



# **Vérification interne horizontale de la tenue des documents électroniques dans les grands ministères et organismes, décembre 2011**

Publié : le 2011-00-09

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2011

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N<sup>o</sup> de catalogue BT66-52/2011F-PDF  
ISBN : 978-0-660-25602-3

Ce document est disponible sur [Canada.ca](http://Canada.ca), le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé  
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Horizontal Internal Audit of Electronic Recordkeeping in Large  
Departments and Agencies, December 2011



# Vérification interne horizontale de la tenue des documents électroniques dans les grands ministères et organismes, décembre 2011

## Table des matières

[Sommaire](#)

[Conformité aux normes professionnelles](#)

[Contexte](#)

[Objectif et portée de la vérification, et approche utilisée](#)

[Objectif et portée](#)

[Constatations détaillées et recommandations](#)

[Première constatation : Orientation politique et stratégique](#)

[Deuxième constatation : Conservation de l'information ayant une valeur opérationnelle](#)

[Troisième constatation : Apprentissage et sensibilisation](#)

[Quatrième constatation : Outils et applications de gestion de l'information](#)

[Plans d'action de la direction](#)

[Annexe A : Grands ministères et organismes visés par la vérification](#)

[Annexe B : Liens vers les lois, les cadres, les politiques, les directives et les consignes pertinents](#)

[Annexe C : Objectifs et critères connexes](#)

[Annexe D : Recommandations, par ministère et organisme](#)

[Annexe E : Classement des recommandations en fonction du risque](#)

## Sommaire

L'objectif de la présente vérification était de déterminer si les grands ministères et organismes (GMO) et les ministères qui jouent un rôle central satisfont aux exigences de l'ensemble des politiques sur la gestion de l'information (GI), en mettant l'accent sur la tenue des documents électroniques.

### Pourquoi est-ce important?

La gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada a une incidence sur tous les secteurs d'activité et est un élément important de la prestation des services ministériels. De l'information électronique est créée dans l'ensemble du gouvernement à un taux qui croît de façon exponentielle et, sans la capacité de gérer efficacement cette information, les ministères courent le risque de perdre leur capacité de cerner et de récupérer l'information nécessaire à la prise de décisions de façon organisée et en temps opportun. Cette situation pourrait faire en sorte que l'on ne pourrait répondre aux demandes d'information des Canadiens ni respecter d'autres obligations.

La présente vérification aide le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) à habiliter les ministères et organismes à se conformer aux objectifs en matière de politiques pour la tenue de documents électroniques, et ce, en déterminant les problèmes systémiques et les défis communs relatifs à l'observation de la *Politique sur la gestion de l'information*.

### Principales constatations

Une stratégie et un plan d'action pangouvernemental pour la GI ont été mis en œuvre, et sont activement communiqués aux GMO. La plupart des GMO ont élaboré des plans qui intègrent les exigences de l'ensemble des politiques sur la GI; toutefois, les GMO ne surveillent actuellement pas la mise en œuvre de ces plans.

La majorité des GMO n'ont pas encore établi de cadre pour cerner l'information ayant une valeur opérationnelle. Il s'agit d'une première étape importante qui permettra de conserver l'information ayant une valeur opérationnelle et de l'organiser de façon à ce qu'elle soit facile à récupérer afin de favoriser un processus

décisionnel rapide et efficace. De fait, la plupart des GMO n'ont pas encore défini la valeur opérationnelle en ce qui a trait à leurs besoins en GI et offrent peu de consignes à leur personnel, voire aucune.

La plupart des GMO n'ont pas élaboré de processus de conservation et d'élimination des documents ni de consignes à l'intention de leur personnel. L'élimination de documents électroniques est principalement effectuée de façon ponctuelle par le personnel autre que celui de la fonction de GI, puisque la plupart des stratégies de conservation et d'élimination ont été élaborées pour la tenue de documents papier.

Les systèmes et les outils de tenue de documents électroniques ne sont pas utilisés de manière uniforme par le personnel des ministères. Dans la plupart des GMO, les systèmes de tenue de documents électroniques ne sont pas obligatoires, et leur utilisation est laissée à la discrétion de chacun. Ainsi, les documents électroniques sont sauvegardés sur des lecteurs partagés, des lecteurs personnels ou des dispositifs de stockage portatifs, plutôt que dans un système organisationnel intégré. Même s'il est possible de gérer efficacement l'information ayant une valeur opérationnelle sans système organisationnel, opter pour une telle solution réduit l'efficacité de la récupération de l'information en temps opportun et nuit à l'échange de renseignements à l'échelle du gouvernement.

Le gouvernement du Canada élabore et offre une formation aux professionnels de la GI. Les GMO offrent de la formation à leur personnel, mais n'ont pas déterminé les besoins en matière d'apprentissage.

