



National
Defence

Défense
nationale

SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Examen du Programme d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels

Rapport final – octobre 2017
1259-3-0027 (SMA[Svcs EX])

Canada



Acronymes et abréviations

AF	Année financière
AI	Accès à l'information
AIPRP	Accès à l'information et protection des renseignements personnels
BPR	Bureau de première responsabilité
CPM	Chef du personnel militaire
DAIPRP	Direction de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels
MDN	Ministère de la Défense nationale
N1	Niveau 1
Sec gén	Secrétaire général
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)



Contexte

- La Défense nationale est assujettie à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* du gouvernement du Canada.
- Selon le rapport annuel de 2016-2017 du Commissariat à l'information du Canada, le ministère de la Défense nationale (MDN) a reçu une note d'alerte rouge pour son rendement lors de l'année financière (AF) 2015-2016 étant donné le très grand pourcentage de demandes d'information qui ont été traitées après le délai prescrit.
- Moins de 50 pour cent des demandes ont été traitées dans le délai prescrit de 30 jours civils.
- L'arriéré des demandes d'accès à l'information (AI) n'a cessé d'augmenter au cours des cinq dernières AF.
- Au mois d'août 2017, 76 pour cent des 1 297 dossiers d'AI sont restés ouverts pendant plus de 30 jours.
- Au mois d'août 2017, 75 pour cent des 3 648 dossiers de renseignements personnels sont restés ouverts pendant plus de 30 jours.



Objectifs de l'examen

- L'objectif général de l'examen visait à tenir compte de la conception, de l'efficacité opérationnelle et de l'efficience des principaux processus du programme de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels. Plus particulièrement, l'examen a porté sur ce qui suit :
 - la gouvernance et la surveillance globales du programme d'accès à l'information et protection des renseignements personnels (AIPRP);
 - la validité de la conception des principaux processus d'AIPRP;
 - l'efficacité et l'efficience opérationnelles des principaux processus d'AIPRP.
- L'examen visait aussi à fournir des conseils et des recommandations qui peuvent être mis en œuvre pour aider à améliorer la conception, l'efficacité et l'efficience des principaux processus d'AIPRP.



Portée de l'examen

- La portée de l'examen était axée sur ce qui suit :
 - Cerner les pratiques actuelles d'AIPRP en place au MDN pour les évaluer en fonction de ce qui suit :
 - les exigences d'AIPRP du Conseil du Trésor;
 - les pratiques exemplaires dans des ministères comparables.
 - L'examen portait sur les AF 2015-2016 et 2016-2017, mais était axé sur les pratiques actuelles.



Approche de l'examen

- Le travail sur le terrain s'est déroulé entre le 2 août et le 15 septembre 2017 et comportait des entrevues, un examen de la documentation et des analyses comparatives auprès de deux autres ministères fédéraux.
 - Les entrevues ont été menées auprès de représentants de la haute direction sélectionnés, y compris de niveau 1 (N1), des représentants de la Direction de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels (DAIPRP), d'officiers de liaison des N1 sélectionnés et de représentants des unités d'AIPRP de deux autres ministères fédéraux.
 - L'examen de la documentation comprenait ce qui suit, sans toutefois s'y limiter : des textes législatifs pertinents, des organigrammes de la DAIPRP, de la documentation relative aux processus et au déroulement du travail, des rapports statistiques et de la documentation d'organisations homologues.
 - Le présent mandat a été mené par le cabinet KPMG au nom du sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]). Le rapport d'examen a été rédigé par KPMG.



