

Gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada

- Analyse de la situation –

À l'intention

**du dirigeant principal de l'information, Secrétariat du Conseil du Trésor et
de l'archiviste national**

par

**John McDonald
conseiller principal
Archives nationales du Canada**

Juin 2000

Gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada - Analyse de la situation –

Table des matières

Résumé

Préface

1. Introduction
2. GI — tour d'horizon
3. Les enjeux de la GI
4. Recommandations

Analyse de la Situation

1. Introduction
2. GI — tour d'horizon
3. Les enjeux de la GI
4. Recommandations

Annexes

- A Mandat
- B Recommandations détaillées au sujet de la régie interne

Documents de synthèse

On peut se procurer les documents de synthèse suivants (qui se rapportent à chacun des chapitres du présent rapport) à la Direction du dirigeant principal de l'information, du Secrétariat du Conseil du Trésor :

- « Les concepts »
- « Les enjeux »
- « Recommandations »

Gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada

- Analyse de la situation -

- Préface -

Jamais dans les annales du gouvernement du Canada la gestion de l'information n'a-t-elle été aussi importante que de nos jours. Entrant de plein pied dans le nouveau millénaire, le gouvernement met en œuvre des plans visant à brancher les Canadiens à toutes les informations et à tous les services gouvernementaux d'ici l'an 2004. La capacité du gouvernement de gérer cette information est au cœur de la réussite de cette œuvre. La barre est haute. Les citoyens s'attendent à ce que le gouvernement gère de façon fiable les informations qu'ils lui fournissent. Les fonctionnaires s'attendent à ce que le gouvernement mette en place une infrastructure de politiques, de normes, de pratiques, de systèmes et de personnes qualifiées pour les aider à gérer l'information dont ils ont besoin pour assurer la bonne prestation des programmes et des services et, par-dessus tout, pour les rendre responsables de leurs actes. Le gouvernement traite une masse d'informations et la mesure dans laquelle il la gère de façon efficace indiquera l'importance qu'il attache à continuer d'être à l'écoute de la population et d'assumer ses responsabilités au sein d'une société démocratique. Cependant, étant donné que les programmes et les services gouvernementaux sont de plus en plus exécutés par voie électronique, la capacité du gouvernement de gérer son information sera mise à rude épreuve. Ce rapport et les trois documents de synthèse qui l'accompagnent (enjeux de la GI, concepts et recommandations) sont destinés à aider le gouvernement à s'orienter pour relever ce défi.

L'auteur aimerait remercier tous ceux et celles qui ont participé aux séances de consultation tenues dans le cadre de cette initiative. Les observations et les commentaires précieux, qui ont été souvent exprimés avec une grande conviction et beaucoup d'intérêt, reflètent le sérieux avec lequel les diverses collectivités au sein du gouvernement envisagent les questions relatives à la GI. Il adresse également ses remerciements au dirigeant principal de l'information et à son adjoint, ainsi qu'à l'archiviste national et à son adjoint pour le leadership dont ils ont fait preuve en lançant cette initiative, et à Ian Sinclair, directeur de la Politique de l'information, à la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI), pour ses conseils et son soutien tout au long du projet. Le Comité consultatif mis sur pied pour cette initiative était coprésidé par le DPI adjoint et l'archiviste national adjoint; il a donné d'excellents conseils et contribué grandement à la qualité du produit final. L'auteur remercie également Paul Sabourin, analyste en information aux Archives nationales, pour avoir consigné et compilé la profusion d'observations et de commentaires exprimés au cours des nombreuses consultations. Il exprime également sa profonde reconnaissance à Jens Laursen d'Inkron Inc. pour ses contributions dans le cadre de son contrat avec la DDPI.

Ce rapport sur l'initiative de GI n'a pas été rédigé en vase clos. Le contenu ainsi que les recommandations proposées ont grandement bénéficié des efforts d'un groupe de personnes dévouées, relativement petit, mais qui, depuis plusieurs années, croit fermement dans le rôle et l'importance de la gestion de l'information. L'auteur exprime tout particulièrement sa

reconnaissance à ces personnes qui ont fait bénéficier le domaine de la gestion de l'information de leur expérience et dont l'auteur s'est inspiré pour préparer ce rapport.

