



## Sommaire exécutif

En réponse à la demande de proposition du Conseil, Nashel Management Inc. a effectué une vérification de la fonction de gestion de l'information consignée (GIC) du CRSNG entre avril et juin 2001 au nom de la Direction des services administratifs communs (DSAC).

À l'instar de bien d'autres organisations, le CRSNG génère des informations qui sont consignées par des moyens électroniques et généralement imprimées sur papier. Ces informations sont utilisées à des fins de planification, de prise de décisions, de traitement des transactions, de référence et de recherche. En outre, dans le contexte de l'administration fédérale, ces informations servent à répondre aux demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels. Ce sont là de bonnes pratiques commerciales qui satisfont à l'obligation de rendre compte.

L'équipe de vérification a conclu que la fonction de gestion de l'information consignée était généralement bien développée et mise en œuvre et que la plupart des documents du Conseil (qui se rapportent aux programmes) étaient bien gérés. Il existe toutefois d'importantes lacunes en ce qui concerne le cadre de gestion intégrée, l'approche et la stratégie de gestion de l'information consignée ainsi que certains aspects du cycle de vie de l'information. Ces lacunes sont principalement attribuables à un manque de leadership et d'engagement.

Le manque de leadership au sein du CRSNG et son peu d'engagement à gérer ses documents ont eu des conséquences plus ou moins importantes au fil des ans. Sur le plan opérationnel, par exemple, l'état actuel de la gestion de l'information consignée a creusé des trous dans la mémoire institutionnelle, empêché les chercheurs d'accéder à toute l'information voulue, ralenti le traitement des demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels et haussé les coûts de traitement et d'entreposage des documents. Cela a également engendré une indifférence à la gestion des documents chez certains employés, entraîné la destruction illégale de certaines collections et créé des retards dans l'organisation et l'élimination des documents imprimés et des documents électroniques.

Le CRSNG doit combler ces lacunes. Il devrait aussi profiter des ressources telles que le Gouvernement en direct et la présence accrue des outils de travail électroniques au bureau. Ces ressources devraient aider le CRSNG à créer l'infrastructure requise pour bien gérer ses documents et bénéficier de la mine de connaissances et d'expériences qu'ils représentent.

En particulier, l'équipe de vérification a trouvé trois grands problèmes liés à la gestion de l'information consignée par le Conseil.

**Le premier** problème concerne le cadre de contrôle de la gestion. Comme bien d'autres organisations, le Conseil fait face à de nombreuses priorités incompatibles. En général – et cela se comprend –, l'attribution de bourses et de subventions l'emporte sur des fonctions telles que la gestion des documents. Bien que les documents relatifs à l'examen des demandes de subventions soient bien organisés et contrôlés, les autres types de documents (p. ex. les documents par sujet) reçoivent peu d'attention et de soutien parce que la haute direction n'a pas défini d'attributions claires et formelles à cet égard. De l'avis de l'équipe de vérification, la définition des attributions (dans une description de fonctions par exemple) n'a pas le même impact qu'une politique approuvée par l'entreprise.

Ce peu d'attention et de soutien découle aussi du modèle traditionnel de gestion de l'information consignée en place au Conseil. D'après ce modèle, la fonction de gestion de l'information consignée doit assumer un contrôle physique central sur toutes les collections. Les employés du Conseil doivent remettre les documents qu'ils reçoivent et qu'ils créent aux services des dossiers pour traitement, entreposage et élimination. Le Conseil n'a toutefois pas réussi à appliquer ce modèle. Des solutions complémentaires sont requises. Le modèle doit tenir compte, par exemple, des nouvelles technologies à la disposition des employés et de l'explosion subséquente de l'information. Ces nouveaux facteurs présentent des défis et offrent de nouvelles possibilités de partenariat entre la fonction et les employés pour une gestion plus efficace et plus efficiente des documents du Conseil. L'évolution rapide des technologies a créé de nouvelles attentes technologiques et administratives à l'égard de la fonction de gestion de l'information consignée.

