux de la GI représentait une des principales faiblesses contribuant à l'inefficacité de la GI.

Recommandation

62. Le dirigeant principal de l'information devrait organiser des séances obligatoires de formation et de sensibilisation à la gestion de l'information et les présenter à tous les membres du personnel de l'Agence comme élément faisant partie intégrante du plan approuvé de mise en œuvre du Système de gestion électronique de document et de dossiers.

Gestion des risques et ressources consacrées aux activités de GI

63. La gestion des ressources axées sur l'information est reconnue comme une activité fonctionnelle aussi cruciale que celle des ressources financières et humaines. C'est pourquoi la GI est de plus en plus acceptée, c'est à dire la gestion coordonnée des ressources d'information d'une organisation, y compris ses fonds d'information et ses investissements en technologie, sur le même pied que d'autres activités fonctionnelles clés de la gestion. Cela sous-entend qu'il faut planifier et gérer les risques liés aux ressources axées sur l'information afin d'atteindre les buts de l'Agence et de réaliser ses programmes et ses services.
64. Tous les employés sont tenus d'appliquer les principes, les normes et les pratiques de la gestion de l'information (exprimés dans la *Directive du CT sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information*) dans l'exécution de leurs fonctions et de documenter leurs activités et leurs décisions.
65. Beaucoup des documents examinés portaient sur des facteurs de risque précis en GI. Nous n'avons toutefois pu trouver de codification de ces risques dans un même document comme une évaluation des risques produite spécifiquement pour le secteur fonctionnel de la GI. Nous sommes d'avis que la présentation à la haute direction d'une évaluation des risques liée au secteur fonctionnel de la GI aiderait les intéressés à mieux comprendre les risques, les avantages tangibles et les conséquences de l'absence d'un secteur fonctionnel efficace de la GI, comme ceux décrits dans le présent rapport. De plus, une évaluation des risques permettrait de déterminer les paramètres nécessaires pour produire un plan opérationnel.

Recommandation

66. Le dirigeant principal de l'information devrait produire une évaluation détaillée des risques qui mettrait en évidence les risques, les répercussions et les avantages liés à la gestion de l'information, ainsi qu'une stratégie d'atténuation possible. Cette évaluation des risques préparerait le terrain pour l'élaboration d'un plan opérationnel détaillé sur la gestion de l'information.

Affectation de ressources à la GI

67. L'Agence devrait avoir une structure efficace pour gérer et réaliser les activités fonctionnelles de GI. Le Tableau 1 décrit la situation des spécialistes de la GI de l'Agence au 30 septembre 2009 :
- les milieux de la GI comportent 42 spécialistes de la GI;
 - la moitié de ces spécialistes relèvent directement du DPI;
 - 31 spécialistes de la GI sont affectés aux services opérationnels de la GI qui appuient quelque 2 340 employés de l'Agence (ce qui représente un ratio de 1:75).

68. Nous avons étudié un rapport de Santé Canada (SC), produit en septembre 2004, qui portait sur une étude de la GI. Un ratio pratique continu de 1:50 est recommandé comme objectif de planification compte tenu du fait que des facteurs pourraient pousser ce ratio à la hausse ou à la baisse. Le ratio a été établi à la suite d'un sondage effectué auprès de 10 ministères fédéraux.
69. En nous basant sur le ratio 1:50 seulement, nous calculons qu'il faudrait affecter aux services opérationnels de la GI 47 spécialistes de la GI pour gérer le secteur fonctionnel et réaliser les activités de GI qui appuient les employés de l'Agence. Il pourrait donc manquer à l'Agence 16 spécialistes de la GI affectés aux services opérationnels de GI. Une analyse plus poussée a révélé qu'un tel écart se manifesterait principalement dans les secteurs de programme. Si le nombre de spécialistes de la GI affectés aux secteurs de programme n'est pas revu à la hausse, l'Agence risque de ne pas gérer ni réaliser son activité fonctionnelle de GI comme il se doit.