John McDonald

Gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada

- Analyse de la situation -

Résumé

1. Contexte

Dans le discours du Trône, le gouvernement annonçait qu'il entendait brancher les Canadiennes et les Canadiens pour leur donner accès à l'ensemble de l'information et des services publics d'ici l'an 2004. En cette ère nouvelle où on utilise toute une gamme de moyens pour consigner l'information, du papier à la voie électronique, l'information gouvernementale doit être d'actualité, exacte, intelligible, fiable et disponible en temps opportun. Lors de l'élaboration de la première infrastructure de GI/TI en vue d'appuyer l'initiative du Gouvernement en direct, la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a tenu compte de l'importance qu'il fallait accorder à la qualité et à l'intégrité de l'infrastructure informationnelle du gouvernement. D'autres points relatifs à cette infrastructure au niveau de l'ensemble du gouvernement et au niveau des institutions publiques ont été mentionnés par les chefs de la Technologie de l'information (TI) et par d'autres cadres supérieurs, par exemple l'archiviste national et le Commissaire à l'information.

Se fondant sur ces points, la DDPI a formulé trois questions :

- En quoi consiste la GI dans le contexte de l'exécution des programmes et de la prestation des services du gouvernement ainsi que sous l'angle de la reddition de comptes?
- Quelles sont les questions pertinentes entourant la GI, et quelles sont leurs interrelations?
- Qu'est-ce que le SCT, les organismes directeurs, les institutions publiques et les autres parties devraient faire à l'égard de ces questions?

Ces questions ont été étudiées dans le cadre d'une évaluation parrainée conjointement par la DDPI et les Archives nationales. Ces travaux, dont l'orientation a été assurée par un comité consultatif coprésidé par le dirigeant principal adjoint de l'information et l'archiviste national adjoint et composé de membres se situant au niveau de directeur général, reposaient sur des consultations poussées dans tout le gouvernement. Trois documents de synthèse ont été rédigés par suite de ces consultations. Une ébauche de rapport, décrivant le contexte envisagé, exposant les enjeux et formulant des recommandations, a été examiné par le comité consultatif en mars, et une version finale a été remise à la Dirigeante principale de l'information et à l'Archiviste national en avril 2000.

2. L'horizon de la GI

L'information est l'élément moteur des programmes et services publics. La société canadienne actuelle étant axée sur le savoir, la qualité, l'intégrité et l'accessibilité constante de l'information, y compris celle produite par le secteur public, revêtent une importance cruciale. À mesure que le gouvernement offre ses programmes et ses services par voie électronique sur le Web, il sera possible de saisir des occasions d'accroître la capacité des Canadiennes et des Canadiens d'accéder à l'information publique et de se départir des anciennes méthodes de localisation, d'accès et d'extraction de cette information. Il sera également possible d'adopter des démarches innovatrices pour garantir l'authenticité, l'intégrité et la fiabilité de l'information, en particulier les renseignements personnels, et ce, aussi longtemps que l'information sera requise, mais il faudra à cette fin faire preuve d'un esprit novateur et exploiter à fond les possibilités offertes par les technologies émergentes. Pour que cette vision devienne réalité, le gouvernement devra instaurer dans la fonction publique une culture qui reconnaisse la valeur de l'information et le rôle qu'elle peut jouer en vue d'établir, entre l'État et les citoyens, des rapports qui soient basés sur la confiance et le respect.

Toutefois, dans un environnement de plus en plus électronique, la capacité que possède le gouvernement de créer, d'utiliser et de préserver efficacement l'information à l'appui du processus décisionnel, des mécanismes redditionnels, de la prestation des services et de l'exécution des programmes est remise en question. La communication des données pertinentes (peu importe la forme physique dans laquelle elles sont présentées), comme il se doit aux personnes compétentes, et ce, à un coût raisonnable, constitue un principe dont la valeur est généralement reconnue mais qui devient de plus en plus difficile à mettre en pratique.

Le défi que doit relever le gouvernement consiste à situer les enjeux entourant la GI et les recommandations qui s'imposent dans une perspective claire et cohérente. Le rapport décrit une infrastructure de gestion de l'information afin de donner plus de relief à cette problématique. L'infrastructure repose sur une vision axée sur le citoyen, dans laquelle les résultats des activités et des programmes du gouvernement (obtenus dans le cadre de procédures opérationnelles déterminées) prennent presque toujours la forme d'information qui elle peut être consignée sous diverses formes physiques -version papier (p. ex., un permis) ou électronique (p. ex., les résultats d'une analyse statistique affichés sur écran). Dans l'infrastructure envisagée, trois activités relatives à l'information peu importe la forme physique dans laquelle elle se présente sont exécutées : la création, l'utilisation et la préservation. Ces activités, en soi ou combinées, sont étayées par une infrastructure de lois et de politiques, de normes et de pratiques, de systèmes et de ressources humaines, à la lumière d'une sensibilisation accrue et dans un cadre redditionnel bien défini.