Sommaire des constatations

L'examen a permis de cerner sept améliorations potentielles, à savoir :

- 1) L'organisation du Secrétaire général (Sec gén) devrait mettre en œuvre un guide sur les processus de l'AIPRP et une formation approfondie officielle liée à l'AIPRP qui appuieraient une compréhension améliorée des rôles et des responsabilités, des obligations de rendre compte, des attentes et de la description détaillée du processus. Le guide et la formation devront être offerts à tous les employés du MDN qui participent régulièrement au processus de l'AIPRP.
- 2) Des rapports sur l'état général des demandes d'AI – avec des détails appropriés par secteur et par type – devraient être transmis régulièrement, soit de façon mensuelle, aux cadres supérieurs de N1. En outre, on doit discuter de façon récurrente de ces rapports, ainsi que de l'état des demandes, lors des réunions de gestion.
- 3) Le Sec gén, en collaboration avec le sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA[GI]), devrait examiner la faisabilité des solutions technologiques pour améliorer les processus opérationnels liés à l'AIPRP. Plus particulièrement, ils devraient examiner les solutions afin de réduire la redondance des documents papier ainsi que la possibilité de mettre en œuvre un dépôt de demandes d'AIPRP classées qui permettrait de tirer parti des capacités de recherche des renseignements accessibles.



Sommaire des constatations (p. 2)

- 4) Le Sec gén devrait procéder à un examen complet de l'ensemble des compétences actuelles du personnel afin de cerner et de combler les lacunes en matière de capacité. Le Sec gén devrait aussi examiner la structure organisationnelle actuelle de la DAIPRP et envisager la possibilité de séparer la fonction des opérations et la fonction de la stratégie, en plus de créer une équipe qui possède une vaste expérience pour examiner les demandes d'une grande complexité.
- 5) Le Sec gén devrait mettre en œuvre un processus dans le but de trier les demandes par type ou niveau de complexité de façon à classer et à prioriser les demandes afin d'obtenir des groupements, une affectation des ressources en personnel et des mesures correctives plus efficaces et efficientes.
- 6) Le Sec gén devrait cerner, examiner et mettre en œuvre les changements nécessaires pour réduire les délais actuels en vue de traiter les demandes d'AIPRP en s'assurant que ces dernières sont claires et qu'elles sont assignées aux bureaux de première responsabilité (BPR) appropriés selon le délai de traitement prévu dans les normes. De plus, les BPR qui sont responsables d'une demande devraient répondre dans les 72 heures en ce qui concerne leur capacité à exécuter la demande.
- 7) Le Sec gén devrait envisager une discussion avec le Chef du personnel militaire (CPM) concernant la possibilité de remettre aux militaires qui prennent leur retraite des Forces armées canadiennes leurs dossiers médical et dentaire dans le cadre du processus de départ.



Constatation : Gouvernance

Objectif A – Une gouvernance et une surveillance appropriées pour la gestion des demandes d'AIPRP ont été établies pour se conformer aux exigences législatives, du Conseil du Trésor et du Ministère, en plus d'atténuer le risque que de l'information exclue ou confidentielle soit divulguée.



Constatation : Gouvernance (p. 2)

Observation 1 – Rôles et responsabilités : Les rôles et responsabilités ainsi que les obligations de rendre compte concernant les fonctions de l'AIPRP (communiqués dans l'ensemble du Ministère) sont mal compris.

- Le DAIPRP a la responsabilité des questions touchant l'AIPRP au sein de la Défense.
- Le traitement des demandes d'AIPRP semble être une « fonction secondaire » pour la majorité du personnel à l'extérieur de la DAIPRP et on ne semble pas y accorder la priorité adéquate.
- La délégation de pouvoirs du DAIPRP n'est pas reconnue dans l'ensemble du Ministère; par conséquent, le DAIPRP n'a pas la confiance des autres organisations au moment de diffuser des renseignements pour les demandes d'AI.
- Des séances de formation officielles n'ont pas été offertes systématiquement depuis 2015.
- Étant donné le mouvement de personnel habituel, il est probable que la majorité du personnel n'a pas reçu de formation officielle sur l'AIPRP.



Constatation : Gouvernance (p. 3)

Observation 1 – Rôles et responsabilités (suite) : Les rôles et responsabilités et les obligations concernant les fonctions de l'AIPRP sont mal compris.

