

Évaluation des capacités de la gestion de l'information

KNOWLEDGE
IS HERE

OUTIL ET MÉTHODOLOGIE



Library and Archives
Canada

Bibliothèque et Archives
Canada

Canada

Table des matières

KNOWLEDGE
IS HERE

	Page
Aperçu de l'outil Évaluation des capacités de la GI	4
Contexte	5
Propriété intellectuelle	6
Objectifs	7
Caractéristiques principaux	8
Notions	9
Éléments et critères ÉCGI	10
Principes - élaboration des éléments et critères	11
Éléments des capacités de GI	12
Descriptions des éléments	13
Descriptions des niveaux	14
Éléments clés et critères de l'outil Évaluation des capacités de la GI	15
Principes des échelles ÉCGI	18
Leçons tirées – Entrevues et communications	19
Structure de l'équipe de projet	20
Aperçu et composition	21
Rôles et responsabilités	22



Table des matières (suite)

KNOWLEDGE
IS HERE

	Page
Méthodologie de l'analyse de l'Évaluation des capacités de gestion de l'information (ÉCGI)	23
Méthodologie d'ensemble	24
Étape 1 : Planification	27
Étape 2 : Collecte des données	29
Étape 3 : Regroupement des résultats	32
Étape 4 : Validation des résultats	36
Étape 5 : Élaboration d'un plan d'action	37
Description des éléments et des échelles	41
Ressources supplémentaires	42



Aperçu de l'outil Évaluation des capacités de la GI



Contexte – Évaluation des capacités de la GI

KNOWLEDGE
IS HERE

- Bibliothèque et Archives Canada a amorcé un projet pour élaborer et tester un outil pour aider les organismes de l'administration fédérale à évaluer leur capacité en matière de gestion de l'information en fonction de ce qui est généralement considéré comme étant les pratiques exemplaires.
- L'ÉCGI a été élaboré par l'entremise de partenariats avec d'autres organismes fédéraux et des experts en la matière des secteurs public et privé.
- Le concept a été testé dans le cadre de trois évaluations pilotes qui se sont traduites par une réussite. Le premier partenariat a été établi dans un cadre pangouvernemental, le deuxième dans un environnement regroupant différents organismes gouvernementaux et le troisième à titre de projet.
- Plus de trente ministères et organismes gouvernementaux ont complété avec succès une autoévaluation et une attention toute particulière à l'échelle nationale et internationale est portée à l'ÉCGI.

5



Propriété intellectuelle – Restrictions d'utilisation

KNOWLEDGE
IS HERE

- L'outil ÉCGI doit être utilisé selon les conditions suivantes :
 - L'outil ÉCGI a été conçu pour être utilisé par les ministères et organismes fédéraux ou d'autres parties travaillant en leur nom. Cette condition n'empêche pas des organismes de tierce partie d'offrir leurs services imputables en utilisant ce produit qui traite de l'autoévaluation du modèle ÉCGI de l'administration fédérale. Ces parties peuvent utiliser la vérification des capacités d'autoévaluation, mais aucune tierce partie ne peut utiliser ce produit pour un gain commercial en dehors de l'utilisation voulue pour l'administration fédérale canadienne.
 - L'utilisation de l'outil ÉCGI doit reconnaître et identifier Bearingpoint (anciennement KPMG Consulting LP) comme propriétaire de ce produit. Les ministères et organismes ont le droit d'adapter le produit et peuvent procéder eux-mêmes à une autoévaluation ou retenir les services d'experts-conseils. Toute adaptation doit continuer de reconnaître et d'identifier Bearingpoint comme étant à l'origine de ce produit.

6



Objectifs

Évaluation des capacités de GI

KNOWLEDGE
IS HERE

- Évaluer l'état des pratiques de la GI dans chacun des organismes en fonction d'une norme commune. Évaluer les méthodes de gestion actuelles en fonction des pratiques exemplaires et des principes reconnus et en déterminer les niveaux de capacité.
- Réunir tous les éléments liés aux pratiques de gestion de la GI. L'évaluation des capacités vise à intégrer l'éventail complet des capacités requises à la mise en œuvre de la GI.
- Comparer en fonction des pratiques exemplaires. L'évaluation des capacités repose sur des pratiques exemplaires généralement reconnues et, ce faisant, permet à l'organisme d'évaluer sa situation par rapport à ces pratiques exemplaires.
- Fournir des plans afin d'améliorer leurs pratiques de la GI. Les organismes pourront prioriser les améliorations à apporter à leur capacité de la GI et poursuivre les secteurs de possibilités prioritaires.

7



Principales caractéristiques Évaluation des capacités de GI

KNOWLEDGE
IS HERE

- C'est un outil de diagnostic pour la haute direction de l'organisation. L'évaluation des capacités de GI porte sur les aspects suivants:
 - **Orientation future** – Quelles capacités doit-on éventuellement mettre en place pour répondre aux demandes des nouveaux clients et d'un milieu en évolution?
 - **Capacité** - Accroître et renforcer le potentiel de l'organisme.
 - **Priorités** - S'entendre sur le fait qu'un organisme doit choisir les secteurs qu'elle souhaite améliorer et ne peut « exceller » dans tous les secteurs.
 - **Compétences** - Aide à déterminer l'ensemble des compétences en GI requises pour aller de l'avant.
 - **Haute direction** - Il est un outil de diagnostic pour la haute direction.
 - **Autoévaluation** - Il est un outil d'autoévaluation dirigé. Il permet, au moyen d'entrevues et d'ateliers, de recueillir des informations qui seront validées par l'ensemble des gestionnaires.
 - **Soutien des changements en cours** - Il s'appuie sur les changements en cours pour enrichir les processus actuels de GI.



Évaluation des capacités – Notions

KNOWLEDGE
IS HERE



- Les capacités englobent les ressources humaines, les compétences, les procédés, la technologie, les politiques, le cadre de gestion et les ressources