Enfin, de nombreux aspects de la fonction de gestion de l'information consignée ont été négligés, dont l'élaboration de plans annuels, d'objectifs et de procédures écrites, l'établissement de contrôles pour le suivi des travaux en souffrance, la mesure et la déclaration des activités, l'orientation et la formation des employés



du Conseil qui s'occupent de la gestion des documents. Aspect plus important, la Section de l'information consignée (SIC) n'a pas de stratégie globale pour corriger les lacunes et relever les nombreux défis auxquels elle est confrontée.

**Le deuxième** grand problème concerne l'approche de la Section de l'information consignée par rapport à la gestion des documents du Conseil. Étant donné le manque de soutien et l'absence de mandat formel de la haute direction, la Section n'a pas réussi à assurer un contrôle suffisant sur les diverses collections du Conseil. Si le CRSNG est incapable de produire la documentation demandée ou de respecter les délais prescrits, par exemple, ses pratiques commerciales et son processus de prise de décisions risquent d'être contestés par le public canadien, ses partenaires commerciaux et, surtout, ceux et celles qui présentent les demandes de renseignements.

En l'absence de mandat, de soutien et d'initiative, la Section de l'information consignée a cerné les besoins des utilisateurs de façon réactive plutôt que proactive. Les dirigeants et les employés du Conseil sont conscients des défis qui entourent la gestion de l'information électronique. Ils estiment avoir besoin de conseils sur la gestion des courriels, sur les critères à adopter pour déterminer les informations importantes à conserver et celles dont ils peuvent se débarrasser, et sur la structuration de leurs répertoires électroniques. La Section de l'information consignée n'a pas répondu à ces besoins.

En conséquence, une culture d'indifférence en ce qui concerne la gestion des documents s'est propagée parmi les employés du Conseil. De vastes collections de documents officiels ne sont pas comptabilisées et des documents sont détruits sans autorisation. Résultat : les employés du Conseil ne veulent pas confier la gestion de leurs documents aux services responsables parce qu'ils considèrent leur personnel comme mal équipé et manquant d'expérience.

**Le troisième** grand problème concerne certains aspects du cycle de vie de l'information.

- Les services des dossiers du Conseil utilisent divers outils de recherche plutôt que les outils standard, et le Conseil ne peut pas profiter pleinement de la technologie parce que ses systèmes automatisés de gestion de l'information consignée n'offrent pas toutes les fonctions. En outre, les employés du Conseil créent leurs documents électroniquement tandis que le personnel de l'Information consignée met l'accent sur les documents imprimés. Cette situation empêche le Conseil d'adopter une approche globale pour la gestion de ses collections et empêche la Section de l'information consignée d'acquérir l'expertise technologique nécessaire.
- L'information essentielle (requis pour le fonctionnement du Conseil en cas d'incendie ou de catastrophe) n'est pas clairement identifiée et entreposée ailleurs, ce qui fait augmenter les risques de contestation et d'interruption des activités en cas de catastrophe.
- Les services des dossiers du Conseil gardent une quantité considérable de documents inactifs qui devraient être transférés dans une aire d'entreposage provisoire comme B4 (90 p. 100 des documents par sujet conservés dans les services des dossiers sont inactifs et devraient être retirés des locaux à bureaux de choix). Il en résulte une hausse des frais d'entreposage et une détérioration de l'efficacité opérationnelle.



- Même si, au moment de la vérification, le Conseil avait terminé avec les Archives nationales des négociations qui entraîneront l'élaboration d'un plan d'élimination pour tous les documents, quel que soit leur support, le calendrier d'élimination des documents est incomplet. Les calendriers de conservation et d'élimination doivent être soumis à l'approbation de l'Archiviste national avant qu'on puisse procéder à l'élimination des dossiers. Dans le cas des documents administratifs, le personnel de l'information consignée n'a pas respecté les calendriers de conservation et d'élimination de façon complète et efficiente. Par conséquent, les collections qui ont une valeur permanente ne sont pas transférées aux Archives nationales et les dossiers qui n'ont plus de valeur pour le Conseil ne sont pas systématiquement éliminés. Le CRSNG ne peut donc pas se conformer aux lois et politiques fédérales en matière de gestion de l'information, ni réaliser des économies d'espace et de temps.

