



AUDIT ET ÉVALUATION CONJOINT DU SYSTÈME DE GESTION ÉLECTRONIQUE DES DOCUMENTS DU MINISTÈRE (SHAREPOINT)

Rapport final

Préparé par :
Direction de la vérification interne

31 août 2020

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada (2020)
Tous droits réservés

Toute demande de permission pour reproduire
ce document en tout ou en partie doit
être adressée au Ministère des Finances Canada.

This publication is also available in English.

Table des matières

Résumé	1
Ce que nous avons examiné.....	1
Pourquoi est-ce important?	1
Ce que nous avons constaté	1
Contexte	4
Gestion de l'information et gouvernance des données	4
Objectif	5
Portée	6
Approche	6
Opinion	6
Énoncé de conformité	7
Constatations et recommandations détaillées conjointes de l'audit et de l'évaluation	7
Gouvernance et gestion du changement	7
Les rôles et les responsabilités ont généralement été définis et communiqués, mais ils n'ont pas été clairement définis pour la surveillance à l'échelle du ministère	7
Des plans sont élaborés pour l'initiative SharePoint, mais ils pourraient être améliorés par l'inclusion des activités et des résultats attendus des directions	9
Atteinte des résultats	10
Les résultats escomptés importants pour SharePoint sont atteints	11
L'avancement vers l'atteinte de certains résultats escomptés est faible	12
Formation, orientation et pratiques exemplaires	14
Des outils de formation et d'orientation sont accessibles, mais ils pourraient être mieux adaptés aux besoins de chaque direction.....	14
Il est possible de mieux tirer parti des leçons tirées et des pratiques exemplaires.....	16
Conclusion	18
Réponse de la direction et plans d'action	20
Annexe A : Critères de la mission	22
Annexe B : Modèle logique – Système de gestion électronique des documents du ministère (SharePoint)	23
Annexe C : Acronymes et définitions	25

RÉSUMÉ

CE QUE NOUS AVONS EXAMINÉ

Cette mission conjointe d'audit et d'évaluation (mission) a permis d'examiner le nouveau système de gestion électronique des documents (SharePoint) du ministère des Finances Canada (le ministère) afin de déterminer si SharePoint atteint les résultats escomptés par le ministère et si des mécanismes permettant de s'assurer de la gestion efficace de la transition vers SharePoint sont en place.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

Le ministère compte beaucoup sur la disponibilité et l'accessibilité des renseignements pour mener ses activités et atteindre son objectif de créer une économie saine pour tous les Canadiens. Les employés ont besoin d'outils modernes et pratiques qui leur permettent d'accéder aisément à des renseignements et de travailler de manière efficace et collaborative. Ces outils doivent être interconnectés, intuitifs et accessibles, et inclure des processus opérationnels à jour afin d'assurer l'efficacité et la valeur ajoutée du travail quotidien¹. Il est important de former les employés quant à leur utilisation et à la fonctionnalité, et ces outils doivent adéquatement fonctionner et être bien gérés.

En 2017, le ministère a mis en place SharePoint, un nouveau système de gestion électronique des documents, dans le but de permettre la collaboration, le flux de travail, la numérisation et les capacités de recherche. SharePoint est une initiative de transformation qui a introduit de nouveaux logiciels, outils et processus pour aider les employés à moderniser leurs pratiques de travail. La mise en œuvre réussie de SharePoint au sein du ministère et son utilisation continue, y compris l'exploration de nouvelles possibilités d'exploiter l'outil, sont importantes pour aider à l'atteinte des objectifs opérationnels ministériels.

CE QUE NOUS AVONS CONSTATÉ

Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'initiative de transformation SharePoint a fait une différence positive importante dans la collaboration à l'échelle ministérielle. Toutefois, par une exploration en profondeur et une sensibilisation accrue des employés, il est encore possible d'obtenir davantage de résultats par son utilisation.

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Plan stratégique des opérations numériques de 2018 à 2022

Afin d'évaluer le rendement de SharePoint dans l'atteinte de ses résultats escomptés, l'équipe de la mission, en consultation avec la Division de la gestion de l'information et de la technologie (DGIT) du ministère, a déterminé les résultats escomptés que devrait atteindre SharePoint à l'échelle ministérielle². Cela était nécessaire pour que l'évaluation puisse être effectuée, car le ministère n'a pas défini les résultats escomptés de l'initiative SharePoint au début de ce projet.

Nous avons constaté que d'importants résultats escomptés ont été atteints, notamment l'amélioration de la collaboration et de la conformité à certaines exigences des politiques du Conseil du Trésor. Cependant, moins de progrès ont été réalisés en ce qui concerne le résultat précis prévu en matière de diffusion des renseignements (par exemple, une direction a mis au point un portail permettant le partage des renseignements à l'extérieur). De plus, les directions investissaient peu de temps et de ressources dans le but de cerner d'autres utilisations possibles de SharePoint pour aider à la modernisation de leurs pratiques de travail, ce qui aura une influence quant au succès de SharePoint, soit dans l'atteinte de ses résultats à long terme et sa contribution aux objectifs opérationnels du ministère.

Nous avons conclu que des mécanismes étaient en place pour gérer la transition du ministère vers SharePoint. Même si la plupart de ces mécanismes (c'est-à-dire les rôles et les responsabilités en matière de gouvernance et de gestion du changement, les plans, l'orientation et la formation) ont été définis, mis en œuvre et surveillés par la DGIT, nous avons estimé que l'apport direct des directions aurait été bénéfique et que les pratiques exemplaires fournies en matière d'orientation, de formation et de gestion de l'information auraient pu être mieux adaptées aux besoins des employés. La raison en est qu'environ la moitié des directions n'avaient pas évalué leurs besoins précis liés à SharePoint et n'avaient pas non plus élaboré de règles opérationnelles leur permettant de définir leurs besoins précis de formation ou de tirer parti de la transition vers l'environnement SharePoint. Sans les efforts nécessaires de tous les intervenants pour déterminer les besoins précis du ministère en matière de gestion de documents et obtenir l'expertise et l'orientation sur les pratiques de travail, il sera difficile pour le ministère d'atteindre tous les résultats escomptés de l'initiative SharePoint. En outre, cela pourrait nuire à la capacité du ministère à profiter de nouvelles occasions d'utiliser SharePoint pour transformer la façon de mener ses activités.

² Un modèle logique ([annexe B](#)) a été élaboré pour fournir une illustration visuelle des activités, des extrants et des résultats (à court terme, à moyen terme et à long terme) de l'initiative SharePoint.