9



Éléments et critères ÉCGI



Principes pour l'élaboration des éléments et des critères

KNOWLEDGE
IS HERE

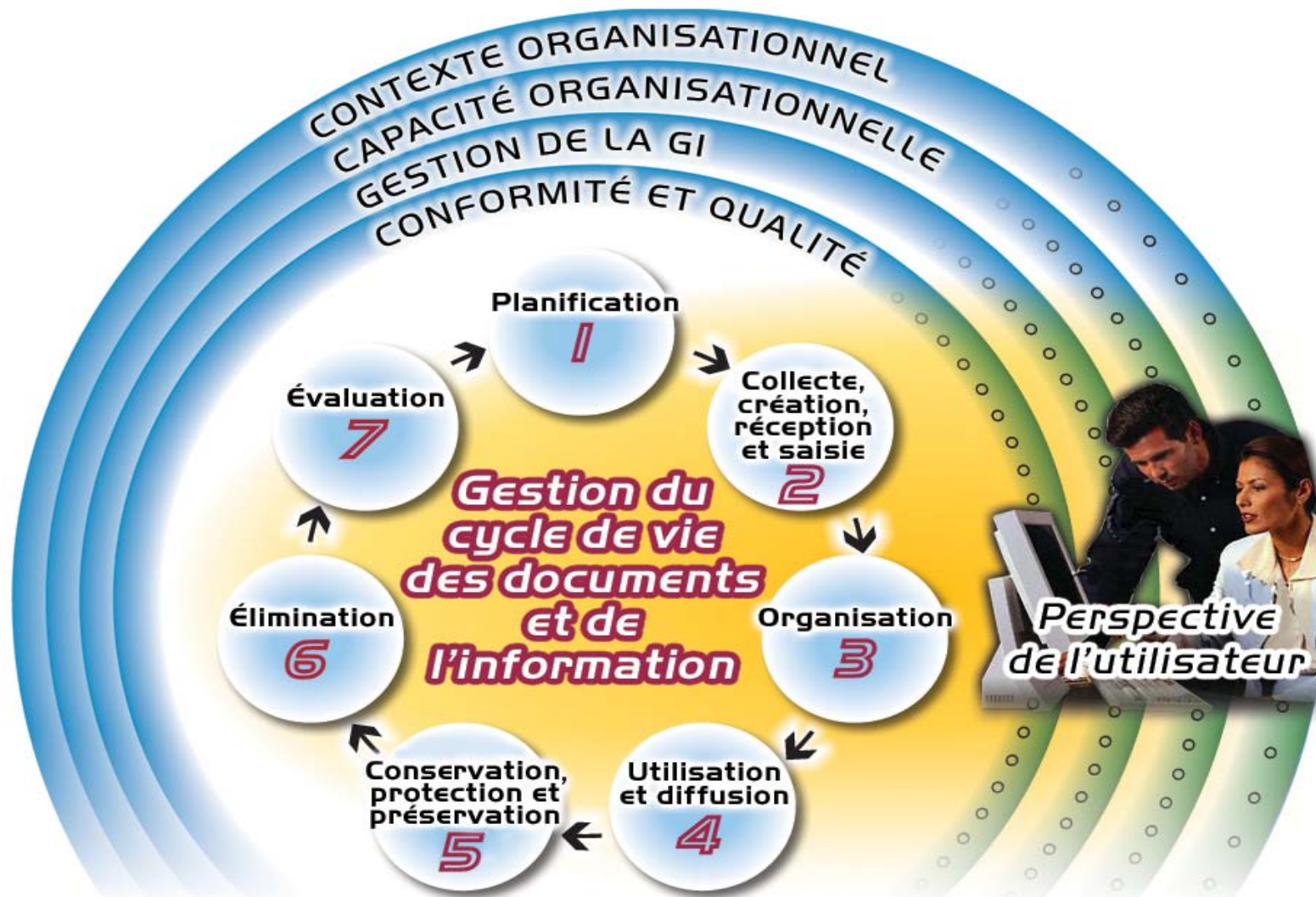
- Réunir les principaux éléments des pratiques de la GI. Les éléments reflètent l'intégration des capacités nécessaires à la mise en œuvre efficace et efficiente de la gestion de l'information organisationnelle.
- Les éléments sont fondés sur les pratiques exemplaires et les conseils d'experts. Les éléments proviennent de pratiques exemplaires généralement reconnues et des conseils d'experts en la matière.
- Les éléments suffisamment robustes peuvent s'appliquer à plusieurs organismes de l'administration fédérale. Les éléments reflètent les secteurs communs qui renforcent les capacités de la GI. Ce faisant, les organismes du gouvernement du Canada peuvent évaluer leur situation relative en fonction d'un ensemble commun de pratiques exemplaires.
- L'ensemble des éléments définissent une base exhaustive. Les éléments contribuent à la fondation d'une base pour renforcer les capacités de la GI, établir les priorités et un plan d'action.

11



Éléments des capacités de GI

KNOWLEDGE
IS HERE



12



Library and Archives
Canada

Bibliothèque et Archives
Canada

Canada

Description des éléments

KNOWLEDGE
IS HERE

Contexte organisationnel – détermine les critères pour évaluer la capacité de l'organisme à soutenir, maintenir et renforcer ses capacités de la GI.

- Culture
- Environnement extérieur
- Gestion du changement

Capacité organisationnelle – détermine les critères pour évaluer la capacité d'un organisme à développer les ressources humaines et technologiques ainsi que les processus qui rendront possible une saine GI.

- Collectivité de la GI
- Conseils d'experts
- Outils de la GI
- Intégration de la technologie
- Gestion de portefeuille
- Gestion de projet
- Gestion des relations

Gestion de la GI – détermine les critères pour évaluer la capacité de l'organisme à gérer efficacement ses activités de la GI qui permettent l'exécution des programmes et des services.

- Leadership
- Planification stratégique
- Rôles et responsabilités
- Principes, politiques et normes
- Intégration des programmes
- Gestion du risque
- Gestion du rendement

Conformité et qualité - détermine les critères pour évaluer la capacité d'un organisme à vérifier que les fonds de renseignements ne sont pas compromis.

- Qualité de l'information
- Sécurité
- Confidentialité
- Continuité opérationnelle
- Conformité

Cycle de vie des documents et de l'information – détermine les critères pour évaluer la capacité d'un organisme à traiter de chaque étape du cycle de vie des documents et de l'information.

- Planification
- Collecte, création, réception et saisie
- Organisation
- Utilisation et diffusion
- Conservation, protection et préservation
- Élimination
- Évaluation

Perspective de l'utilisateur – détermine les critères pour évaluer la capacité d'un organisme à répondre aux besoins d'information de tous les utilisateurs.

- Sensibilisation
- Formation et assistance
- Satisfaction

Description des niveaux

KNOWLEDGE
IS HERE

- **Capacité 1 – Situation initiale** (Il n'y a pas d'approche systématique ou formelle rattachée à la capacité. Les processus et les pratiques sont fragmentés ou non existants. Lorsque des processus ou des pratiques existent, nous les appliquons selon les besoins du moment.)
- **Capacité 2 – Définition** (Les processus et les pratiques sont définis à divers degrés et ne sont pas appliqués uniformément. Nous avons adopté des mesures de contrôle et de discipline de base pour la capacité.)
- **Capacité 3 – Reproduction** (Les processus et les pratiques sont définis, bien compris et appliqués uniformément dans l'ensemble de l'organisme. Les processus et les pratiques sont également bien documentés.)
- **Capacité 4 – Gestion** (Un cadre de travail bien défini a été établi pour la capacité. Les processus et les pratiques sont mesurés et gérés de façon à produire les résultats souhaités. Les processus et les pratiques sont enchâssés dans les valeurs organisationnelles et sont coordonnés de façon à favoriser leur intégration.)
- **Capacité 5 – Optimisation** (On met l'accent sur l'amélioration continue des capacités. Les concepts de l'innovation, de l'apprentissage organisationnel et de l'amélioration continue des capacités sont intégrés aux valeurs organisationnelles et sont appliqués uniformément.)

