



## Rapport final

**Évaluation du sous-programme Services d'imagerie documentaire (1.7.4)**  
**Bureau de la vérification et de l'évaluation**  
**6 mai 2015**





## **Table des matières**

Introduction.....	i
Conclusions de l'évaluation.....	v
Recommandations et plans d'action de la gestion .....	vii
Section 1 : Pertinence.....	1
Section 2 : Rendement .....	10
Efficienc e et économie.....	16
Annexe A : Au sujet de l'évaluation.....	18
Annexe B : Processus d'imagerie documentaire .....	21
Annexe C : Modèle logique .....	22
Annexe D : Figures du rapport.....	23



## **Introduction**

1. Le présent rapport fait état des résultats de l'Évaluation du sous-programme Services d'imagerie documentaire, qui constitue l'élément 1.7.4 de l'Architecture d'alignement des programmes (AAP) 2014-2015 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Ce sous-programme a été intégré à l'Architecture d'alignement des programmes de TPSGC en 2008.
2. Le Centre de solutions en imagerie documentaire (CSID) [le Programme] fait partie de la Direction du contrôle du remboursement des chèques (DCRC) de la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGCGBR).
3. Cette évaluation figurait dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques 2013-2018. Celle-ci examine la pertinence et le rendement du Programme pour la période allant d'avril 2012 à septembre 2014. La planification et la recherche ont été effectuées entre mai et décembre 2014, conformément aux *Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada* et à la *Politique sur l'évaluation* de TPSGC. Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'approche, les méthodes et les limites de la présente évaluation, consulter l'Annexe A.
4. La Direction de l'évaluation a effectué une évaluation de calibration axée sur les risques afin de déterminer la meilleure approche à adopter pour réaliser cette évaluation. Elle a ainsi déterminé qu'une évaluation simplifiée s'appliquerait bien aux services d'imagerie documentaire pour les raisons suivantes :
  - le programme représente moins de 1 % des dépenses annuelles de TPSGC;
  - le programme fonctionne grâce à un mécanisme de prestation centralisé;
  - le programme suscite un faible intérêt auprès du public.

## **Pourquoi est-ce important?**

5. En 2014, le gouvernement du Canada a lancé la stratégie « Canada numérique 150 » visant à orienter l'avenir numérique du pays. Cet avenir comprend notamment la numérisation des documents du gouvernement. Par exemple, à compter de 2017, Bibliothèque et Archives Canada n'acceptera des organisations fédérales que les documents numériques et leurs métadonnées connexes aux fins d'archivage. On estime que les ministères et organismes fédéraux produisent chaque année jusqu'à 93,3 millions de pages de documents. La numérisation peut aider les ministères et organismes fédéraux à respecter leurs obligations en matière de tenue de dossiers. Pour ces raisons, ainsi que pour respecter les obligations du Ministère en vertu de la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor, il est important d'évaluer périodiquement la pertinence et le rendement des services d'imagerie documentaire de TPSGC afin de faciliter la prise de décisions.

## **Au sujet du programme**

6. En 2001, à l'aide d'une technologie d'imagerie moderne, la DCRC a mis en œuvre un système automatisé à l'appui du programme du receveur général du Canada qui visait à effectuer par voie électronique le rapprochement des chèques papier reçus des institutions financières. Ce système automatisé comprenait un processus qui créait une copie numérique (image) des chèques (document) afin d'effectuer un rapprochement en ligne avec le système comptable. La DCRC continue de mener cette activité à l'interne pour le receveur général du Canada.
7. En 2002, la DCRC a commencé à offrir ses services d'imagerie documentaire selon le principe du recouvrement des coûts dans le cadre d'autres programmes de TPSGC, de même qu'à d'autres ministères et organismes fédéraux, créant ainsi le programme autonome appelé CSID. L'imagerie documentaire (également appelée imagerie électronique ou imagerie dans le présent rapport) est un processus technologique au moyen duquel les utilisateurs numérisent des documents papier (chèques, lettres, formulaires, photos et microfilms) dans un système informatique afin de les stocker ensuite en format numérique. Ce processus consiste à indexer des fichiers numériques ou à saisir des métadonnées<sup>1</sup> sur les fichiers numériques dans un système informatique, puis à sauvegarder les fichiers numériques sur une forme quelconque de technologie de stockage (CD, lecteur de disque dur, serveur) aux fins de consultation ou d'extraction. Le CSID utilise une technologie d'imagerie avancée.
8. Les activités de la DCRC et du CSID sont exercées à Matane (Québec), au moyen d'une infrastructure commune de numériseurs de production à grand volume. Le CSID relève du directeur général de la DCRC et du directeur, lesquels travaillent à Gatineau, où un petit bureau de projet a été mis sur pied pour la consultation avec les clients et la gestion des partenariats.
9. Le CSID fournit aux ministères et organismes fédéraux toute une gamme de services de soutien dans le domaine de l'imagerie documentaire, lesquels services sont appelés « solutions d'imagerie documentaire ». Le processus d'imagerie documentaire utilisé par le CSID est présenté à l'Annexe B. Le CSID travaille d'abord avec ses clients afin de cibler les domaines de soutien requis (phase de définition des exigences opérationnelles, phase d'analyse et de configuration, et phase de mise à l'essai), puis fournit les services sélectionnés par le client (phase de production).

---

<sup>1</sup> Renseignements pertinents sur l'image pouvant être utilisés par les clients ou les utilisateurs aux fins de recherche et d'extraction.

10. Le CSID offre des services aux clients dans les quatre catégories suivantes :
- Services essentiels : Dans ce niveau de service, aucun service de préparation de documents n'est fourni avant la numérisation. Le traitement des fichiers numériques se limite à la saisie de données d'au plus huit caractères. Aucun processus d'assurance de la qualité n'est appliqué. Les fichiers numériques sont renvoyés au client à l'aide d'un média externe ou d'un transfert de fichiers électroniques.
  - Services de base : Dans ce niveau de service, des services de préparation de documents restreints sont fournis avant la numérisation. La saisie de données (c.-à-d. le nombre de fichiers et le nom des fichiers) est plus importante que pour les services essentiels. Un processus d'assurance de la qualité est utilisé. Le CSID renvoie les fichiers numériques au client à l'aide d'un média externe ou d'un transfert de fichiers électroniques.
  - Services améliorés : Dans ce niveau de service, des services de base sont fournis, mais les documents du client peuvent également être reçus à l'aide de plateformes multiples (numériseur, télécopieur, etc.). Les processus utilisés pour la préparation, la numérisation et l'assurance de la qualité des documents sont les mêmes que ceux prévus pour les services de base; cependant, un plus grand nombre de données sont saisies et les étapes de validation des données peuvent être effectuées à l'aide d'extractions de données fournies par le client. Dans ce niveau de service, le CSID peut gérer les fichiers numériques au nom du client; il donne alors aux utilisateurs autorisés un accès aux fichiers numériques à l'aide d'un portail Web sécurisé.
  - Services complets : Dans ce niveau de service, des services améliorés sont fournis, mais le CSID peut également soutenir ses clients dans la gestion de leurs propres utilisateurs. Au tout début de son processus de prestation de services, le CSID peut gérer la réception de documents à partir de différentes technologies et d'utilisateurs différents : c.-à-d. que le CSID peut recevoir des documents au nom de ses clients à l'aide d'une case postale centralisée, par courriel ou par télécopieur. À la toute fin de ce processus, le CSID peut établir une interface avec la technologie de l'information de ses clients lors de la transmission des fichiers numériques, fonction à partir de laquelle le Centre peut permettre à ses clients de gérer leur propre clientèle.
11. Le CSID a établi trois gammes de prix pour trois de ses quatre niveaux de service (services de base, améliorés et complets). Il offre également d'autres services personnalisés pour les documents secrets et archivistiques, pour lesquels une estimation de prix peut être préparée.
12. De plus amples renseignements sur le type et le volume des services fournis dans le cadre du programme au nom de ses clients figurent plus loin dans le présent rapport.