## Conclusion

Bien qu'une orientation stratégique pour la tenue de documents électroniques ait été établie au sein du gouvernement du Canada, la mise en œuvre des plans ministériels visant à aborder la stratégie en est à ses premières étapes. Les GMO n'ont pas encore établi un cadre pour cerner les renseignements ayant une valeur opérationnelle permettant d'appuyer la prise de décisions en temps opportuns. Les GMO prennent en compte les besoins en formation de leurs professionnels de la GI, mais pas ceux de l'ensemble du personnel. La plupart des GMO n'ont pas encore élaboré de processus officiels de conservation ou d'élimination. Les outils et les applications de GI ne sont pas toujours utilisés de façon uniforme au sein des GMO.

## Conformité aux normes professionnelles

La mission de vérification a été exécutée en conformité avec les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes<sup>[1]</sup>.

### Brian M. Aiken, CIA, CFE

Contrôleur général adjoint

Secteur de vérification interne, Bureau du contrôleur général

## Contexte

La gestion de l'information est depuis longtemps une priorité opérationnelle pour le gouvernement du Canada. Dans le passé, les documents papier étaient gérés par une équipe de responsables spécialisés en gestion de documents qui se chargeait de classer ce qui était souvent la seule copie d'un document.

L'arrivée de l'ère électronique a compliqué les pratiques traditionnelles de tenue de documents. Chaque courriel ou ébauche de document est créé et sauvegardé en tant que document original et, par conséquent, considéré comme étant un document électronique. Une grande partie de l'information générée et gérée par le gouvernement fédéral est sous forme électronique et peut être classée dans l'un des deux groupes suivants : données structurées et données non structurées.

On entend par *données structurées* l'information contenue dans les systèmes organisationnels, comme les systèmes financiers et de ressources humaines. L'information est souvent entrée dans ces systèmes organisationnels au moyen de champs préétablis, comme « nom », « numéro de téléphone », etc. Il existe de nombreux contrôles pour gérer les risques liés à ce type d'information, par exemple, qui peut accéder au système et modifier l'information, ou quel type d'information peut être entrée dans des champs particuliers.

Les *données non structurées* représentent quant à elles l'information contenue dans les documents de travail, comme les plans de projets, les chiffriers, les courriels et les comptes rendus de décisions. Le fait que les contrôles sont souvent beaucoup moins structurés et souvent effectués de façon ponctuelle constitue l'un des principaux risques associés à la gestion de ces données. Il est donc possible que l'information soit plus difficile à suivre, ou que de multiples versions sauvegardées à de multiples endroits compromettent la fiabilité de l'information. Toutefois, des décisions critiques reposent souvent sur ces données.

La notion d'espace physique utilisé pour conserver en un seul endroit tous les documents n'est plus une réalité. Tous les employés sont maintenant chargés de gérer la multitude de documents qu'ils peuvent créer chaque jour. Le nombre de documents générés par le gouvernement augmente d'une façon exponentielle, mettant à l'épreuve sa capacité de gérer son information avec autant de certitude et d'efficacité qu'auparavant.

En 2006, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) a dirigé un effort pangouvernemental pour relever les défis liés à la modernisation de la tenue de documents compte tenu de l'environnement en évolution. Les représentants de multiples ministères gouvernementaux ont participé à l'exercice, et les deux rapports produits ont mené à l'établissement de la base d'une orientation gouvernementale unifiée : *Gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada : Une évaluation des problèmes opérationnels* et *La gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada : La vision*.

En 2007, le Secrétariat a publié une nouvelle *Politique sur la gestion de l'information*, ainsi que deux nouvelles directives : la *Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information* (2007) et la *Directive sur la tenue des documents* (2009). Bien que le nouvel ensemble de politiques ait établi les responsabilités relatives à la GI au sein des ministères, c'est la Stratégie de gestion de l'information du gouvernement du Canada (parue en 2008) qui a su harmoniser les buts en matière de GI et fixer des objectifs clairs pour l'ensemble de la collectivité.

La gestion du cycle de vie de l'information est un dénominateur commun dans l'ensemble des politiques sur la GI et dans la Stratégie de gestion de l'information du gouvernement du Canada. Plus particulièrement, les ministères doivent déterminer quels documents électroniques valent la peine d'être conservés à long terme (et pour combien de temps), et quels documents devraient être éliminés après une période convenable. On appelle « valeur organisationnelle » la valeur qu'un document a pour les opérations. Comme un grand nombre de documents électroniques sont temporaires, ils ne sont pas perçus comme ayant une valeur à long terme pour les intérêts du gouvernement. Toutefois, ces types de documents sont souvent beaucoup plus nombreux que les documents ayant une plus grande « valeur ».