14



Éléments clés et critères de l'outil Évaluation des capacités de la GI



Éléments clés de l'outil ÉCGI

KNOWLEDGE
IS HERE

1. Contexte organisationnel

- **Culture**
Reconnaissance par l'organisme que l'information constitue un actif stratégique que l'on doit gérer. Niveau de soutien et de renforcement correspondant à ces valeurs.
- **Gestion du changement**
Mécanismes permettant de favoriser l'adoption des changements au sein des initiatives de la GI et des initiatives connexes.
- **Environnement extérieur**
Mesure selon laquelle l'organisme procède à des analyses de l'environnement et évalue leurs répercussions possibles sur la GI.

2. Capacité organisationnelle

- **Collectivité de la GI**
Mesure selon laquelle les spécialistes de la GI disposent des compétences et des possibilités de relever les défis de la GI de façon soutenue.
- **Conseils d'experts**
Mesure selon laquelle il est possible de recourir aux services d'experts pour obtenir des commentaires objectifs et des conseils indépendants à l'appui de la GI.
- **Outils de la GI**
Mesure selon laquelle les outils de la GI permettent d'appuyer de façon efficace et rentable la GI.
- **Intégration de la technologie**
Mesure selon laquelle les technologies clés de la GI sont intégrées à l'échelle de l'organisme afin d'appuyer la prestation de l'information, des programmes et des services.
- **Gestion de portefeuille**
Mesure selon laquelle les mécanismes de planification, de suivi et d'évaluation concernant le dossier global du projet de la GI sont mis à la disposition des employés.
- **Gestion de projet**
Mesure selon laquelle les mécanismes de gestion des projets au sein de l'organisme existent afin d'assurer la conception, l'élaboration et le déploiement optimaux initiatives de la GI.
- **Gestion des relations**
Mesure selon laquelle il existe des mécanismes ou des processus permettant de faciliter les partenariats et les consultations entre les organismes (publics ou privés) et d'autres intéressés à l'appui d'une GI efficace.

3. Gestion de la GI

- **Leadership**
Mesure selon laquelle les cadres supérieurs sont conscients et comprennent l'engagement dont ils font preuve à l'égard d'une vision claire et d'un ensemble d'objectifs stratégiques de la GI.
- **Planification stratégique**
La qualité des plans opérationnels, d'activités et stratégiques de la GI et les liens entre les plans, les coûts, les avantages, les ressources et les contrôles.
- **Principes, politiques et normes**
La création et l'utilisation d'une politique organisationnelle dans le cadre de gestion permettant d'appuyer de façon efficace la GI. Mesure dans laquelle les principes, les politiques et les normes de la GI existent, sont comprises et sont appliquées au sein de l'organisme.
- **Rôles et responsabilités**
Mesure selon laquelle les rôles, les responsabilités, les attentes de rendement et la responsabilisation sont clairement définis, compris et acceptés. Pertinence des structures organisationnelles et de gouvernance permettant d'appuyer la GI.
- **Intégration des programmes**
Mesure selon laquelle les programmes et les projets de l'organisme intègrent de façon efficace et proactive les principes, les politiques et les normes de la GI.
- **Gestion du risque**
Mécanismes permettant de définir, de mesurer et de contrôler les risques connexes à la GI, y compris la répartition et la réduction du risque.
- **Gestion du rendement**
Mesure selon laquelle l'atteinte de résultats financiers et opérationnels est intégrée dans le cadre de gestion du rendement de la GI.

Éléments clés de l'outil ÉCGI (suite)

KNOWLEDGE
IS HERE

4. Conformité et qualité

- **Qualité de l'information**
Mesure selon laquelle la façon de procéder de l'organisme est précise, cohérente, complète et actuelle.
- **Sécurité**
Mesure selon laquelle les mécanismes sont en place afin d'assurer que l'information est protégée contre l'accès, l'utilisation et la destruction non autorisée.
- **Confidentialité**
Mécanismes permettant d'assurer le respect du droit à la vie privée des personnes en ce qui concerne la collecte et la divulgation de l'information.
- **Continuité opérationnelle** L'existence de plans et de mécanismes d'urgence permettant d'assurer le repérage ponctuel de l'information, la restauration des dossiers essentiels et la reprise des activités en cas de corruption ou de perte d'information.
- **Conformité**
Mesure selon laquelle les processus d'examen et de vérification sont en place afin d'assurer la sensibilisation et la conformité aux lois, aux politiques et aux normes de la GI applicables.

5. Cycle de vie des documents et de l'information

- **Planification**
Mesure selon laquelle les exigences relatives au cycle de vie de l'information sont intégrées dans l'élaboration des politiques, des programmes, des services et des systèmes.
- **Collecte, création, réception et saisie**
Mesure selon laquelle la collecte, le partage et la réutilisation de l'information sont optimisés et les décisions sont documentées.
- **Organisation**
Mesure selon laquelle on détermine, catalogue et entrepose l'information pour soutenir efficacement le processus opérationnel.
- **Utilisation et diffusion**
Mesure selon laquelle on localise, repère et livre l'information de l'organisme pour offrir aux utilisateurs un accès facile et en temps opportun.
- **Conservation, protection et préservation**
Mesure selon laquelle la convivialité et la protection à long terme de l'information sont assurées.
- **Élimination**
Mesure selon laquelle les plans de conservation et d'élimination de l'organisme sont suivis afin d'assurer l'élimination opportune de l'information, sous réserve des lois et politiques.
- **Évaluation**
Mesure selon laquelle un organisme peut évaluer l'ensemble de la conformité et du rendement de son programme de la GI.

6. Perspective de l'utilisateur

- **Sensibilisation**
Mesure selon laquelle les personnes qui utilisent l'information sont au courant des services et des produits offerts par l'organisme en matière d'information.
- **Formation et soutien**
La disponibilité de programmes de soutien et de formation à l'intention de l'utilisateur afin de favoriser l'accès à l'information et son utilisation.
- **Satisfaction**
Mécanismes permettant de mesurer, d'évaluer et de tirer profit des rétroactions des utilisateurs concernant les produits et services relatifs à l'information.



Principes directeurs des échelles ÉCGI

KNOWLEDGE
IS HERE

- S'assurer que les échelles de la capacité soient pertinentes dans leur totalité aux éléments constitutifs de la GI;
- Les échelles de la capacité sont suffisamment souples pour s'appliquer à d'autres ministères et organismes;
- Les échelles de la capacité sont en valeur successive, c'est-à-dire que chaque niveau de capacité à l'intérieur d'une échelle s'appuie sur le niveau précédent;
- Cohérence relative dans la description des niveaux pour l'ensemble des échelles, c'est-à-dire, 1 est égal à 1;
- Chaque description du niveau de capacité est homogène et ne représente pas plus d'un niveau de la capacité.

18



Library and Archives
Canada

Bibliothèque et Archives
Canada

Canada

Leçons tirées – Entrevues et communications

KNOWLEDGE
IS HERE

- Il faut rédiger un rapport provisoire pour confirmer les questions, les lacunes de l'information et les sujets à étudier plus à fond.
- Au début du projet, il faut tenir une séance d'information ministérielle afin de s'assurer que les consultants possèdent les connaissances fondamentales de la structure et des secteurs d'activités de l'organisme.
- Pour obtenir un échantillon adéquat, il faut interroger des personnes des secteurs opérationnels et des politiques ainsi que les spécialistes des secteurs d'activité.
- Même s'il ne s'agit pas d'une vérification, il faut posséder des échantillons de types d'informations présentées et des documents (p. ex., plans stratégiques de la GI).
- Dans la mesure du possible, il faut réaliser les entrevues en personne car les entrevues téléphoniques sont moins efficaces.
- Pour certaines personnes interrogées (p. ex., sous-ministre adjoint et directeur général) les questions posées seront plus élaborées. De plus, garder les communications à un haut niveau avant les entrevues.
- Afin de faciliter les entrevues, il faudrait donner aux membres de l'équipe une séance d'orientation qui mettra en évidence les étapes du processus.
- Les entrevues se dérouleront avec souplesse et clarté. Il faut noter les secteurs applicables et résumer les secteurs où il y a absence de participation.