13. L'équipe d'évaluation a préparé un modèle logique (Annexe C) pour le CSID en collaboration avec celui-ci. Ce modèle logique définit les résultats escomptés du CSID et les activités entreprises par ce dernier pour atteindre ces résultats. Les paragraphes suivants décrivent brièvement les activités figurant dans le modèle logique.
- a. **Sensibilisation** : Cette activité consiste principalement à : i) participer (au moyen de kiosques d'information ou de stands) à diverses foires gouvernementales ou à d'autres événements afin de promouvoir les services offerts par TPSGC dans le domaine; ii) assurer une présence au sein de la communauté de la gestion des dossiers et de l'information du gouvernement fédéral; iii) communiquer avec les groupes de service à la clientèle à mesure que les services sont inclus dans des ententes de services ministérielles et que les normes de service sont affichées sur le site Web de TPSGC.
  - b. **Gestion des clients, des coûts et du rendement** : Cette activité consiste principalement à : i) mener des évaluations des besoins des clients pour aider les ministères fédéraux à établir leurs exigences en matière d'imagerie; ii) élaborer et gérer les protocoles d'entente entre les ministères clients et TPSGC; iii) établir et maintenir le modèle de recouvrement des coûts conformément au cadre de recouvrement des coûts de TPSGC, et effectuer le traitement des comptes créditeurs et des comptes débiteurs; iv) définir et surveiller les normes de service et les mesures de rendement; v) rédiger des rapports pour les différents intervenants.
  - c. **Opérations** : Cette activité vise les processus, les procédures et les systèmes utilisés pour réaliser les activités d'imagerie documentaire et les activités connexes. Les processus, les procédures et les systèmes sont certifiés de manière indépendante et le CSID assure la fonction d'assurance de la qualité interne pour ses opérations. Les activités, qui varient selon les niveaux de service choisis par le client, comprennent les catégories suivantes :
    - i. **Gestion centralisée du courrier entrant** (y compris le courrier régulier, le service de messagerie et la télécopie) : Recevoir la correspondance et en faire le tri, faire le suivi des documents, ouvrir et préparer les documents en vue de la numérisation.
    - ii. **Numérisation** : Numériser les documents dans le format sélectionné par le client et vérifier la qualité des images à l'aide d'outils automatisés et manuels.
    - iii. **Extraction et classification automatisée et manuelle des données** : Indexer et classer les données, et utiliser un logiciel automatisé pour extraire les renseignements clés (c.-à-d. les métadonnées) des documents papier.



- iv. **Accès, archivage et élimination** : Archiver les données et fournir des services de gestion des documents à l'aide d'un système sécurisé. Les images peuvent être accédées en les intégrant aux systèmes de technologie de l'information du client et en ligne à l'aide de l'intranet du gouvernement. Des services de stockage physique des documents sur le site et de déchetage sont également offerts au client.
14. Durant l'exercice 2013-2014, des recettes de 11,45 M\$ et des dépenses de 11,42 M\$ ont été déclarées; ces dépenses comprenaient les salaires et les coûts connexes associés aux 141 employés (environ 107 équivalents temps plein) du programme.

#### **Autorité**

15. Le CSID, à titre d'activité interne de la DCRC, a été mis sur pied en vertu des pouvoirs du receveur général du Canada. Aucun autre pouvoir n'a été demandé pour la prestation de services d'imagerie aux autres ministères et organismes fédéraux. Conformément à la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* et à la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor, TPSGC a le pouvoir de facturer des coûts pour ses services et de recouvrer de tels coûts. Le pouvoir permettant à TPSGC de dépenser les recettes générées par le CSID provient de la *Politique sur les autorisations spéciales de dépenser les recettes* du Conseil du Trésor.

#### **Rapport d'évaluation**

16. Les résultats de la recherche et de l'analyse effectués dans le cadre de l'évaluation sont présentés sous forme de tableau (voir les sections 1 et 2). Les tableaux indiquent les constatations, les éléments de preuve, les conclusions et les recommandations selon les éléments à évaluer. Les indicateurs et les sources de données utilisés pour examiner les éléments à évaluer sont également inclus dans le tableau. Ce format de rapport est conforme aux exigences relatives aux rapports d'évaluation établis dans la section 6.4.1a (i à ix) des *Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada*.

#### **Conclusions de l'évaluation**

17. Il existe un besoin continu à l'égard des services du CSID, ainsi qu'un besoin croissant d'obtenir des conseils et des directives pour définir des besoins d'imagerie documentaire et de saisie de données dans le domaine émergent de la numérisation des documents. Il y a une forte demande réelle et prévue en services d'imagerie documentaire des ministères et des organismes fédéraux pour répondre à leurs besoins en matière d'activités et de tenue de dossiers. Le CSID a répondu à ce besoin et a presque atteint sa capacité optimale.
18. Bien que certains autres ministères se chargent eux-mêmes de l'imagerie, il n'y a aucun autre programme « autonome » tel que le CSID au sein du gouvernement du

Canada. Même si le secteur privé offre des services semblables, aucune des entreprises visées par l'offre à commandes ne fournit l'ensemble de la gamme de services offerts par le CSID. En outre, le programme est très complémentaire aux programmes du receveur général et des pensions de TPSGC. L'expérience du CSID dans la définition des exigences en matière d'imagerie et sa capacité à fournir une gamme complète de services, et le contexte opérationnel sûr dans lequel le CSID mène ses activités, ont jeté les bases du travail à accomplir sur le terrain en vue d'élaborer une nouvelle solution d'entreprise à voies multiples à l'appui de la demande accrue à l'égard de la numérisation de documents du gouvernement du Canada. L'évaluation a révélé que le CSID est en train de cerner et d'analyser les besoins opérationnels des ministères fédéraux dans le but de mieux définir la proposition de valeur des services qu'il offre aux clients.

19. Bien que les objectifs du CSID n'aient pas encore été officialisés, il a été déterminé que le programme cadrerait avec les priorités gouvernementales et ministérielles, en particulier celles liées à la réalisation de gains d'efficacité, à la protection des renseignements et au développement régional. Les dispositions de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* ont jeté les bases pour la poursuite du mandat du CSID ainsi que pour l'établissement d'un service commun au sein du Ministère en vue de fournir des conseils et des services d'imagerie documentaire et de saisie de données aux autres ministères et organismes fédéraux.
20. Les résultats relatifs au rendement du CSID sont, à ce jour, mitigés. Les services du CSID sont conformes aux normes de qualité internationales. Le système de gestion de la qualité est conforme à l'ISO et se soumet à des vérifications annuelles afin de maintenir leur certification. L'évaluation a permis de déterminer que le CSID fournit, en règle générale, des services en temps opportun à ses clients; cependant, le Programme n'a pas recueilli des données sur l'ensemble des normes de service ayant trait à la rapidité. L'évaluation a permis de déterminer que le CSID a eu de la difficulté à fournir des services à un prix concurrentiel. Des gains d'efficacité ont été observés au cours des exercices 2011-2012 et 2012-2013, mais le coût moyen par page a augmenté en 2013-2014. La direction du programme est au fait de ses barrières actuelles quant à l'établissement de prix concurrentiels et prend des mesures pour accroître son efficacité à l'avenir.
21. L'évaluation n'a pas permis d'évaluer la mesure dans laquelle le recours aux services du CSID par les ministères et organismes et la fourniture à ces derniers d'une infrastructure commune pour les services d'imagerie documentaire et de saisie de données ont permis au gouvernement du Canada de réaliser des économies.

### **Réponse de la gestion**

22. TPSGC a l'intention de passer de l'exécution actuelle de ses services directs d'imagerie documentaire facultatifs à l'adoption d'un modèle d'entreprise ayant principalement recours au secteur privé pour répondre aux besoins en imagerie, ce qui garantit la limitation des coûts, l'optimisation des ressources et la conformité aux

normes et aux politiques du gouvernement du Canada. À cette fin, une demande de propositions (DP) a récemment été publiée.

## **Recommandations et plans d'action de la gestion**

**Recommandation 1 :** Le sous-ministre adjoint (SMA) de la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGCGBR) devrait améliorer la pertinence du programme en :

- a) officialisant la justification et les objectifs des services d'imagerie documentaire offerts de façon continue par TPSGC aux ministères et organismes fédéraux;
- b) examinant la proposition de valeur présentée par le CSID en tenant compte de la complémentarité et du dédoublement des services avec le secteur privé.

### **Plan d'action de la gestion 1.1 :**

Une analyse de rentabilisation décrivant l'approche, la justification, les objectifs et les avantages de la solution d'entreprise pour l'imagerie documentaire a été élaborée. Des documents de communication soulignant les avantages et la pertinence de la solution d'entreprise pour l'imagerie documentaire seront également préparés.

### **Plan d'action de la gestion 1.2 :**

La DGCGBR limitera l'utilisation des services internes du CSID et mènera une analyse plus approfondie de ces services une fois que les résultats de la DP seront connus et que les fournisseurs auront été sélectionnés.

**Recommandation 2 :** Le SMA de la DGCGBR devrait améliorer la capacité d'obtenir les résultats ciblés en matière de prix et d'efficacité dans le cadre du Programme, en examinant la possibilité d'adopter d'autres modes de prestation.