3. Les enjeux de la GI

Durant le processus de consultation, on a constaté qu'il était possible de trouver dans tout le gouvernement de nombreux exemples d'application efficace des principes et des pratiques de gestion de l'information. Les hauts fonctionnaires à qui incombe de gérer l'information en matière

de santé et de ressources naturelles et les renseignements personnels délicats liés à l'octroi de permis et aux régimes d'avantages sociaux et d'autres programmes dont la prestation fructueuse repose entièrement sur la présence d'une infrastructure de gestion de l'information de grande qualité reconnaissent le rôle essentiel que joue l'information dans la réussite des programmes dont ils sont responsables. La capacité du gouvernement d'assurer tous les jours et avec efficacité et efficacité la prestation des programmes et des services reposant sur l'information permet d'évaluer la mesure dans laquelle le gouvernement a su relever les enjeux comme ceux que présentent les nouvelles technologies, les demandes de plus en plus complexes des clients et les nouvelles priorités, par exemple, l'initiative Gouvernement en direct.

Néanmoins, les participants au processus de consultation ont recensé certains enjeux auxquels il est impératif, selon eux, de s'attaquer si nous voulons continuer à garantir la prestation des programmes et des services gouvernementaux de manière efficiente et efficace. Les enjeux établis durant le processus de consultation ont été structurés conformément à l'infrastructure de GI envisagée.

3.1 Sensibilisation / compréhension

- Il ne semble pas exister de terminologie généralement acceptée en matière de GI.
- Les fonctionnaires ignorent de façon générale quel est leur rôle en matière de gérance de l'information.
- En général, on n'apprécie pas comme il se doit la pertinence de l'information créée récemment.
- Il reste à déterminer ce dont la population canadienne a besoin pour accéder à l'information du gouvernement.
- Les fonctionnaires ne sont pas tous sensibilisés au même degré à la structure de politique et juridique qui est en place pour régir l'information du gouvernement.
- Les rôles et les responsabilités des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale pourraient être mieux articulés pour ce qui est de soutenir la gestion de l'information du gouvernement publiée et non publiée.

3.2 Responsabilisation

- Le cadre redditionnel en matière de gestion de l'information est lacunaire par rapport à d'autres cadres redditionnels, par exemple, ceux du personnel et des finances.
- Le cadre redditionnel global en GI dans les institutions publiques est fragmenté et éparpillé entre fonctions responsables de la GI, par exemple la gestion des documents et les services de bibliothèque, et services responsables de la prestation des services et des programmes.
- Les efforts déployés par les comités et groupes actifs en GI pourraient être mieux coordonnés et ciblés.
- Les responsabilités des organismes centraux et directeurs en matière de GI doivent être mieux articulées pour relever les enjeux en matière de TI que pose le nouvel environnement électronique, p. ex., l'initiative Gouvernement en direct, et l'information qui se présente en formats plus traditionnels.