En attribuant une valeur opérationnelle aux documents électroniques, les professionnels de la GI peuvent établir des paramètres au cycle de vie fondés sur les besoins à long terme. Si ce processus est bien établi, la conservation et l'élimination des documents deviennent des processus automatisés.

Bibliothèque et Archives Canada (BAC) est l'organisme responsable d'offrir des consignes et du soutien aux ministères pour qu'ils puissent déterminer quels documents doivent être conservés et accorder les pouvoirs délégués permettant d'éliminer des documents ministériels. Ces pouvoirs délégués doivent être obtenus avant l'élimination des documents parce qu'ils précisent quels documents seront détruits et lesquels devraient être archivés au bénéfice à long terme du gouvernement du Canada et dans l'intérêt national.

## **Objectif et portée de la vérification, et approche utilisée**

### **Objectif et portée**

La présente vérification visait à déterminer si les GMO et les ministères qui jouent un rôle central satisfont aux exigences de l'ensemble des politiques sur la GI, en mettant l'accent sur la tenue des documents électroniques.

Aux fins de la présente vérification, nous avons limité notre portée aux données électroniques non structurées.

La présente vérification vise 16 GMO. En outre, le Secrétariat, BAC et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) ont aussi fait l'objet de cette vérification en raison de leurs responsabilités particulières établies dans l'ensemble des politiques sur la GI : le Secrétariat fournit une orientation fonctionnelle et stratégique aux ministères; BAC accorde les autorisations de disposition des documents; et TPSGC donne accès aux systèmes et solutions logicielles. (L'annexe A comporte une liste des ministères et organismes visés par la vérification.)

## **Constatations détaillées et recommandations**

### **Première constatation : Orientation politique et stratégique**

**Bien qu'une orientation stratégique pour la tenue de documents électroniques soit établie dans les GMO, sa mise en œuvre en est encore aux premières étapes.**

Nous avons examiné l'orientation stratégique que le Secrétariat a fournie aux GMO pour coordonner les activités de GI dans l'ensemble du gouvernement. Nous avons vérifié les progrès réalisés relativement à la mise en œuvre de la Stratégie de gestion de l'information du gouvernement du Canada dans les GMO, y compris les politiques ministérielles, les plans, les organigrammes et les mandats des comités. Enfin, nous avons vérifié comment les professionnels de la GI surveillent les progrès réalisés dans le cadre de la mise en œuvre de leurs plans.

L'orientation stratégique interministérielle commune assure l'uniformité de l'approche relative à la tenue de documents électroniques du gouvernement. Les stratégies de GI font en sorte que les professionnels de la GI bénéficient d'une orientation établie pour les activités de GI qui satisfont aux exigences ministérielles de l'ensemble des politiques sur la GI. La mesure du rendement et la surveillance aident la haute direction à déterminer si les plans de GI sont mis en œuvre de façon à atteindre les objectifs de la direction.

### ***L'orientation stratégique de la GI est coordonnée à l'échelle du gouvernement.***

Le Secrétariat dirige les efforts visant à renforcer les activités de tenue des documents électroniques à l'échelle du gouvernement. Le Secrétariat a dirigé l'élaboration de la Stratégie de gestion de l'information du gouvernement du Canada – de concert avec BAC et les membres de comités de divers GMO – qui fournit l'orientation stratégique pour la tenue de documents électroniques dans l'ensemble du gouvernement. La stratégie définit les risques pangouvernementaux et établit les activités des organismes centraux requises pour

atténuer ces risques. Un plan d'action avec des échéanciers définis a été élaboré pour mettre en œuvre la stratégie, et de multiples documents d'orientation ont été produits pour aider les professionnels de la GI et le personnel des ministères. Des activités de sensibilisation dont la portée s'étend à tous les GMO viennent compléter les stratégies et les consignes du Secrétariat. Grâce à ces efforts de coordination, les GMO sont en mesure de tirer parti des connaissances et de l'expérience de chacun.

***La plupart des GMO ont élaboré des plans de GI qui intègrent les exigences contenues dans l'ensemble des politiques sur la GI.***

La plupart des GMO ont commencé à mettre en œuvre leurs plans et les politiques de GI ministérielles qui abordent la stratégie pangouvernementale sur la tenue de documents électroniques. Les GMO ont aussi nommé des champions ou des professionnels de la GI qui sont en mesure d'informer la haute direction sur les risques liés aux activités de GI. La gestion de l'information électronique a été reconnue à l'échelle du gouvernement comme un risque à l'efficacité opérationnelle, et les GMO ont reconnu le risque croissant associé au manque de pratiques de tenue de documents électroniques. Les exigences et les risques relatifs à la GI font l'objet de discussions officielles par la haute direction. Au fur et à mesure que d'importantes priorités en GI se présenteront et exigeront des ressources supplémentaires, il sera important pour les GMO d'intégrer ces exigences à leurs activités de planification ministérielles globales.