Nous avons constaté qu'aucun champion ou comité de gouvernance n'a été officiellement chargé de coordonner et de superviser la transition vers SharePoint au niveau ministériel, dont la surveillance horizontale des activités des directions et des résultats attendus. Par conséquent, l'approche adoptée par le ministère en ce qui concerne la planification, la surveillance et la production de rapport n'était ni exhaustive ni systématique. Bien que la DGIT ait dirigé une grande partie de la planification, de la surveillance et de l'établissement de rapports au début de l'initiative, cette démarche était limitée aux résultats à l'échelle du projet qui sont propres à ses activités. Le ministère n'a pas tenu compte de la planification, de la surveillance et de l'établissement de rapports relatifs aux activités et aux résultats attendus de tous les intervenants de SharePoint (la haute direction, la DGIT, les cadres supérieurs de la direction et les utilisateurs finaux) qui auraient dû contribuer à l'atteinte des résultats de SharePoint à l'échelle ministérielle.

Une approche officielle, exhaustive et systématique à la surveillance est nécessaire pour évaluer les progrès du ministère par rapport aux résultats escomptés de SharePoint, cerner les lacunes et les possibilités, évaluer les plans et les priorités et prendre des décisions éclairées sur l'avenir de SharePoint.

Les conclusions et les recommandations découlant de cette mission peuvent s'appliquer aux initiatives transformationnelles entreprises par le ministère à l'avenir.

Original signé par :

Kari Swarbrick

Dirigeante principale de la vérification

CONTEXTE

1. Cette mission d'assurance du système de gestion électronique des documents (SharePoint) du ministère a été menée conformément au Plan d'audit axé sur les risques du ministère des Finances Canada pour les exercices 2019-2020 à 2021-2022, qui a été approuvé par le sous-ministre le 12 juillet 2019.

Gestion de l'information et gouvernance des données

2. Le sous-ministre est le responsable administratif du ministère. Il préside le Comité exécutif, qui a le dernier mot sur les questions liées à la politique de gestion ministérielle, à la gérance et aux décisions stratégiques clés.
3. Le sous-ministre est responsable de la gestion efficace et bien coordonnée des renseignements dans l'ensemble du ministère. Il existe deux autres groupes d'intervenants qui ont des rôles et des responsabilités en matière de gestion de l'information (GI) au sein du ministère. Le premier groupe est la Division de la gestion de l'information et de la technologie (DGIT), qui est gérée par le dirigeant principal de l'information. La DGIT a la responsabilité de fournir des solutions efficaces et novatrices en matière de gestion de l'information et de la technologie à l'appui des objectifs opérationnels du ministère. Il s'agit notamment de fournir un soutien et des conseils aux employés pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gestion de documents. Le deuxième groupe d'intervenants est constitué d'employés de la Direction (cadres de la Direction et utilisateurs finaux) qui se servent des renseignements et qui sont responsables de la gestion des documents de leurs secteurs d'activité précis.
4. Certains sous-ministres adjoints ou délégués sont nommés par le sous-ministre à titre de champions. Chaque champion joue un rôle clé en assurant le leadership sur une variété de questions liées aux priorités ministérielles. Le champion du milieu de travail préside le Comité en milieu de travail, dont le mandat consiste à promouvoir l'amélioration des outils et des processus de travail afin d'accroître la productivité et le bonheur des employés. Son éventail de responsabilités comprend l'évaluation des technologies de l'information, de la gestion de l'information (GI) et des processus de travail, y compris la formulation de conseils sur les améliorations et les priorités proposées par SharePoint.

5. En octobre 2015, le Comité exécutif a approuvé une stratégie de GI dans le but de transférer le ministère vers un système de gestion électronique des documents et des dossiersⁱⁱⁱ. Pour appuyer la stratégie de GI, le ministère a annoncé en octobre 2016 qu'il allait acquérir le logiciel SharePoint pour gérer ses documents électroniques. Depuis décembre 2017, SharePoint est entièrement accessible dans l'ensemble des réseaux du ministère.
6. La mise en œuvre de SharePoint est une initiative de transformation visant à améliorer la collaboration et la communication de renseignements dans l'ensemble du ministère, tout en facilitant l'examen et l'approbation des documents. SharePoint est un système qui gère la collecte, la création, l'organisation et la diffusion de documents, mais il a des fonctions très limitées pour gérer la conservation et la destruction des dossiers^{iv}.
7. Compte tenu de l'ampleur et des répercussions de cette initiative de transformation, il a été décidé que cette mission comprendrait à la fois une composante d'audit et une composante d'évaluation. Cet audit et cette évaluation conjoint permettraient à la Direction de la vérification interne (DVI) d'évaluer la mesure dans laquelle le ministère a réussi la transition vers la nouvelle plateforme SharePoint et de vérifier si le ministère dispose des mécanismes pour s'assurer de pouvoir tirer parti des capacités de SharePoint afin de répondre à ses besoins changeants.

OBJECTIF

8. L'objectif de cette mission conjointe d'audit et d'évaluation (mission) est double :
 - i. évaluer le rendement du nouveau système de gestion électronique des documents (SharePoint) du ministère des Finances Canada (le ministère) par rapport aux objectifs clés énoncés, et la mesure dans laquelle les activités ministérielles permettent de réaliser ces objectifs et d'atteindre les résultats attendus;
 - ii. fournir une assurance raisonnable que la transition vers SharePoint a été gérée de façon efficace pour atteindre ses objectifs.

ⁱⁱⁱ La stratégie approuvée en matière de GI comprenait la mise en œuvre de la Norme pour les systèmes de gestion électronique des documents et des dossiers (GCdocs) du gouvernement du Canada pour assurer la conservation et la destruction des dossiers.

^{iv} Les dossiers représentent des renseignements, quel qu'en soit le support ou le format, qui ont été créés et reçus, et qui sont tenus à jour par une organisation ou une personne pour des raisons opérationnelles ou des obligations juridiques, ou les deux. Source : [Norme du SCT pour les systèmes de gestion électronique des documents et des dossiers \(SGEDD\)](#)

PORTÉE

9. La portée de la mission comprend une évaluation des résultats de la mise en œuvre de SharePoint à ce jour, ainsi qu'un audit des processus et des mécanismes de soutien en place pour optimiser l'utilisation de SharePoint à l'avenir.
10. La portée de la mission ne comprend pas les éléments suivants :
 - examen de Budget SharePoint, qui a été couvert par le récent audit de la gestion de l'information du processus budgétaire fédéral;
 - activités liées au projet de mise en œuvre et d'intégration de SharePoint et GCdocs, car ces activités sont gérées séparément.

