



Au service du  
**GOUVERNEMENT,**  
au service des  
**CANADIENS.**

## Rapport final

**2011-711**

**Vérification de la gestion de l'information à TPSGC :  
gouvernance et stratégie**

**13 septembre 2012**

**Bureau de la vérification et de l'évaluation**





## TABLE DES MATIÈRES

<b>POINTS SAILLANTS</b> .....	<b>i</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION</b> .....	<b>3</b>
<b>ÉNONCÉ D'ASSURANCE</b> .....	<b>3</b>
<b>OBSERVATIONS</b> .....	<b>4</b>
<b>DES BASES DE GOUVERNANCE SONT EN PLACE, MAIS ELLES     COMPORTEMENT DES FAIBLESSES</b> .....	<b>4</b>
<i>Une structure de comités de gestion de l'information existe</i> .....	<i>4</i>
<i>La participation des membres des comités est irrégulière</i> .....	<i>6</i>
<i>Un groupe de travail a été créé en dehors de la structure de gouvernance existante</i> .....	<i>7</i>
<i>La politique définit les responsabilités, sauf qu'elles ne sont pas parfaitement         comprises</i> .....	<i>8</i>
<b>UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE LA GESTION DE     L'INFORMATION EST REQUISE</b> .....	<b>9</b>
<i>Le Ministère travaille actuellement à l'élaboration d'une stratégie de gestion de         l'information</i> .....	<i>9</i>
<i>La surveillance du rendement et l'établissement des rapports connexes sont         déficients</i> .....	<i>10</i>
<b>LES ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION DOIVENT     ÊTRE AMÉLIORÉES</b> .....	<b>11</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>13</b>
<b>RÉPONSE DE LA GESTION</b> .....	<b>14</b>
<b>RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION</b> .....	<b>14</b>
<b>À PROPOS DE LA VÉRIFICATION</b> .....	<b>17</b>
<b>ANNEXE A – MANDATS DES COMITÉS DE GOUVERNANCE DE LA     GESTION DE L'INFORMATION</b> .....	<b>19</b>



## POINTS SAILLANTS

### Points examinés

- i. La gestion de l'information (GI), telle qu'elle est définie par le Conseil du Trésor (CT) et la politique ministérielle, est une « discipline qui encadre et facilite la gestion efficace de l'information d'un organisme, depuis sa planification et sa production jusqu'à sa conservation à long terme ou son élimination ».
- ii. En 2007, le CT a élaboré une nouvelle *Politique sur la gestion de l'information* pour imposer des exigences à l'échelle gouvernementale qui aideraient les ministères à gérer l'information de façon efficiente et efficace. Pour s'y conformer, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a élaboré, en mai 2010, la politique ministérielle 102 intitulée *Politique sur la gestion de l'information*.
- iii. La présente vérification a pour objet d'examiner la gouvernance, la stratégie et le cadre stratégique en matière de GI à TPSGC ainsi que les activités de formation, de sensibilisation et de communication qui y sont associées et pour lesquelles le dirigeant principal de l'information de la Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT) et la sous-ministre adjointe de la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques assument conjointement la responsabilité. Nous avons plus particulièrement examiné la politique de GI du Ministère, les rôles et les responsabilités, la structure des comités de GI et les moyens pour soutenir la gouvernance de la GI, le processus d'élaboration de la stratégie de GI, la surveillance du rendement en matière de GI et l'établissement de rapports ainsi que les activités liées à la formation et à la sensibilisation.
- iv. La présente vérification vise principalement les activités de GI à l'administration centrale de TPSGC, qui ont eu lieu durant la période allant du 1<sup>er</sup> octobre 2009 au 30 novembre 2011.

### Pertinence

- v. TPSGC s'efforce de fournir des services de grande qualité aux autres organismes fédéraux pour les aider à offrir leurs programmes et leurs services à la population canadienne. La gestion efficace de l'information est importante pour le Ministère. C'est en effet un des piliers sur lesquels reposent tous les aspects des services gouvernementaux. Tous les employés de TPSGC doivent appliquer les principes de GI dans le cadre de leurs activités afin d'exécuter le mandat du Ministère.
- vi. La GI soutient la prise de décisions éclairées et la prestation de service efficient et efficace, et elle est essentielle à l'atteinte des objectifs du gouvernement. La gestion efficace de l'information augmente la capacité du Ministère à partager les connaissances sans restrictions fonctionnelles, à faire en sorte que les ressources soient bien informées

et à répondre collectivement aux défis. Elle rehausse la confiance du public dans le gouvernement et démontre une diligence raisonnable.

- vii. Sans une gestion efficace de l'information, il existe un risque de perdre la capacité de trouver les renseignements requis pour prendre rapidement et de manière organisée des décisions, et entraîner des frais d'exploitation additionnels.

## **Constatations**

- viii. Le Ministère s'est efforcé, au cours des années, d'établir les bases d'une gouvernance efficace pour la GI. TPSGC a défini une structure de comités de GI avec une représentation horizontale et hiérarchique, un mandat et une fonction de secrétariat efficace. TPSGC a aussi mis en place une politique sur la gestion de l'information qui s'aligne sur les exigences de la politique du CT. Cependant, malgré ces bases, la gouvernance de la GI comporte des faiblesses. Une participation irrégulière aux rencontres des comités de GI a un effet négatif sur leur fonctionnement. En outre, la création d'un groupe de travail de GI à l'extérieur de la structure établie remet en question l'efficacité de la structure de gouvernance de la GI. Bien que les rôles et les responsabilités soient définis et attribués dans la politique, ils semblent ne pas être parfaitement compris. Le programme de GI de TPSGC relève de deux directions générales distinctes, ce qui nuit à l'établissement d'un leadership solide et d'une coordination efficace pour s'attaquer aux difficultés de GI. La collaboration des deux directions générales est essentielle pour assurer une bonne gouvernance.
- ix. La planification stratégique concernant la GI doit être améliorée. Le Ministère n'a pas encore mis en place de stratégie en matière de GI, mais il est en train d'en élaborer une. Nous avons trouvé peu de processus internes de surveillance qui mesurent l'efficacité de la GI au sein du Ministère. Il est donc difficile d'avoir une idée précise de la conformité et du rendement de la GI.
- x. Des efforts substantiels sont déployés pour assurer la sensibilisation et la formation en matière de GI, mais ces efforts ne suffisent pas. Aucun plan de formation à l'échelle du Ministère n'existe pour faire ressortir systématiquement les besoins, et les outils de formation en GI offerts aux employés sont insuffisants. Cette situation pourrait compromettre la capacité des employés de TPSGC à acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires, et à obtenir les outils de GI dont ils ont besoin pour remplir leurs fonctions dans ce domaine.

## **Réponse de la gestion**

La gestion a eu l'occasion d'examiner le rapport de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation, et elle était d'accord avec les conclusions et les recommandations de ce rapport. La gestion a également établi un plan d'action de la gestion pour donner suite à ces recommandations.

## Recommandations et plan d'action de la gestion

### Recommandation 1 :

Le dirigeant principal de l'information de la Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT) et la sous-ministre adjointe de la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques (DGSMP) devraient réexaminer la gouvernance de la GI, y compris la responsabilité partagée, afin de s'assurer qu'elle comporte des obligations appropriées pour renforcer la surveillance à l'égard de la bonne marche du programme de GI.