***Les professionnels de la GI ne surveillent pas la mise en œuvre de leurs plans.***

La plupart des GMO n'ont pas encore établi d'indicateurs de rendement pour mesurer et surveiller la progression de la mise en œuvre de leurs plans de GI. Alors que les objectifs globaux de la mise en œuvre de la stratégie ont été établis dans la plupart des GMO, aucune activité assortie d'échéanciers établis n'a encore été planifiée. Par conséquent, les professionnels de la GI ne peuvent évaluer l'efficacité de leurs activités, ni démontrer leur efficacité à la haute direction.

Un exemple d'indicateur de rendement est la réalisation des activités de détermination de l'information ayant une valeur opérationnelle au sein de chaque unité ministérielle et les processus de conservation et d'élimination connexes. On pourrait le mesurer en pourcentage des travaux d'élaboration de processus officiels terminés et procéder à des comparaisons entre les unités opérationnelles d'un ministère.

***Recommandations***

1. Les GMO devraient établir des indicateurs de rendement pour mieux surveiller la mise en œuvre de leurs plans de GI.

**Deuxième constatation : Conservation de l'information ayant une valeur opérationnelle**

**La plupart des GMO n'ont pas encore établi un cadre pour cerner et gérer l'information ayant une valeur opérationnelle.**

Nous avons examiné les méthodologies utilisées par les GMO pour déterminer la valeur opérationnelle de l'information générée. Nous avons vérifié les consignes fournies à l'ensemble des employés des ministères pour s'assurer qu'ils ont compris comment cerner l'information ayant une valeur opérationnelle et les processus de conservation et d'élimination qui en résultent. Enfin, nous avons examiné la méthode BAC pour octroyer des pouvoirs d'élimination aux ministères qui ont montré leur capacité d'effectuer un suivi de l'information ayant une valeur opérationnelle et de la conserver, réduisant ainsi le risque d'éliminer des renseignements qui représentent un avantage à long terme pour le gouvernement du Canada et un intérêt national.

En l'absence d'une méthode pour cerner l'information ayant une valeur opérationnelle, les GMO pourraient surcharger leurs systèmes avec de l'information qui n'a aucune valeur opérationnelle à long terme pour le ministère. Cette situation accroît aussi la complexité au moment de récupérer l'information ayant une valeur opérationnelle lorsqu'elle est nécessaire à la prise de décisions ou en réponse à des demandes d'information des Canadiens. Après avoir déterminé l'efficacité des processus ministériels de conservation et d'élimination de l'information, BAC accorde des autorisations de disposition de documents aux ministères, ce qui permet aux GMO d'éliminer l'information qui n'a aucune valeur opérationnelle au moyen d'un processus établi, augmentant ainsi l'efficacité de l'élimination et réduisant les coûts à long terme liés à la conservation d'information sans valeur à long terme.

***La plupart des GMO n'ont pas encore défini l'information ayant une valeur opérationnelle.***

La plupart des GMO n'ont pas encore défini la valeur opérationnelle en fonction des besoins de GI de leur organisation, et offrent habituellement peu de consignes au personnel ministériel, voire aucune. La plupart des GMO ne donnent des précisions que pour des produits ou documents précis (p. ex., les mémoires au Cabinet), mais aucune consigne supplémentaire pouvant être interprétée par le personnel des ministères pour les autres documents générés quotidiennement. La plupart des GMO classent encore les documents selon le niveau de

sécurité et/ou les restrictions relatives à l'accès; la valeur opérationnelle n'entre pas en ligne de compte. Par conséquent, il est possible que les GMO dépensent des ressources pour faire le suivi, conserver et archiver de l'information qui n'a aucune valeur opérationnelle à long terme pour le gouvernement du Canada.

***La plupart des GMO n'ont pas élaboré de processus de conservation et d'élimination ou de consignes pour le personnel du ministère.***

L'élimination de documents électroniques est principalement effectuée de façon ponctuelle par le personnel des ministères, dans la mesure où la plupart des stratégies de conservation et d'élimination ont été établies pour la tenue de documents papier. Puisque le nombre de documents électroniques générés par le personnel des ministères est exponentiellement plus grand que celui des documents papier, l'élimination et l'archivage des documents électroniques posent de plus en plus de défis pour les GMO; les processus de conservation et d'élimination ne sont pas adaptés aux documents électroniques. En théorie, le personnel des ministères pourrait supprimer des renseignements qui sont importants pour les décideurs; réciproquement, la conservation de documents électroniques inutiles pourrait accroître le fardeau sur la capacité de stockage.