APPROCHE

11. Cette mission a été menée à bien par le personnel de la DVI et un consultant externe en évaluation.
12. Notre travail dans le cadre de cet audit et de cette évaluation comprenait les éléments suivants :
 - un examen et une analyse des documents liés aux projets;
 - un examen de la documentation externe relative à la mise en œuvre de SharePoint dans d'autres ministères et à la gestion des projets de transformation en général;
 - des entrevues avec la direction et le personnel du ministère;
 - l'élaboration d'un modèle logique illustrant les activités, les extrants et les résultats de SharePoint (annexe B) afin d'éclairer les critères d'évaluation;
 - un sondage auprès de certains employés ministériels qui ont joué un rôle actif dans la transition de leur direction à SharePoint.
13. Cet audit et cette évaluation conjoint ont été menés dans le but de réduire au minimum la duplication du travail. Dans la mesure du possible, les fonctionnaires n'ont été interrogés qu'une seule fois par l'équipe responsable de l'audit et de l'évaluation, mais tous les examens de documents, sondages et analyses ont été effectués séparément. Les conclusions et recommandations conjointes qui en résultent sont présentées dans le présent rapport.
14. Le travail sur place pour cette mission a été en grande partie achevé le 19 février 2020.

OPINION

15. Des procédures suffisantes et appropriées ont été effectuées et des éléments probants ont été recueillis en vue de soutenir l'exactitude de la conclusion de la mission. Les constatations et les conclusions observées dans cette mission sont fondées sur une comparaison des conditions qui existaient au moment de la mission par rapport aux critères préétablis ayant été approuvés par la haute gestion.
16. Les constatations et les conclusions s'appliquent uniquement à l'entité examinée et, ce, uniquement à l'égard de la portée et de la période couvertes par la mission.

ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

17. La mission a été réalisée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, ainsi qu'à la Politique sur les résultats et à la Politique sur l'audit interne du Conseil du Trésor.
18. Le programme d'assurance de la qualité et d'amélioration de la Direction de la vérification interne a soutenu la production de ce rapport.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS DÉTAILLÉES CONJOINTES DE L'AUDIT ET DE L'ÉVALUATION GOUVERNANCE ET GESTION DU CHANGEMENT

19. Le nouveau système de gestion électronique des documents (SharePoint) du ministère des Finances Canada (le ministère) a été approuvé à titre d'initiative de transformation à l'appui des priorités organisationnelles du ministère.
20. L'un des objectifs de cette mission était de déterminer si des processus et des mécanismes étaient en place pour assurer la gestion efficace par le ministère de sa transition vers SharePoint en vue d'atteindre ses objectifs organisationnels.

Les rôles et les responsabilités ont généralement été définis et communiqués, mais ils n'ont pas été clairement définis pour la surveillance à l'échelle du ministère

21. Nous nous attendions à ce que les rôles et les responsabilités liés à la gouvernance et à la gestion du changement soient clairement définis et communiqués.

22. Nous avons constaté que la DGIT a défini et communiqué les rôles et responsabilités prévus pour tous les intervenants de SharePoint. Il s'agissait notamment des rôles et responsabilités propres à la DGIT au niveau fonctionnel et en ce qui concerne la gestion du changement, ainsi que de ceux de la haute direction et des directions pour la gestion du changement. Toutefois, nous avons remarqué qu'aucun rôle précis n'a été défini et communiqué pour la coordination et la surveillance de SharePoint à l'échelle du ministère et pour la surveillance des activités des directions. Bien que le Comité en milieu de travail ait joué un rôle consultatif pendant la mise en œuvre et l'adoption de SharePoint, il n'avait pas de responsabilités officielles en matière de surveillance et ne disposait pas de pouvoirs d'application de la loi ou de prise de décision pour s'assurer de la mise en œuvre des changements nécessaires.
23. Nous avons conclu que la DGIT avait surveillé les progrès et les réalisations qu'elle avait accomplis en ce qui concerne les améliorations techniques et fonctionnelles apportées à SharePoint et en avait fait état. La DGIT avait également effectué des présentations sur la formation offerte et les initiatives nécessaires en matière de gestion du changement.
24. En 2018, lors de présentations au Comité exécutif du ministère et au Comité consultatif sur la gestion, la DGIT a recommandé des mesures à l'intention de la haute direction et des directions pour assurer une transition sans heurt vers SharePoint. Il a été recommandé aux parties prenantes d'effectuer ce qui suit :
- élaborer et documenter des règles opérationnelles et des pratiques exemplaires propres aux directions à appliquer dans l'environnement SharePoint;
 - définir les besoins et exiger des fonctionnalités SharePoint qui répondent aux besoins organisationnels;
 - déterminer et soutenir les « super utilisateurs » de chaque direction;
 - créer des « équipes spéciales » pour diriger la mise en œuvre de SharePoint et coordonner ces responsabilités.

Nous avons constaté que ces mesures recommandées n'avaient pas été adoptées par toutes les directions et n'avons trouvé aucune preuve de la surveillance et du compte rendu officiels et systématiques de celles-ci.

25. Il a été conclu que moins de la moitié des directions avaient élaboré des règles organisationnelles propres à chacune pour tirer parti de SharePoint et répondre à leurs besoins. De plus, les personnes interrogées dans la moitié des directions^v n'avaient pas pu identifier les super-utilisateurs dans leur direction respective. De plus, certaines personnes étaient généralement considérées comme des « super utilisateurs » en raison de leur rôle dans la participation à des réunions liées à la gestion de l'information, et non en raison de leur expertise liée à SharePoint.

26. Une surveillance exhaustive et systématique d'une vaste initiative de transformation, comme la mise en œuvre de SharePoint, est importante pour s'assurer que le ministère dispose de tous les renseignements nécessaires pour évaluer les progrès à l'échelle de son organisation. Cette surveillance assurerait un suivi continu de la participation des intervenants à la détermination de ce qui suit :

- les questions uniques à des directions précises;
- les possibilités d'amélioration à l'échelle des directions et du ministère.

Il est également nécessaire de rendre compte des progrès à la haute direction de manière régulière afin d'assurer la responsabilisation pour un projet de cette ampleur.

Recommandation n° 1

Le Comité ministériel de coordination devrait désigner un champion ou un comité de gouvernance chargé de superviser la transition du ministère vers SharePoint et de rendre compte régulièrement de ses progrès par rapport aux résultats escomptés.