### **Plan d'action de la gestion 2.1 :**

La DGCGBR consultera les ministères clients et confirmera les engagements pris à l'égard du prix des services d'imagerie par volume, afin d'obtenir un rabais de prix par volume.

### **Plan d'action de la gestion 2.2 :**

La DGCGBR lancera une solution d'entreprise pour l'imagerie documentaire faisant principalement appel au secteur privé pour répondre aux besoins en matière d'imagerie. La DP est structurée de manière à favoriser des prix concurrentiels et de s'assurer que les ministères paient pour les services dont ils ont besoin. Si les services sont approuvés, leur nature obligatoire garantira l'obtention de rabais pour volume.

**Recommandation 3 :** Le SMA de la DGCGBR devrait améliorer les pratiques de mesure du rendement du Programme en rationalisant le nombre de normes de service comprises dans les protocoles d'entente avec les clients et en veillant à la collecte continue des données ainsi qu'à l'évaluation des normes jugées les plus utiles.

**Plan d'action de la gestion 3.1 :**

La DGCGBR rationalisera le nombre de normes de service comprises dans les protocoles d'entente conclus avec les clients afin de soutenir la collecte continue des données et l'évaluation des normes de service jugées les plus utiles.

**Plan d'action de la gestion 3.2 :**

La DGCGBR mettra en place un tableau de bord trimestriel afin de rendre compte des normes de service.

**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

---

## **Section 1 : Pertinence**

**Besoin continu** : Déterminer la mesure dans laquelle les ministères et organismes fédéraux ont besoin du type de services fournis par les services d'imagerie documentaire.

<b>Indicateur</b>	<b>Constatations</b>	<b>Source</b>	<b>Conclusion</b>	<b>Recommandation</b>
Besoins actuels (2012-2014) et prévus (2014 et exercices suivants) des ministères et organismes fédéraux pour des services d'imagerie documentaire et de saisie de données.	<p>Une étude sur la segmentation du marché réalisée en 2007 estimait qu'environ 90 millions de pages de documents sont produites chaque année par les ministères et organismes fédéraux, et que l'imagerie de 650 millions de pages d'anciens documents n'avait pas encore été effectuée. Il n'a pas été possible d'obtenir ces données pour la période de 2012 à 2014.</p> <p>Selon un sondage mené en juillet 2014 auprès de 40 organisations fédérales dans le cadre du Programme, le besoin total pour des services d'imagerie documentaire (selon les plans d'activité actuels de ces organisations) est estimé à 1,65 milliard de pages et à 227 millions de microfilms. Ces documents ne seront cependant pas tout soumis au processus d'imagerie, car il revient ultimement aux gestionnaires des programmes fédéraux de décider si un document doit être numérisé; on ignore encore quand et si les documents restants seront numérisés.</p> <p>À compter de 2017, Bibliothèque et Archives Canada n'acceptera que les documents numériques et leurs métadonnées connexes aux fins d'archivage. Les ministères devront convertir les documents papier à valeur opérationnelle durable en images numériques. En plus, les documents papier à valeur opérationnelle qui sont actuellement entreposés à Bibliothèque et Archives Canada seront retournés aux ministères. Cette situation exercera une pression supplémentaire en ce qui concerne l'imagerie et la manipulation des documents renvoyés aux organisations fédérales sur</p>	Examen des documents	<p>Il y a une forte demande actuelle et prévue en services d'imagerie documentaire auprès des ministères et des organismes fédéraux pour répondre à leurs besoins en matière d'activités et de tenue de dossiers.</p>	

**Évaluation des services d'imagerie documentaire  
Rapport final**

Indicateur	Constatations	Source	Conclusion	Recommandation
	les plans de la tenue de dossiers et du stockage physique.			
Mesure dans laquelle le CSID a répondu au besoin des ministères et organismes fédéraux pour de tels services.	<p>En 2013-2014, le CSID a numérisé 26,6 millions de pages pour 8 ministères et organismes fédéraux, dont TPSGC, pour un coût de 11,42 M\$.</p> <p>Les responsables du programme ont affirmé qu'en 2014, la capacité maximale offerte par son infrastructure était sur le point d'être atteinte.</p> <p>L'évaluation a révélé que certains ministères, comme Statistique Canada ou Bibliothèque et Archives Canada, répondaient à une partie de la demande en imagerie numérique à l'interne ou autrement que par l'entremise du CSID.</p> <p>La Figure 1 (Annexe D) fournit des renseignements détaillés sur le volume de services par ministère client pour 2013-2014. Entre 2009-2010 et 2013-2014, les organisations au sein de TPSGC ont représenté en moyenne 25 % du volume de travail annuel du CSID (pages numérisées), comme l'illustre la Figure 2 (Annexe D).</p> <p>Le CSID dirige les clients éventuels à une offre à commandes principale et régionale (OCPR) avec le secteur privé lorsque la valeur du contrat est de moins de 100 000 \$. Dans le cadre de l'OCPR, le secteur privé a répondu à 76 commandes subséquentes de 18 organisations fédérales en 2013-2014, pour une valeur totale de 2 M\$.</p> <p>Le CSID dirige également les clients potentiels à l'OCPR lorsqu'ils ne possèdent pas l'équipement</p>	<p>Examen des documents</p> <p>Entrevues</p> <p>Entrevues</p> <p>Examen des données sur l'approvisionnement</p>	<p>Le CSID a répondu à un besoin en services d'imagerie documentaire et de saisie de données de programmes fédéraux à l'intérieur et à l'extérieur de TPSGC. En fait, il a presque atteint sa capacité maximale à cet égard. Certaines organisations fédérales à l'extérieur de TPSGC ont répondu à leurs besoins en ayant recours à la capacité de leurs ressources internes et du secteur privé. Le CSID dirige à l'OCPR les clients dont les demandes ne sont pas économiques dans le cadre du Programme ou ne sont pas comprises dans la portée de celui-ci.</p>	

**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

---

Indicateur	Constatations	Source	Conclusion	Recommandation
	nécessaire (p. ex. numérisation de microfilms). Le CSID n'a pas été en mesure de déterminer combien de clients potentiels ont été dirigés vers d'autres fournisseurs de services depuis sa création en 2005.			

**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

**Priorités fédérales et résultats stratégiques ministériels** : Établir la mesure dans laquelle les objectifs des services d'imagerie documentaire cadrent avec les priorités du gouvernement fédéral et le résultat stratégique de TPSGC.

Indicateur	Constatations	Source	Conclusion	Recommandation
Existence d'objectifs énoncés pour le CSID.	L'évaluation n'a pas trouvé d'éléments de preuve démontrant les objectifs de TPSGC relativement à la prestation de services dans le domaine de l'imagerie documentaire. Le CSID a initialement été créé pour fournir des services internes au receveur général du Canada. L'approche novatrice consistant à étendre la prestation des services du CSID aux autres ministères et organismes visait à utiliser sa capacité excédentaire. Cette capacité découlait de la transition de l'industrie financière des documents papier vers les documents numériques pour la compensation et le règlement des chèques qui ont contribué au développement régional, ainsi qu'à compenser la baisse prévue de l'emploi à Matane (Québec).	Examen des documents		
Mesure dans laquelle les objectifs du CSID cadrent avec les priorités du gouvernement du Canada pour 2014-2015 et par la suite.	Comme l'évaluation n'a pas trouvé d'éléments de preuve démontrant les objectifs officiels, l'alignement des activités du CSID avec les priorités gouvernementales a été évalué. L'évaluation a révélé que les activités du CSID soutiennent les priorités suivantes du gouvernement du Canada : <ul style="list-style-type: none"> <li>- créer des occasions d'économie en augmentant les gains d'efficacité par la restructuration des processus gouvernementaux;</li> <li>- moderniser et rationaliser les fonctions administratives;</li> <li>- faciliter l'échange de renseignements et la prestation des services;</li> <li>- réduire l'empreinte environnementale du gouvernement du Canada.</li> </ul>	Examen des documents	Bien que l'évaluation n'a pas permis de trouver d'éléments de preuve démontrant les objectifs officiels du CSID, on a déterminé que celui-ci cadrerait avec plusieurs priorités du gouvernement. De plus, le Centre cadre avec les priorités de TPSGC en matière de prestation de services efficaces et efficients.	Le SMA de la DGCGBR devrait améliorer la pertinence du CSID en : <ul style="list-style-type: none"> <li>a) officialisant la justification et les objectifs des services d'imagerie documentaire offerts de façon continue par TPSGC aux ministères et organismes fédéraux.</li> </ul>



**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

---

Indicateur	Constatations	Source	Conclusion	Recommandation
Mesure dans laquelle les objectifs du CSID cadrent avec le résultat stratégique de TPSGC pour 2014-2015 et par la suite.	Le Rapport sur les plans et les priorités 2014-2015 de TPSGC indique que la prestation de services efficaces et efficaces constitue l'une des priorités organisationnelles du Ministère. L'expansion du CSID a été ciblée comme initiative clé pour promouvoir le thème du service à la clientèle et de l'intégrité.	Examen des documents		

**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

**Rôle et responsabilité appropriés du gouvernement fédéral** : La prestation de services du CSID cadre-t-elle avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral?