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

Préparer la note au sous-ministre avec la recommandation de nommer le dirigeant principal de l'information de la DGSIT comme responsable du programme ministériel de GI, y compris la composante de gestion (CG) 12 du cadre de responsabilisation de gestion (CRG).

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

Remettre au Comité de gestion du sous-ministre (CGSM), tous les trimestres, un rapport sur les priorités, les progrès réalisés, les risques et les mesures d'atténuation concernant le programme ministériel de GI.

#### Plan d'action de la gestion 1.3:

Examiner et modifier la politique ministérielle 102 *Politique sur la gestion de l'information* pour préciser les rôles et les responsabilités et renforcer la surveillance du programme de GI.

- a. Déposer l'intention de changement auprès du Comité de la politique et de la planification (CPP);
- b. Présenter les changements proposés au Comité de la politique et de la planification et au Comité de gestion du sous-ministre;
- c. Processus d'approbation des politiques d'après le *Cadre des instruments de politique ministérielle de TPSGC* (PM 003).

#### Plan d'action de la gestion 1.4:

Rendre officielle la capacité de gestion de l'information de la Direction générale pour assurer la liaison avec les centres d'expertise qui appuient le programme de GI.

#### Plan d'action de la gestion 1.5:

Transférer les activités du Groupe de travail des champions de la GI au Comité de gestion de l'information du Ministère (CGIM). Ces étapes combinées permettront de renforcer la surveillance et d'améliorer la gestion de l'information du Ministère, contribuant ainsi à réduire les risques liés à la prestation de services de gestion de l'information. De plus, elles contribueront grandement à l'atteinte d'une cote

acceptable (vert) dans le cadre des composantes de gestion 12.1 et 12.2 (gouvernance ainsi que planification et application stratégiques de la GI) du CRG.

**Recommandation 2 :**

Le dirigeant principal de l'information de la DGSIT et la sous-ministre adjointe de la DGSMPS devraient veiller à ce que l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de GI du Ministère répondent aux besoins opérationnels du Ministère.

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

Élaborer une stratégie de gestion des connaissances et de l'information de l'entreprise (SGCIE) en assurant une approche de la direction générale axée sur la consultation en vue de réaliser la vision de TPSGC en matière de GI au cours des cinq prochaines années.

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

Conformément au résultat de l'exercice de planification financière et de la gestion budgétaire de 2012-2013 du dirigeant principal des finances, mettre en œuvre la feuille route axée sur les risques de 2012-2013, telle qu'elle a été approuvée par le Comité de gestion du sous-ministre en janvier 2012.

**Plan d'action de la gestion 2.3:**

Fournir des mises jour périodiques au Comité de gestion du sous-ministre sur les risques liés à la GI du Ministère, les mesures d'atténuation et les progrès réalisés.

**Plan d'action de la gestion 2.4:**

Achever le rapport sur la stratégie de GI de TPSGC pour compléter la mesure 1 de la présente recommandation qui permettra de définir clairement les objectifs et les orientations en matière de GI afin de réaliser la vision de la GI du Ministère, et de décrire les étapes suivantes à l'aide d'une feuille de route générale quinquennale.

**Recommandation 3 :**

Le dirigeant principal de l'information de la DGSIT et la sous-ministre adjointe de la DGSMPS devraient veiller à ce que des mécanismes de surveillance et d'établissement de rapports soient en place pour mesurer le rendement de la GI et sa conformité aux politiques du Ministère et du CT.

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

Élaborer un cadre de gestion du rendement de la GI pour déterminer la situation de la GI au sein du Ministère en collaborant avec les directions générales, afin d'établir une base de référence permettant de mesurer les progrès réalisés à l'égard du programme de GI.

**Recommandation 4 :**

Le dirigeant principal de l'information de la DGSIT et la sous-ministre adjointe de la DGSMPS devraient adopter une approche de formation globale en matière de GI, en



établissant les besoins et en concevant du matériel de formation afin de veiller à ce que les employés possèdent les connaissances et les aptitudes nécessaires pour répondre aux exigences opérationnelles en matière de GI et se conformer aux politiques du CT.

**Plan d'action de la gestion 4.1:**

Élaborer un cours sur les essentiels de la GI et la tenue des dossiers du Ministère pour répondre aux exigences opérationnelles de GI de TPSGC et se conformer aux instruments de politique du Conseil du Trésor.

**Plan d'action de la gestion 4.2:**

Élaborer une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement pour TPSGC afin de répondre aux besoins de GI du Ministère.

**Plan d'action de la gestion 4.3:**

Élaborer, pour TPSGC, un programme d'enseignement sur la GI à l'intention des spécialistes fonctionnels de GI, complémentaire aux cours actuels de l'École de la fonction publique du Canada.

## **INTRODUCTION**

1. La réalisation de cette vérification a été recommandée pour approbation par le Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC dans le cadre de son Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2011-2016.
2. La gestion de l'information (GI), telle qu'elle est définie par le Conseil du trésor (CT) et la politique de TPSGC, est une « discipline qui encadre et facilite la gestion efficace de l'information d'un organisme, depuis sa planification et sa production jusqu'à sa conservation à long terme ou son élimination ».
3. TPSGC s'efforce de fournir des services de grande qualité aux autres organismes fédéraux pour les aider à offrir leurs programmes et leurs services à la population canadienne. La gestion efficace de l'information est importante pour le Ministère. C'est en effet un des piliers sur lesquels reposent tous les aspects des services gouvernementaux. Tous les employés de TPSGC doivent appliquer les principes de GI dans le cadre de leurs activités liées au mandat du Ministère.
4. La GI soutient la prise de décisions éclairées et la prestation de service efficient et efficace, et elle est essentielle à l'atteinte des objectifs du gouvernement. La gestion efficace de l'information augmente la capacité du Ministère à partager les connaissances sans restrictions fonctionnelles, à faire en sorte que les ressources soient bien informées et à répondre collectivement aux défis. Elle rehausse la confiance du public dans le gouvernement et démontre une diligence raisonnable.
5. En 2007, le CT a élaboré une nouvelle *Politique sur la gestion de l'information* pour imposer des exigences à l'échelle gouvernementale qui aideraient les ministères à gérer l'information de façon efficiente et efficace. Ces exigences sont les suivantes : faire en sorte que des structures de gouvernance et de responsabilisation soient en place pour permettre la prise de décisions liées à la GI afin de soutenir les opérations; fournir des instruments de politique et de formation sur la GI et sensibiliser les employés du Ministère; attribuer des rôles et des responsabilités de GI dans le Ministère; surveiller le rendement et établir des rapports sur les programmes de GI du Ministère; assurer la participation du Ministère à l'élaboration de normes de GI à l'échelle nationale et internationale.
6. Pour se conformer aux exigences de la politique du CT, TPSGC a élaboré la politique ministérielle 102, soit la *Politique sur la gestion de l'information* (en mai 2010). L'objectif de cette politique est « de veiller à ce que l'information soit gérée de manière efficace, efficiente et continue tout au long de son cycle de vie, de façon à soutenir les programmes, les services et les activités de TPSGC ».
7. Selon cette politique, le chef de la direction (maintenant le dirigeant principal de l'information) de la DGSIT et la sous-ministre adjointe de la DGSMPS assument conjointement les responsabilités liées au programme de GI. Conformément à la Politique, deux directions générales doivent travailler à l'intégration de la gestion de l'information

ministérielle et assurer individuellement la prestation des services relevant de leur compétence. D'une part, le dirigeant principal de l'information de la DGSIT doit diriger la planification stratégique et la gestion de l'information conformément aux résultats escomptés des programmes et aux priorités ministérielles. D'autre part, la sous-ministre adjointe de la DGSMPS doit assurer la direction et l'orientation de la gestion de l'information comme ressource opérationnelle stratégique soutenant la prestation des services et des programmes, en dirigeant la prestation d'une série de services. Entretenir une collaboration étroite est nécessaire pour veiller à l'efficacité de la double responsabilité, puisque chaque direction générale a ses propres priorités et qu'il peut être laborieux de parvenir à une entente entre les deux parties.