3.3 Infrastructure

- **Politique** : la politique centrale du gouvernement en matière d'information et de gestion de l'information publique de même que les politiques en matière de TI au sein des institutions gouvernementales doivent être mises à jour et renforcées.
- **Création de l'information** : les fonctionnaires ne sont pas à même d'établir les besoins en matière de création d'information pour étayer ou documenter leurs activités; dans bien des cas, les méthodes de conception des systèmes n'ont pas de composante relative à la GI pouvant aider les utilisateurs à déterminer et à définir l'information dont ils ont besoin.
- **Utilisation de l'information** : il faut établir des normes en matière d'information ainsi que des outils de navigation, en particulier au niveau pangouvernemental; les mécanismes et normes de classification en place pour décrire l'information ne sont peut-être pas adéquats; les fonctionnaires et la population canadienne ont de la difficulté à accéder à l'information qui se présente sous de multiples formes et formats et à l'extraire; la pertinence, l'actualité et la fiabilité des documents peuvent être remises en cause en raison de la difficulté d'effectuer le suivi des multiples versions de documents; il y a des obstacles qui empêchent le public d'utiliser davantage certaines infrastructures déjà en place, par exemple, la base de données AMICUS de la Bibliothèque nationale dans laquelle on retrouve des publications du gouvernement fédéral dans tous les formats.
- **Préservation de l'information** : les normes et pratiques servant à garantir l'authenticité et la fiabilité de l'information électronique au fil du temps semblent lacunaires; le coût de la préservation de l'information au fil du temps n'est pas nécessairement pris en compte dans l'évaluation du coût global des systèmes.
- **Systèmes** : les fonctionnalités relatives à la gestion de l'information ne sont pas intégrées autant qu'elles le devraient à la conception des systèmes; l'intégration des systèmes à des environnements de travail non structurés s'avère ardue.
- **Le personnel** : il faut élaborer une vision commune de ce que doivent savoir les fonctionnaires en matière de GI ainsi que des compétences et habiletés qu'ils doivent posséder; les programmes de recrutement, d'éducation et de formation des fonctionnaires ne reflètent pas encore de façon appropriée la dimension de la GI, en particulier au niveau des cadres supérieurs; il faut dégager une perspective pangouvernementale de la nature du travail à accomplir pour établir et entretenir une infrastructure de GI; il n'y a pas de parrain pour l'ensemble du gouvernement au titre du développement d'une collectivité de la GI, et il n'existe pas de programme de perfectionnement ou de renouvellement de cette collectivité; lorsque des fonctionnaires prennent leur retraite ou changent d'emploi, il y a perte d'information et de savoir précieux.

4. Recommandations

Les recommandations formulées se rapportent aux priorités immédiates relatives à la gestion des documents du gouvernement, à la nécessité, à plus long terme, d'établir une infrastructure de GI viable et au lancement de l'initiative du Gouvernement en direct. Il importe de rappeler que même si les préoccupations au sujet de la gestion de l'information électronique étaient d'une importance capitale dans l'esprit de ceux et celles qui ont participé au processus de consultation, les recommandations figurant ci-après visaient la gestion de l'information peu importe la forme dans laquelle elle se présente. À l'instar de ce qui se passe dans bon nombre des organisations modernes, l'information sur papier demeure une composante clé de la prestation de la plupart des programmes et services administrés par le gouvernement du Canada.

4.1 Gouvernement en direct

- Il faut concevoir une architecture de l'information et des normes de contenu dans le contexte des travaux actuels visant à élaborer une architecture de données aux fins de l'initiative du Gouvernement en direct (GD).
- Il faut élaborer des outils de navigation pour faciliter l'accès à l'information et son extraction.
- Il faut élaborer des politiques, des normes, des pratiques et des technologies pour gérer les multiples formes de l'information (p. ex., version papier et version électronique) qu'on retrouve habituellement sur le Web.
- Il faut établir des sites Web modèles ou des pratiques exemplaires qui témoignent des aspects de la GI.
- Il faut intégrer les aspects propres à la GI aux programmes de formation, d'éducation et de sensibilisation à l'initiative du GD.

4.2 Documents du gouvernement

- Il faut sensibiliser davantage les fonctionnaires à propos du rôle et de l'importance des documents du gouvernement.
- Il faut améliorer les programmes de formation et d'éducation en matière de gestion des documents, et rappeler aux sous-ministres et aux administrateurs généraux des organismes quelles sont leurs responsabilités en la matière.
- Il faut établir un cadre redditionnel en matière de documents du gouvernement et intégrer les aspects qui s'y rapportent aux outils de vérification et d'évaluation ainsi qu'aux procédures de mesure du rendement.
- Il faut préparer un guide d'autoévaluation en gestion de documents à l'intention des institutions publiques.
- Il faut utiliser la norme internationale de gestion de documents, qui devrait être approuvée sous peu, pour élaborer une norme similaire à l'intention du gouvernement du Canada.
- Il faut élaborer des guides et définir les pratiques exemplaires en matière de gestion de documents.
- Il faut définir des programmes modèles de gestion de documents et créer un site Web servant à l'échange d'information en la matière.

- Il faut s'entendre sur un ensemble d'exigences fonctionnelles relativement aux systèmes de tenue de dossiers.
- Il faut concevoir des approches méthodologiques et technologiques améliorées pour la gestion de documents.
- Il faut créer une norme de compétence en gestion de documents et élaborer des programmes de formation, d'éducation et de recrutement.