Indicateur	Constatations	Source	Conclusion	Recommandation
Mesure dans laquelle les services du Centre complètent, reproduisent ou chevauchent d'autres programmes fédéraux actuels.	<p><b>Complémentarités</b> Le CSID, une organisation de la DCRC, offre du soutien dans le cadre du programme du receveur général du Canada. L'évaluation a permis de constater que le Centre, par l'intermédiaire des services qu'il offre aux ministères clients, contribue à la réalisation des objectifs en matière de gestion des données des autres programmes du gouvernement fédéral. Par exemple, le Programme de pension de TPSGC dépend grandement des services du CSID.</p> <p>De plus, la direction du Programme a signalé que les services du CSID sont liés et conformes à la responsabilité du gouvernement fédéral à l'égard de la gestion sécuritaire et efficiente des documents, bien qu'il n'existe aucun lien explicite. Par exemple, le CSID fournit un environnement dans lequel se trouve une infrastructure contrôlée, où les activités sont exécutées par des fonctionnaires qui détiennent des attestations de sécurité valides. L'évaluation a révélé qu'une minorité de clients du CSID avaient besoin explicitement d'un tel niveau de sécurité afin de respecter leurs contrats de service.</p> <p><b>Double emploi ou chevauchement</b> L'évaluation n'a pas permis de cerner un autre programme du gouvernement fédéral dans le cadre duquel des services d'imagerie documentaire sont fournis à d'autres ministères et organismes fédéraux. Elle a ciblé des ministères et organismes qui se chargent des activités</p>	Examen des documents  Entrevues	<p>Le CSID complète directement deux programmes de TPSGC (Programme du receveur général du Canada et Programme de pension), tout en soutenant les exigences de gestion des données et des documents des autres ministères et organismes fédéraux.</p> <p>Le CSID est le seul programme qui offre des services d'imagerie aux clients externes. Certains services offerts par le CSID peuvent cependant créer un double emploi ou un chevauchement avec les activités d'imagerie internes offert par d'autres ministères et organismes fédéraux.</p>	

**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

Indicateur	Constatations	Source	Conclusion	Recommandation
	<p>d'imagerie documentaire à l'interne et de façon ponctuelle afin d'appuyer leurs propres activités et projets (par exemple Bibliothèque et Archives Canada, Statistique Canada, l'Agence du revenu du Canada, le ministère de la Défense nationale et Transports Canada). Il pourrait y avoir un double emploi ou un chevauchement des services, car la plupart de ces activités internes pourraient être réalisées par le CSID. L'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de quantifier le volume d'activités réalisées à l'interne par ces ministères.</p>		<p>L'expérience du CSID dans la définition des exigences en matière d'imagerie pourrait permettre de compléter les services du secteur privé, en vue de répondre à ces exigences.</p>	
<p>Mesure dans laquelle les services du CSID complètent, reproduisent ou chevauchent des services courants fournis par le secteur privé.</p>	<p><b>Complémentarités</b> L'évaluation n'a pas ciblé un ministère ou organisme fédéral qui utilise simultanément les services du secteur privé et du CSID. Elle n'a donc pas pu évaluer le degré ou le potentiel des complémentarités qui existent dans les services d'imagerie particuliers offerts par le CSID et le secteur privé.</p> <p>L'évaluation a toutefois révélé que le CSID possède l'expérience et la capacité requises pour aider les autres ministères à définir leurs exigences en matière d'imagerie. De plus, TPSGC occupe une place unique pour établir des mécanismes d'approvisionnement avec le secteur privé. Ces deux points forts pourraient être améliorés afin de permettre au CSID de conseiller d'autres ministères sur la détermination des exigences et de soutenir ces derniers de manière à ce que le secteur privé réponde à ces exigences par l'intermédiaire des mécanismes d'approvisionnement établis par TPSGC.</p>	<p>Examen des documents du programme</p> <p>Analyse documentaire</p> <p>Examen des données sur l'approvisionnement</p>	<p>La capacité du CSID à fournir une gamme complète de services le différencie du secteur privé; il existe cependant un degré élevé de double emploi ou de chevauchement entre les services individuels fournis et le secteur privé. Par conséquent, les services du CSID semblent présenter une proposition de valeur, mais celle-ci doit être précisée.</p>	<p>b) Examiner la proposition de valeur présentée par le CSID en tenant compte de la complémentarité et du dédoublement des services avec le secteur privé.</p>

**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

---

Indicateur	Constatations	Source	Conclusion	Recommandation
	<p><b>Double emploi ou chevauchement</b> TPSGC a préparé une OCPR intitulée « Services de balayage et de conversion de données », qui permet aux ministères fédéraux d'avoir accès aux services d'imagerie du secteur privé. Cette OCPR vise neuf catégories de services qui peuvent être fournis par le CSID ou le secteur privé.</p> <p>Toutefois, contrairement au CSID, aucun des fournisseurs n'est en mesure d'offrir l'ensemble des 9 services. Ainsi, bien qu'il existe un important double emploi ou chevauchement des services individuels, le CSID est unique en raison de sa capacité à fournir la gamme complète de services.</p> <p>Il convient de noter que l'OCPR « Services de balayage et de conversion de données » ne permet que de qualifier les entreprises pour la prestation d'une gamme restreinte de services d'une valeur maximale de 100 000 \$. Les organisations fédérales peuvent toutefois faire appel au secteur privé pour obtenir un plus vaste éventail de services, par l'intermédiaire d'autres mécanismes d'approvisionnement comme une demande de propositions.</p>			

**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

Indicateur	Constatations	Source	Conclusion	Recommandation
Éléments de preuve et autorisation légale pour la prestation de services d'imagerie documentaire.	<p>TPSGC est investi du pouvoir de facturer et de recouvrir les coûts pour les services aux termes de la <i>Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux</i> et de la <i>Politique sur les services communs</i> du Conseil du Trésor.</p> <p>Les articles 5, 6, 7 et 15 de la <i>Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux</i> autorisent le Ministère à fonctionner comme un organisme de services communs pour le gouvernement du Canada et autorisent le ministre à acquérir et à fournir des services pour les ministères. De plus, les articles autorisent le Ministère à mettre sur pied des services en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'administration publique fédérale et à fournir des systèmes et des services de gestion de l'information et de technologie de l'information.</p>	Examen des documents	<p><i>La Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux</i> fournit au Ministère le pouvoir de fournir des services de gestion de l'information à d'autres ministères et de mettre sur pied des services visant à améliorer l'efficience et les économies de l'administration publique fédérale.</p>	

**Conclusion : Pertinence**

Les ministères et les organismes fédéraux ont toujours besoin de services d'imagerie documentaire. Les objectifs officiels du CSID n'ont pas été énoncés, mais celui-ci soutient les priorités fédérales et ministérielles. Bien qu'il existe un double emploi et un chevauchement important entre les services individuels fournis par le CSID et ceux du secteur privé, de même qu'entre les activités internes dans les autres ministères, le CSID est un programme unique au sein du gouvernement du Canada et ses services cadrent avec les autorisations légales de TPSGC. L'expérience de TPSGC dans la définition d'exigences en matière d'imagerie et sa capacité à fournir la gamme complète de service donnent une indication de l'avantage que le Ministère peut offrir aux clients, mais il conviendrait de mieux préciser la proposition de valeur du CSID.

**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

**Section 2 : Rendement**

**Atteinte des résultats : Résultat immédiat** – Déterminer la mesure dans laquelle les prix des solutions de saisie de données et d'imagerie documentaire offertes aux institutions fédérales sont concurrentiels.