Tableau 1 : Situation des spécialistes de la GI de l'Agence au 30 septembre 2009

Lieu	Nombre de spécialistes de la GI		Fonctions	Rapport hiérarchique
Régions et laboratoires	14,1		Services opérationnels de GI	Bureaux régionaux et LNM
RCN	7		Services opérationnels de GI	Directions générales de programme
RCN	21	10	Services opérationnels de GI fournis aux directions générales administratives de la RCN	DPI
		7	Services de gouvernance de la GI	
		4	Litiges liés au tabac	
TOTAL	42,1			

Recommandations

70. Le dirigeant principal de l'information devrait déterminer et faire approuver par le Comité exécutif les ressources en gestion de l'information dont l'Agence a besoin pour appuyer l'exécution réussie de la stratégie de gestion de l'information.
71. Le Comité exécutif devrait veiller à ce que les ressources financières et humaines nécessaires soient fournies pour appuyer le succès du secteur fonctionnel de la gestion de l'information et la réalisation de la stratégie de gestion de l'information.

Conclusion générale

72. Le secteur fonctionnel de la GI de l'ASPC commence à se développer. Des améliorations importantes s'imposent afin d'assurer l'efficacité opérationnelle des méthodes de gestion de l'information et des documents à l'ASPC, et la conformité totale aux politiques et aux directives du CT.

Remerciements

73. Nous remercions la direction et le personnel de la collaboration et de l'aide accordées à l'équipe de vérification durant la présente vérification.

Annexe A – Critères de vérification

1. Culture – L'Agence reconnaît que l'information et l'activité fonctionnelle de GI constituent un bien organisationnel et une activité fonctionnelle administrative stratégique.
2. Leadership – La haute direction a produit et diffusé auprès des gestionnaires, des employés et des intervenants l'énoncé de vision de l'Agence sur la GI et ses objectifs stratégiques en matière de gestion de l'information (GI), qui sont reliés clairement aux objectifs administratifs stratégiques de l'Agence, ainsi qu'aux principes et aux valeurs de l'organisme en GI.
3. Planification stratégique – L'Agence a documenté sa stratégie sur la GI et établi des plans connexes sur la GI, que la haute direction a approuvés.
4. Gestion des risques – L'Agence a créé des moyens de repérer, de mesurer et de surveiller les risques pertinents associés à l'activité fonctionnelle de GI.
5. Rôles et responsabilités – L'Agence a documenté son propre cadre de responsabilisation en GI, qui porte sur la gestion du secteur fonctionnel de GI.
6. Communauté de la GI – L'Agence a une structure efficace pour gérer et exécuter l'activité fonctionnelle de GI et a documenté sa stratégie et son plan sur les ressources humaines pour assurer qu'elle dispose de personnes qualifiées qui ont des connaissances générales et spécialisées en GI (employés et entrepreneurs).
7. Principes, politiques et normes – L'Agence a documenté et diffusé ses propres politiques sur la GI (y compris les règles et normes administratives connexes) en ce qui a trait à la gestion de l'activité fonctionnelle de GI.
8. Conformité – Un processus efficace de surveillance (y compris des processus de vérification et d'examen) a été mis en place pour faire en sorte que les pratiques et les politiques de l'ASPC, du Conseil du Trésor (CT) et de Bibliothèque et Archives Canada (BAC) sont suivies et observées.
9. Formation et soutien des utilisateurs – L'Agence a un programme d'orientation, de formation et de perfectionnement sur la GI à l'intention du personnel. Le programme de formation et de perfectionnement en GI est harmonisé clairement avec la stratégie et le plan sur la GI. Il existe un programme de formation des employés sur les techniques et les connaissances spécialisées qui ont trait à la prestation de produits et de services d'information.
10. Sensibilisation des utilisateurs – Il existe un programme de communication qui permet de tenir les membres du personnel de l'Agence au courant de ses produits et services d'information, qui sont documentés.