19



Structure de l'équipe de projet et participation prévue du personnel de l'organisme



Aperçu et composition de l'équipe de projet

KNOWLEDGE
IS HERE

•Aperçu de l'équipe de projet

- Équipe pluridisciplinaire
- Évaluation de la documentation de la GI
- Aide à réaliser les entrevues
- Aide à déterminer la capacité de GI, c'est-à-dire la capacité actuelle et la capacité souhaitée
- Relève les possibilités et aide à établir les priorités
- Aide à valider les résultats et examine le rapport final

•Composition possible de l'équipe de projet

- Représentants des secteurs et des programmes organisationnels
- Représentants de l'organisme en GI, p. ex. des représentants s'occupant des dossiers, de la bibliothèque, de la sécurité, de l'AIPRP, etc.
- Représentant(s) de Bibliothèque et Archives Canada
- Vérification interne
- Représentants de la TI
- Autres membres jugés appropriés



Rôles et responsabilités de l'équipe de projet

KNOWLEDGE
IS HERE

Habituellement, l'équipe de projet est composée de dix à douze membres représentatifs de l'équipe de gestion.

Habituellement, les membres de l'équipe de projet doivent consacrer de quatre à huit jours au cours des trois ou quatre mois que durera le projet.



Les membres de l'équipe de projet participeront à :

- une séance de formation sur l'évaluation des capacités de la GI
- des ateliers et des entrevues sur la collecte de données
- un atelier sur le regroupement
- un atelier sur la validation auquel s'ajouteront des cadres supérieurs à titre de responsables de la validation
- l'examen de rapports de projets et des rapports finaux

Rôle et engagement du président de l'équipe de projet :

- Personne-ressource unique pour les membres clients de l'équipe de projet
- Siègne au comité directeur
- Coordonne la planification des communications
- Assure un rôle sur le plan de l'assurance de la qualité
- Responsable des aspects logistiques de l'équipe
- S'assure du soutien de la direction
- Est porte-parole des clients pour les comptes rendus internes et externes

22



KNOWLEDGE
IS HERE

Méthodologie pour l'analyse ÉCGI

23



Library and Archives
Canada

Bibliothèque et Archives
Canada

Canada

Méthodologie d'ensemble et calendrier d'analyse

KNOWLEDGE
IS HERE

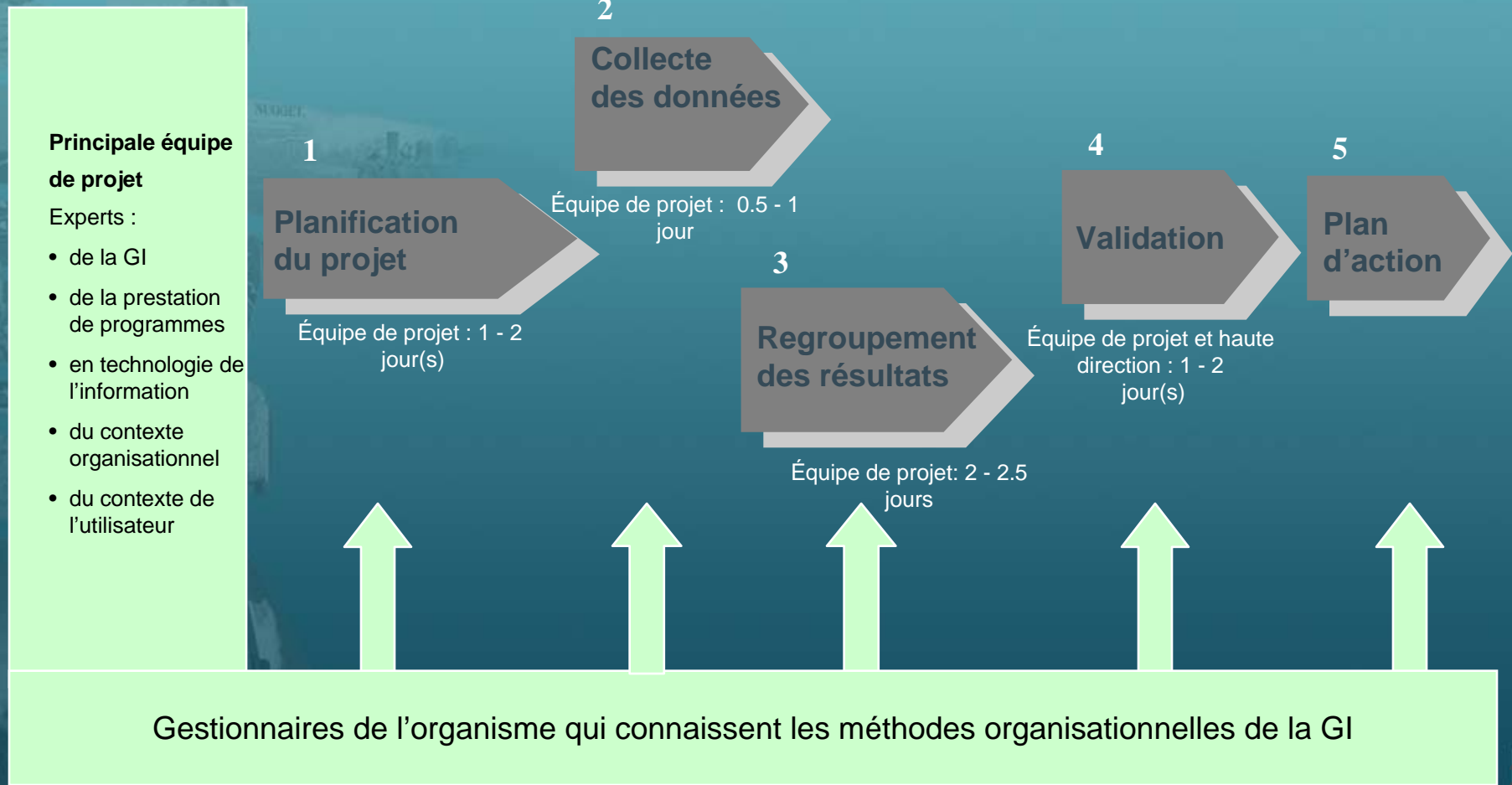
- Formation d'une équipe de projet mixte composée d'experts-conseils et du personnel de l'organisme pour la mise en oeuvre du modèle d'évaluation des capacités.
- Utilisation d'un éventail de techniques de collecte de l'information pour l'évaluation, y compris les ateliers, les entrevues et l'évaluation de la documentation.
- Participation de la haute direction de l'organisme à l'ensemble du processus.
- Regroupement des résultats et réalisation d'une évaluation par l'équipe de projet de l'organisme.
- Tenue de séances de suivi par un échantillon différent de l'équipe de la haute direction de l'organisme évalué et de l'équipe de projet pour valider les résultats, la cotation de la capacité et les possibilités d'amélioration.
- En dernier lieu, la haute direction de l'organisme évalué établit les évaluations actuelles et futures des capacités, classe les possibilités par ordre de priorité et élabore un plan d'action.