Des plans sont élaborés pour l'initiative SharePoint, mais ils pourraient être améliorés par l'inclusion des activités et des résultats attendus des directions

27. Nous nous attendions à ce que des plans aient été élaborés pour déterminer le travail qui reste à accomplir afin d'améliorer les fonctionnalités de SharePoint et leur utilisation et de nous assurer que l'initiative produit les résultats prévus au niveau ministériel.

^v Les répondants des directions ont été identifiés en fonction de leur participation au sein la DGIT dans l'élaboration de l'architecture d'information de SharePoint pour leur direction, du Groupe de consultation sur la GI-TI et de la CP de la GI.

28. Nous avons constaté que la DGIT avait élaboré des plans stratégiques pour l'ensemble des pratiques de GI du ministère et des plans au niveau fonctionnel pour des activités précises de mise en œuvre et d'amélioration de SharePoint. Nous avons constaté que ces plans étaient conformes aux objectifs organisationnels attribués à SharePoint, en particulier l'activation des fonctions de flux de travail, de collaboration, de numérisation et de recherche.
29. Nous n'avons trouvé aucune preuve que d'autres plans SharePoint ont été élaborés au sein du ministère en vue de fournir un aperçu complet de tous les résultats attendus et extraits des intervenants nécessaires qui devaient contribuer à l'atteinte des résultats ministériels de SharePoint, y compris le rôle que les utilisateurs des directions joueraient dans l'amélioration de l'outil SharePoint.
30. Au cours de cette mission, le Comité ministériel en milieu de travail a élaboré des termes de référence et un plan de travail qui comprennent la responsabilité de fournir des « conseils sur les améliorations à apporter à SharePoint en matière de hiérarchisation des priorités (utilisation, autorisations, fonction de recherche, etc.) ». De plus, la DGTI et le champion du milieu de travail ont amorcé une collaboration pour discuter des options à l'avenir et accorder la priorité aux initiatives futures d'amélioration de SharePoint.
31. En reconnaissance du fait que le succès de cette initiative de transformation dépend de l'engagement de toutes les parties prenantes (la haute direction, la DGIT, les gestionnaires des directions et les utilisateurs finaux), il est particulièrement important que les futures initiatives d'amélioration de SharePoint tiennent compte des activités et des résultats prévus de toutes les parties prenantes. Cela permettrait au ministère de prendre des décisions éclairées et d'entreprendre rapidement des mesures correctives pour atteindre les résultats prévus au niveau ministériel.

Recommandation n° 2

Le champion ou le comité de gouvernance responsable de la surveillance à l'échelle du ministère devrait établir les mécanismes nécessaires pour faciliter une planification exhaustive de SharePoint qui comprend toutes les contributions des intervenants, ainsi que des mesures et des rapports réguliers à l'échelle ministérielle.

ATTEINTE DES RÉSULTATS

32. L'un des objectifs de cette mission était d'évaluer le rendement de SharePoint à ce jour et de déterminer dans quelle mesure les activités ministérielles faisaient avancer les objectifs énoncés (pour permettre la collaboration, le flux de travail, la numérisation et la recherche) et permettaient d'atteindre les résultats escomptés (autrement dit, atteindre la contribution attendue du ministère).
33. L'évaluateur a examiné les documents préparés par le ministère au début de l'initiative de transformation de SharePoint. Ces dossiers ont révélé des renseignements sur les « objectifs » et les « résultats » de SharePoint au niveau du projet; toutefois, les dossiers n'ont pas défini clairement les résultats escomptés au niveau ministériel.
34. L'équipe de la mission, en consultation avec la DGIT, a élaboré un modèle logique ([annexe B](#)) pour faciliter l'évaluation. Cela a aidé le ministère à clarifier les résultats escomptés de l'initiative SharePoint et à aider l'évaluateur dans son évaluation des réalisations jusqu'à maintenant. Ce modèle logique fournit une illustration visuelle des activités, des extrants et des résultats (à court terme, à moyen terme et à long terme) de l'initiative. Les résultats escomptés énoncés dans ce modèle logique constituent la base de l'évaluation du succès de SharePoint en tant qu'initiative de transformation à ce jour. Le modèle logique a été partagé avec le sous-ministre adjoint de la Direction des services ministériels, ainsi qu'avec le champion et le vice-champion du Comité en milieu de travail.

Les résultats escomptés importants pour SharePoint sont atteints

35. L'équipe de la mission a évalué l'atteinte du ministère quant aux résultats à court terme et à moyen terme définis dans le modèle logique^{vi}.
36. En ce qui concerne les résultats à court terme, nous avons constaté que le logiciel SharePoint avait été installé et déployé avec succès, ce qui met toutes ses fonctionnalités de gestion de documents à la disposition du personnel. De plus, nous avons constaté que la DGIT avait élaboré et offert un ensemble complet de documents et de cours de formation pour permettre au personnel de comprendre et d'utiliser le logiciel. Les résultats escomptés à court terme ont donc été atteints.
37. En ce qui concerne les résultats à moyen terme, nous avons constaté que SharePoint avait fait une différence positive importante en ce qui concerne l'amélioration de la collaboration dans la préparation des documents au sein du ministère. Toutes les directions ont indiqué qu'elles avaient bénéficié de la capacité offerte par SharePoint de modifier conjointement les documents et de contrôler les versions de documents mieux qu'auparavant.

^{vi} Les résultats à long terme ne peuvent pas être évalués pour le moment.

38. SharePoint contribue de façon importante aux exigences de politiques applicables en matière de traitement et gestion des documents. Par exemple, SharePoint facilite le partage sécurisé de documents dans l'ensemble du ministère^{vii}. SharePoint permet également de s'assurer que des mécanismes sont en place pour prendre en charge la gestion de l'information et du cycle de vie des données^{viii}. Plus précisément, il exige que les auteurs classent les documents comme documents transitoires, organisationnels ou administratifs ou documents de référence.
39. SharePoint fournit au ministère une plateforme technologique qui permet l'ajout de nouveaux logiciels susceptibles d'améliorer les opérations ministérielles : il s'agit d'un résultat à moyen terme. L'ajout d'un logiciel amélioré pour gérer le « flux de travail » est un exemple de nouvelle fonctionnalité qui a été envisagée et mise en œuvre sur la plateforme SharePoint. Le ministère envisage également un logiciel complémentaire pour améliorer les fonctions de marquage de classification automatiques dans SharePoint.
40. SharePoint fonctionne de manière intégrée avec certains outils d'entreprise, comme Microsoft Office Suite, qui est également défini comme un résultat à moyen terme.