8. TPSGC assure le soutien de la GI par l'intermédiaire de huit services internes dont les responsabilités incombent essentiellement à la DGSIT et à la DGSMPS. Bien que d'autres intervenants partagent ces responsabilités, notre vérification a porté sur la DGSIT et la DGSMPS en tant que bureaux de première responsabilité.
- services d'architecture de l'information intégré (DGSIT);
  - services de gestion des documents et des dossiers (DGSMPS);
  - services de bibliothèque (DGSMPS);
  - services de gestion de données (DGSIT);
  - services de gestion du contenu (toutes les directions générales avec le soutien de la direction générale des communications);
  - services des archives (DGSMPS);
  - services de renseignements d'affaires<sup>1</sup> et d'aide à la décision (toutes les directions générales);
  - services d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (DGSMPS).
9. Bien que la GI du Ministère n'ait pas été soumise à une vérification interne par le passé, le Bureau de la vérification et de l'évaluation a mené, au cours des deux dernières années, des vérifications qui touchaient certains secteurs des huit services internes décrits ci-dessus :
- 2009-713 Vérification des renseignements classifiés traités par voie électronique
  - 2009-714 Vérification de la conformité de TPSGC à certaines exigences de la norme de Gestion de la sécurité des technologies de l'information
10. L'évaluation du rendement du Ministère en matière de GI fait partie du cadre de responsabilisation de gestion du CT, la composante de gestion n° 12 mesure l'efficacité de la gestion de l'information. La dernière évaluation du Ministère a été faite en 2009; une cote globale « vert » (acceptable) lui a alors été attribuée. Cette évaluation mentionne les secteurs

---

<sup>1</sup> Les services de renseignements d'affaires et d'aide à la décision comprennent les services permettant d'assurer la gestion efficace et efficace de l'information utilisée pour une prise de décision proactive, établir les priorités, satisfaire aux exigences en matière d'établissement de rapport et prévoir les mesures. Les activités généralement liées aux services de renseignements d'affaires et d'aide à la décision portent sur la saisie, l'organisation, l'exploration, la protection, l'analyse, les demandes et la communication de l'information (Source : texte inspiré de l'architecture intégrée du gouvernement californien et des sites Internet suivants : educause.edu, Competitive-Intelligence.net, CIO.com, Wikipedia.org).

à améliorer, notamment la gouvernance et la planification stratégique pour aider le Ministère à faire progresser son programme de GI et à obtenir une cote plus élevée lors des prochaines évaluations.

## OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

11. L'objectif de cette vérification était de déterminer si la gouvernance, la stratégie, le cadre stratégique, la formation, la sensibilisation et la communication de TPSGC en matière de GI permettaient une gestion efficace et conforme aux exigences de la politique du CT.
12. La vérification était axée sur les éléments clés de la gouvernance qui soutiennent une gestion efficace de la GI, soit la structure des comités de GI, les rôles et responsabilités et les processus de surveillance du Ministère pour soutenir les opérations de GI du Ministère. Elle comprenait aussi un examen de la stratégie de GI du Ministère afin de veiller à ce que celle-ci soit alignée sur les priorités en matière de GI du gouvernement et du Ministère, ainsi qu'un examen du cadre stratégique du Ministère pour assurer la conformité aux exigences du CT. Enfin, les activités et les plans du Ministère relativement à la formation en GI et aux communications connexes visant la sensibilisation à la GI ont été évalués pour vérifier s'ils permettaient aux employés d'acquérir les connaissances et les aptitudes requises pour répondre aux besoins opérationnels en matière de GI.
13. Nous avons examiné les pratiques de gestion pertinentes associées aux huit services internes liés à la GI, mais ceux-ci n'ont pas été individuellement évalués quant à leur efficacité, leur efficience et leur conformité.
14. Des documents datés du 1<sup>er</sup> octobre 2010 au 30 septembre 2011 et liés à des comités de GI ont été examinés. Cette période d'un an était suffisante pour tirer une conclusion sur les activités des comités.
15. De plus amples renseignements sur l'objectif, l'étendue et la méthode ainsi que les critères sont fournis dans la partie intitulée « À propos de la vérification » qui se trouve à la fin du présent rapport.

## ÉNONCÉ D'ASSURANCE

16. La vérification a été réalisée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes.
17. Des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis pour appuyer l'exactitude des constatations et des conclusions énoncées dans le présent rapport ainsi que pour fournir un niveau d'assurance de la vérification. Les constatations et les conclusions sont fondées sur une comparaison des conditions, telles qu'elles existaient alors, aux critères de vérification préétablis qui ont été

acceptés par la gestion. Les constatations et les conclusions s'appliquent seulement à l'entité examinée ainsi qu'à l'étendue et à la période visées par la vérification.

## **OBSERVATIONS**

### **DES BASES DE GOUVERNANCE SONT EN PLACE, MAIS ELLES COMPORTENT DES FAIBLESSES**

18. La gouvernance est une combinaison de processus et de structures mis en œuvre par la gestion pour diriger, gérer ou surveiller les activités du Ministère afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Avec une bonne gouvernance, le Ministère peut fonctionner avec efficacité et atteindre plus facilement les objectifs souhaités.
19. Les bases d'une gouvernance comprennent l'établissement d'une structure de comités afin de surveiller l'efficacité du programme de GI du Ministère. Elles comprennent également une politique ministérielle qui définit clairement les rôles et les responsabilités de la GI au sein du Ministère pour guider ce dernier afin qu'il respecte les exigences des politiques du CT. Il est également important que ces rôles soient compris par les responsables.