- Certains officiers de liaison ont pris l'initiative d'offrir de la formation au personnel dans leur secteur. Toutefois, ceci n'a pas été fait de façon systématique dans l'ensemble du Ministère.
- Les engagements relatifs à l'AIPRP et les mesures de rendement ne sont pas inclus dans les ententes de gestion du rendement des cadres supérieurs.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. On recommande que le Sec gén envisage la mise en œuvre d'un guide sur les processus de l'AIPRP et d'une formation approfondie officielle liée à l'AIPRP qui appuieraient une compréhension améliorée des rôles et des responsabilités, des obligations de rendre compte, des attentes et de la description détaillée du processus. Le guide et la formation devraient être offerts à tous les employés du MDN qui participent régulièrement au processus de l'AIPRP.

BPR : Sec gén



Constatation : Gouvernance (p. 4)

Observation 2 – Renseignements pour la prise de décisions : Les renseignements pour surveiller et pour analyser l'état des demandes d'AIPRP ne sont pas régulièrement offerts à la haute direction de l'extérieur de la DAIPRP.

- La haute direction ne reçoit pas régulièrement les rapports qui fournissent les statistiques sur l'état des demandes d'AI.
- L'état des demandes n'était pas un item de discussion récurrent lors des réunions de gestion. En conséquence, les stratégies en matière de réduction d'arriéré de demandes n'ont pas été abordées régulièrement.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. On recommande que le Sec gén fournisse mensuellement des rapports sur l'état global des demandes de l'AI (en donnant des détails appropriés par secteur et par type) à la gestion de N1. De plus, ces rapports, et l'état des demandes, devraient faire l'objet de discussions régulières aux réunions de gestion.

BPR : Sec gén



Constatation : Politiques et procédures

Objectif B – Les politiques, procédures et processus pour la gestion des demandes d'AIPRP sont bien conçus afin d'assurer la conformité aux exigences législatives, du Conseil du Trésor et du Ministère et d'atténuer le risque que de l'information exemptée ou exclue soit divulguée.

Observation 3 – Politiques et procédures : Les politiques, les procédures et les processus sont, en règle générale, bien conçus.

- Le MDN ne possède pas une politique distincte pour la gestion de l'AIPRP et mise plutôt sur les politiques du Conseil du Trésor sur l'accès à l'information et la protection de renseignements personnels.
- Les processus, y compris les échéanciers, ont été conçus afin d'assurer la conformité aux exigences législatives.
- En général, la conception de haut niveau des processus et des échéanciers est conforme aux organisations homologues de référence.



Constatation : Efficacité des processus

Objectif C – Le cadre de contrôle et des processus de l'AIPRP pour la gestion des demandes fonctionne efficacement afin de favoriser la conformité aux exigences législatives, du Conseil du Trésor et du Ministère et atténuer le risque que de l'information exemptée ou exclue soit divulguée.

Observation 4 – Circulation de la documentation : Le processus de l'AIPRP se fait en grande partie sur papier et manuellement, ce qui contribue à augmenter le délai de traitement et le traitement inefficace des demandes semblables.

- Le traitement de tous les documents où l'on effectue des prélèvements est effectué manuellement en utilisant la version papier des documents.
- Le processus d'extraction, qui pourrait nécessiter la réception des documents de différentes unités de partout au pays, exige que les documents soient envoyés par la poste, ce qui peut retarder le processus.
- Une fois que les BRP ont effectué leur examen, ils envoient les documents au DAIPRP en utilisant le courrier interne.