L'avancement vers l'atteinte de certains résultats escomptés est faible

41. Nous avons constaté que de nombreux utilisateurs des directions ne comprennent pas encore tout le potentiel de SharePoint. Par conséquent, ces utilisateurs ne peuvent pas évaluer pleinement si SharePoint serait en mesure d'offrir d'autres avantages à leurs opérations. Bien que certaines directions aient trouvé des moyens novateurs d'utiliser la capacité de SharePoint de « diffusion des renseignements » – par exemple, une direction a développé un portail pour permettre le partage de renseignements à l'extérieur, et une autre a indiqué avoir développé une page d'accueil de groupe pour aider au contrôle des documents – la plupart des directions n'utilisent pas SharePoint au maximum de ses capacités. La plupart des utilisateurs des directions ont interprété la « diffusion des renseignements » comme signifiant simplement la capacité de fournir un lien vers le document dans un courriel, plutôt que d'envoyer le document en pièce jointe. Par conséquent, seul un petit nombre d'innovations en matière de diffusion ont été mises en œuvre. De plus, une seule des directions du ministère a indiqué qu'elle prévoyait explorer de nouveaux domaines pour l'application SharePoint. Les possibilités d'innovation à l'avenir sont ainsi limitées dans le domaine de la diffusion de renseignements.

^{vii} 6.1.3 Politique sur la gestion de l'information

^{viii} [Politique sur les services et le numérique](#), article 4.3.2.2; [Directive sur les services et le numérique](#), articles 4.3.1.7, 4.3.1.10 et 4.3.1.13

42. L'un des résultats attendus à long terme de SharePoint est l'utilisation par le ministère des outils et des technologies modernes de gestion de l'information pour contribuer à l'efficience et à l'efficacité du ministère. Toutefois, pour atteindre ce résultat, les directions devront définir les changements à leurs processus opérationnels qui contribueraient à améliorer le rendement de l'exécution des programmes et à mieux comprendre la possibilité qu'offre SharePoint de moderniser leur environnement de travail.
43. Nous avons constaté que les utilisateurs de plus de la moitié des directions ont indiqué que le système SharePoint du ministère ne répondait pas à tous leurs besoins de fonctionnalités de base (par exemple, les contraintes de collaboration pour utiliser Excel dans SharePoint) ou qu'ils éprouvaient des difficultés de rendement opérationnel avec SharePoint (par exemple, la difficulté d'utiliser la fonction de recherche pour trouver des documents). Certains utilisateurs sont peut-être moins disposés à explorer de nouvelles fonctionnalités soutenues par SharePoint avant que leurs besoins de base ne soient satisfaits. Nous notons que des efforts de collaboration sont en cours entre les directions, le Comité en milieu de travail et la DGIT pour régler ces questions.
44. Pour que le ministère puisse tirer pleinement parti de son investissement dans SharePoint, les utilisateurs des directions doivent examiner comment l'outil pourrait accroître leur efficacité et leur efficience respectives et collectives. La décision de faire ou non des investissements serait alors fondée sur des renseignements plus complets.
45. Chaque direction doit effectuer sa propre analyse, en explorant les nouvelles fonctionnalités et capacités de SharePoint, en évaluant les avantages et les coûts éventuels de leur mise en œuvre et les utilisations innovatrices possibles, afin que le ministère puisse atteindre tous ses résultats liés au système. Pour faciliter cette analyse, les utilisateurs des directions bénéficieraient de conseils et d'une assistance d'experts afin de mieux comprendre comment SharePoint pourrait répondre à leurs besoins respectifs et profiter à leurs opérations. De plus, pour mener ces analyses et obtenir les améliorations souhaitées aux opérations, la haute direction devrait tenir compte de cette activité et lui accorder suffisamment de temps.

46. SharePoint peut également offrir des avantages à l'échelle ministérielle. Une coordination des analyses des directions à l'échelle du ministère pourrait permettre de trouver des solutions éventuelles qui tiennent aussi bien compte des besoins des directions que des possibilités dans l'ensemble du ministère. La DGIT pourrait faciliter ce processus en fournissant de l'aide et en formulant des conseils sur la faisabilité des solutions proposées à l'échelle des directions et sur les bénéfices possibles de solutions multiniveaux pour les directions. Parallèlement, le champion de la surveillance ou le comité de gouvernance de SharePoint désigné fournirait une orientation et un leadership d'ensemble sur ces solutions dans l'ensemble du ministère. Ces mesures coordonnées pourraient aider à s'assurer que les résultats prévus de SharePoint sont atteints dans l'intérêt optimal des directions et du ministère.

Recommandation n° 3

Le champion ou le comité de gouvernance devrait superviser les mesures prises par les directions et les progrès réalisés dans la définition de leurs besoins en matière de gestion de documents, en plus d'étudier comment SharePoint pourrait accroître leur efficacité opérationnelle et leur efficience.

FORMATION, ORIENTATION ET PRATIQUES EXEMPLAIRES

Des outils de formation et d'orientation sont accessibles, mais ils pourraient être mieux adaptés aux besoins de chaque direction

47. Les outils de formation et d'orientation représentent un élément important du succès de la mise en œuvre d'une initiative de transformation. On s'attendait à ce que les employés aient accès à des outils de formation et d'orientation adéquats qui leur permettent d'utiliser le nouveau système de gestion électronique des documents et d'en tirer parti.
48. Bien que l'orientation ait été accessible et qu'une formation ait été offerte aux employés, nous avons constaté que ces outils auraient pu être mieux adaptés à leurs besoins. Nous avons constaté que de nombreuses directions ont demandé une formation SharePoint supplémentaire qui est adaptée à leurs besoins précis et aux pratiques exemplaires en matière de gestion de l'information et de collaboration. Par ailleurs, il peut être difficile de fournir une formation et des conseils adaptés aux besoins de tous les utilisateurs, à moins que les utilisateurs des directions ne définissent et ne communiquent leurs besoins en matière de gestion de documents.

49. La grande majorité des employés du ministère ont participé à la formation dispensée par la DGIT sur les fonctions de base de SharePoint et les pratiques de gestion des documents du nouvel environnement au cours d'une période de six mois en 2017, avant le déploiement de SharePoint dans les réseaux ministériels. Depuis, le ministère a offert deux types de formation initiale aux employés, l'une sur SharePoint et l'autre sur la gestion de l'information, qui sont obligatoires pour les nouveaux employés et les employés de retour au travail. Bien que des invitations aient été envoyées aux nouveaux employés et aux employés de retour au travail pour qu'ils participent à la formation sur la gestion de l'information, les employés ont dû faire une demande pour assister à la formation de SharePoint. Notre examen des données disponibles a confirmé que l'accès des employés aux deux types de formation était limité, même lorsqu'ils recevaient des invitations (avis de courriel initial et de suivi) pour suivre les cours :

- Entre janvier et octobre 2019, seuls 40 % des nouveaux employés et des employés qui ont été invités à suivre le cours d'introduction à la gestion de l'information y ont assisté. Entre mars 2018 et décembre 2019, le taux de participation était de 47 %.
- Entre janvier et octobre 2019, 67 % des employés qui ont demandé la formation SharePoint y ont assisté. Les données manquaient pour évaluer le taux de participation entre mars 2018 et décembre 2019.