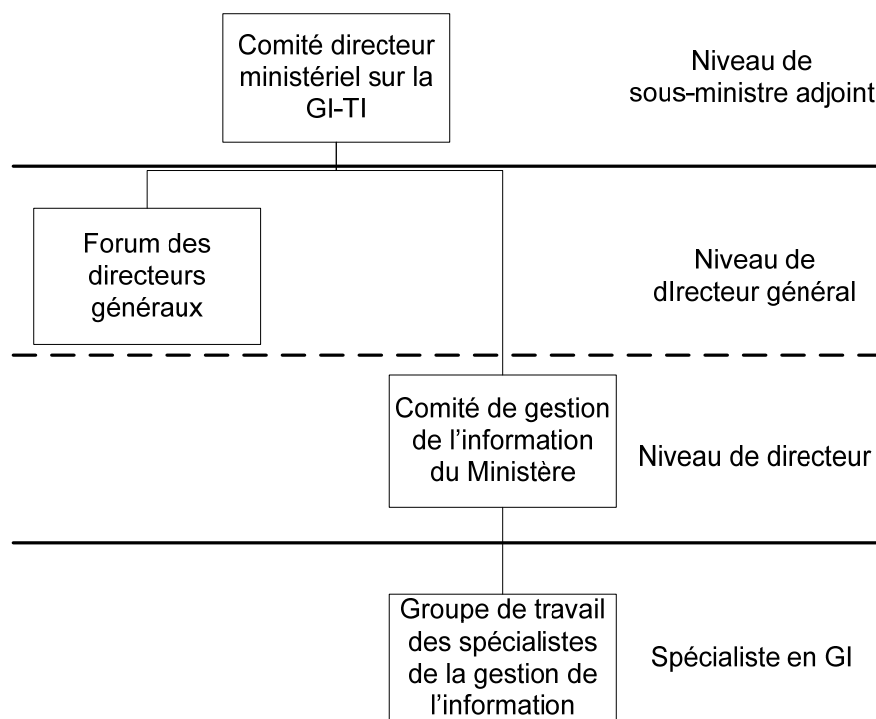
#### **Une structure de comités de gestion de l'information existe**

20. Une structure de comités est l'un des mécanismes qui permettent de prendre collectivement des décisions concernant l'orientation de l'organisation. Une structure de comités de GI établie aide un ministère à poser les bases d'une GI efficace.
21. Nous nous attendions à trouver une structure de comités de GI où chaque comité avait un mandat clair et tenaient régulièrement des réunions, et où l'ensemble des directions générales était représenté. Les comités devraient être structurés de façon à éviter le chevauchement de responsabilités.
22. Selon ce que nous avons observé, une structure de comités de GI a été mise en place. Elle est composée de quatre comités, représentant quatre niveaux différents de gestion (sous-ministre adjoint, directeur général, directeur et spécialiste en GI). Leur mandat collectif est de fournir une orientation et des conseils concernant la GI du Ministère, en intégrant les huit services internes. Le comité composé de sous-ministres adjoints (Comité directeur ministériel sur la GI-TI) prend les décisions, tandis que les trois autres comités jouent un rôle consultatif et formulent des recommandations. Le tableau 1 de la page suivante illustre cette relation.
23. Les quatre comités de GI sont les suivants :
  - Comité de prise de décisions en matière de GI :
    - Comité directeur ministériel sur la GI-TI– comité composé de sous-ministres adjoints, qui prend les décisions visant la GI et les technologies de l'information (TI).

Comités consultatifs sur la GI :

- Forum des directeurs généraux – comité composé de directeurs généraux, qui joue un rôle consultatif et évalue les répercussions des enjeux en matière de GI-TI sur le Ministère. Ce comité formule des recommandations en ce qui touche la GI-TI au comité des sous-ministres adjoints.
- Comité de gestion de l'information du Ministère – comité composé de directeurs, qui fournit de la rétroaction concernant les initiatives de GI et formule des recommandations à ce sujet au comité de sous-ministres adjoints.
- Groupe de travail des spécialistes de la gestion de l'information – groupe composé de spécialistes en GI possédant une expertise dans leur service interne de GI respectif, qui appuie la gestion de l'information à TPSGC. Des conseillers en gestion de l'information ainsi que des représentants des directions générales participent également à ce groupe de travail pour créer des occasions d'affaires horizontales en GI. Le Groupe de travail des spécialistes de la gestion de l'information formule des recommandations sur la GI au comité de directeurs.

**Tableau 1 – Structure des comités de gestion de l'information du Ministère**



Une description détaillée des mandats des comités de GI est fournie à l'annexe A.

24. Nous avons constaté que chaque comité a un mandat clair et représente l'ensemble des directions générales. Selon le cadre de référence de chaque comité, les rôles et les

responsabilités des membres sont définis. Il n'existe pas de chevauchements de responsabilités dans les différents comités. Nous avons examiné les comptes rendus de l'ensemble des activités des comités sur une période de 12 mois (d'octobre 2010 à septembre 2011) et selon nous, tous les comités tenaient régulièrement des réunions. Des ordres du jour sont fournis et les comptes rendus de décisions sont préparés et fournis aux membres.

25. Grâce à la structure des comités établie, TPSGC possède les bases requises pour faire en sorte que les initiatives de GI soient élaborées, analysées et approuvées par un groupe de spécialistes et de cadres supérieurs compétents afin de soutenir l'efficacité du programme de GI du Ministère.

### **La participation des membres des comités est irrégulière**

26. Les membres des comités représentent leur direction générale et, ensemble, ils possèdent les aptitudes, l'expérience et le pouvoir nécessaires pour discuter des initiatives, formuler des recommandations, faire part de leurs décisions pour fournir une orientation stratégique sur les enjeux du Ministère en matière de GI. Le bon fonctionnement de la structure des comités de GI et, en fin de compte, la gouvernance de la GI, nécessitent une participation régulière des membres des comités.
27. Nous nous attendions à une participation régulière des membres pour faire en sorte que les initiatives de GI reçoivent l'attention requise et appropriée d'un groupe de membres, chacun représentant leur groupe opérationnel et offrant leurs compétences et leur expertise.
28. Nous avons constaté que la participation aux réunions est un problème commun à tous les comités, et cela peut avoir des répercussions négatives sur leur efficacité. Une analyse des comptes rendus de décisions des quatre comités de GI, prises dans la période allant du 1<sup>er</sup> octobre 2010 au 30 septembre 2011, montre que la participation moyenne aux réunions est de 48 % pour les membres principaux et de 31 % pour les remplaçants, et que 21 % des directions générales ne sont pas représentées.
29. Les entrevues avec les présidents des comités de directeurs et de directeurs généraux ont également révélé le problème de participation et de présence de remplaçants, ce qui pourrait avoir un effet néfaste sur le fonctionnement des comités.
30. Une participation irrégulière aux réunions des comités de GI peut avoir des répercussions négatives sur la gouvernance de la GI. Sans une participation suffisante des différents paliers de gestion, il pourrait être difficile de créer des initiatives de GI de qualité et de prendre de bonnes décisions sur ce plan. La participation de divers remplaçants, qui pourraient ne pas détenir le même pouvoir ou les mêmes connaissances que les membres officiels, peut mettre en péril la continuité des activités et prolonger le processus de consultation et d'élaboration des initiatives de GI.