Certains GMO ont relevé ce défi en créant quelques types de documents; lorsque le document est créé, son cycle de vie est prédéfini selon sa nature. Ces GMO fournissent aussi des consignes individuelles au personnel lorsque les documents ne se classent pas manifestement dans l'un des types de document préétablis.

***BAC a commencé à mettre en œuvre une méthodologie normalisée pour l'octroi d'autorisations de disposition de documents.***

BAC a lancé sa méthodologie d'octroi d'autorisation de disposition de documents en mai 2011. Cela inclut une évaluation de la capacité du ministère à effectuer un suivi de l'information ayant une valeur opérationnelle et de la conserver, réduisant ainsi le risque d'éliminer des renseignements qui pourraient représenter un avantage à long terme pour le gouvernement du Canada et être dans l'intérêt national. Auparavant, le processus d'octroi d'autorisation de disposition était effectué de façon ponctuelle et occasionnait souvent de longs délais. La nouvelle méthodologie donne la possibilité à BAC de simplifier le processus et d'accroître l'efficacité. Il sera important pour BAC de surveiller la progression de sa nouvelle méthodologie et de continuer à améliorer le processus de manière à optimiser l'efficacité du processus de disposition de documents électroniques à l'échelle du gouvernement.

***Recommandations***

2. Les GMO devraient définir l'information ayant une valeur opérationnelle pour leur organisation et élaborer des méthodes pour veiller à ce que cette information puisse faire l'objet d'un suivi et soit stockée de manière efficace.
3. Les GMO, en collaboration avec BAC, devraient élaborer des processus de conservation et d'élimination officiels pour l'ensemble du personnel des ministères.

**Troisième constatation : Apprentissage et sensibilisation**

**Les GMO tiennent compte des besoins en formation pour leurs professionnels de la GI, mais pas de ceux de l'ensemble du personnel.**

Nous avons examiné l'orientation fonctionnelle du Secrétariat pour les professionnels de la GI, et les cours élaborés pour la collectivité de la GI. Nous avons vérifié la formation obligatoire sur la GI que les GMO donnent à leurs professionnels de la GI. Enfin, nous avons aussi examiné la formation sur la GI donnée à tout le personnel des GMO autre que celui de la fonction de GI, et vérifié si les professionnels de la GI sont capables de déterminer si la formation actuelle est suffisante pour faciliter la mise en œuvre de la Stratégie de gestion de l'information du gouvernement du Canada.

En collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, le Secrétariat est en mesure de coordonner les nouveaux développements ou les nouvelles méthodes liés à la formation sur la tenue de documents électroniques et de les communiquer de manière efficace à tous les ministères pour promouvoir l'uniformité à l'échelle du gouvernement. Les plans de formation officiels font en sorte que les ministères disposent d'une fonction de GI professionnelle et bien informée pour mettre en œuvre la Stratégie de gestion de l'information du gouvernement du Canada. La formation de GI offerte à l'ensemble du personnel aide les employés à comprendre leur rôle lié à la tenue de documents électroniques, y compris comprendre comment faire un suivi de l'information ayant une valeur opérationnelle et la conserver. Puisque chaque employé est maintenant considéré comme étant jusqu'à un certain point responsable de la gestion de documents électroniques, il est important que le personnel du ministère ait les connaissances et la formation requises pour atteindre les objectifs stratégiques de la GI.

***Le gouvernement du Canada dirige les efforts visant à renforcer la formation et la sensibilisation à l'égard des fonctions ministérielles relatives à la GI.***

Le Secrétariat et BAC président de multiples comités et groupes de travail interministériels afin de mieux déterminer les besoins en formation et en sensibilisation de la collectivité, et pour faire part des faits nouveaux

uniformément dans l'ensemble de la collectivité. Le Secrétariat dirige l'élaboration de cours de formation (de concert avec l'École de la fonction publique du Canada) pour les professionnels de la GI. En travaillant directement avec les professionnels de la GI dans les GMO, le Secrétariat et BAC peuvent garantir que les consignes centralisées sont adaptées aux divers niveaux opérationnels qui mettront en œuvre les stratégies de GI. Grâce aux réunions de comités et de groupes de travail interministériels, les connaissances relatives à la tenue de documents électronique sont partagées sur une base périodique et de manière efficace à l'échelle de la collectivité.

### ***La formation pour les professionnels de la GI est planifiée et coordonnée.***

La plupart des GMO ont indiqué que l'apprentissage est une priorité pour les professionnels de la GI. La plupart des GMO ont établi des plans de formation officiels pour les professionnels de la GI et suivent les progrès réalisés quant aux objectifs d'apprentissage. Les professionnels de la GI sont en mesure de mettre en œuvre plus d'avancées relatives à la tenue de documents électroniques pour les ministères.