50. Outre la formation initiale sur SharePoint et la gestion de l'information, les employés ont pu demander une formation de groupe approfondie sur les fonctionnalités de SharePoint. En 2018, 45 ateliers ont été organisés dans les directions sur quatre thèmes différents^{ix}. Depuis, le nombre d'ateliers demandés par les employés des directions a diminué, cinq seulement ayant été demandés en 2019.

^{ix} Sujets abordés : Organisation des renseignements (14 séances); recherche de renseignements (24 sessions); transition vers SharePoint (6 sessions); et travail avec harmon.ie (1 session)

51. En octobre 2019, le personnel de la DGIT a entrepris la mise à jour annuelle de son plan triennal et a mené, dans le cadre de ce processus, une enquête et consulté les représentants des directions afin de mieux comprendre leurs besoins existants en matière de GI et de technologie de l'information (TI). Les résultats de cette évaluation ont montré qu'environ la moitié des directions répondantes avaient demandé davantage de formation sur SharePoint ou avaient exprimé la nécessité de développer une expertise supplémentaire à l'interne. Étant donné que la participation à la formation offerte demeure limitée, les employés pourraient bénéficier d'une communication améliorée des offres organisationnelles de cette nature. À la suite de la mise à jour annuelle de son plan triennal, la DGIT a demandé l'accord du Comité en milieu de travail pour jouer un rôle dans le renforcement des processus décisionnels liés à SharePoint à l'avenir. En janvier 2020, le Comité en milieu de travail a fourni à la DGIT les trois principales priorités de SharePoint et a revu sa structure pour y inclure un groupe directeur, composé de représentants de toutes les directions et de divers groupes professionnels, afin de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives.
52. De plus, en collaboration avec le Comité en milieu de travail, la DGIT étudiait des moyens d'améliorer la sensibilisation et les pratiques exemplaires, d'accroître l'utilisation de SharePoint, y compris une formation supplémentaire et la définition des « super utilisateurs » de SharePoint dans chaque direction, afin d'accroître les connaissances globales de SharePoint dans l'ensemble des directions. Nos consultations sur la participation ont révélé que certains représentants des directions ne connaissaient pas les fonctionnalités que SharePoint pouvait leur offrir et qu'ils ne savaient donc pas quelle formation demander. Ainsi, un écart s'est créé entre les connaissances nécessaires et les orientations et la formation dispensées.

Il est possible de mieux tirer parti des leçons tirées et des pratiques exemplaires

53. Nous nous attendions à ce que les directions et le ministère tirent parti des leçons tirées et cernent les pratiques exemplaires pour atteindre les objectifs clés de SharePoint.

54. Nous avons constaté qu'au cours des phases initiales des initiatives de mise en œuvre et d'amélioration de SharePoint (entre octobre 2016 et avril 2018), des séances d'information sur les leçons tirées au niveau fonctionnel ont été organisées par la DGIT et que les résultats ont servi à orienter les phases futures du projet. En plus de tenir compte de ces leçons tirées, nous avons constaté que la DGIT a déterminé les pratiques exemplaires de gestion de l'information pour les utilisateurs de SharePoint. Ces pratiques exemplaires ont été communiquées par l'entremise de publications sur l'intranet du ministère et de discussions ciblées entre les directions et la DGIT. Nous avons constaté que les nouvelles pratiques exemplaires et celles qui sont pertinentes ne sont peut-être pas prises en compte et communiquées, car la dernière publication des pratiques exemplaires sur l'Infosite du ministère a eu lieu en février 2018 et la dernière mise à jour des pratiques exemplaires sur SharePoint a eu lieu en juillet 2018. Par la suite, de courts didacticiels vidéo réitérant ces pratiques exemplaires ont été affichés sur les écrans de télévision du ministère.
55. Nous avons constaté qu'en 2018, les connaissances et les pratiques exemplaires de SharePoint ont été communiquées par l'entremise de la communauté de pratiques en gestion de l'information (CP de la GI), qui a été créée à la suggestion de la DGIT afin de maximiser l'utilisation de SharePoint au sein du ministère. Ce forum visait à permettre aux directions de discuter des questions communes liées à l'adoption de SharePoint et à favoriser l'utilisation de SharePoint dans l'ensemble du ministère. La CP de la GI était présidée par un représentant principal des directions, composée de représentants de chacune des directions et appuyée par la DGIT. Conformément à son mandat, la CP de la GI a permis de cerner et de hiérarchiser les questions préexistantes, de produire et de mettre à l'essai des solutions, d'assurer la cohérence des méthodes d'utilisation de la GI et de SharePoint dans l'ensemble du ministère et de fournir un forum de discussion entre les directions. À la fin de 2018, la participation des directions avait considérablement diminué et la CP de la GI avait cessé ses activités, ce qui a réduit encore davantage les possibilités pour les directions d'échanger des connaissances, des idées et des pratiques exemplaires de façon proactive. Par conséquent, l'intérêt des directions pour ces possibilités d'apprentissage dans le but de comprendre le fonctionnement de SharePoint et la façon dont il pourrait accroître leur efficacité et leur efficience opérationnelles n'a pas pu être maintenu.

56. Nous avons constaté que les renseignements sur les « équipes spécialisées » de la direction n'étaient pas facilement accessibles. Toutefois, au moyen d'entrevues avec des représentants de certaines directions, nous avons pu déterminer que la plupart des directions n'avaient pas créé d'« équipes spécialisées » ou de groupes de travail semblables en ce qui concerne SharePoint. Dans le cas des directions qui ont créé ces groupes, on nous a dit qu'elles avaient été inactives depuis un certain temps, ce qui a laissé des utilisateurs sans tribune pour discuter des questions liées à SharePoint ou des pratiques exemplaires, autant au sein de leur direction qu'entre les directions.
57. La formation, l'orientation et les pratiques exemplaires doivent être harmonisées de manière approfondie avec les besoins opérationnels des directions et du ministère afin de faciliter la bonne gestion de l'initiative de transformation SharePoint à l'échelle du ministère. Bien que les directions doivent jouer un rôle de premier plan dans la définition de leurs besoins en matière de gestion de documents, elles bénéficieront d'une expertise permanente en GI-TI. En attendant, il serait difficile d'adapter la formation et les conseils aux besoins des utilisateurs.