Constatation : Efficacité des processus (p. 2)

Observation 4 – Circulation de la documentation (suite) :

- Quand le personnel du DAIPRP reçoit les documents, il les numérise et les télécharge dans le Système de gestion de l'infrastructure des centres de données. Cela contribue aussi aux retards pour ce qui est de rendre accessibles les demandes au personnel du DAIPRP.
- Le traitement des demandes fondé sur les documents papier contribue à la catégorisation et à la gestion inefficaces des réponses d'AIPRP, ce qui contribue aussi au traitement inefficace des réponses semblables.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. On recommande que le Sec gén, en collaboration avec le SMA(GI), examine la faisabilité de solutions technologiques pour améliorer les processus organisationnels liés à la fonction de l'AIPRP. Plus particulièrement, ils devraient examiner les solutions afin de réduire la redondance des dossiers papier ainsi que la possibilité de mettre en œuvre un dépôt de demandes d'AIPRP classées afin de tirer parti des capacités de recherche des renseignements accessibles.

BPR : Sec gén



Constatation : Efficacité des processus (p. 3)

Observation 5 – Personnes : Le DAIPRP manque de ressources avec suffisamment de connaissances sur l'AIPRP pour satisfaire à ses exigences.

- Au mois d'août 2017, environ 46 pour cent des postes de la DAIPRP étaient vacants.
- Les nombreux postes à doter étaient aux niveaux PM-4 et PM-5 (chef d'équipe et analyste principal).
- Selon la direction de la DAIPRP, un grand nombre d'employés ont été mutés vers d'autres ministères en raison de difficultés dans le milieu de travail, ainsi que le fait que la Direction déménagera au complexe Carling.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. On recommande que le Sec gén effectue un examen des compétences actuelles du personnel dans le but de cerner et de combler les lacunes en matière de capacités. Le Sec gén devrait aussi examiner la structure organisationnelle actuelle de la DAIPRP et envisager la possibilité de séparer la fonction des opérations et la fonction de la stratégie, en plus de créer une équipe qui possède une vaste expérience pour examiner les demandes d'une grande complexité.

BPR : Sec gén



Constatation : Efficacité des processus (p. 4)

Observation 6 – Clarté des demandes : Le traitement des demandes peut prendre plus de temps que nécessaire en raison de la complexité ou du manque de clarté de la demande.

- On attribue un total de 14 jours civils, soit environ 10 jours ouvrables, aux BPR pour répondre à une demande avec leurs recommandations.
- Une analyse des statistiques de l'AF 2017-2018 a montré que le nombre moyen de jours quant à la recherche et la réponse par BPR était de 18 jours civils.
- Dans de nombreux cas, les demandes complexes ou imprécises exigeaient l'extraction et le prélèvement d'une quantité importante de documents.
- Dans de nombreux cas, les BPR retournaient les demandes à la DAIPRP et demandaient au personnel d'obtenir des renseignements additionnels du demandeur de trois à cinq jours après l'attribution de la tâche initiale.
- La taille de l'arriéré de l'AI a augmenté continuellement au cours des cinq dernières années.
- Au mois d'août 2017, 76 pour cent des 1 297 dossiers d'AI étaient ouverts depuis plus de 30 jours.



Constatation : Efficacité des processus (p. 5)

Observation 6 – Clarté des demandes (suite)

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

5. On recommande que le Sec gén mette en œuvre un processus en vue de trier les demandes par type et par niveau de complexité de façon à classer et à prioriser les demandes afin d'obtenir des groupements, une affectation des ressources en personnel et des mesures correctives plus efficaces et efficientes.

BPR : Sec gén



Constatacion : Efficacité des processus (p. 6)

Observation 7 – Attribution des tâches : Le délai pour assigner une demande d'AIPRP au BPR approprié peut entraîner des retards dans le processus global.