L'équipe de vérification reconnaît que la Section de l'information consignée prend des mesures pour corriger certaines des lacunes soulignées dans ce rapport, mais il reste que la mise en œuvre des solutions envisagées prendra du temps et devra être appuyée et suivie par la direction. Les recommandations suivantes devraient aider à redresser la situation :

1. Le Conseil aurait intérêt à adopter une politique de gestion de l'information consignée et à lancer une campagne de sensibilisation pour améliorer ses pratiques actuelles, élargir sa gamme de services et assumer ses responsabilités sociales. Cette politique doit être élaborée avec la participation de représentants des directions et divisions et sanctionnée par la haute direction.
2. Il faudrait élaborer une stratégie de communications afin de cerner les priorités et les mécanismes de prestation, puis prévoir des séances d'information périodiques et des communications ponctuelles avec les employés du Conseil.
3. Le CRSNG doit mettre à jour, publier et promouvoir des directives et des procédures sur la gestion de l'information consignée. Ces directives et procédures serviraient de documentation de référence au personnel du Conseil et aideraient à organiser les séances de formation et de sensibilisation susmentionnées. Elles donneraient une image positive de la SIC, qui s'efforcerait ainsi de promouvoir des approches et des solutions pratiques pour que son personnel puisse faire face aux défis quotidiens posés par la gestion des collections, quel que soit leur support.
4. La SIC doit passer en revue les qualifications de ses employés à la lumière des priorités concurrentielles, des besoins en information et des résultats de la stratégie globale de la gestion de l'information consignée (GIC) à venir. La SIC doit alors faire les ajustements



nécessaires en offrant une formation complémentaire à ses employés ou en engageant des personnes qui possèdent les compétences requises ou les deux. Cet exercice pourrait entraîner une modification de la structure organisationnelle/hiérarchique en réponse à l'évolution du mandat, des services et des approches de travail.

5. La SIC doit assumer pleinement son rôle fonctionnel au sein du CRSNG, notamment en dispensant des conseils et une formation aux employés du Conseil et en mettant au point des outils et des solutions efficaces axés sur l'utilisateur. Pour promouvoir la fonction de GIC au CRSNG, la SIC doit être mieux appuyée par la haute direction dans l'exécution de son mandat.
6. La SIC doit passer en revue les besoins en locaux ainsi que les installations d'entreposage et la façon dont elles sont aménagées ou utilisées au Service des dossiers du CRSNG pour accueillir tous les documents relatifs aux programmes en cours.
7. Il faut élaborer une stratégie globale en matière de GIC, avec des plans de travail détaillés et un cadre de gestion du projet. Ces améliorations devraient aider la SIC à combler certaines lacunes et à relever les nombreux défis auxquels elle est confrontée. L'équipe de vérification croit qu'en élaborant des normes en matière de GIC, la SIC devrait être en mesure d'effectuer des examens périodiques des activités de GIC du Conseil.

Ces améliorations devraient aussi permettre au CRSNG d'éviter d'autres incohérences dans l'avenir, de réduire les coûts de gestion des documents, de pallier les « trous de mémoire institutionnelle » et de réduire les risques liés à l'incapacité de trouver l'information requise à l'appui de la prise de décisions ou en réponse aux demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels. Il est probable que ces risques potentiels s'aggraveront au cours des cinq à dix prochaines années, lorsque la fonction publique et le CRSNG verront une grande partie de leurs effectifs prendre leur retraite, emmenant avec eux les connaissances non documentées et les meilleures pratiques.

8. Dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie de GIC, la SIC doit définir son rôle et son approche dans les grands projets liés à l'information institutionnelle et dresser des plans d'action en conséquence.