### ***Les GMO donnent de la formation au personnel des ministères, mais n'ont pas cerné les besoins en matière d'apprentissage.***

La plupart des GMO n'ont pas établi de stratégies d'apprentissage en matière de GI pour l'ensemble de leur personnel. La plupart des GMO ont mis au point une ou deux séances de formation pour l'ensemble du personnel, mais n'ont pas clairement défini les objectifs d'apprentissage. Les GMO n'ont pas encore mis au point leurs analyses des besoins d'apprentissage en matière de tenue des documents électroniques pour le personnel des ministères, car ils procèdent encore à la mise en œuvre de leurs stratégies de GI. Les équipes de la GI ne peuvent garantir que les employés des ministères comprennent ce qu'on attend d'eux relativement à la mise en œuvre de la Stratégie de gestion de l'information du gouvernement du Canada, y compris le besoin d'effectuer un suivi de l'information ayant une valeur opérationnelle et de la récupérer, et quelles formations pourraient être requises.

### ***Recommandation***

4. Les GMO devraient effectuer des analyses des besoins en formation du personnel des ministères et mettre en œuvre les mesures requises.

### **Quatrième constatation : Outils et applications de gestion de l'information**

#### **La mise en œuvre et l'utilisation des outils et des applications de GI ne sont pas coordonnées dans les GMO.**

Nous avons examiné les activités visant à promouvoir l'échange de renseignements par les ministères jouant un rôle central dans la prestation de la stratégie relative à la GI. Nous avons également vérifié si les outils et les applications avaient été élaborés ou achetés par les ministères ayant des rôles clés, et la manière dont ils étaient partagés avec les GMO pour assurer l'utilisation commune à l'échelle du gouvernement. Enfin, nous avons examiné les systèmes organisationnels utilisés pour gérer les documents électroniques dans les GMO.

Chacune des organisations doit engager des frais élevés pour mettre en œuvre bon nombre des solutions logicielles, et les GMO pourraient tirer parti de ce que les autres ministères ont appris tout en faisant avancer les activités de la GI. Les systèmes organisationnels sont des outils utilisés quotidiennement par le personnel des GMO pour gérer les documents électroniques, et sans les solutions logicielles pour centraliser la gestion des volumes importants d'information, les documents électroniques ne peuvent être gérés efficacement. Même s'il est possible de gérer efficacement l'information ayant une valeur opérationnelle sans système organisationnel, opter pour une telle solution réduit l'efficacité de la récupération de l'information en temps opportun et nuit à l'échange de renseignements à l'échelle du gouvernement.

### ***Les ministères qui jouent un rôle central dans la GI donnent aux GMO un accès à des outils et des applications communs.***

Grâce à l'orientation et aux consignes du Secrétariat, TPSGC a fait l'acquisition d'une solution organisationnelle de tenue de documents électroniques. Les GMO peuvent choisir de se procurer et de mettre en œuvre leurs propres solutions et le font, car les services fournis par TPSGC sont optionnels et non obligatoires. Le Secrétariat collabore aussi avec les GMO pour élaborer des systèmes d'architecture organisationnelle communs pour faire en sorte que les systèmes de tenue de documents électroniques soient conçus uniformément dans l'ensemble du gouvernement. Avec des structures et des outils normalisés – ainsi que des consignes centralisées – les GMO ont la chance de tirer parti de l'échange de renseignements avec des collègues pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des fonctions de GI.

### ***Les systèmes de tenue de documents électroniques ne sont pas utilisés de manière uniforme par le personnel des ministères.***

Dans la plupart des GMO, l'utilisation d'applications organisationnelles pour la tenue de documents électroniques varie d'un employé à un autre. De fait, les systèmes de tenue de documents électroniques ne sont pas obligatoires, et leur utilisation est libre à chacun dans la plupart des GMO. Par conséquent, les documents électroniques sont sauvegardés sur des lecteurs communs, des lecteurs personnels ou des dispositifs de stockage portatifs, au lieu d'un système organisationnel intégré. La plupart des GMO utilisent également de multiples applications organisationnelles pour différents secteurs opérationnels, certaines d'entre elles ne sont pas interexploitables. Les GMO ont pris en compte diverses exigences opérationnelles ou de sécurité pour différentes fonctions opérationnelles, ce qui pourrait empêcher l'adoption d'une application universelle. Puisque l'information existe dans de multiples plateformes au sein des GMO, il est possible que l'information ne soit pas facilement accessible pour permettre aux décideurs d'atteindre les objectifs de programme. Il est important que les GMO veillent à ce que leurs systèmes soient interexploitables avant de mettre en œuvre leur stratégie de GI.

### **Recommandations**

5. Les GMO devraient élaborer des stratégies pour accroître l'utilisation des systèmes organisationnels de tenue des documents électroniques par le personnel des GMO.