- La norme du MDN dans le but de clarifier les demandes et de les transmettre au BPR approprié est de un à deux jours.
- Un examen des statistiques de l'AF 2012-2013 par la DAIPRP a montré que le processus pour clarifier les demandes a pris en moyenne 13 jours.
- Certains répondants ont indiqué qu'il y avait normalement des retards dans le processus d'attribution des tâches. Ces retards peuvent être dus au fait que l'officier d'attribution des tâches ne connaît pas suffisamment le besoin en information ou les besoins du Ministère pour choisir le BPR approprié.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

6. On recommande que le Sec gén détermine, examine et mette en œuvre les changements nécessaires pour réduire les délais actuels afin d'attribuer les tâches des demandes d'AIPRP en s'assurant que les demandes sont clarifiées et assignées aux BPR appropriés selon le délai de traitement prévu dans les normes. De plus, les BPR qui ont été saisis d'une demande devraient répondre dans les 72 heures en ce qui concerne leur capacité d'exécuter la demande.

BPR : Sec gén



Constatation : Efficacité des processus (p. 7)

Observation 8 – Demandes de renseignements personnels : Il y a un grand nombre de demandes de renseignements personnels qui sont liées aux renseignements médicaux et dentaires.

- Les demandes de renseignements personnels ont augmenté considérablement au cours des quatre dernières années.
- Le DAIPRP a reçu un total de 8 245 demandes de renseignements personnels pendant l'AF 2016-2017.
- Un examen des données des années précédentes a révélé qu'environ 35 pour cent de ces demandes portaient sur les dossiers médicaux des FAC et 17 pour cent portaient sur les dossiers dentaires des FAC.
- Au mois d'août 2017, 75 pour cent des 3 648 dossiers de renseignements personnels étaient ouverts depuis plus de 30 jours.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

7. On recommande que le Sec gén envisage de discuter avec le CPM de la possibilité de remettre aux militaires qui prennent leur retraite des Forces armées canadiennes leurs dossiers médical et dentaire dans le cadre du processus de départ.

BPR : Sec gén



Annexe A – Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. On recommande que le Sec gén envisage la mise en œuvre d'un guide sur les processus de l'AIPRP et d'une formation approfondie officielle liée à l'AIPRP qui appuieraient une compréhension améliorée des rôles et des responsabilités, des obligations de rendre compte, des attentes et de la description détaillée du processus. Le guide et la formation devraient être offerts à tous les employés du MDN qui participent régulièrement au processus de l'AIPRP.

Mesure de la direction	Date cible
<ul style="list-style-type: none"> • À court terme, une formation provisoire sera offerte aux officiers de liaison d'attribution des tâches. • Un plan pour l'élaboration et la prestation de la formation officielle et un guide à l'intention du personnel du MDN seront rédigés et mis en œuvre. <p>BPR : Sec gén</p>	<p>Décembre 2017</p> <p>Mars 2018 – Élaboration de la formation</p> <p>Mars 2019 – Mise en œuvre de la formation</p>



Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 2)

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. On recommande que le Sec gén fournisse mensuellement des rapports sur l'état global des demandes de l'AI (en donnant des détails appropriés par secteur et par type) à la gestion de N1. De plus, ce rapports, et l'état des demandes, devraient faire l'objet de discussions aux réunions de gestion.

Mesure de la direction	Date cible
<ul style="list-style-type: none"> Des rapports mensuels réguliers seront transmis à la gestion de N1, tout en reconnaissant que ceux-ci continueront d'être peaufinés au fur et à mesure que s'améliorent les rapports sur le rendement. Ce point sera abordé et on en discutera aux réunions du Comité de gestion de la Défense tous les trois mois. <p>BPR : Sec gén</p>	<p>Février 2018</p> <p>Décembre 2017</p>



Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 3)

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. On recommande que le Sec gén, en collaboration avec le SMA(GI), examine la faisabilité de solution technologique pour améliorer les processus organisationnels liés à la fonction de l'AIPRP. Plus particulièrement, ils devraient examiner les solutions pour réduire la redondance des documents papier ainsi que la possibilité de mettre en œuvre un dépôt de demandes d'AIPRP classées afin de tirer parti des capacités de recherche des renseignements accessibles.