Méthodologie d'ensemble et calendrier d'analyse (suite)

KNOWLEDGE IS HERE

de 3 à 4 mois



25



Méthodologie ÉCGI

KNOWLEDGE
IS HERE

Nota : Dans les diapositives suivantes, nous vous présentons un aperçu de la méthodologie Évaluation des capacités de gestion de l'information. BAC recommande que la méthodologie soit suivie telle qu'indiquée afin d'obtenir le maximum de commentaires des partenaires intéressés et de rallier l'ensemble de l'organisation aux priorités planifiées.

26



Library and Archives
Canada

Bibliothèque et Archives
Canada

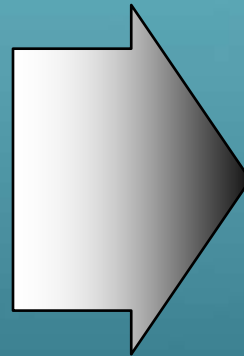
Canada

Étape 1 - Planification

KNOWLEDGE
IS HERE

ACTIVITÉS

- 1.1 Lancement du projet
- 1.2 Séance d'information pour l'organisme
- 1.3 Formation de l'équipe de projet
- 1.4 Planification des ateliers et des entrevues
- 1.5 Évaluation de la documentation
- 1.6 Élaboration du plan de communication
- 1.7 Présentation à la haute direction (si désiré)



RÉALISATIONS ATTENDUES

- Plan de travail et calendrier
- Guide de formation
- Listes de personnes à interroger et nombre d'entrevues
- Guide et trousse d'information liés aux entrevues et aux ateliers
- Liste de la documentation à examiner
- Communiqués

Défis :

- Obtenir l'engagement de la direction et les ressources requises pour le projet.
- Dresser une liste de personnes à interroger qui sont représentatives de l'organisme (p. ex., par niveau de gestion, secteur, région, opérations par rapport aux politiques). Règle générale : huit à dix entrevues et un ou deux atelier(s).
- Personnaliser le guide d'entrevue et la trousse d'information à distribuer aux gestionnaires et en établir le degré de détail.

27



Étape 1 - Calendrier de l'analyse de l'échantillon

KNOWLEDGE
IS HERE

	1er mois	2e mois	3e mois	4e mois
Informer le Ministère				
Séance de formation				
Diriger les entrevues et les ateliers et procéder à la collecte des données				
Regrouper les données				
Atelier de regroupement				
Atelier de validation				
Élaborer un plan d'action				
Projet de rapport				
Soumettre le rapport final				

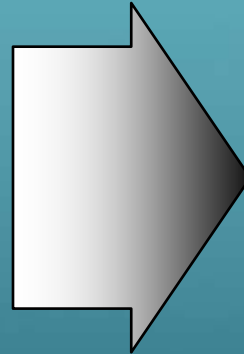


Étape 2 - Collecte des données

KNOWLEDGE
IS HERE

ACTIVITÉS

- 2.1 Élaboration et adaptation des guides d'entrevues et des ateliers
- 2.2 Programmation et exécution des entrevues et des ateliers
- 2.3 Sondage électronique (au besoin)
- 2.4 Évaluation de la documentation
- 2.5 Résumé des résultats



RÉALISATIONS ATTENDUES

- Guides d'entrevues et des ateliers
- Notes des entrevues et des ateliers
- Résultats du sondage électronique (au besoin)
- Résultats de l'évaluation de la documentation
- Notes des entrevues et des ateliers présentés selon les critères

Défis :

- Assurer l'intégration de tous les critères durant les entrevues et les ateliers.
- Communiquer les résultats selon une approche méthodique et structurée fondée sur les critères du modèle d'évaluation.
- Assurer la confidentialité des entrevues.
- S'intéresser davantage à la situation actuelle plutôt qu'à une situation hypothétique (distinguer clairement entre ce que l'organisme devrait faire par rapport à ce que l'organisme fait réellement).

29



Étape 2 - Approches de collecte des données

KNOWLEDGE IS HERE



Entrevues réalisées auprès des cadres et d'autres intervenants internes et externes

Projet d'analyse de l'évaluation des capacités de la GI



Évaluation de la documentation

Ateliers et visites des installations



30



Étape 2 – Processus de collecte de données

KNOWLEDGE
IS HERE

En règle générale, on interroge les cadres. D'habitude, on réalise entre douze et quinze entrevues selon la taille et l'étendue de l'organisme, mais ce nombre peut varier.

Les ateliers sont généralement destinés aux cadres et à la direction et regroupent d'habitude de douze à quinze participants. Deux ateliers devraient suffire.



Les questions de l'entrevue sont envoyées à l'avance aux personnes interrogées. Un membre de l'équipe de projet sera présent avec le consultant qui procédera à l'entrevue. Le membre de l'équipe de projet aide à la prise de notes et au regroupement des résultats.

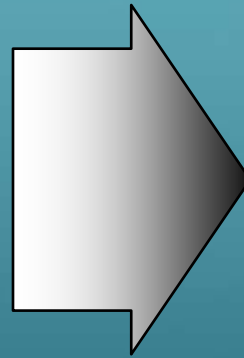
Les efforts déployés au titre de la collecte de données comprennent les politiques organisationnelles et les guides, les rapports de rendement, la structure organisationnelle, les modèles de gouvernance ainsi que les plans stratégiques et ceux de la GI. Toute documentation pertinente est établie durant l'entrevue; elle est aussi recueillie et examinée.

Étape 3- Regroupement des résultats

KNOWLEDGE
IS HERE

ACTIVITÉS

- 3.1 Regroupement des résultats selon les critères
- 3.2 L'atelier de l'équipe de projet résumera les résultats, les possibilités d'amélioration et les questions liées aux critères
- 3.3 L'équipe de projet établira les cotes préliminaires pour tous les critères et la justification
- 3.4 Rédaction du rapport préliminaire



RÉALISATIONS ATTENDUES

- Résultats et possibilités selon les critères
- Conclusions présentées en fonction des principaux éléments
- Cotes selon les critères des situations actuelles et souhaitées

Défis :

- Dégager les motifs et les tendances des secteurs intraministériels souvent exploités dans un milieu organisationnel différent.
- Les cotations et les priorités devraient être secondaires par rapport aux résultats, aux conclusions et aux possibilités d'amélioration.

32



Étape 3 Modèle de résultats regroupés (pour chacun des critères...)

KNOWLEDGE
IS HERE

Résultats et questions

- ❑ Pour chaque critère, un sommaire des résultats et questions relatives est inséré.

Possibilités

- ❑ Pour chaque critère les possibilités seront précisées.