Recommandation n° 4

La Direction des services ministériels (la Division de la gestion de l'information et de la technologie et le Groupe d'apprentissage des ressources humaines), au besoin avec l'aide d'experts extérieurs, devrait fournir aux directions des conseils, des solutions et une formation qui sont adaptés à leurs besoins précis liés à SharePoint afin d'améliorer leurs pratiques de gestion des documents.

CONCLUSION

58. Bien que le ministère n'ait pas clairement défini ses résultats escomptés pour SharePoint au départ, l'équipe de la mission, en consultation avec la DGIT, a pu élaborer un modèle logique pour aider à évaluer la mise en œuvre de SharePoint et conclure qu'elle a fait une différence positive importante en termes d'amélioration de la collaboration dans la préparation et le traitement des documents. Les résultats à moyen terme et à long terme devraient toujours être atteints au moyen d'une exploration et d'une sensibilisation accrues, y compris la diffusion de renseignements et la mise à profit de SharePoint pour mettre en œuvre d'autres progrès de technologie de la GI-TI. Il existe encore des limites de fonctionnalité et de rendement opérationnel ou des difficultés à résoudre qui peuvent nuire à la mise en œuvre possible des solutions SharePoint plus sophistiquées.

59. Le ministère a établi plusieurs processus et mécanismes pour appuyer l'utilisation de SharePoint et tirer parti de l'outil afin d'atteindre les objectifs de la transition. Néanmoins, il y a des possibilités d'amélioration en ce qui a trait à la surveillance de l'initiative, à sa planification exhaustive et à la participation accrue des directions à la détermination des besoins en matière de gestion des documents.

RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLANS D'ACTION

Réponse globale de la direction	
La direction est d'accord avec toutes les recommandations.	
Recommandations	Réponse de la direction et plans d'action
Le Comité ministériel de coordination devrait désigner un champion ou un comité de gouvernance chargé de superviser la transition du ministère vers SharePoint et de régulièrement rendre compte de ses progrès par rapport aux résultats escomptés.	<p>Réponse de la direction Le Comité ministériel de coordination approuve la recommandation.</p> <p>Plan d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> Lors de sa réunion du 15 juillet 2020, le Comité ministériel de coordination a décidé de désigner le champion du Comité en milieu de travail responsable de superviser la transition du ministère à SharePoint et de rendre régulièrement compte des progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés. <p>Responsable Champion du Comité en milieu de travail</p> <p>Date cible Atteint le 15 juillet 2020</p>
Le champion ou le comité de gouvernance responsable de la surveillance à l'échelle du ministère devrait établir les mécanismes nécessaires à la facilitation d'une planification exhaustive de SharePoint qui comprend toutes les contributions des intervenants, ainsi que des mesures et des rapports réguliers à l'échelle ministérielle.	<p>Réponse de la direction Le Comité en milieu de travail souscrit à cette recommandation.</p> <p>Plan d'action Le Comité en milieu de travail élaborera les mécanismes nécessaires à la facilitation d'une planification exhaustive de SharePoint qui comprend toutes les contributions des intervenants, ainsi que des mesures et des rapports réguliers au niveau ministériel.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Comité en milieu de travail veillera à ce que la planification future de SharePoint comprenne les activités et les contributions attendues de tous les intervenants (c'est-à-dire la haute direction, la DGIT, les gestionnaires de direction et les utilisateurs finaux). Ces plans seront communiqués clairement et rapidement à tous les intervenants. Le Comité en milieu de travail établira un cadre de mesure du rendement, de surveillance et d'établissement de rapports pour la transition continue vers SharePoint (d'ici le troisième trimestre 2021-2022). Ce cadre comprendra : <ul style="list-style-type: none"> les résultats escomptés convenus à l'échelle ministérielle; les indicateurs de rendement et les cibles permettant de mesurer les progrès par rapport aux activités attendues des parties prenantes; les contributions cernées dans les plans SharePoint. Le champion du Comité en milieu de travail rendra compte au Comité consultatif sur la gestion, au Comité ministériel de coordination ou au Comité exécutif sur les progrès accomplis par le ministère dans sa transition vers SharePoint. La fréquence de ces rapports sera déterminée par le comité. <p>Responsable Champion du Comité en milieu de travail</p> <p>Date cible Engagement continu</p>
Le champion ou le comité de gouvernance devrait superviser les mesures prises par les directions et les	<p>Réponse de la direction Le Comité en milieu de travail souscrit à cette recommandation.</p> <p>Plan d'action</p>

<p>progrès réalisés dans la définition de leurs besoins en matière de gestion de documents, en plus d'étudier comment SharePoint pourrait accroître leur efficacité et efficience opérationnelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité en lieu de travail sollicitera, recueillera et analysera des renseignements des directions sur leurs progrès dans la définition de leurs besoins en gestion de documents. Pour faciliter ce processus, un outil de suivi sera mis au point d'ici le premier trimestre 2021-2022. <p>Responsable Champion du Comité en milieu de travail</p> <p>Date cible Engagement continu</p>
<p>La Direction des services ministériels (la Division de la gestion de l'information et de la technologie et le Groupe d'apprentissage des ressources humaines), au besoin avec l'aide d'experts extérieurs, devrait fournir aux directions des conseils, des solutions et une formation qui sont adaptés à leurs besoins précis liés à SharePoint afin d'améliorer leurs pratiques de gestion des documents.</p>	<p>Réponse de la direction Le sous-ministre adjoint de la Direction des services ministériels souscrit à cette recommandation.</p> <p>Plan d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> La Direction des services ministériels (DSM) consultera le champion ou le comité de gouvernance du Comité en milieu de travail (désigné par la recommandation 2) pour solliciter les exigences de la direction en matière de formation adaptée à leurs besoins précis de SharePoint et améliorer leurs pratiques de gestion de documents (troisième trimestre 2020-2021). La DSM élaborera et mettra en œuvre de nouvelles offres d'apprentissage fondées sur les commentaires reçus des directions (quatrième trimestre 2020-2021). Après une détermination par les directions des défis auxquels elles sont confrontées dans l'adaptation de leurs processus opérationnels à un environnement de gestion de documents et de collaboration soutenu par SharePoint, la DSM fournira l'aide et les conseils qui leur sont nécessaires (y compris l'organisation d'ateliers et l'orientation vers des ressources appropriées) pour leurs besoins précis en matière de gestion de documents et de SharePoint (engagement continu). <p>Responsable Sous-ministre adjoint, Direction des services ministériels</p> <p>Date cible Le 31 mars 2021</p>

ANNEXE A : CRITÈRES DE LA MISSION

Critère de l'évaluation : SharePoint atteint ses objectifs escomptés.