4.3 Établir une infrastructure de GI viable

- **Régie interne** : il faut créer une unité à l'intérieur du SCT pour remplir une fonction de coordination en matière de GI (conseiller la DPI, orienter les initiatives publiques en GI, etc.); il faut mettre sur pied un comité interministériel sur la GI (possiblement un sous-comité relevant du comité chargé de la prestation électronique des services), qui remplira une fonction de groupe consultatif sur les orientations, les initiatives et les questions gouvernementales en matière de GI et sur les questions connexes, et qui contribuera à orienter les activités du Forum de la GI ainsi que d'autres groupes et comités actifs dans ce domaine; il faut préciser et, au besoin, renforcer les rôles des organismes directeurs, des comités et des groupes pangouvernementaux ainsi que des autres comités et groupes dont les activités sont rattachées à la GI.
- **Sensibilisation** : il faut élaborer un programme de sensibilisation à la GI axé sur les cadres supérieurs, les fonctionnaires en général et les personnes qui participent à la création d'infrastructures de GI et de TI; il faut incorporer les aspects relatifs à la GI aux cours, aux programmes, aux conférences, etc.; il faut établir un site Web servant à l'échange d'information sur la GI et préparer un lexique des termes utilisés en GI.
- **Politique** : il faut effectuer un examen des politiques de GI/TI en vue d'élaborer une nouvelle politique de conception et de maintenance d'une infrastructure de GI; il faut rédiger des modèles d'énoncés de principe sur la GI à l'intention des institutions publiques.
- **Normes** : il faut élaborer une démarche normalisée aux fins de la description et de la classification de l'information pour faciliter l'accès à l'information, son extraction et sa préservation; il faut élaborer des normes et des pratiques en matière de préservation de l'information; il faut incorporer des aspects relatifs à la GI aux initiatives parrainées par le SCT et à d'autres initiatives connexes, par exemple, la planification de la reprise des activités; il faut prévoir un processus d'élaboration de normes de GI à partir des résultats du programme de la NCTTI.
- **Systèmes** : il faut intégrer des aspects relatifs à la TI aux méthodologies de conception de systèmes et aux outils connexes servant à planifier, à concevoir, à installer, à entretenir et à évaluer les systèmes d'information; il faut élaborer des exigences fonctionnelles, des modèles d'analyse de rentabilisation ainsi que des projets exploratoires en GI afin de faciliter l'acquisition et la mise en place de systèmes servant à gérer la création, l'utilisation et la préservation de l'information.
- **Le personnel** : il faut intégrer les stratégies, les concepts et autres éléments relatifs à la GI à la conception de programmes d'éducation, de formation et de recrutement visant les cadres supérieurs et les fonctionnaires en général; il faut déterminer les compétences et les aspects du travail de GI au regard des fonctionnaires et s'en servir comme point de

départ pour établir des rapports redditionnels, des descriptions de travail, des programmes de formation, d'éducation et de perfectionnement, des stratégies de recrutement, des programmes de reconnaissance et de récompenses, ainsi que des procédures de mesure du rendement; il faut définir des rapports redditionnels et des profils d'emploi à l'égard des tâches d'élaboration et de maintenance d'une infrastructure de GI, puis, à partir de profils de compétences, mettre en place une initiative de développement de la collectivité de la GI; dans le cadre de l'initiative de développement de la collectivité de la GI, il faut envisager de recruter un petit groupe de spécialistes de la GI, qui travailleront dans des ministères choisis afin de lancer les programmes de GI et de constituer la base d'une nouvelle collectivité de la GI.

Gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada

- Analyse de situation -

1 INTRODUCTION

1.1 Contexte

Au cours de l'été 1999, la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a pris acte du fait que la « gestion de l'information » au sein du gouvernement devenait une question préoccupante.