**Un groupe de travail a été créé en dehors de la structure de gouvernance existante**

31. Une structure de comités efficace ajoute de la valeur au Ministère en permettant la présentation d'initiatives à des fins de discussions, de consultation et de décision. Un comité de prise de décisions peut assurer une surveillance adéquate pour orienter le Ministère dans la mise en œuvre d'un programme.
32. Nous nous attendions à ce que toutes les initiatives de GI soient soumises aux comités pour discussion, analyse et prise de décision. De plus, nous nous attendions à ce que la DGSIT et la DGSMPS travaillent de concert pour maximiser les avantages des processus et des structures établis et mis en œuvre par la gestion pour assurer une bonne gouvernance de la GI.
33. Malgré la mise en place d'une structure de comités pour soutenir une gouvernance adéquate, nous avons constaté que les deux directions générales responsables de la GI pourraient ne pas avoir collaboré pour tirer le meilleur parti de l'utilisation de l'organisme de gouvernance actuel en vue de conseiller, diriger et gérer efficacement le programme de GI du Ministère.
34. En mai 2011, la DGSMPS a créé un groupe de travail à l'échelle ministérielle; il s'agit du Groupe de travail des champions de la gestion de l'information. Bien que le mandat provisoire précise qu'il s'agit d'un groupe de travail de prise de décisions, ce dernier a, en fait, servi de forum de discussion et d'échange de renseignements. La gestion a indiqué que le mandat provisoire sera révisé afin de refléter la nature des activités. Ce groupe de travail est coprésidé par la DGSMPS et la DGSIT. À la fin de notre période d'examen (en novembre 2011), le groupe de travail avait tenu deux réunions. Selon la version préliminaire de son cadre de référence, celui-ci consiste uniquement à améliorer la gestion des dossiers du Ministère. Il relève du Comité de la politique, de la planification et des communications, présidé par la sous-ministre adjointe de la DGSMPS. Ce groupe de travail agit à l'extérieur de la structure existante de comités de GI car il ne relève d'aucun comité de GI et n'en consulte aucun.
35. La gestion des dossiers, soit l'un des huit services internes de GI, incombe à la DGSMPS. Cette direction générale a mis sur pied le Groupe de travail des champions de la gestion de l'information pour répondre à un urgent besoin de conformité avec les directives du CT à ce chapitre. Toutefois, vu qu'une structure de comités de GI existe déjà au Ministère pour aborder toutes les questions connexes, nous nous attendions à ce que la DGSMPS ait optimisé l'utilisation de l'organisme de gouvernance existant pour la gestion des dossiers. Nous nous serions à tout le moins attendus à ce que ce groupe de travail consulte les autres comités de GI et qu'il rende des comptes au comité chargé de la prise de décisions en la matière pour la mise en œuvre d'initiatives liées à la GI et la résolution de problèmes connexes.
36. La création d'un groupe de travail de GI à l'extérieur de la structure des comités de GI établie remet en question l'efficacité de cette structure. Un groupe de travail de GI



indépendant pourrait entraîner de la confusion, des chevauchements et une absence d'intégration entre les deux directions générales responsables de la GI.

**La politique définit les responsabilités, sauf qu'elles ne sont pas parfaitement comprises**

37. Une politique ministérielle de GI est importante puisqu'elle fournit une référence faisant autorité pour les employés du Ministère concernés par la GI. C'est un élément essentiel au soutien d'un programme de GI à l'échelle ministérielle.
38. Nous nous attendions à ce que le Ministère ait élaboré une politique ministérielle de GI alignée sur les exigences de la politique du CT. Nous nous attendions également à ce que cette politique définisse et attribue les rôles et responsabilités associés à la GI au sein du Ministère, et que ces rôles et responsabilités soient compris des personnes à qui ils ont été attribués.
39. La politique ministérielle 102, soit la *Politique sur la gestion de l'information*, a été élaborée et approuvée, en 2010, se conformant ainsi à la *Politique sur la gestion de l'information* du CT. Cette dernière exige que les ministères mettent en place une politique qui attribue les rôles et les responsabilités en matière de GI afin d'en assurer la gouvernance et la responsabilisation, et établissent également une structure pour étayer les décisions et les activités. Cette politique exige également que les ministères surveillent leur programme de GI ministériel et fassent rapport, organisent des activités de formation et de sensibilisation, échangent des renseignements à l'échelle du gouvernement et participent à l'élaboration de normes nationales et internationales.
40. Nous avons fait une analyse des lacunes pour comparer la politique ministérielle de GI aux exigences de la *Politique sur la gestion de l'information* du CT. La politique ministérielle répond à la presque totalité des exigences applicables. Elle ne mentionne pas les rôles et les responsabilités spécifiques des experts fonctionnels comme le requiert la politique du CT. La gestion est au courant de cette lacune et prévoit modifier la politique ministérielle.
41. Nous avons constaté que la politique ministérielle définit la responsabilisation et attribue les rôles et les responsabilités au sein du Ministère. Cette politique attribue la responsabilité de la GI à deux directions générales : la DGSMPS et la DGSIT. Elle mentionne que les employés du Ministère sont tous responsables de l'application des principes, des normes et des pratiques liés à la GI pour tous les renseignements recueillis, créés et utilisés dans l'exécution de leurs tâches.
42. Un sondage réalisé auprès des membres du comité de directeurs généraux en GI (Forum des DG) a révélé que ces derniers sont d'avis que la plupart des directeurs, des gestionnaires et des employés de leur direction générale respective ignorent leur rôle et leurs responsabilités à l'égard de la GI.
43. Des entrevues menées auprès des membres de la haute direction de la DGSIT et de la DGSMPS ont permis de constater que les rôles relatifs à la GI au sein du Ministère, bien que

définis et attribués, peuvent ne pas être clairement compris. Il semble y avoir confusion sur ce que la GI signifie. En effet, les personnes interrogées au sein de la DGSMPS et de la DGSIT ont fourni des définitions différentes de la GI, ce qui pourrait avoir comme résultat que chaque direction générale se concentre sur des priorités différentes en la matière. Nous avons remarqué, durant la période de notre examen, que 70 % des réunions du comité de GI des sous-ministres adjoints, coprésidées par la DGSIT et la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération, ont mis uniquement l'accent sur les technologies de l'information. De plus, la DGSMPS a créé un comité associé à la GI qui a pour seul but de traiter des problèmes de gestion de dossiers. Cette situation pourrait donner l'impression que la GI n'est pas une activité arrivée à maturité à TPSGC, étant donné que les deux directions générales responsables ne semblent pas comprendre parfaitement et jouer leur rôle principal consistant à coordonner, promouvoir et diriger la GI au Ministère.

44. Avec une politique de GI globale, TPSGC est en mesure de guider ses employés pour gérer l'information et de se conformer aux exigences de la politique du CT. Cependant, la double responsabilité en ce qui concerne le programme de GI à TPSGC ne favorise pas le leadership, car les directions générales ont une vision différente de ce que suppose la GI. Elles peuvent sembler travailler chacune de son côté, ce qui peut influencer sur l'efficacité de la gouvernance de la GI.

## **UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE LA GESTION DE L'INFORMATION EST REQUISE**

### **Le Ministère travaille actuellement à l'élaboration d'une stratégie de gestion de l'information**

45. Une stratégie est un plan de haut niveau qui guide un ministère afin qu'il atteigne ses objectifs et assure l'intégration des activités dans une vision commune.
46. Une stratégie de GI est importante, car elle fournit un cadre pour la mise en place d'un programme efficace qui répond aux besoins en matière de GI du Ministère. Une stratégie de GI peut aussi fournir une référence pour mesurer et surveiller le rendement.
47. Nous nous attendions à trouver une stratégie ministérielle de GI approuvée, dans laquelle les priorités du Ministère et du gouvernement en matière de GI ainsi que les exigences de la politique du CT ont été intégrées, afin de répondre aux besoins opérationnels du Ministère.
48. Nous n'avons pas trouvé de stratégie ministérielle de GI. Cependant, la DGSIT conçoit actuellement une stratégie panministérielle intitulée Stratégie de gestion des connaissances et de l'information de l'entreprise.
49. Cette stratégie a commencé à être élaborée en mars 2011 et elle a été endossée par le sous-ministre en août 2011. Aucune version préliminaire de la stratégie n'était disponible à la fin de notre examen (en novembre 2011). Par contre, un exposé sur la stratégie a été présenté ultérieurement au Comité de gestion du sous-ministre (en janvier 2012). Une des étapes du processus d'élaboration de la stratégie est de veiller à ce qu'elle soit alignée sur les

priorités de GI du Ministère et du gouvernement ainsi qu'avec les exigences de la politique du CT. La DGSIT a mentionné que le Ministère participe activement aux comités de GI du gouvernement du Canada, et que les directives et exigences discutées pendant ces rencontres sont transmises et tenues en compte dans le processus d'élaboration de la stratégie.