SUJET

Rôles et responsabilités

Mesure selon laquelle les rôles et les responsabilités de la GI sont clairement définis, compris et acceptés. Pertinence des structures organisationnelles et de gouvernance permettant d'appuyer la GI.

1

Les rôles et responsabilités de la GI ne sont pas bien définis. Les structures de gouvernance et les structures organisationnelles ne sont pas appropriées pour la gestion des initiatives de la GI.

2

Les rôles et les responsabilités de la GI sont généralement bien définis mais mal compris. Certains chevauchements ainsi que certaines lacunes existent à l'égard des rôles et des responsabilités. Des structures minimales de gouvernance existent à l'appui de la GI. La structure de gouvernance de la GI peut être fragmentée ou positionnée de façon inadéquate au sein de l'organisme.

3

Les rôles et responsabilités de la GI sont clairement définis et sont bien compris et, de façon générale, rejoignent les objectifs de l'organisme. Il n'existe que peu, voire aucun chevauchement ou aucune lacune en ce qui a trait aux responsabilités de la GI. La structure de gouvernance est positionnée de façon adéquate au sein de l'organisme. Des structures de gouvernance efficaces sont en place.

4

Les changements sont apportés rapidement et proactivement aux rôles, aux responsabilités, aux structures de gouvernance et aux structures organisationnelles en ce qui a trait à la GI, et ce, conformément aux consultations régulières avec les parties intéressées.

5

Un chef de la GI est responsable d'assurer l'intégration des pratiques de la GI dans les secteurs de gestion administratifs et des programmes. Les rôles, les responsabilités, les structures de gouvernance et les structures organisationnelles de la GI sont continuellement révisés et mis à jour afin de refléter les milieux technologiques et opérationnels en évolution.

Étape 3 – Analyse des capacités actuelle - souhaitée

KNOWLEDGE IS HERE

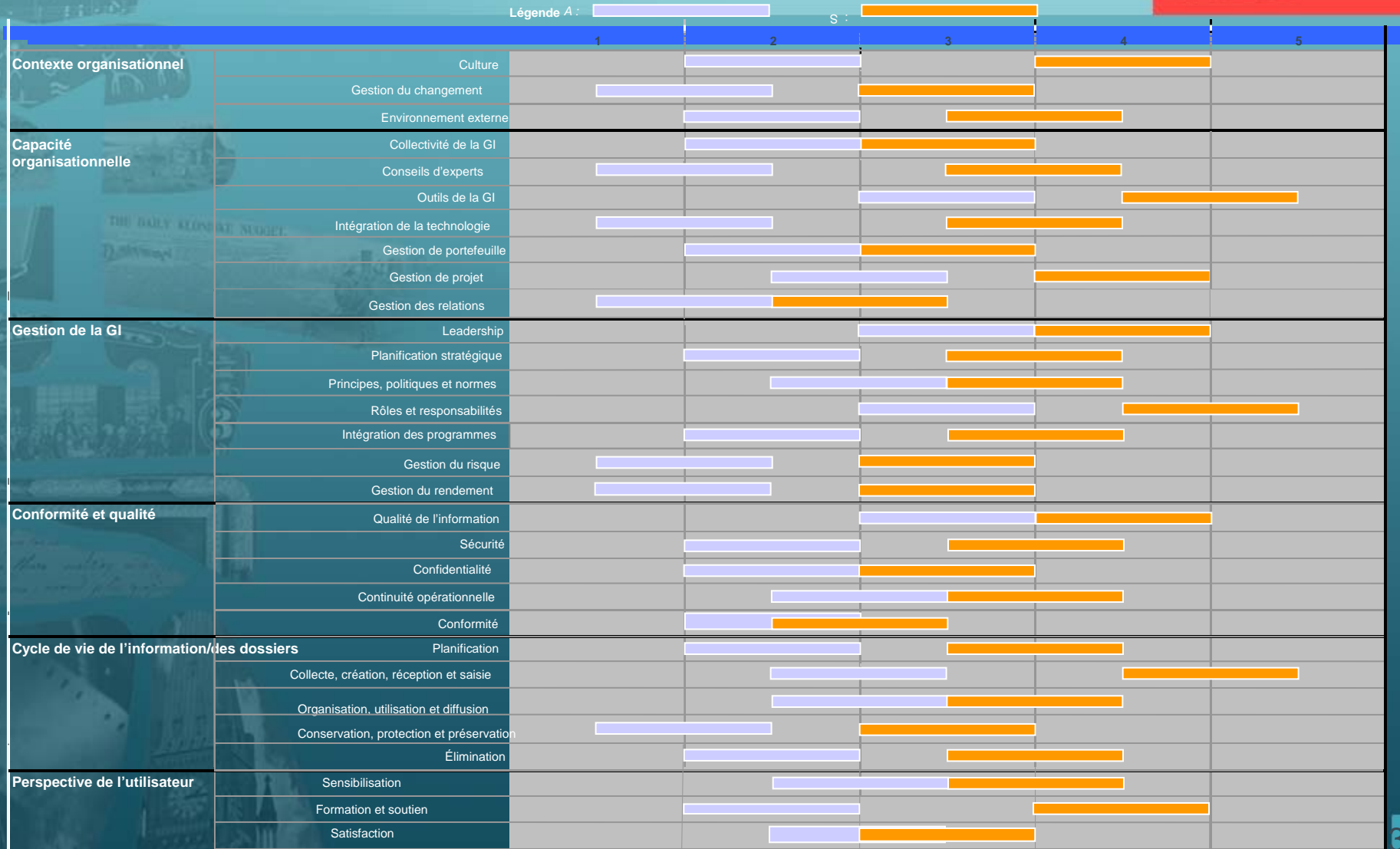
- Les capacités actuelles sont évaluées en fonction des éléments clés du modèle d'évaluation des capacités de la GI et des critères connexes.
- Les capacités rattachées aux critères représentent différents stages ou plafonds visés par l'organisme. Leur description est par valeur successive.
- La description des capacités se fonde généralement sur des pratiques exemplaires reconnues, mais qui doivent être adaptées afin de refléter le contexte de l'administration fédérale.
- L'organisme détermine le niveau de capacité le plus approprié qui appuierait ses besoins organisationnels et ses priorités et qui serait compatible avec ses capacités.
- On utilise un système de cotation de 1 à 5. Ici, la cote « 5 » ne désigne pas la « qualité », mais plutôt le niveau de maturité des capacités. La cote idéale est en fonction des besoins de l'organisme.