Indicateur	Constatations	Source	Conclusion	Recommandation
Comparaison de la gamme de services et des prix avec d'autres fournisseurs de services.	<p><b>Offre de services</b> Le CSID fournit une vaste gamme de services allant de la préparation de documents à la destruction sécuritaire, en passant par la numérisation.</p> <p>L'OCPR compte neuf catégories de services fournis par le CSID et le secteur privé. L'examen des données sur l'approvisionnement effectué dans le cadre de l'évaluation n'a pas permis de désigner une entreprise capable de fournir la même gamme de services que le Centre (y compris la gestion centralisée du courrier entrant).</p> <p><b>Prix des services</b> Le CSID a réduit son coût total par page, qui est passé de 0,70 \$ en 2010-2011 à 0,43 \$ en 2013-2014. D'après les renseignements limités sur le secteur privé, le coût moyen par page en 2011-2012 était de 0,17 \$. Le CSID est conscient de cet écart possible entre ses prix et ceux du secteur privé. Selon une étude d'étalonnage à portée limitée réalisée par une société d'experts-conseils privée en 2012 au nom du CSID, les taux du Programme sont 75 % plus élevés que ceux des fournisseurs de services internes et représentent près du double de la moyenne de l'industrie.</p> <p>Le CSID indique toutefois qu'il est difficile d'obtenir des comparaisons de prix et de service exactes dans l'industrie de l'imagerie</p>	<p>Examen des documents</p> <p>Examen des données sur l'approvisionnement</p> <p>Entrevues</p>	<p>Le CSID a fait face à certains défis dans la prestation de services à prix concurrentiel. Il fournit, chaque année, selon le principe du recouvrement des coûts et en tenant compte du seuil de rentabilité, une gamme de services semblables à ceux offerts par le secteur privé. Des éléments de preuve démontrent que les services du CSID peuvent être plus coûteux que les services similaires fournis par le secteur privé. De plus, la stratégie d'établissement des prix utilisée par le CSID pour s'assurer de respecter le principe du recouvrement des coûts et de tenir compte du seuil de</p>	<p>Le SMA de la DGCGBR devrait améliorer la capacité du CSID à atteindre ses cibles en matière de prix et d'efficacité en examinant d'autres approches de prestation.</p>

**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

---

	<p>documentaire et qu'une analyse comparative des moyennes pourrait ne pas fournir un portrait fidèle de la situation. Il cite, à titre d'exemple, une analyse comparative d'un grand projet qu'il a effectuée récemment et qui révélait que les prix facturés par le CSID pour les services requis étaient 20 % inférieurs à ceux du secteur privé.</p> <p>De plus, l'obligation du CSID de mener ses activités chaque année selon le principe du recouvrement des coûts et en tenant compte du seuil de rentabilité vient compliquer l'estimation du prix des services, ce qui peut avoir une incidence sur les clients. Le protocole d'entente conclu entre le CSID et ses clients précise le coût total estimé par page (variable et fixe). Il est plus facile de définir les coûts variables pour les clients que les coûts fixes, car le coût fixe par page ne peut être calculé tant que le volume de production annuel du CSID, établi à la fin de l'exercice, n'est pas connu.</p> <p>Au cours des exercices précédents, l'évaluation a constaté que le coût réel par page était inférieur au coût estimé, ce qui a entraîné un remboursement aux clients. Le CSID a affirmé que certains clients n'étaient pas favorables au remboursement, car il représentait, à leur avis, des fonds inutilisés à la fin de l'exercice financier.</p>		<p>rentabilité chaque année a une incidence sur sa capacité à estimer les prix avec exactitude, ce qui a eu une incidence sur certains clients.</p>	
--	--	--	---	--

**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

**Atteinte des résultats** : *Résultat immédiat* – Établir la mesure dans laquelle les solutions de saisie des données et d'imagerie documentaire fournies par le CSID sont conformes aux normes de qualité internationales.

Indicateur	Constatations	Source	Conclusion	Recommandation
Mesure dans laquelle le CSID a reçu et conservé une certification ou une reconnaissance d'organisations internationales de normalisation.	Le système de gestion de la qualité mis en œuvre par la DCRC a été évalué et déclaré entièrement conforme aux exigences de la norme ISO 9001:2008. Le certificat a été émis par le Bureau de normalisation du Québec et est valide jusqu'en janvier 2016.	Examen des documents		
Mesure selon laquelle le CSID a mis en œuvre et tenu à jour des activités pour assurer la conformité aux normes de qualité internationales.	<p>La DCRC a mis sur pied une équipe de vérificateurs internes formés et qualifiés pour vérifier tous les éléments de la certification ISO.</p> <p>Les vérifications annuelles servent à maintenir la certification et les vérifications triennales, et à renouveler la certification (qui arrivera à échéance en janvier 2016). Si des recommandations sont formulées dans le cadre des vérifications internes ou annuelles, le CSID modifiera ses procédures en conséquence.</p> <p>Les numériseurs font l'objet d'essais propres à la certification ISO chaque jour.</p> <p>Le CSID réalise aussi des vérifications particulières pour l'assurance de la qualité à la demande des clients.</p>	Examen des documents	Le CSID fournit des services conformes aux normes de qualité internationales : son système de gestion de la qualité est conforme à la certification ISO et fait l'objet de vérifications annuelles afin de maintenir cette certification.	



**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

**Atteinte des résultats : Résultat intermédiaire** – Mesure dans laquelle les institutions fédérales reçoivent des solutions de saisie de données et d'imagerie documentaire efficaces et en temps opportun.

Indicateur	Constatactions	Source	Conclusion	Recommandation
Mesure dans laquelle le CSID a été en mesure de gérer les volumes d'activités pour réaliser des économies d'échelle. ( <i>Efficiace</i> )	<p>La Figure 3 (Annexe D) présente les coûts totaux et les volumes d'imagerie pour les exercices 2010-2011 à 2013-2014. L'analyse de ces données réalisée dans le cadre de l'évaluation a révélé que le volume de documents numérisés par le CSID a augmenté de 418 % entre 2010-2011 et 2013-2014. Durant la même période, on a observé une hausse de 258 % des coûts totaux. Ces hausses ont donné lieu à une réduction du coût par page, qui est passée de 0,70 \$ en 2010-2011 à 0,43 \$ en 2013-2014. Bien que ce dernier coût (comme il est indiqué dans l'évaluation du <i>résultat immédiat 1</i>) soit tout de même plus élevé que le coût moyen des services comparables du secteur privé, il représente une réduction de 39 % du coût par page au cours de cette période pour le Programme.</p> <p>Les clients du CSID ont pu bénéficier des économies d'échelle réalisées par ce dernier, par des réductions des frais facturés. Bien que le CSID puisse déterminer avec une précision raisonnable les coûts variables qui devraient être facturés à chaque client, au moment où le service est demandé, il est incapable d'affecter une partie des coûts d'infrastructure fixes, car le volume d'activités annuel n'est pas connu.</p> <p>Par conséquent, toute économie d'échelle réalisée par le CSID, selon le volume total traité par celui-ci, sera appliquée à la fin de l'exercice, où les économies sont affectées proportionnellement.</p>	Examen des documents	<p>Le CSID a réalisé diverses économies d'échelle au cours des dernières années, ce qui a contribué à la prestation de services efficaces à ses clients. Cela s'est également traduit par des économies de coûts pour les clients en 2011-2012 et en 2012-2013. Le coût moyen par page facturée a aussi augmenté en 2013-2014.</p>	<p>Le SMA de la DGCGBR devrait améliorer la capacité du CSID à atteindre ses cibles en matière de prix et d'efficace en examinant d'autres approches de prestation.</p>

**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

Indicateur	Constatations	Source	Conclusion	Recommandation
Perspectives des clients sur la réception de services efficaces. ( <i>Efficience</i> )	La majorité des clients (5/9) interrogés se sont dits hautement satisfaits de l'ensemble des services du CSID. De plus, ils ont indiqué que la qualité leur importait plus que le prix et qu'ils n'examinaient pas attentivement les offres du secteur privé au moment de sélectionner un fournisseur de services.	Entrevues		
Pourcentage des normes de service temporel, conformément aux accords sur les niveaux de service. ( <i>Rapidité</i> )	<p>L'évaluation a porté sur l'examen de 14 ententes de services avec les clients, dont chacune comprenait jusqu'à 7 normes de service liées au temps de réponse ou à la prestation des services en temps opportun durant l'exécution d'un contrat pour un client. Selon l'évaluation, seulement un de ces sept indicateurs est mesuré de façon régulière, lequel sert d'indicateur principal pour la prestation de services en temps opportun.</p> <p>Pour ce qui est de cet indicateur principal, les documents du CSID indiquent que ce dernier a dépassé la cible établie concernant le respect de la norme relative à la « prestation de services d'imagerie aux clients dans les délais prescrits » 95 % du temps au cours des quatre dernières années.</p>	Examen des documents	<p>Au cours des quatre dernières années, le CSID a fourni des services d'imagerie à ses clients dans les délais prévus la majorité du temps. Le CSID n'a toutefois pas recueilli de données sur toutes les normes de service associées à la rapidité.</p>	<p>Le SMA de la DGCGBR devrait améliorer les pratiques de mesure du rendement du CSID en diminuant le nombre de normes de service comprises dans les protocoles d'entente avec les clients et en veillant à la collecte continue des données et à l'évaluation des normes jugées les plus utiles.</p>
Perspectives des clients sur la rapidité des services. ( <i>Rapidité</i> )	Presque tous les clients interrogés (6/8) se sont dits satisfaits du temps nécessaire au CSID pour fournir les services d'imagerie (une fois le protocole d'entente en place). Certaines personnes interrogées ont également exprimé leur satisfaction à l'égard de l'attitude proactive du CSID et de sa volonté de fournir des réponses et de corriger les problèmes qui se présentent.	Entrevues		

**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

---

Indicateur	Constatations	Source	Conclusion	Recommandation
	Néanmoins, certaines personnes interrogées ont soulevé des préoccupations à l'égard de la longueur excessive de la phase de lancement de projet, particulièrement en ce qui concerne le délai requis au Centre pour présenter une offre aux clients potentiels (phases du protocole d'entente).			