11. Outils de GI – L'Agence définit, établit et applique des processus qui créent et fournissent des outils (p. ex. manuels d'utilisation des systèmes de GI) afin d'accroître leur efficacité en gestion de l'activité fonctionnelle de GI.
12. Durée de vie en GI – L'Agence suit la durée de vie en GI prescrite dans les politiques du CT :
 - (a) Planification – Il existe un plan documenté sur la gestion de la durée de vie de l'information nouvelle ou modifiée que l'Agence doit créer et recueillir. Les besoins en matière d'information pour des fins opérationnelles, législatives et stratégiques sont définis et analysés.
 - (b) Collecte, création, réception et saisie – Il existe un moyen efficace d'administrer les critères de création et de collecte de l'information. Il existe une source à jour d'information sur les renseignements consignés de l'Agence et qui fait autorité en la matière, par exemple, une carte d'information ou un répertoire de l'information consignée.
 - (c) Organisation – Il existe un ou des systèmes courants, intégrés et bien structurés d'identification ou de catégorisation qui fournit des moyens efficaces d'organiser et de trouver l'information consignée. Il existe des instructions ou des lignes directrices détaillées sur le système de catégorisation.
 - (d) Utilisation et diffusion – Il existe un moyen efficace de trouver l'information consignée à tous les niveaux de l'Agence.
 - (e) Élimination – Il existe des processus documentés d'élimination et de conservation de l'information consignée. L'Agence a documenté et fait connaître efficacement au personnel les autorités qui régissent l'élimination et la conservation de l'information consignée.

Annexe B – Plan d'action de la direction

Recommandation	Plan d'action de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
<p>Gouvernance</p> <p>33. Le Comité exécutif devrait revoir et approuver le cadre et les politiques sur la gestion de l'information.</p> <p>34. La <i>Politique sur la gestion de l'information</i> créée par le dirigeant principal de l'information devrait préciser que tous les spécialistes en gestion de l'information devraient relever du dirigeant principal de l'information sur les plans administratif ou fonctionnel.</p> <p>38. Le dirigeant principal de l'information devrait élaborer et appliquer un plan opérationnel intégré sur la gestion de l'information qui comprendra des liens hiérarchiques, des ratios de dotation en ressources, la prestation de services et les projets nécessaires pour appuyer la stratégie sur la gestion de l'information et la technologie de l'information.</p>	<p>D'accord. a) Nous distribuerons par les voies normales d'approbation le projet ébauche de la politique, directive, sur les rôles et les responsabilités de la GI, ainsi que les documents du cadre de la GI.</p>	<p>Sous ministre adjointe principale (SMAP) et le Dirigeant principal de l'information (DPI)</p>	<p>Janvier 2010</p>
	<p>b) Le Bureau du dirigeant principal de l'information (BDPI) demandera au Comité exécutif (CE) de l'ASPC d'approuver les instruments de politique sur la GI.</p>	<p>DPI</p>	<p>Juin 2010</p>
	<p>D'accord. La version préliminaire actuelle de la Directive de l'ASPC sur les rôles et responsabilités a été révisée de manière à y intégrer cette obligation de produire des rapports fonctionnels</p>	<p>DPI</p>	<p>Juin 2010</p>
	<p>D'accord. (a) Des outils normalisés de gestion du risque du gouvernement du Canada (conformément à la recommandation 66) seront utilisés pour créer un plan opérationnel intégré pour le secteur fonctionnel de la GI. Le plan opérationnel décrira en détail les diverses initiatives et présentera un aperçu des ressources qu'il faudra investir pour traiter des questions portant sur les ratios de service, la prestation du service, la surveillance et la gouvernance, la hiérarchie organisationnelle, le renforcement et la capacité, la gestion des dossiers</p>	<p>DPI</p>	<p>Juin 2010</p>