Mesure de la direction	Date cible
<ul style="list-style-type: none">On demandera au SMA(GI) d'explorer la faisabilité de solution technologique, de façon à mettre à profit les outils en place dans d'autres ministères. <p>BPR : Sec gén, SMA(GI)</p>	Mars 2018



Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 4)

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. On recommande que le Sec gén effectue un examen des compétences actuelles du personnel dans le but de cerner et de combler les lacunes en matière de capacités. Le Sec gén devrait aussi examiner la structure organisationnelle actuelle de la DAIPRP et envisager la possibilité de séparer la fonction des opérations et la fonction de la stratégie, en plus de créer une équipe qui possède une vaste expérience pour examiner les demandes d'une grande complexité.

Mesure de la direction	Date cible
<ul style="list-style-type: none"> Étant donné le manque important de personnel dans tous les secteurs, on a déterminé les priorités de dotation qui sont essentielles au traitement et à la fermeture des dossiers de demandes. Un certain nombre de mécanismes de dotation sont actuellement pris en considération afin de trouver des candidats convenables. 	En cours
<ul style="list-style-type: none"> La dotation du poste de directeur, avec une vaste expérience de la gestion de l'AIPRP et du changement, est en cours. 	Novembre 2017
<ul style="list-style-type: none"> Un examen de la structure organisationnelle, avec l'appui du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils), y compris une analyse des écarts de capacité, sera effectué. Cet examen permettra de développer un plan d'activités intégré des ressources humaines. 	Mars 2018
BPR : Sec gén	



Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 5)

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

5. On recommande que le Sec gén mette en œuvre un processus en vue de trier les demandes par type et par niveau de complexité de façon à classer et à prioriser les demandes afin d'obtenir des groupements, une affectation des ressources en personnel et des mesures correctives plus efficaces et efficaces

Mesure de la direction	Date cible
<ul style="list-style-type: none">À la suite de la dotation du poste de directeur, un examen du processus actuel sera effectué afin d'officialiser ou d'améliorer le processus de triage actuel, en plus de l'affectation du personnel et des compétences appropriés. Ces informations feront aussi partie du plan d'activités intégré des ressources humaines. <p>BPR : Sec gén</p>	Dépend de l'examen de la structure en juin 2018



Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 6)

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

6. On recommande que le Sec gén détermine, examine et mette en œuvre les changements nécessaires pour réduire les délais actuels afin d'attribuer les tâches des demandes d'AIPRP en s'assurant que les demandes sont clarifiées et assignées aux BPR appropriés selon le délai de traitement prévu dans les normes. De plus, les BPR qui ont été saisis d'une demande devraient répondre dans les 72 heures en ce qui concerne leur capacité d'exécuter la demande

Mesure de la direction	Date cible
<ul style="list-style-type: none"> À la suite de la dotation du poste de directeur, nous procéderons à l'examen du processus actuel et à la mise en œuvre des normes de service et des mesures appropriées seront prises et intégrées dans le plan d'activités intégré des ressources humaines. Cela est grandement touché par la pénurie de personnel. <p>BPR : Sec gén</p>	Septembre 2018



Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 7)

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

7. On recommande que le Sec gén envisage de discuter avec le CPM de la possibilité de remettre aux militaires qui prennent leur retraite des Forces armées canadiennes leurs dossiers médical et dentaire dans le cadre du processus de départ.

Mesure de la direction	Date cible
<ul style="list-style-type: none"> Le Sec gén poursuivra ses discussions avec le CPM sur la possibilité de remettre aux militaires qui prennent leur retraite des Forces armées canadiennes leurs dossiers médical et dentaire dans le cadre du processus de départ. La formation adéquate du personnel du CPM sera examinée et offerte par le DAIPRP. <p>BPR : Sec gén, CPM</p>	<p>Juin 2018</p>
<ul style="list-style-type: none"> Les Directives et ordonnances administratives de la Défense seront modifiées en conséquence en consultation avec le Juge-avocat général et les services juridiques. <p>BPR : Sec gén</p>	<p>Mars 2019</p>