**Conclusion: rendement (atteinte des résultats)**

Le CSID a fait face à certains défis dans la prestation de services à prix concurrentiel. Les services répondent aux normes de qualité internationales. Le CSID a fait des progrès relativement à la fourniture de solutions de saisie de données et d'imagerie documentaire efficaces aux institutions fédérales, car il a été en mesure de réaliser des économies d'échelle dans le cadre de ses opérations à mesure que le volume d'activités augmentait. Les rapports sur la mesure du rendement du CSID indiquent qu'en règle générale, ce dernier a réussi à offrir des services en temps opportun à ses clients; cependant, peu de données ont été recueillies et peu de rapports ont été établis sur les normes traitant de la rapidité des services.

## **Efficiences et économie**

Efficiences et économie est défini comme étant la mesure dans laquelle les ressources sont utilisées pour obtenir les extraits et les résultats visés. L'efficiences renvoie à la capacité à utiliser les ressources de manière à produire un plus grand niveau d'extraits avec le même niveau d'intrants, ou le même niveau d'extraits avec un plus faible niveau d'intrants. L'économie fait référence à la réduction au minimum des ressources pour atteindre les résultats. Un programme fait preuve d'une économie et d'une efficiences démontrables élevées lorsque les ressources optimisent les extraits à moindre coût et que la corrélation entre le minimum de ressources et les résultats obtenus est élevée. L'efficiences et l'économie ont été évaluées à l'aide de plusieurs sources de données, dont l'examen des documents, l'examen des données et les entrevues.

Dans le cadre de l'évaluation du CSID, l'efficiences et l'économie ont été examinées à titre de composantes essentielles des résultats immédiats et intermédiaires du Programme. On a constaté que le CSID a fait des progrès relativement à la fourniture de solutions de saisie de données et d'imagerie documentaire efficaces aux institutions fédérales lorsqu'il a pu maintenir les économies d'échelle dans le cadre de ses opérations (efficiences), mais a eu de la difficulté à fournir des services à prix concurrentiel (économie). L'évaluation n'a toutefois pas permis de cerner des économies (économie) que le gouvernement du Canada a réalisées grâce au recours aux services du CSID par les ministères et les organismes du gouvernement (notamment des économies liées à la réduction ou à l'élimination des coûts d'entreposage de dossiers papier grâce aux solutions d'imagerie documentaire et de saisie de données).

Le CSID a réalisé des gains d'efficiences en raison de l'application des économies d'échelle : il a réduit son coût moyen par page, de 0,70 \$ en 2010-2011 à 0,43 \$ en 2013-2014.

Le CSID a démontré qu'il avait réalisé des économies au moment de son établissement (portée de l'évaluation préalable), car des ressources gouvernementales existantes ont été réutilisées pour la mise en œuvre de ce programme, ce qui a permis d'éviter des coûts de 3,5 M\$ (de 2003 à 2008); par contre, l'évaluation n'a pas permis de déterminer la portée des économies réalisées par le gouvernement du Canada grâce à la fourniture d'une infrastructure commune pour les services d'imagerie documentaire et de saisie de données. Le Programme est régi par le cadre de gestion des coûts de TPSGC, à l'aide du mécanisme de financement par crédits nets; il doit donc recouvrir les coûts et atteindre le seuil de rentabilité à la fin de chaque exercice. L'évaluation a révélé qu'au cours des cinq dernières années, le Programme a fait face à un déficit une fois et a enregistré des excédents à quatre occasions, comme le démontre la Figure 4 (Annexe D). Ces données ont une incidence sur la capacité du CSID à démontrer les économies réalisées, et témoignent des répercussions du manque d'uniformité dans les prix unitaires, une question abordée dans l'évaluation du premier résultat immédiat du présent rapport.

## Évaluation des services d'imagerie documentaire Rapport final

---

### Conclusion : rendement (efficience et économie)

Le CSID a fait des progrès relativement à la fourniture de solutions de saisie de données et d'imagerie documentaire efficaces aux institutions fédérales lorsqu'il a pu maintenir les économies d'échelle dans le cadre de ses opérations (efficience), mais a eu de la difficulté à fournir des services à prix concurrentiel (économie). Le Programme fonctionne en vertu d'un modèle axé sur le recouvrement des coûts et le seuil de rentabilité; il n'a cependant pas permis d'atteindre un équilibre neutre à la fin des derniers exercices financiers, après avoir enregistré un déficit et des excédents. L'évaluation n'a pas évalué la mesure dans laquelle le recours aux services du CSID par les ministères et organismes et la fourniture d'une infrastructure commune pour les services d'imagerie documentaire et de saisie de données ont permis au gouvernement du Canada de réaliser des économies.

## Annexe A : Au sujet de l'évaluation

### Autorité

Cette évaluation figurait dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques 2013-2018.

### Objectifs de l'évaluation

L'évaluation a porté sur le Programme de services d'imagerie documentaire, exécuté par la Direction du contrôle du remboursement des chèques de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Cette évaluation avait deux objectifs :

- Déterminer la pertinence du Programme : évaluer s'il répond à un besoin continu, s'il cadre avec les priorités gouvernementales et les résultats ministériels, et s'il est compatible avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.
- Mesurer le rendement du Programme : déterminer s'il a atteint les résultats escomptés et s'il fait preuve d'efficacité et d'économie.

### Approche adoptée pour l'évaluation des services d'imagerie documentaire

La Direction de l'évaluation a effectué une évaluation de calibration axée sur les risques afin de déterminer la meilleure approche à adopter pour réaliser cette évaluation. Elle a ainsi déterminé qu'une évaluation simplifiée s'appliquerait bien au Centre des solutions d'imagerie documentaire (CSID) pour les raisons suivantes :

- le Programme représente moins de 1 % des dépenses annuelles de TPSGC;
- le Programme fonctionne grâce à un mécanisme de prestation centralisé;
- le Programme suscite un faible intérêt auprès du public.

Le niveau d'effort associé à la réalisation de l'évaluation reflète les facteurs ci-dessus. Une matrice d'évaluation a été préparée à partir des cinq questions fondamentales du Secrétariat du Conseil du Trésor auxquelles les évaluations doivent répondre. Les sources de données suivantes ont été utilisées pour éclaircir les données nécessaires pour répondre aux questions de la matrice d'évaluation :

**Examen des documents du Programme :** L'examen initial des documents a permis d'obtenir des renseignements sur le Programme et son contexte, afin de faciliter la planification de l'évaluation. Un examen approfondi a été réalisé afin de recueillir des renseignements permettant de répondre aux questions de l'évaluation. L'examen des documents du programme consistait à passer en revue les documents principaux liés au CSID : dossiers des clients (ententes, contrats, factures et dossiers des paiements effectués); documents d'administration du programme, documents sur la surveillance et les rapports (dont les rapports à orientation interne ou externe); comptes rendus de réunion, sondages auprès des clients, études dirigées par le programme; et dossiers financiers.

**Analyse documentaire :** L'analyse documentaire préliminaire a permis d'obtenir des renseignements sur le Programme et son contexte, de manière à faciliter la planification de l'évaluation. Une analyse documentaire plus approfondie a été réalisée afin de recueillir des renseignements permettant de répondre aux questions de l'évaluation. L'analyse documentaire portait sur des documents secondaires liés au CSID : documents ministériels (dont le Rapport sur les plans et les priorités et le Rapport ministériel sur le rendement); documents gouvernementaux (dont des documents législatifs et politiques); et publications externes.

**Analyse financière :** Les données financières relatives aux budgets, aux recettes et aux dépenses du Programme ont été examinées, y compris les renseignements relatifs au contrat et les barèmes tarifaires des services. Ces renseignements constituent le fondement de l'analyse de l'efficacité et de l'économie du Programme.