- L'initiative Gouvernement en direct offre l'occasion d'améliorer les services offerts à la population canadienne. Cependant, alors que le gouvernement entre dans l'ère électronique, ses informations doivent être actuelles, précises, intelligibles, fiables et disponibles en temps opportun. Elles doivent également conserver leur intégrité pendant aussi longtemps qu'il le faut pour satisfaire aux exigences de la prestation des services et de la reddition de comptes. Or, la qualité et l'intégrité de l'infrastructure de l'information au sein du gouvernement sont des sujets sur lesquels il a été convenu de se pencher plus particulièrement lorsqu'on a établi à l'origine l'infrastructure de la GI/TI (c'est-à-dire l'initiative de la DDPI concernant l'infrastructure stratégique de la GI/TI) à l'appui de Gouvernement en direct.
- Les membres du Comité consultatif sur la gestion de l'information (CCGI) ont exprimé leur inquiétude à l'égard de la capacité de régler les questions émergentes en matière de GI au sein de leurs ministères et organismes (p. ex., les normes relatives aux données et à l'information afin de faciliter l'accès à l'information, la recherche documentaire et le partage de l'information; les normes de conservation; etc.), ainsi qu'au sujet de la disponibilité des politiques, des systèmes, des normes, des pratiques exemplaires et du personnel nécessaires dans ce nouvel environnement électronique.
- Le rapport «*Rôle des Archives nationales du Canada et de la Bibliothèque nationale du Canada* » (le rapport de M. John English) prévoit un rôle de chefs de file plus actif de la part des Archives nationales du Canada (AN) et de la Bibliothèque nationale du Canada (BN) dans l'élaboration d'une infrastructure de la gestion de l'information pour le gouvernement.
- Dans son rapport annuel de 1999, le Commissaire à l'information soulignait le mauvais état dans lequel se trouvait la gestion des documents, ce qui, à son avis, contribuait à l'incapacité du gouvernement de remplir pleinement ses obligations à l'égard de l'accès à l'information.

En se fondant sur ces préoccupations, la DDPI a soulevé trois questions :

- Qu'est-ce que la GI dans le cadre de la responsabilité du gouvernement en matière de prestation de programmes et de services et de ses obligations au chapitre de la reddition de comptes?
- Dans le contexte de la GI, quels sont les enjeux auxquels doit faire face le gouvernement en ce qui concerne son aptitude à réduire les risques, à réaliser des économies ou à éviter des coûts et à tirer parti des occasions offertes?
- Que devraient faire le SCT, les organismes directeurs, les institutions gouvernementales et autres pour régler les questions relatives à la GI?

1.2 Méthode

Des séances de consultation ont été organisées d'octobre à décembre 1999 auprès de plus de quinze groupes de GI dans l'ensemble du gouvernement, des ministères et d'autres groupes et organisations, soit en tout auprès de plus de 600 personnes. Plus d'une trentaine d'entrevues ont été réalisées avec des personnes clés de la DDPI, d'autres secteurs du Secrétariat du Conseil du Trésor, et des organismes directeurs comme les Archives nationales, la Bibliothèque nationale, le ministère de la Justice et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

Les travaux ont été étudiés et guidés par un comité consultatif coprésidé par le dirigeant principal adjoint de l'information et l'archiviste national adjoint. Le comité s'est réuni à plusieurs reprises durant le déroulement du projet, la première pour passer en revue les résultats provenant des consultations et la seconde pour étudier les recommandations et les avaliser.

Une ébauche du rapport intégral décrivant le contexte proposé de la GI, les enjeux de la GI et les recommandations proposées a été préparé en janvier 2000. Le rapport a été examiné par le comité consultatif en mars et une version définitive a été déposée auprès de la dirigeante principale de l'information et de l'archiviste national à la mi-avril 2000.

2. L'HORIZON DE LA GI

Bien qu'il soit courant de qualifier notre époque d'ère de l'information ou du savoir, l'information a été le sceau de tous les gouvernements. Les gouvernements depuis l'époque où on utilisait des tablettes d'argile ont eu recours à de l'information consignée pour mieux administrer les affaires de l'état. Les premiers greffiers étaient des commis de bureau qui consignaient les décisions et les directives des monarchies, des parlements, des tribunaux et des gouvernements.

Depuis 1867, le gouvernement canadien et ses fonctionnaires ont recours à des documents en version papier pour consigner les décisions du gouvernement et les lois de la nation et correspondre avec les citoyens. La complexité et l'augmentation des documents papier témoignent de la complexité et de l'expansion du pays et de son gouvernement. Des documents jadis du domaine gouvernemental sont maintenant assujettis à des lois en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels, lesquelles favorisent le partage de ces documents avec le grand public. Le gestionnaire des dossiers se retrouve avec un problème fondamental sur les bras, car les dossiers organisés pour appuyer la gestion et la prestation des programmes ne sont pas nécessairement organisés pour répondre aux demandes d'information soumise par le public. L'engagement pris par le gouvernement à l'égard de la protection des renseignements personnels consignés sur une personne est compromis par les autres requérants qui cherchent à avoir davantage accès aux dossiers du gouvernement.