SUJET	1	2	3	4	5
<p><i>Rôles et responsabilités</i></p> <p>Mesure selon laquelle les rôles et les responsabilités de la GI sont clairement définis, compris et acceptés. Pertinence des structures organisationnelles et de gouvernance permettant d'appuyer la GI.</p>	<p>Les rôles et responsabilités de la GI ne sont pas bien définis. Les structures de gouvernance et les structures organisationnelles ne sont pas appropriées pour la gestion des initiatives de la GI.</p>	<p>Les rôles et les responsabilités de la GI sont généralement bien définis mais mal compris. Certains chevauchements ainsi que certaines lacunes existent à l'égard des rôles et des responsabilités. Des structures minimales de gouvernance existent à l'appui de la GI. La structure de gouvernance de la GI peut être fragmentée ou positionnée de façon inadéquate au sein de l'organisme.</p>	<p>Les rôles et responsabilités de la GI la sont clairement définis et sont bien compris et, de façon générale, rejoignent les objectifs de l'organisme. Il n'existe que peu, voire aucun chevauchement ou aucune lacune en ce qui a trait aux responsabilités de la GI. La structure de gouvernance est positionnée de façon adéquate au sein de l'organisme. Des structures de gouvernance efficaces sont en place.</p>	<p>Les changements sont apportés rapidement et proactivement aux rôles, aux responsabilités, aux structures de gouvernance et aux structures organisationnelles en que ce qui a trait à la GI, et ce, conformément aux consultations régulières avec les parties intéressées.</p>	<p>Le chef de la GI est responsable d'assurer l'intégration des pratiques de GI dans les secteurs de gestion administratifs et des programmes. Les rôles, les responsabilités, les structures de gouvernance et les structures organisationnelles de la GI sont continuellement révisés et mis à jour afin de refléter les milieux technologiques et opérationnels en évolution.</p>

actuelle *future*
 Ce à quoi l'organisme peut aspirer dans l'avenir

Étape 3 Vue d'ensemble des analyses actuelles (A) et souhaitées (S)

KNOWLEDGE IS HERE

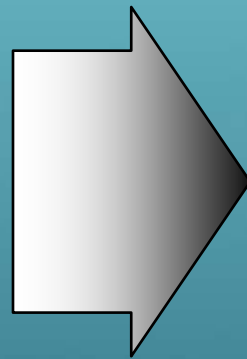


Étape 4- Validation des résultats

KNOWLEDGE
IS HERE

ACTIVITÉS

- 4.1 Tenue d'ateliers avec les cadres et l'équipe de projet pour valider les résultats, les conclusions et la cotation
- 4.2 Discussions portant sur l'importance relative des critères et des possibilités d'amélioration
- 4.3 Mise à jour du rapport



RÉALISATIONS ATTENDUES

- Validation des résultats, des conclusions et de la cotation
- Possibilités d'améliorations
- Établissement de 5 à 10 priorités

Défis :

- Adopter une approche stratégique prospective.
- Faire preuve d'honnêteté au sujet des principaux secteurs où l'on peut apporter des améliorations.
- Établir un consensus concernant les secteurs prioritaires où l'on peut apporter des améliorations.
- Les personnes responsables de la validation peuvent déterminer sous quelle forme se présenteront les réalisations attendues de cette séance. Cette méthodologie est suffisamment souple pour permettre une approche personnalisée d'obtention des réalisations.

36

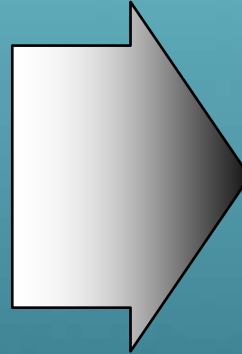


Étape 5– Élaboration d'un plan d'action

KNOWLEDGE
IS HERE

ACTIVITÉS

- 5.1 Présentation des résultats à la haute direction
- 5.2 La haute direction évalue la situation idéale de l'organisme par rapport à la cotation « visée » des capacités
- 5.3 La haute direction établit les priorités des critères et possibilités
- 5.4 Élaboration d'un plan d'action



RÉALISATIONS ATTENDUES

- Cotation « visée » des capacités
- Priorité relative des critères
- Classement des possibilités
- Mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action

Défis :

- La haute direction doit prendre en charge les résultats.
- Élaborer un plan d'action orienté. L'organisme doit viser les secteurs prioritaires.
- Résumer et communiquer les résultats de façon à répondre aux besoins des différents paliers de gestion. On devra communiquer les résultats à l'ensemble de l'organisme.
- Il faut maintenir des rapports entre les différentes initiatives organisationnelles en cours qui appuient la GI.