**Entrevues :** À l'aide d'un guide d'entrevue, un total de 14 entrevues structurées ont été menées auprès du personnel clé du Programme (n=3), des clients (n=9) et des représentants d'autres organisations fédérales (n=2).

### **Limites de l'évaluation**

Selon la planification de l'évaluation, une évaluation axée sur les risques a été réalisée afin de déterminer l'approche la plus appropriée et le niveau d'efforts à déployer pour assurer la disponibilité de renseignements opportuns et objectifs pour répondre aux besoins de la haute direction. Plusieurs problèmes sont survenus durant l'application de l'approche. Aucun de ces problèmes n'était assez important pour empêcher la rédaction du rapport d'évaluation.

*Analyse documentaire :* L'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure d'obtenir des données sur la valeur totale des services d'imagerie fournis à l'interne par les autres ministères et organismes fédéraux et l'accès aux données sur les services offerts à l'externe par le secteur privé était limité. Les paramètres de l'évaluation ne permettaient pas d'effectuer la recherche nécessaire pour obtenir de telles données. De plus, l'équipe d'évaluation n'a pas pu établir des points de référence pour comparer la qualité des services du CSID à ceux du secteur privé. L'évaluation s'est donc principalement fondée sur l'opinion des clients du Programme pour donner un aperçu de la qualité relative des services.

*Entrevues :* L'équipe a obtenu un taux de réponse de 37 % aux invitations à participer à une entrevue (9 sur 24).

*Sondages :* Les paramètres de l'évaluation ne prévoyaient pas l'administration d'un sondage. L'équipe d'évaluation s'est donc fondée sur les données disponibles de deux sondages par le Programme avant la présente évaluation.

*Analyse financière* : Des documents sur les recettes relatives au Programme ont été fournis au niveau agrégé, ce qui a entravé la capacité de l'équipe à analyser les aspects du rendement du Programme d'une manière plus détaillée. De plus, le CSID a modifié ses méthodes de calcul des coûts et des recettes entre 2011 et 2014, ce qui a compliqué les comparaisons.

### **Établissement de rapports**

Au moyen des sources de données, l'équipe d'évaluation a rédigé une ébauche du rapport du directeur, qui comprend les constatations, les conclusions et les recommandations. Cette ébauche a été examinée par la Direction de l'évaluation de la qualité et de l'amélioration des pratiques du Bureau de la vérification et de l'évaluation, et par la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation. Elle a ensuite été envoyée au cadre supérieur du Programme aux fins d'examen et de commentaires. Les faits et les commentaires figurant dans l'ébauche du rapport du directeur ont fait l'objet d'une validation, puis ceux jugés pertinents ont été intégrés dans l'ébauche du rapport du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation. Ce rapport a ensuite été transmis au bureau de première responsabilité pour acceptation finale. La direction fut demandée de répondre au rapport et de présenter un plan d'action de la gestion donnant suite aux recommandations. L'ébauche du rapport final, la réponse de la gestion et le plan d'action de la gestion ont été soumis au Comité de vérification et d'évaluation en mars 2015 afin d'obtenir l'approbation du sous-ministre. Le rapport final sera présenté au Secrétariat du Conseil du Trésor et affiché sur le site Web de TPSGC.

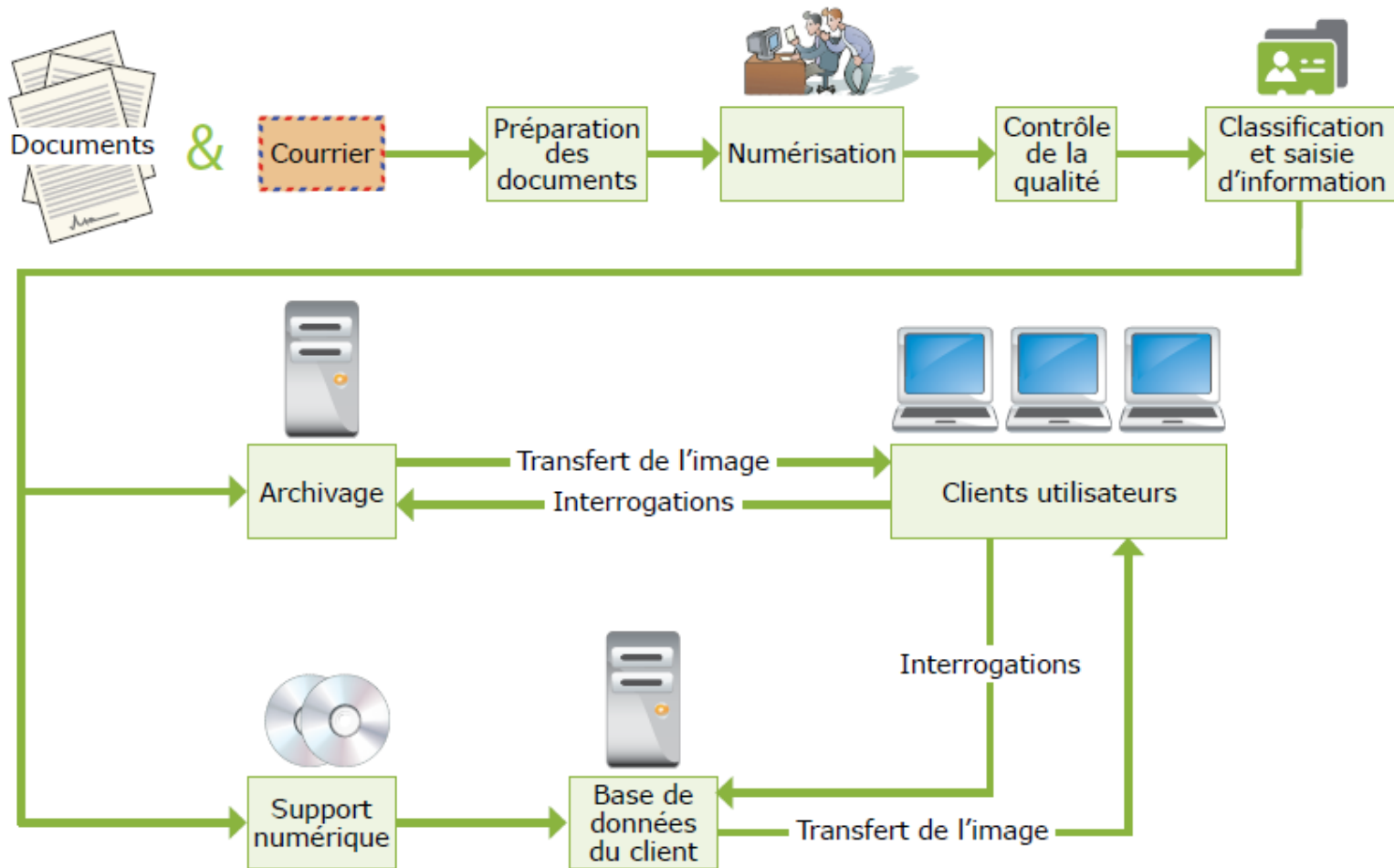
### **Équipe de projet**

L'évaluation a été effectuée par des employés du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de l'évaluation et sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation. Elle a été examinée par la Direction de l'évaluation de la qualité et de l'amélioration des pratiques du Bureau de la vérification et de l'évaluation.