Le volume et la complexité des documents papier ne sont que l'une des sources de préoccupation des gestionnaires et des utilisateurs des documents. La carrière de gestionnaire de dossiers est moins attirante au fur et à mesure que les autres possibilités de carrière se multiplient. Le recrutement et le maintien en poste d'un personnel de gestion des documents qui soit qualifié, compétent et expérimenté représente donc tout un défi tandis que ce genre d'employé est de plus en plus en demande. Autre défi au chapitre de la gestion des documents papier : l'apparition de dossiers en d'autres formats qui traitent souvent du même sujet ou de la même question. Il est de plus en plus difficile d'organiser et de structurer aux fins d'utilisation de l'information dans divers formats, et ce de façon économique. Le leadership en matière de gestion des documents est compromis par les demandes en hausse exercées sur le leadership tandis qu'il y a moins de gestionnaires, experts et spécialistes en gestion des documents pour se pencher sur les aspects complexes dont il est question dans le présent rapport. Les documents papier ne sont pas appelés à disparaître; ils continueront d'exister et d'être utilisés dans un proche avenir. Ainsi, même si le gouvernement se dirige vers des priorités appuyant l'environnement électronique, par exemple, l'initiative du Gouvernement en direct, il ne doit pas perdre de vue que pour un certain temps encore il évoluera dans un environnement très complexe appuyant toute une gamme de médias, dont le papier.

Le gouvernement est dans le domaine de l'information. Comme on l'a déjà dit, tout ce qu'il fait se fonde sur l'information — des notes de synthèse destinées aux fonctionnaires supérieurs, aux chèques rédigés à l'ordre des citoyens, en passant par les permis délivrés aux entreprises, les statistiques destinées aux chercheurs et universitaires et les renseignements dont l'objet est de fournir de manière exacte, complète et pertinente le contexte à partir duquel les fonctionnaires prennent des décisions et exécutent les programmes. L'information qui peut se présenter dans de

nombreuses formes de la version papier à la version électronique est la locomotive des programmes et des services gouvernementaux. Dans la société canadienne fondée sur le savoir, la qualité, l'intégrité et l'accessibilité permanente de l'information, y compris celle produite par le secteur public, revêtent une importance primordiale.

Dans le discours du Trône, le gouvernement annonçait qu'il brancherait les Canadiens à toutes les informations et à tous les services du gouvernement d'ici l'an 2004. Cette vision a de profondes répercussions sur toutes les facettes de l'activité gouvernementale. Les citoyens auront accès à un vaste éventail de systèmes et de sources d'information du gouvernement. Les modes traditionnels d'interaction avec le gouvernement seront maintenus, mais les citoyens utiliseront des moyens électroniques pour payer leurs impôts, demander des permis ou des prestations et chercher les renseignements dont ils ont besoin pour mieux se connaître et mieux comprendre leur culture, leur environnement et leur pays.

Comme jamais auparavant dans l'histoire de leur pays, les Canadiens auront l'occasion de faire partie intégrante de la prestation des programmes et des services ainsi que des processus décisionnels du gouvernement. La vision énoncée dans le discours du Trône transformera probablement la façon dont l'information est créée, utilisée, conservée et gérée de toute autre façon au sein du gouvernement du Canada au fil du temps.

Les techniques et outils adaptés au Web représentent d'importantes possibilités non seulement de faciliter l'accès aux renseignements du gouvernement pour les Canadiens, mais aussi de repenser et de moderniser les façons de trouver, d'obtenir et d'extraire ces renseignements. Tout en reconnaissant que les méthodes de prestation des programmes et des services gouvernementaux feront appel à de l'information se présentant dans de multiples formes (p. ex., version papier et version électronique), il est évident que la voie à suivre consiste à automatiser de plus en plus les canaux de prestation des services à partir de l'information électronique.

Des méthodes novatrices pour assurer l'authenticité, l'intégrité et la fiabilité de l'information, peu importe la forme dans laquelle elle se présente, pendant toute sa durée utile s'offriront également à nous, mais cela, seulement si on laisse place à la créativité pour tirer pleinement parti des possibilités que recèlent les technologies naissantes.