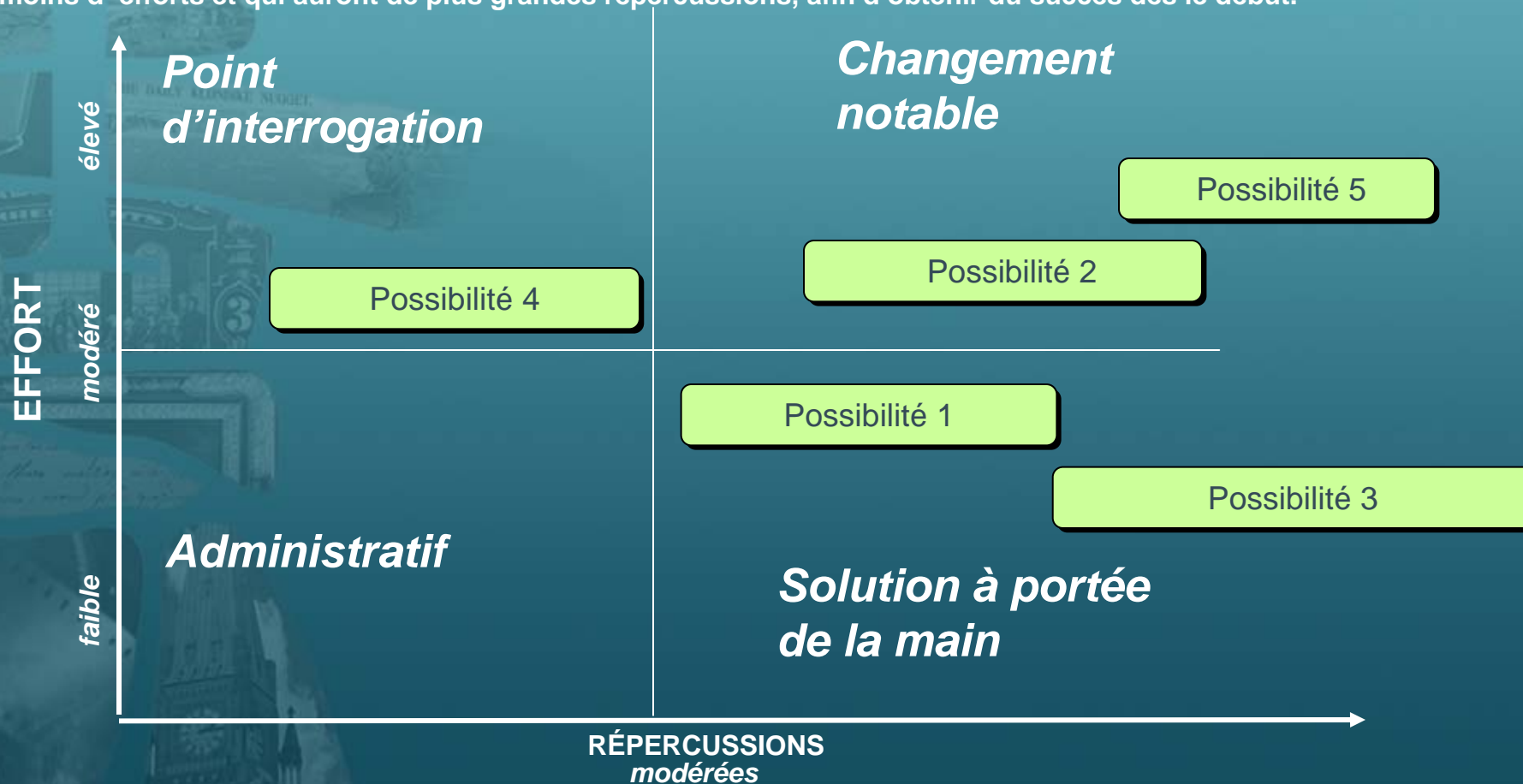
37



Étape 5 – Résumé des priorités et des possibilités – Modèle

KNOWLEDGE IS HERE

Pour faire en sorte qu'il soit plus facile de cerner les priorités liées aux projets, nous les avons représentées dans le tableau ci-dessous en nous fondant sur deux facteurs : le niveau d'efforts requis pour la mise en oeuvre et les répercussions attendues de l'initiative sur l'organisme. On commencera probablement avec les niveaux nécessitant moins d'efforts et qui auront de plus grandes répercussions, afin d'obtenir du succès dès le début.



Étape 5 – Carte de transition – Modèle

KNOWLEDGE
IS HERE

À court terme À moyen terme À long terme
Ce graphique souligne les diverses possibilités et leur déroulement dans le temps

Opportunité 1

Opportunité 2

Opportunité 3

Opportunité 4

Année 1

Année 2

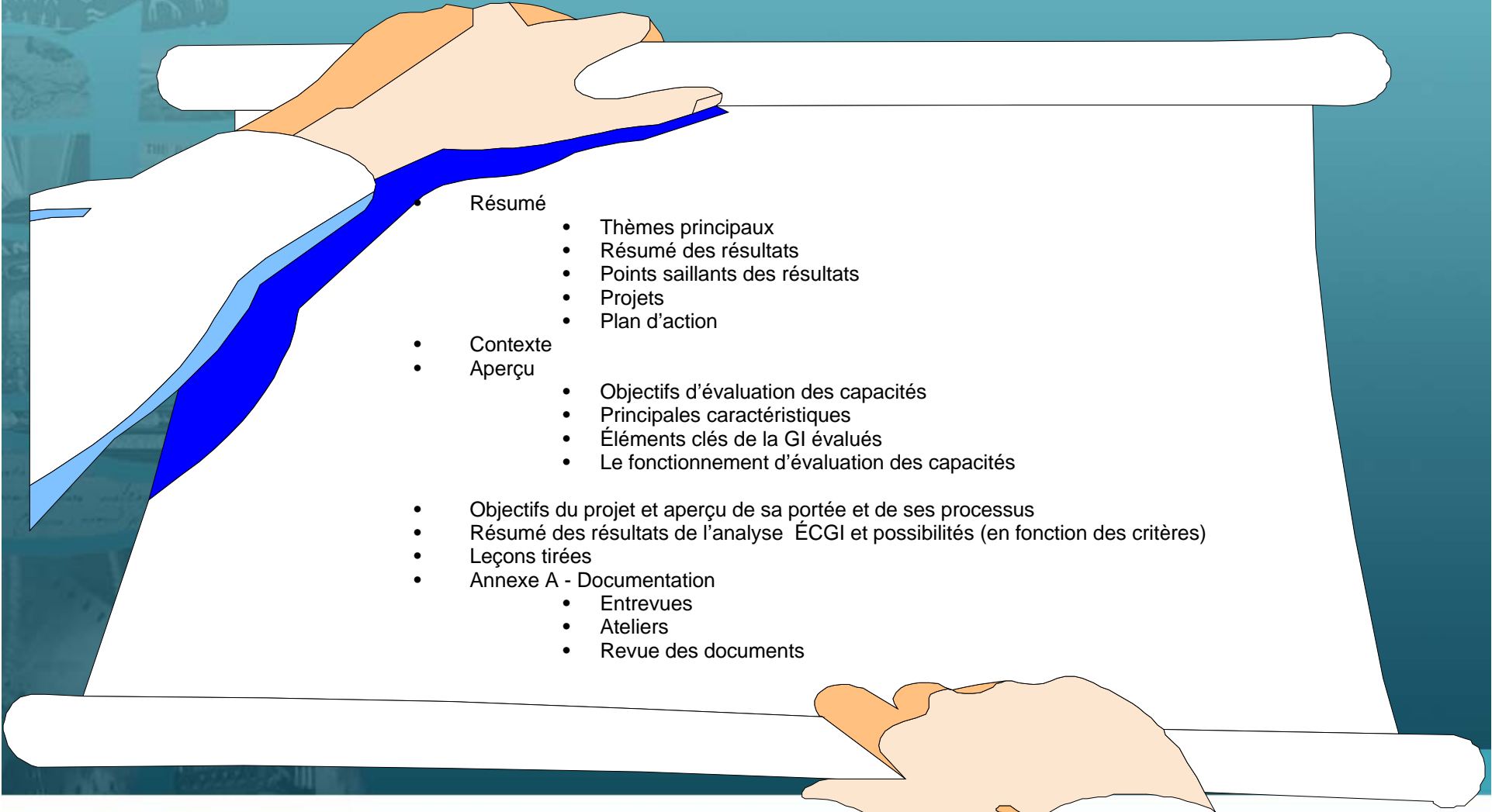
Année 3

39



Étape 5 - Contenu du rapport d'analyse

KNOWLEDGE
IS HERE

- 
- Résumé
 - Thèmes principaux
 - Résumé des résultats
 - Points saillants des résultats
 - Projets
 - Plan d'action
 - Contexte
 - Aperçu
 - Objectifs d'évaluation des capacités
 - Principales caractéristiques
 - Éléments clés de la GI évalués
 - Le fonctionnement d'évaluation des capacités
 - Objectifs du projet et aperçu de sa portée et de ses processus
 - Résumé des résultats de l'analyse ÉCGI et possibilités (en fonction des critères)
 - Leçons tirées
 - Annexe A - Documentation
 - Entrevues
 - Ateliers
 - Revue des documents



Description des éléments et des échelles

KNOWLEDGE
IS HERE

Nota: En raison de considérations exclusives, la description complète des 6 éléments et des 32 critères initiaux relatifs à l'ÉCGI ainsi que des échelles d'évaluation n'est disponible qu'auprès de Bibliothèque et Archives Canada. Veuillez communiquer avec nous par courriel à l'adresse suivante : IMGI@lac-bac.gc.ca



Ressources supplémentaires

KNOWLEDGE
IS HERE

Dès que l'évaluation des capacités de GI est réalisée, guides, outils et meilleures pratiques sont disponibles auprès de Bibliothèque et Archives Canada pour contribuer à accroître les capacités de GI en fonction de vos priorités et de vos besoins.

D'autres documents peuvent s'avérer utiles pour réaliser l'analyse de l'évaluation des capacités de la GI, y compris les guides d'entrevue et les communiqués.

Pour de plus amples renseignements, communiquer au :

Centre de la gestion de l'information

Courriel : imgi@archives.ca

Téléphone : (819) 934-7519

42