### **Plans d'action de la direction**

Les constatations et les recommandations faisant suite à la présente vérification ont été soumises aux 19 ministères visés par la vérification. Le Bureau du contrôleur général a demandé à chaque ministère ayant participé à la vérification de présenter un plan d'action de la direction comportant des mesures détaillées et de discuter de ces plans avec leurs comités de vérification ministériels respectifs.

### **Annexe A : Grands ministères et organismes visés par la vérification**

- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Agence des services frontaliers du Canada
- Commission canadienne de sûreté nucléaire
- Service canadien du renseignement de sécurité
- Agence spatiale canadienne
- Citoyenneté et Immigration Canada
- Service correctionnel Canada
- Service administratif des tribunaux judiciaires
- Affaires étrangères et Commerce international Canada
- Défense nationale
- Bureau du Conseil privé
- Sécurité publique Canada
- Gendarmerie royale du Canada
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
- Transports Canada
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Les ministères suivants étaient également visés par la vérification parce qu'ils jouent un rôle central dans la prestation de la Stratégie de gestion de l'information du gouvernement du Canada.

- Bibliothèque et Archives Canada
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

### **Annexe B : Liens vers les lois, les cadres, les politiques, les directives et les consignes pertinents**

- [Politique sur la gestion de l'information](#)
- [Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information](#)
- [Directive sur la tenue des documents](#)
- [Stratégie de gestion de l'information du gouvernement du Canada](#)
- [Orientation stratégique du gouvernement : gestion de l'information](#)
- [Gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada : Une évaluation des problèmes opérationnels, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada](#)
- [La gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada : La vision, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada](#)
- [Cadre de responsabilisation de gestion – ronde VII \(2009-2010\) : composante de gestion 12 : Efficacité de la gestion de l'information](#)
- [L'outil d'évaluation des capacités en matière de gestion de l'information, Bibliothèque et Archives Canada](#)

### **Annexe C : Objectifs et critères connexes**

L'objectif de la présente vérification était de déterminer si les GMO et les ministères qui jouent un rôle central satisfont aux exigences de l'ensemble des politiques sur la GI, en mettant l'accent sur la tenue des documents électroniques.

Sous-objectifs	Critères
Les ministères ont des structures de gouvernance en place pour soutenir efficacement une stratégie et des résultats en matière de GI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des structures, des mécanismes et des ressources de gouvernance sont en place pour assurer une gestion de l'information continue et efficace.</li> <li>Des processus de surveillance et de rapports sont en place pour la GI.</li> <li>Les ministères participent à l'établissement d'une orientation pangouvernementale en ce qui concerne l'information et la tenue de documents.</li> <li>Le Secrétariat appuie l'harmonisation de la stratégie ministérielle et des approches en GI avec les instruments de politiques du gouvernement du Canada.</li> </ul>
Les ministères se dotent d'une main-d'œuvre hautement qualifiée pour veiller à ce qu'ils aient la capacité d'atteindre les résultats en matière de GI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les ministères ont un ensemble commun de connaissances, d'apprentissage et d'outils d'évaluation.</li> <li>Les ministères ont une compréhension commune des instruments de politique et des outils d'évaluation communs.</li> <li>Le gouvernement du Canada prône et encourage une harmonisation générale des fonctions ministérielles de GI.</li> </ul>
Les ministères mettent au point une architecture et des processus d'information adaptés aux risques, aux contrôles et aux exigences opérationnelles en matière de GI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'information et les documents sont définis et gérés comme des ressources précieuses pour appuyer les résultats des programmes et des services, ainsi que pour satisfaire aux besoins et aux responsabilités opérationnels.</li> <li>Les programmes et les services du gouvernement permettent un accès facile à de l'information pertinente, fiable, intégrale et en temps opportun.</li> <li>Les ministères jouant un rôle central en matière de GI aident d'autres ministères à assurer que l'information est partagée le plus largement possible au sein du ministère et avec les autres ministères.</li> </ul>
Les outils de GI élaborés et mis en œuvre respectent les besoins quant au contrôle approprié du ministère et des utilisateurs opérationnels, et sont conformes à l'architecture d'information ministérielle et interministérielle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les ministères élaborent et mettent en œuvre des outils et des applications communs et intégrés.</li> <li>Le gouvernement du Canada a adopté des outils et des applications communs et intégrés.</li> </ul>
Les pratiques de tenue de documents font en sorte que l'information est disponible au moment opportun, qu'elle est exacte et qu'elle est accessible aux ministères pour l'exécution des programmes et la prestation des services du gouvernement du Canada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'information est gérée de manière à assurer sa pertinence, son authenticité, sa qualité et sa rentabilité tant que celle-ci sera nécessaire pour respecter les responsabilités et les besoins opérationnels.</li> <li>BAC octroie des autorisations de disposition de documents, en vertu de l'article 12 de la <i>Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada</i>, pour permettre aux ministères de mettre en œuvre leurs plans de conservation et d'élimination de documents.</li> <li>Les programmes et les services ministériels intègrent les exigences de la GI aux activités d'élaboration, de mise en œuvre, d'évaluation et de préparation de rapports.</li> </ul>