50. L'examen des documents utilisés pour élaborer la stratégie a révélé que des consultations ont eu lieu auprès de divers groupes d'intervenants, allant des spécialistes fonctionnels de la GI aux chefs de direction de direction générale, pour comprendre les besoins opérationnels du Ministère. On a discuté de l'élaboration de la stratégie de GI pendant les rencontres des comités de GI aux niveaux des gestionnaires, des directeurs et des directeurs généraux, pour obtenir leurs commentaires et leurs recommandations. Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de GI, la DGSIT a consulté la DGSMPS afin de veiller à ce que la stratégie soit alignée sur la gestion des dossiers et les initiatives de formation en GI.
51. Bien que le Ministère n'ait pas de stratégie de GI, le processus d'élaboration d'une telle stratégie est en cours. La participation des cadres supérieurs du Ministère favorisera l'acceptation et pourrait contribuer à promouvoir la mise en œuvre. En élaborant une stratégie de GI, TPSGC aura un plan de haut niveau afin d'obtenir les résultats voulus et d'améliorer la qualité de la GI.

#### **La surveillance du rendement et l'établissement des rapports connexes sont déficients**

52. La surveillance du rendement est un mécanisme utilisé pour planifier et gérer la collecte de données pour l'analyse et l'établissement de rapports. Cela est important puisque la gestion peut ainsi prendre les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs. Selon la politique relative à la GI du Ministère, les cadres supérieurs responsables de la GI doivent surveiller le rendement et faire rapport des résultats obtenus par le programme de GI.
53. Nous nous attendions à trouver au sein du Ministère des mécanismes de surveillance permettant de mesurer le rendement et d'assurer la conformité aux politiques en matière de GI du Ministère et du CT.
54. Nous avons trouvé des mécanismes de surveillance externes liés aux exigences obligatoires, mais peu de mesures de rendement sont effectuées à l'interne. Le rendement en matière de GI du Ministère a été mesuré par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) dans l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion, en 2009, et TPSGC a reçu la cote « acceptable ».
55. L'absence de surveillance ou de mesure peut être due au fait que le Ministère n'a pas de stratégie de GI qui comprend des objectifs et des buts mesurables en matière de GI. En discutant de l'élaboration de la stratégie de GI avec la DGSIT, on nous a informés qu'un processus pour mesurer le rendement en matière de GI serait considéré dans l'élaboration de la stratégie. La mise en œuvre de la stratégie de GI pourrait aussi fournir une référence afin de mesurer et de surveiller le rendement.

56. Sans surveillance et sans mesure de la GI, il est difficile pour le Ministère de déterminer si les efforts en matière de GI soutiennent efficacement les besoins opérationnels. De plus, le niveau de conformité avec les politiques du Ministère et du CT est difficile à déterminer.
57. La surveillance de la GI et l'établissement des rapports qui y sont associés sont nécessaires pour gérer l'information avec efficacité, mettre en évidence les points à améliorer et assurer la conformité du Ministère aux exigences de la politique.

### **LES ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION DOIVENT ÊTRE AMÉLIORÉES**

58. La sensibilisation à la GI comprend le transfert des connaissances et des pratiques en matière de GI aux employés, ce qui inclut les renseignements sur l'accès aux politiques, aux outils et aux directives concernant la GI, pour qu'ils puissent gérer l'information sur une base quotidienne. La formation couvre toutes les activités organisées par le Ministère qui ont pour but de former les employés afin d'améliorer leur capacité à gérer l'information et à se conformer aux politiques du Ministère et du CT.
59. Dans le but de permettre à tous les employés de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de GI, il est essentiel qu'ils comprennent ce que l'on attend d'eux, d'avoir les aptitudes nécessaires pour s'acquitter efficacement de leurs tâches et d'avoir accès à des ressources et des outils.
60. Nous nous attendions à trouver un plan de communication portant sur la GI et axé sur la sensibilisation des employés aux responsabilités que comporte la GI. Nous nous attendions également à ce qu'une formation complète sur le sujet soit offerte aux employés pour les soutenir dans l'exercice de leurs responsabilités.
61. La responsabilité de coordonner, de promouvoir et de diriger ces activités revient conjointement à la DGSIT et à la DGSMPs.
62. La DGSIT et la DGSMPs ont chacune un plan ou une stratégie de communication pour sensibiliser les employés du Ministère à la GI. La DGSIT a commencé à élaborer son plan en 2009, et il devrait être prêt d'ici mars 2012. Ce plan traite principalement de l'information et de la formation des employés en ce qui concerne la responsabilité, et il tente de changer la perception de la GI. La stratégie de communication de la DGSMPs a été élaborée en avril 2011 pour mieux faire connaître les rôles et les responsabilités des gestionnaires et des employés en ce qui concerne la GI et la gestion des dossiers. La gestion nous a informés qu'au 20 décembre 2011, les activités liées au plan de communication de la DGSIT étaient à 50 % terminées, et que les activités liées à la stratégie de communication de la DGSMPs étaient terminées à environ 75 %.
63. Nous avons pu constater que d'autres mesures sont prises pour sensibiliser les employés du Ministère à la GI. Des kiosques ont été montés à la Place du Portage et animés par des experts en GI qui fournissent aux employés participants des données et des directives sur des

sujets et des enjeux relatifs à la GI. La GI fait également l'objet de publicité dans le bulletin interne « Dans le coup », qui est transmis à tous les employés de TPSGC. Ce bulletin publie des conseils et des astuces concernant la gestion des dossiers, des courriels, de l'information concernant les modifications aux politiques, et annonce de nouvelles initiatives en GI. Enfin, le portail de la GI offre un point central où les employés ont accès à de l'information, comme le cycle de vie de la GI, les règles et les pratiques, ainsi qu'à des directives connexes.