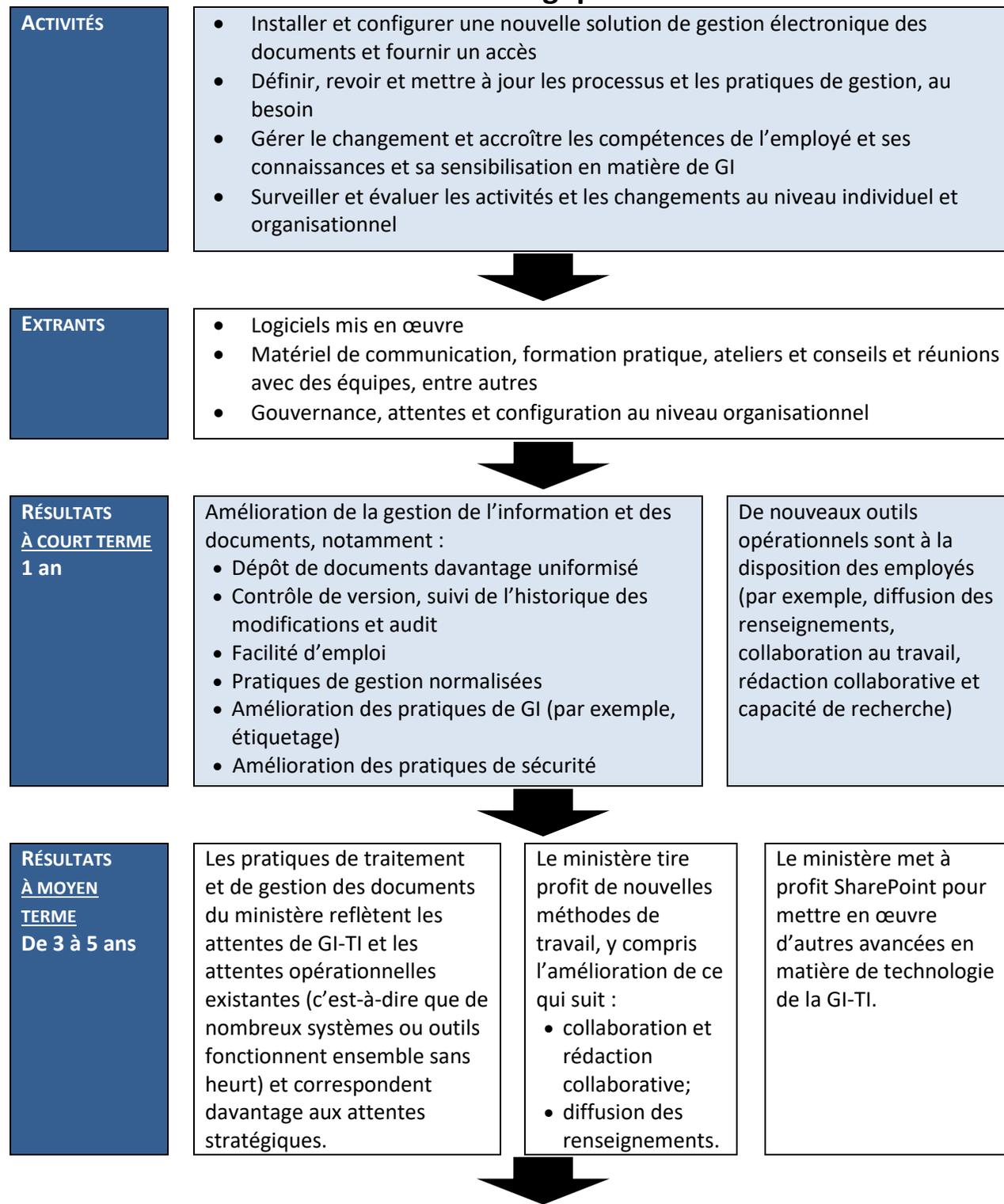
- Les résultats et les objectifs liés à SharePoint ont mené ou devraient mener à l'atteinte des résultats escomptés.
- Le projet SharePoint tient dûment compte des facteurs internes et externes qui pourraient avoir une incidence sur sa capacité à atteindre les résultats escomptés.

Critère de l'audit : Le ministère a mis en place des processus et des mécanismes de soutien pour optimiser l'utilisation de SharePoint.

- Les rôles et les responsabilités liés à la gouvernance et à la gestion du changement sont clairement définis et communiqués.
- Des plans sont élaborés pour le travail restant nécessaire pour améliorer les fonctionnalités de SharePoint et leur utilisation.
- Des outils d'orientation et de formation adéquats sont à la disposition des employés.
- Les leçons tirées et les pratiques exemplaires pour atteindre les objectifs clés de SharePoint sont mises à profit.

ANNEXE B : MODÈLE LOGIQUE – SYSTÈME DE GESTION ÉLECTRONIQUE DES DOCUMENTS DU MINISTÈRE (SHAREPOINT)

Modèle logique



RÉSULTATS
À LONG TERME
5 années et
plus

- La gestion de l'information (GI) et la sécurité des renseignements sont modernisées.
- Le ministère tire parti des outils et des technologies de GI modernes pour contribuer à l'efficience et à l'efficacité du ministère.

ANNEXE C : ACRONYMES ET DÉFINITIONS

Acronyme	Nom complet
CP de la GI	Communauté de pratique de la gestion de l'information
GI-TI	Gestion de l'information et technologie de l'information
DGIT	Division de la gestion de l'information et de la technologie
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Terme	Définition
Objectifs clés de SharePoint	Objectifs de SharePoint tels qu'énoncés dans les documents ministériels (présentés au Comité consultatif de gestion en 2015) : pour faciliter les fonctions de collaboration, de flux de travail, de numérisation et de recherche.
Résultats ou objectifs escomptés	Les résultats finaux attendus de la mise en œuvre du nouveau système de gestion électronique des documents (SharePoint) et la contribution attendue de SharePoint au ministère.
Résultats attendus	Les résultats finaux attendus de la mise en œuvre du nouveau système de gestion électronique des documents (SharePoint) et sa contribution prévue au ministère.