## Annexe D : Recommandations, par ministère et organisme

La mesure dans laquelle les recommandations suivantes s'appliquent à chaque ministère est variable. Il se peut qu'il y ait des ministères qui n'ont pas commencé à donner suite à certaines de ces recommandations, alors que d'autres sont peut-être plus proches de la mise en œuvre finale.

Recommandations	GMO																Ministères un rôle ce			
	APECA	ASFC	CCSN	SCRS	ASCC	CIC	SCC	SAT	J	MAECI	DN	BCP	SP	GRC	CRSH	TC		SCT*	SCT**	BAC

1. Les GMO devraient établir des indicateurs de rendement pour mieux surveiller la mise en œuvre de leurs plans de GI.	A	A	A	A	N/A	A	A	N/A	A	A	A	A	A	A	N/A	A	N/A	N/A
2. Les GMO devraient définir l'information ayant une valeur opérationnelle pour leur organisation et élaborer des méthodes pour veiller à ce que cette information puisse faire l'objet d'un suivi et soit stockée de manière efficace.	A	A	N/A	N/A	N/A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	N/A	A	N/A	N/A
3. Les GMO, en collaboration avec BAC, devraient élaborer des processus de conservation et d'élimination officiels pour l'ensemble du personnel des ministères.	A	A	N/A	N/A	N/A	A	A	A	A	N/A	A	A	A	A	N/A	A	N/A	N/A
4. Les GMO devraient effectuer des analyses des besoins en formation du personnel ministériel et mettre en œuvre les mesures requises.	A	A	N/A	N/A	N/A	N/A	A	A	A	A	A	A	A	A	N/A	A	N/A	N/A
5. Les GMO devraient élaborer des stratégies pour accroître l'utilisation des systèmes organisationnels de tenue des documents électroniques par le personnel des GMO.	A	A	N/A	A	N/A	A	A	A	A	A	A	N/A	A	A	N/A	A	N/A	N/A

**Légende**

**A**

Applicable

**N/A**

Non-Applicable

**APECA**

Agence de promotion économique du Canada atlantique

**ASFC**

Agence des services frontaliers du Canada

**CCSN**

Commission canadienne de sûreté nucléaire

**SCRS**

Service canadien du renseignement de sécurité

**ASC**

Agence spatiale canadienne

**CIC**

Citoyenneté et Immigration Canada

<b>SCC</b>	Service correctionnel Canada
<b>SATJ</b>	Service administratif des tribunaux judiciaires
<b>MAECI</b>	Affaires étrangères et Commerce international Canada
<b>DN</b>	Défense nationale
<b>BCP</b>	Bureau du Conseil privé
<b>SP</b>	Sécurité publique Canada
<b>GRC</b>	Gendarmerie royale du Canada
<b>CRSH</b>	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
<b>TC</b>	Transports Canada
<b>SCT</b>	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
<b>BAC</b>	Bibliothèque et Archives Canada
<b>TPSGC</b>	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

## Annexe E : Classement des recommandations en fonction du risque

Le tableau qui suit présente les recommandations et leur attribue un ordre de priorité fondé sur le risque (élevé, moyen, faible), en fonction de l'importance relative des recommandations et de la mesure dans laquelle celles-ci reflètent une non-conformité aux politiques du Conseil du Trésor.

Recommandations	Priorité
1. Les GMO devraient établir des indicateurs de rendement pour mieux surveiller la mise en œuvre de leurs plans de GI.	Élevé
2. Les GMO devraient définir l'information ayant une valeur opérationnelle pour leur organisation et élaborer des méthodes pour veiller à ce que cette information puisse faire l'objet d'un suivi et soit stockée de manière efficace.	Élevé
3. Les GMO, en collaboration avec BAC, devraient élaborer des processus de conservation et d'élimination officiels pour l'ensemble du personnel des ministères.	Élevé
4. Les GMO devraient effectuer des analyses des besoins en formation du personnel ministériel et mettre en œuvre les mesures requises.	Moyen
5. Les GMO devraient élaborer des stratégies pour accroître l'utilisation des systèmes organisationnels de tenue des documents électroniques par le personnel des GMO.	Élevé

[1]. Le Bureau du contrôleur général n'a pas réalisé une évaluation externe de ses activités de vérification au moins une fois au cours des cinq dernières années pour confirmer qu'il se conformait à ces normes.