Recommandation	Plan d'action de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
<p>42. Le dirigeant principal de l'information devrait créer et appliquer un manuel de procédures pour l'ensemble de l'ASPC afin de normaliser les activités opérationnelles de gestion de l'information à l'échelle de l'Agence.</p> <p>43. Le dirigeant principal de l'information devrait veiller à ce que des activités de surveillance visent à évaluer la conformité des opérations de gestion de l'information dans l'ensemble de l'ASPC.</p>	<p>électroniques et historiques.</p> <p>(b) La mise en œuvre des divers éléments du plan opérationnel est liée directement à l'approbation du CE de l'ASPC et à la dotation en ressources nécessaires pour appuyer les activités.</p> <p>D'accord. a) Compte tenu de l'environnement réparti et des diverses activités administratives de l'agence, il se peut qu'un modèle normalisé ne soit pas efficace et ne réponde pas à des besoins administratifs particuliers. Il est possible d'établir des normes générales comportant un peu de marge de manœuvre afin de permettre la personnalisation pour des domaines administratifs particuliers comme un milieu de laboratoire. En collaboration avec la communauté de la GI, un « Manuel des procédures sur les documents » de l'ASPC et des annexes à l'appui dans lesquels seront décrits les processus personnalisés seront créés.</p> <p>b) La DPI mettra en œuvre des procédures opérationnelles normalisées en collaboration avec la communauté de la GI.</p> <p>D'accord. À partir des critères d'évaluation normalisés du gouvernement du Canada et d'éléments de programme portant sur la tenue des dossiers, des rapports seront créés pour assurer la surveillance de la conformité des opérations de GI.</p>	<p>DPI</p> <p>DPI</p> <p>DPI</p> <p>DPI</p>	<p>À compter de novembre 2010</p> <p>Juin 2011</p> <p>Octobre 2011</p> <p>À compter de novembre 2010</p>
<p>Communauté de la GI</p> <p>46. Le dirigeant principal de l'information devrait se servir du travail effectué par le Conseil du</p>	<p>D'accord. a) Le BDPI créera un profil des compétences types, ainsi qu'un « programme</p>	<p>DPI et le Directeur des</p>	<p>Décembre 2010</p>

Recommandation	Plan d'action de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
<p>Trésor et le gouvernement du Canada sur les compétences essentielles et la certification en gestion de l'information afin de créer un profil des compétences essentielles pour la communauté de la gestion de l'information et produire pour l'Agence un plan de formation obligatoire en gestion de l'information qui repose sur les compétences courantes et appuyer un tel plan.</p> <p>57. Le Bureau du dirigeant principal de l'information devrait préparer une stratégie de mise en œuvre complète d'un Système de gestion électronique de documents et de dossiers et la soumettre pour approbation au Comité exécutif.</p>	<p>d'études », à l'intention des spécialistes de la GI. Le programme d'études s'appuiera sur la formation obligatoire en GI du gouvernement du Canada donnée à l'École de la fonction publique du Canada et inclura une formation sur les normes et les outils de GI de l'ASPC.</p> <p>b) Le BDPI demandera au CE de l'ASPC d'approuver les compétences obligatoires et le plan de formation.</p> <p>c) La mise en œuvre du profil des compétences et du plan est liée à l'approbation par le CE de l'ASPC.</p> <p>D'accord. Une stratégie de mise en œuvre d'un Système de gestion électronique de documents et de dossiers (SGEDD) sera élaborée comme document à l'appui de l'analyse de rentabilisation des capacités de gestion de l'information produit en janvier 2008 et sera soumise à la haute direction de l'ASPC.</p>	<p>Ressources Humaines (RH), Direction des RH</p> <p>DPI</p> <p>DPI</p> <p>DPI</p>	<p>Février 2011</p> <p>Avril 2011</p> <p>Juin 2010</p>
<p>Formation et sensibilisation à l'intention des membres du personnel autres que les spécialistes de la GI</p> <p>62. Le dirigeant principal de l'information devrait organiser des séances obligatoires de formation et de sensibilisation à la gestion de l'information et les présenter à tous les membres du personnel de l'Agence comme élément qui fait partie intégrante du plan approuvé de mise en œuvre du Système de gestion électronique de documents et de dossiers.</p>	<p>D'accord. a) La stratégie de mise en service du SGEDD prévoit une formation obligatoire pour tous les employés. La formation vise à apprendre aux employés les exigences relatives à la GI et à démontrer comment la technologie peut aider à respecter les exigences stratégiques. L'encadrement individuel par ordinateur de bureau suit aussi pour garantir davantage que les employés comprennent</p>	<p>DPI</p>	<p>Août 2010</p>