64. TPSGC a déployé des efforts notables pour sensibiliser les employés à la GI, les aider à mieux comprendre leurs rôles et leurs responsabilités et leur donner accès à des outils et des ressources pour mieux organiser et gérer l'information. Malgré ces activités, nous avons décelé une lacune entre ces efforts et les commentaires reçus de la gestion des directions générales en ce qui touche les connaissances en GI.
65. Dans le but de déterminer le niveau de connaissances et d'aptitudes en matière de GI à TPSGC, nous avons sondé les membres du comité de niveau de directeur général et du Groupe de travail des champions de la gestion de l'information. Toutes les directions générales sont représentées à ces deux comités. Ce sondage a révélé que 60 % des répondants croient que les employés de leur direction générale n'ont pas reçu une formation adéquate en GI. En outre, 75 % des répondants au sondage fait auprès du Groupe de travail des champions de la gestion de l'information croient que les employés de leur direction générale n'ont pas reçu une formation appropriée en matière de gestion des dossiers.
66. De plus, il ressort des entrevues faites auprès des spécialistes en GI que les efforts pour sensibiliser les employés sont ambigus et que la formation est trop technique pour être comprise et mise en œuvre par la majorité des employés de TPSGC. Les personnes interrogées sont d'avis que les activités de sensibilisation et de formation doivent être plus axées sur la pratique et conçues selon les responsabilités particulières liées aux activités quotidiennes des employés.
67. Les entrevues avec la gestion de la DGSIT et de la DGSMPs ont révélé que les activités de formation et de sensibilisation en GI sont insuffisantes. Les cours de formation en GI offerts au Ministère sont limités, et aucun plan de formation n'existe. Il faut une approche de formation complète, où les besoins en GI sont mis en évidence et où du matériel de formation est disponible afin que les employés aient les connaissances et les aptitudes dont ils ont besoin .
68. La gestion de la DGSIT et de la DGSMPs a dit travailler de concert afin de cibler les besoins en information et d'élaborer un programme de GI avec la Direction générale des ressources humaines.
69. Sans formation en GI au Ministère, dont le but serait de répondre aux besoins spécifiques des employés, il est difficile de faire en sorte que les employés possèdent les connaissances requises pour appliquer les principes de GI pour tous les renseignements recueillis, créés et utilisés dans l'exécution de leurs tâches. De plus, une formation efficace pourrait aider à augmenter la conformité aux exigences des politiques du Ministère et du CT.

70. On s'attend à ce la stratégie de GI comprenne un volet formation, ce qui fournira une occasion de repenser l'approche de formation en GI au Ministère.

## **CONCLUSION**

71. Nous avons constaté que TPSGC possède les bases nécessaires pour assurer la gouvernance de la GI, mais les lacunes observées pourraient l'empêcher de gérer efficacement les opérations liées à la GI conformément aux exigences de la politique du CT. Ces lacunes ont trait à la structure des comités de GI, à la planification stratégique et à l'établissement de rapports ainsi qu'aux efforts axés sur la sensibilisation et la formation.

72. Nos recherches ont montré que des bases de gouvernance sont en place, et qu'une structure de comités de GI existe, tout comme une politique en GI qui s'aligne sur les exigences de la politique du CT.

73. Les améliorations qui peuvent être apportées touchent la régularité de la participation aux réunions des différents comités de GI et l'utilisation optimale de la structure des comités pour toutes les initiatives et décisions liées à la GI. Des efforts ayant pour but de faire mieux comprendre les rôles et les responsabilités contribueront à une gouvernance efficace de la GI à TPSGC.

74. Les faiblesses cernées peuvent être attribuées à la double responsabilité, qui ne facilite pas la prestation efficace du programme de GI par les deux directions générales de TPSGC. Comme chacune a ses propres priorités et sa propre approche, il est essentiel qu'elles travaillent en étroite collaboration pour assurer une gouvernance efficace.

75. La planification stratégique, la surveillance et l'établissement de rapports sont nécessaires pour que TPSGC puisse mettre son programme de GI en œuvre de façon efficace. De plus, un plan solide de formation et de sensibilisation aidera les employés de TPSGC à acquérir les connaissances et les aptitudes et les outils requis pour accomplir leurs tâches.

76. Une fois que les lacunes seront comblées, le Ministère sera en meilleure position pour gérer efficacement les opérations de GI conformément aux exigences de la politique du CT.

## Réponse de la gestion

La gestion a eu l'occasion d'examiner le Rapport de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation, et elle était d'accord avec les conclusions et les recommandations de ce rapport. La gestion a également établi un plan d'action de la gestion pour aborder ces recommandations.

## Recommandations et plan d'action de la gestion

### Recommandation 1 :

Le dirigeant principal de l'information de la Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT) et la sous-ministre adjointe de la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques (DGSMP) devraient réexaminer la gouvernance de la GI, y compris la responsabilité partagée, afin de s'assurer qu'elle comporte des obligations appropriées pour renforcer la surveillance à l'égard de la bonne marche du programme de GI.

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

Préparer la note au sous-ministre avec la recommandation de nommer le dirigeant principal de l'information de la DGSIT comme responsable du programme ministériel de GI, y compris la composante de gestion (CG) 12 du cadre de responsabilisation de gestion (CRG).

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

Remettre au Comité de gestion du sous-ministre (CGSM), tous les trimestres, un rapport sur les priorités, les progrès réalisés, les risques et les mesures d'atténuation concernant le programme ministériel de GI.

#### Plan d'action de la gestion 1.3:

Examiner et modifier la politique ministérielle 102 *Politique sur la gestion de l'information* pour préciser les rôles et les responsabilités et renforcer la surveillance du programme de GI.

- a. Déposer l'intention de changement auprès du Comité de la politique et de la planification (CPP);
- b. Présenter les changements proposés au Comité de la politique et de la planification et au Comité de gestion du sous-ministre;
- c. Processus d'approbation des politiques d'après le *Cadre des instruments de politique ministérielle de TPSGC* (PM 003).

#### Plan d'action de la gestion 1.4:

Rendre officielle la capacité de gestion de l'information de la Direction générale pour assurer la liaison avec les centres d'expertise qui appuient le programme de GI.

**Plan d'action de la gestion 1.5:**

Transférer les activités du Groupe de travail des champions de la GI au Comité de gestion de l'information du Ministère (CGIM). Ces étapes combinées permettront de renforcer la surveillance et d'améliorer la gestion de l'information du Ministère, contribuant ainsi à réduire les risques liés à la prestation de services de gestion de l'information. De plus, elles contribueront grandement à l'atteinte d'une cote acceptable (vert) dans le cadre des composantes de gestion 12.1 et 12.2 (gouvernance ainsi que planification et application stratégiques de la GI) du CRG.

**Recommandation 2 :**

Le dirigeant principal de l'information de la DGSIT et la sous-ministre adjointe de la DGSMPs devraient veiller à ce que l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de GI du Ministère répondent aux besoins opérationnels du Ministère.

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

Élaborer une stratégie de gestion des connaissances et de l'information de l'entreprise (SGCIE) en assurant une approche de la direction générale axée sur la consultation en vue de réaliser la vision de TPSGC en matière de GI au cours des cinq prochaines années.

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

Conformément au résultat de l'exercice de planification financière et de la gestion budgétaire de 2012-2013 du dirigeant principal des finances, mettre en œuvre la feuille route axée sur les risques de 2012-2013, telle qu'elle a été approuvée par le Comité de gestion du sous-ministre en janvier 2012.

**Plan d'action de la gestion 2.3:**

Fournir des mises jour périodiques au Comité de gestion du sous-ministre sur les risques liés à la GI du Ministère, les mesures d'atténuation et les progrès réalisés.

**Plan d'action de la gestion 2.4:**

Achever le rapport sur la stratégie de GI de TPSGC pour compléter la mesure 1 de la présente recommandation qui permettra de définir clairement les objectifs et les orientations en matière de GI afin de réaliser la vision de la GI du Ministère, et de décrire les étapes suivantes à l'aide d'une feuille de route générale quinquennale.

**Recommandation 3 :**

Le dirigeant principal de l'information de la DGSIT et la sous-ministre adjointe de la DGSMPs devraient veiller à ce que des mécanismes de surveillance et d'établissement de rapports soient en place pour mesurer le rendement de la GI et sa conformité aux politiques du Ministère et du CT.