Évaluation des services d'imagerie documentaire  
Rapport final

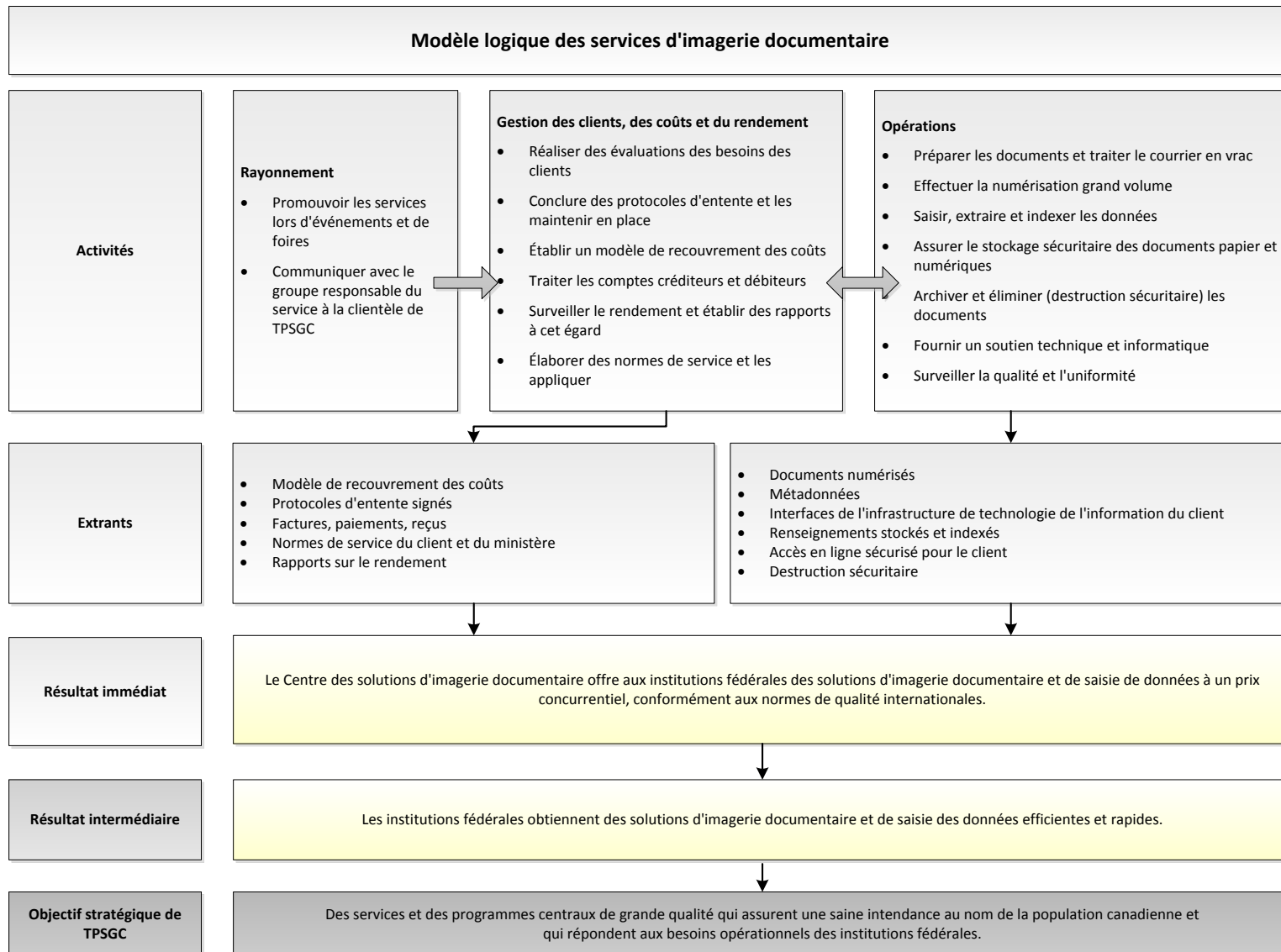
Annexe B : Processus d'imagerie documentaire



# Évaluation des services d'imagerie documentaire

## Rapport final

### Annexe C : modèle logique



**Annexe D : Figures du rapport**

**Figure 1 : Services du CSID en 2013-2014 (en volume et en pourcentage)**

<b>Autres ministères</b>	<b>Volume (pages)</b>	<b>Volume (pourcentage)</b>
Service Canada	7 350 228	27,67
Anciens Combattants Canada	4 131 992	15,55
Ministère de la Défense nationale	3 159 674	11,89
Bureau du Conseil privé	2 450 732	9,22
Transports Canada	1 463 388	5,51
Élections Canada	34 347	0,13
Bibliothèque et Archives Canada	17 778	0,07
<b>Total – autres ministères</b>	<b>18 608 139</b>	<b>70,04</b>
<b>Programmes de TPSGC</b>	<b>Volume (pages)</b>	<b>Volume (pourcentage)</b>
TPSGC – Pensions	4 041 439	15,21
TPSGC – Secteur de la sécurité industrielle	1 057 814	3,98
TPSGC – Rémunération	844 406	3,18
TPSGC – Dépôt direct	662 110	2,49
TPSGC – Regroupement des services de paye	626 091	2,36
TPSGC – Direction générale de la Cité parlementaire	503 254	1,89
TPSGC – Direction du contrôle du remboursement des chèques	224 112	0,84
<b>Total – TPSGC</b>	<b>7 959 226</b>	<b>29,96</b>
<b>Total général</b>	<b>26 567 365</b>	<b>100,00</b>

**Évaluation des services d'imagerie documentaire  
Rapport final**

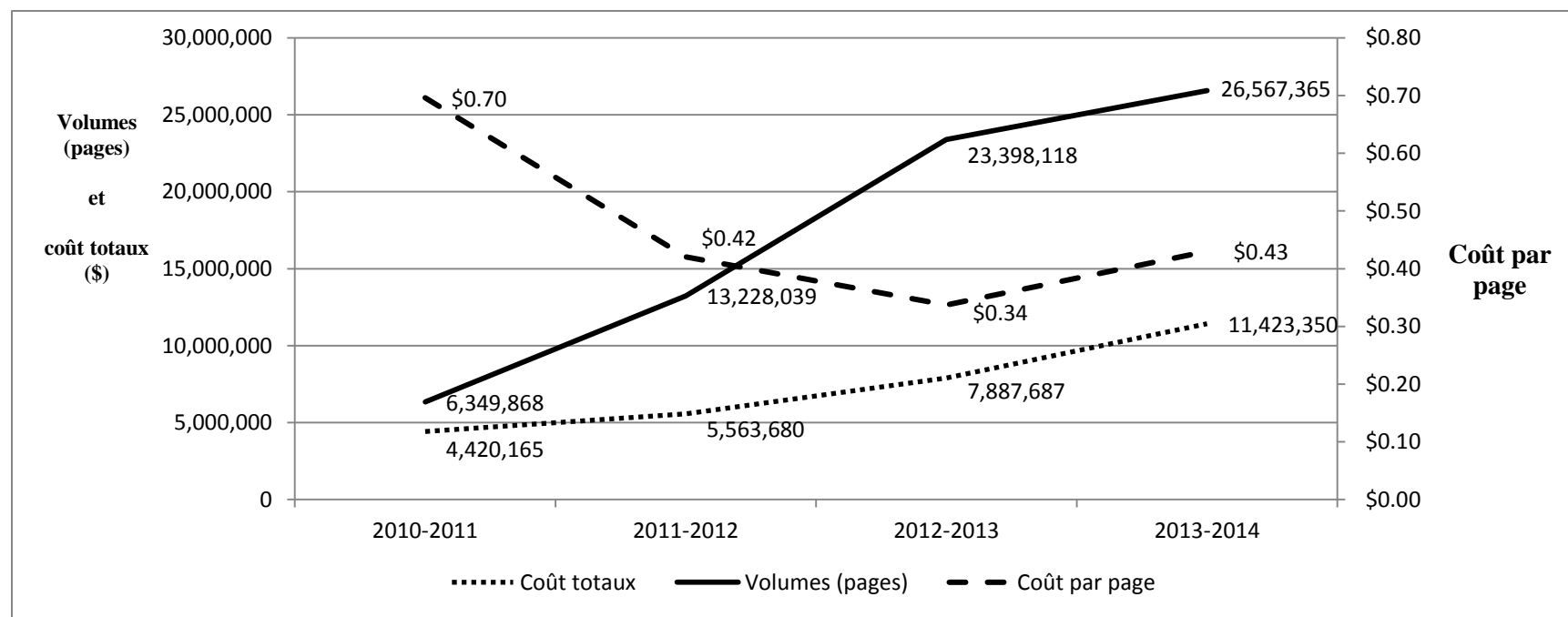
---

**Évaluation des services d'imagerie documentaire  
Rapport final**

**Figure 2 : Répartition de la clientèle du CSID entre TPSGC et les autres ministères**

Exercice financier	TPSGC	Autres ministères
2009-2010	19 %	81 %
2010-2011	31 %	69 %
2011-2012	17 %	83 %
2012-2013	27 %	73 %
2013-2014	30 %	70 %
<b>Moyenne</b>	<b>25 %</b>	<b>75 %</b>

**Figure 3 : Comparaison des coûts totaux et des volumes des services d'imagerie par rapport au coût par page pour les exercices 2010-2011 à 2013-2014**



**Évaluation des services d'imagerie documentaire**  
**Rapport final**

---

**Figure 4 : Recettes, dépenses et soldes du CSID de 2009-2010 à 2013-2014**

Exercice	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Recettes	2 261 322	4 454 227	5 850 607	7 920 490	11 455 725
Dépenses	3 332 177	4 420 165	5 563 680	7 887 687	11 423 350
(+/-)	<b>-1 070 854</b>	34 062	286 927	32 803	32 375