9. La SIC doit examiner sa méthodologie et peut-être même le genre de structure de classification qu'elle propose de mettre en œuvre, en mettant les utilisateurs à contribution pour s'assurer que la structure est complète, exacte et pertinente. Cette structure devrait tenir compte de tous les types d'information, dont les documents imprimés et les enregistrements électroniques tels que les fichiers électroniques et les courriels.
10. La SIC doit évaluer la possibilité pour les directions et les divisions de faire appel aux services des dossiers ou, à tout le moins, de négocier les arrangements les plus appropriés avec eux et de les officialiser par écrit. Ces ententes doivent définir les responsabilités respectives de la SIC et de la direction/division, y compris l'organisation et le maintien, les droits d'accès et l'élimination des dossiers.
11. La SIC doit travailler avec les directions et divisions qui tiennent leurs propres dossiers afin d'intégrer l'information courante aux collections du Conseil.
12. La SIC doit réviser le système intégré de classification des dossiers, en consultant les utilisateurs, afin de simplifier l'approche systémique parallèle pour les documents de nature administrative détenus par le Service des dossiers du Conseil. La SIC doit également réorganiser, si nécessaire, les documents classés par source plutôt que par sujet.
13. Pour répondre aux besoins exprimés par les employés du Conseil, la SIC doit leur donner les conseils nécessaires sur la structuration de leurs répertoires électroniques, peut-être en se basant sur le système intégré de classification des dossiers, et sur la façon de déterminer les courriels à conserver et ceux qui peuvent être éliminés.
14. Jusqu'à ce que des solutions plus appropriées soient mises en place pour assurer la saisie électronique automatique des informations, la SIC doit poursuivre ses efforts en vue de convaincre les employés du Conseil qu'ils doivent continuer d'utiliser la « rustine » pour préserver la mémoire institutionnelle. Dans d'autres cas, les employés doivent être encouragés à continuer d'imprimer des copies des documents importants à entreposer dans les collections du Conseil.
15. La Division de l'administration devrait élaborer, en collaboration avec la Division des systèmes d'information, une politique relative au courrier électronique et une autre



concernant les documents électroniques, puis faire approuver celles-ci par la haute direction.

16. La SIC devrait travailler en collaboration avec la Division des services d'information, ses partenaires commerciaux tels que la Sécurité et l'AIPRP (accès à l'information et protection des renseignements personnels), et un groupe d'employés intéressés du Conseil, au lancement d'un projet visant à identifier et à acquérir le programme de GIC et l'infrastructure requise pour gérer les enregistrements électroniques, tout en participant aux initiatives du Conseil qui exigent une infrastructure de documentation électronique.
17. La SIC doit s'assurer que le programme automatisé de GIC à choisir est compatible avec les outils de recherche dont les services des dossiers ont besoin. Le programme automatisé doit notamment fournir les données suivantes : numéro de volume, date de création, mesures d'élimination, support d'information et lieu d'entreposage.
18. La SIC doit adopter des pratiques de GIC appropriées telles que le rappel des documents, où les documents empruntés pour de longues périodes sont rappelés au service des dossiers pour mise à jour.
19. La SIC doit éliminer les vieux documents imprimés qui s'accumulent de façon désorganisée au Service des dossiers du Conseil et au Service de rémunération de la Division des ressources humaines.
20. La SIC doit prendre des mesures appropriées pour que l'information classifiée soit gardée sous clé au Service des dossiers du Conseil.
21. Pour que le Conseil puisse bénéficier de ce plan, le personnel de la SIC doit travailler avec les responsables de la planification d'urgence au CRSNG afin d'identifier ces documents essentiels. Le CRSNG doit alors prendre des mesures pour préserver ces documents en entreposant une copie de ceux-ci en lieu sûr et en faisant des mises à jour périodiques.
22. La SIC doit d'abord identifier tous les documents inactifs, assurer leur transfert des services des dossiers à l'aire B4 et procéder à leur élimination en respectant les calendriers appropriés de conservation et de destruction.
23. Étant donné qu'il est délicat de détruire des documents, la SIC doit donner aux employés du Conseil des directives claires sur les informations qui peuvent être détruites et celles



qui ne doivent pas l'être, particulièrement les informations sur support électronique. Pour ce faire, la SIC pourrait élaborer une politique à cet égard, en plus d'organiser des séances de formation et de sensibilisation.

24. La SIC doit établir et mettre à jour des calendriers de conservation et d'élimination pour tous les documents opérationnels du Conseil; elle doit cesser d'utiliser les Plans généraux d'élimination des documents du gouvernement du Canada, qui sont désuets, pour les documents inactifs de nature administrative.