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

Élaborer un cadre de gestion du rendement de la GI pour déterminer la situation de la GI au sein du Ministère en collaborant avec les directions générales, afin d'établir une base de référence permettant de mesurer les progrès réalisés à l'égard du programme de GI.

**Recommandation 4 :**

Le dirigeant principal de l'information de la DGSIT et la sous-ministre adjointe de la DGSMPS devraient adopter une approche de formation globale en matière de GI, en établissant les besoins et en concevant du matériel de formation afin de veiller à ce que les employés possèdent les connaissances et les aptitudes nécessaires pour répondre aux exigences opérationnelles en matière de GI et se conformer aux politiques du CT.

**Plan d'action de la gestion 4.1:**

Élaborer un cours sur les essentiels de la GI et la tenue des dossiers du Ministère pour répondre aux exigences opérationnelles de GI de TPSGC et se conformer aux instruments de politique du Conseil du Trésor.

**Plan d'action de la gestion 4.2:**

Élaborer une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement pour TPSGC afin de répondre aux besoins de GI du Ministère.

**Plan d'action de la gestion 4.3:**

Élaborer, pour TPSGC, un programme d'enseignement sur la GI à l'intention des spécialistes fonctionnels de GI, complémentaire aux cours actuels de l'École de la fonction publique du Canada.

## À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

### Autorité

La présente vérification a été recommandée pour approbation par le Comité de vérification et d'évaluation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2011-2016.

### Objectif

L'objectif de cette vérification était de déterminer si la gouvernance, la stratégie, le cadre stratégique, la formation, la sensibilisation et la communication de TPSGC en matière de GI permettaient une gestion efficace conformément aux exigences de la politique du CT.

### Étendue et méthode

La présente vérification a porté sur les activités de GI à l'administration centrale de TPSGC durant la période allant du 1<sup>er</sup> octobre 2009 au 30 novembre 2011.

La vérification a mis l'accent sur la gouvernance, la stratégie et le cadre stratégique, la formation, la sensibilisation et la communication en matière de GI, pour lesquelles la Direction générale des services d'infotechnologie et la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques, sont conjointement responsables.

Des documents liés aux comités de GI ont été examinés pour la période allant du 1<sup>er</sup> octobre 2010 au 30 septembre 2011. Cette période d'un an était suffisante pour tirer des conclusions sur les activités des comités.

La vérification a été réalisée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes.

### Critères

La *Politique sur la gestion de l'information* du CT, le cadre de responsabilisation de gestion et la vérification horizontale de la GI du Bureau du contrôleur général ont été revus pour définir les critères. Les critères utilisés pour évaluer la GI ont été sélectionnés sur la base de l'évaluation des risques.

Les critères de la présente vérification sont les suivants :

- **Gouvernance de la GI :** Les comités de gouvernance de la GI de TPSGC ont été mis en place et fonctionnent efficacement; les rôles et les responsabilités liés à la GI sont clairement définis et attribués au sein du Ministère, et des processus de surveillance et d'établissement de rapport sont en place pour soutenir les opérations de GI du Ministère.

- **Stratégie de GI :** Une stratégie de GI convenable est en place, et elle tient compte des priorités ministérielles et gouvernementales en matière de GI ainsi que des exigences de la politique du CT pour répondre aux besoins opérationnels du Ministère.
- **Politiques et procédures :** Le cadre stratégique de TPSGC à l'appui de la gestion de l'information a été élaboré, communiqué, mis en œuvre et est tenu à jour. Ce cadre devrait répondre aux exigences de la politique du CT.
- **Communication, sensibilisation et formation en matière de GI :** Le Ministère assure l'orientation, la formation et la communication pour sensibiliser les employés à la GI, ce qui aidera les employés à acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels.

### **Fin des travaux de vérification**

Les travaux de vérification menés aux fins de cette vérification ont été pour l'essentiel terminés le 30 novembre 2011.

### **Équipe de vérification**

La vérification a été menée par le personnel du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de la vérification interne et sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation.

La vérification a été revue par la Direction de l'examen de la qualité et des activités stratégiques du Bureau de la vérification et de l'évaluation.

## ANNEXE A – MANDATS DES COMITÉS DE GOUVERNANCE DE LA GESTION DE L'INFORMATION

<b>Comité de gouvernance de la gestion de l'information</b>	<b>Mandat</b>
Comité directeur ministériel sur la GI-TI (niveau de SMA, niveau de DGR)	Forum de discussion et de prise de décisions stratégiques concernant les enjeux liés à la GI et aux TI dans l'ensemble du Ministère : ce comité s'appuie sur les conseils et les recommandations de trois sous-comités, soit le Forum des directeurs généraux, le Conseil d'examen de l'architecture (non examiné dans le cadre de cette vérification) et le Comité de gestion de l'information du Ministère, pour veiller à ce que le Ministère prenne des décisions en matière de GI-TI qui sont totalement conformes aux priorités du Ministère, maximisent l'efficacité et favorisent la viabilité financière continue et des services de haute qualité. Ce comité fait en sorte que les décisions et les directives soient communiquées et soutenues au Ministère.
Forum des directeurs généraux (niveau de directeur général, RCN et régions)	Comité consultatif du Comité directeur ministériel sur la GI-TI : son mandat consiste à offrir un forum où l'on discute des activités commerciales liées aux répercussions des modifications en matière de TI. La nature de ces discussions n'est pas technique et vise les répercussions de ces changements sur l'ensemble du Ministère.
Comité de gestion de l'information du Ministère (niveau de directeur, RCN et régions)	Forum de discussion stratégique concernant les enjeux du Ministère liés à la GI : ce comité contribue à faire en sorte que le Ministère prenne des décisions en matière de GI qui sont totalement conformes aux priorités du Ministère et favorisent la collaboration entre les directions générales pour promouvoir l'harmonisation des stratégies en matière de GI-TI à TPSGC et des priorités d'affaires. Ce comité agit à titre de baromètre pour les initiatives de GI et formule des recommandations au Comité directeur ministériel sur la GI-TI.
Groupe de travail des spécialistes de la gestion de l'information (niveau de spécialiste/ gestionnaire en GI)	<p>Groupe de travail composé de spécialistes en GI au niveau de la gestion qui possède de l'expertise dans leurs secteurs respectifs de service interne de GI à l'appui de la GI à TPSGC. Son mandat est le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formuler des recommandations au Comité de gestion de l'information du Ministère afin de favoriser l'amélioration de la gouvernance pour gérer l'information ministérielle;</li> <li>• soutenir les efforts de sensibilisation aux rôles et responsabilités, aux politiques, aux directives, aux lignes directrices, aux meilleures pratiques et aux normes en matière de GI;</li> <li>• échanger les renseignements concernant les rôles et responsabilités en matière de GI de TPSGC, les initiatives et les enjeux liés à la GI de TPSGC et l'administration fédérale, les nouvelles technologies, les tendances et les meilleures pratiques;</li> <li>• soutenir les pratiques d'affaires de TPSGC.</li> </ul> <p>Le conseiller en gestion de l'information de la direction générale est un</p>

	<p>représentant désigné comme principal point de contact pour les occasions de marchés horizontaux en GI par son groupe de travail. Le groupe participe activement au Groupe de travail de spécialistes de la gestion de l'information (comité de GI au niveau de la gestion). Il est chargé de formuler des recommandations sur la GI au sein du Ministère, dans son champ d'expertise, au Comité de gestion de l'information du Ministère.</p>
--	--