Recommandation	Plan d'action de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
	<p>les concepts de la GI et savent utiliser l'outil efficacement.</p> <p>b) La présentation de la formation obligatoire dépend de l'approbation du CE de l'ASPC et du financement.</p>	DPI	À compter de septembre 2010
<p>Gestion des risques et ressources consacrées aux activités de GI</p> <p>66. Le dirigeant principal de l'information devrait produire une évaluation détaillée des risques qui mettrait en évidence les risques, les répercussions et les avantages liés à la gestion de l'information, ainsi qu'une stratégie d'atténuation possible. Cette évaluation des risques préparerait le terrain pour l'élaboration d'un plan opérationnel détaillé sur la gestion de l'information.</p>	D'accord. Des outils existants du gouvernement du Canada seront utilisés pour procéder à une évaluation intégrée des risques portant sur la fonction de GI de l'ASPC. Les risques, les répercussions, des stratégies d'atténuation et des avantages seront définis et intégrés au plan opérationnel.	DPI	Mars 2010
<p>Affectation de ressources à la GI</p> <p>70. Le dirigeant principal de l'information devrait déterminer et faire approuver par le Comité exécutif les ressources en gestion de l'information dont l'Agence a besoin pour appuyer l'exécution réussie de la stratégie de gestion de l'information.</p> <p>71. Le Comité exécutif devrait veiller à ce que les ressources financières et humaines nécessaires soient fournies pour appuyer le succès du secteur fonctionnel de la gestion de l'information et la réalisation de la stratégie de</p>	<p>D'accord. La stratégie et le plan opérationnel sur la GI (voir recommandation 38) présenteront un aperçu des ressources opérationnelles nécessaires pour appuyer la réussite de la stratégie sur la GI. L'affectation de ressources pour les diverses initiatives à l'appui de la stratégie et du plan opérationnel sur la GI dépend de l'approbation du Comité exécutif de l'ASPC.</p> <p>D'accord. Le CE fournira les ressources humaines et financières dont le DPI a besoin pour appuyer la réussite du secteur fonctionnel de la gestion de l'information et la mise en œuvre de la stratégie sur la gestion de l'information conformément aux</p>	<p>DPI</p> <p>SMAP</p>	<p>Juin 2010</p> <p>Juin 2010</p>

Recommandation	Plan d'action de la direction	Cadre de première responsabilité	Date cible
gestion de l'information.	priorités de l'ASPC, selon la disponibilité des ressources et sous réserve de la réception et de l'approbation d'un plan de mise en œuvre dont les coûts sont établis.		

Annexe C – Liste d'acronymes

Agence	Agence de la santé publique du Canada
ASPC	Agence de la santé publique du Canada
BDPI	Bureau du dirigeant principal de l'information
CE	Comité exécutif
COU	Centre des opérations d'urgence
CT	Conseil du Trésor
DPI	Dirigeant principal de l'information
GI	Gestion de l'information
IVI	Institut des vérificateurs internes
LMN	Laboratoire national de microbiologie
PON	Procédures opérationnelles normalisées
RCN	Région de la capitale nationale
RH	Ressources humaines
SC	Santé Canada
SCFM	Système de classification fonctionnelle ministérielle
SDL	Serveur de dossiers Livelink
SGDDI	Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information
SGEDD	Système de gestion électronique de documents et de dossiers
SMAP	Sous-ministre adjointe principale
TI	Technologies de l'information

Annexe D – Liste des structures de classification en GI

Nom	Description	Statut
AXS.V1	Structure de classification de SC	Ne sert plus.
SAGD	Ancienne structure de SC utilisée pour classier les documents sur les RH. Le BDPI prévoit convertir les codes de classification des documents sur les RH à la structure SCFM d'ici à la fin de l'exercice 2009-2010.	Toujours en service
DR2-CCI	Ancien format de classification de SC	Ne sert plus.
EMRRP	Structure de classification par sujets	Toujours en service, on l'abandonne rapidement pour utiliser la structure SCFM.
SCFM	Structure de classification selon les fonctions et activités de programme.	Norme courante de l'ASPC et les spécialistes de la GI ont reçu la formation nécessaire pour l'utiliser. Elle remplace rapidement toutes les autres structures de classification.

- AXS.V1 : Access Version 1
 SAGD : Système automatisé de gestion des dossiers
 DR2-SCIC : Structure de classification de l'information consignée
 EMRRP : Examen ministériel des rapports et de la rationalisation des processus
 SCFM : Système de classification fonctionnelle ministérielle