Pour que cette vision devienne réalité, le gouvernement devra réaffirmer une culture qui met l'accent sur l'information et le rôle qu'elle joue pour renforcer l'interaction entre le citoyen et l'État, relation fondée sur la confiance et le respect. Dans cette nouvelle réalité, les fonctionnaires devront :

- être pleinement conscients du rôle que l'information joue dans l'établissement de relations avec les citoyens qui soient fondées sur la confiance, l'intégrité et la qualité des services;
- comprendre les besoins divers des citoyens, y compris ceux des entreprises, et y répondre en leur fournissant en temps opportun des informations complètes, pertinentes, organisées et structurées afin d'optimiser l'autonomie et l'accès;

- comprendre le rôle central que l'information joue à l'appui des activités et des responsabilités du gouvernement;
- comprendre la nécessité de consigner ce qu'ils font des documents qu'ils créent dans le cadre de leurs activités;
- considérer ces documents comme une source précieuse d'information qui peut les aider dans leur travail et comme des instruments de reddition de comptes;
- comprendre la nécessité d'appliquer des normes et des pratiques exemplaires communes pour gérer et préserver les biens d'information et s'assurer qu'ils sont disponibles;
- reconnaître que l'échange d'information et de connaissances est utile pour appuyer la prestation davantage intégrée des programmes au sein du gouvernement (là où c'est approprié et autorisé de le faire).

L'information et sa gestion efficace sont importantes à tous les niveaux, du gouvernement dans son ensemble aux organisations et aux programmes individuels, en passant par chaque fonctionnaire. Et pourtant, la capacité de créer, d'utiliser et de conserver efficacement cette information est mise en péril, et ce, à tous les niveaux. Fournir la bonne information à la bonne personne, au bon moment, sous la bonne forme et dans le bon format, à un coût raisonnable est un principe généralement accepté qui devient difficile à mettre en pratique, plus particulièrement, dans un environnement électronique.

La qualité et l'intégrité de l'infrastructure de gestion de l'information du gouvernement soulèvent des préoccupations à l'échelle de l'administration fédérale. De l'avis de bien des gens, si aucune mesure n'est prise, cela risque fort de donner lieu aux situations suivantes :

- faute de normes relatives à l'information et d'outils de navigation efficaces et pertinents, les citoyens et les fonctionnaires auront plus de difficulté à trouver les renseignements du gouvernement consignés dans de multiples formes et formats et à accéder aux services du gouvernement;
- faute de politiques, de normes, de pratiques exemplaires et de systèmes exhaustifs et adéquats pour gérer l'authenticité et la fiabilité de l'information au fil du temps, le gouvernement risquera davantage de ne pas être en mesure d'instaurer des environnements fiables pour mener des opérations par voie électronique;
- faute de dossiers pour étayer les décisions et les mesures prises par le gouvernement, l'aptitude des citoyens à exercer leur droit d'accès à l'information détenue par le gouvernement sera menacée et l'intégrité et la qualité de la mémoire corporative du gouvernement seront mises en péril;
- faute d'une main-d'œuvre d'expérience compétente pour mettre sur pied et entretenir une infrastructure de gestion de l'information, il y aura accroissement des risques auxquels sont exposées les institutions gouvernementales qui dépendent d'une telle infrastructure pour la prise de décisions, la prestation des programmes et des services ainsi que le respect de diverses responsabilités ministérielles;

- faute d'un cadre de responsabilité efficace prévoyant que les fonctionnaires peuvent devoir rendre des comptes sur leur intendance de l'information du gouvernement, l'incertitude régnera (quant aux rôles et responsabilités), et les risques et les coûts augmenteront.

En vue de bien comprendre la nature et l'étendue de ces préoccupations et des enjeux bien précis qui doivent être examinés, des consultations ont été menées à l'échelle du gouvernement en novembre et en décembre 1999. À la suite de ces consultations, on a conclu que la meilleure façon de situer ces enjeux consistait à mettre l'accent sur l'infrastructure de lois, de politiques, de normes, de pratiques, de systèmes et de ressources humaines requise pour donner au gouvernement les moyens d'assurer la gestion stratégique et opérationnelle de l'information. Cette infrastructure doit faire partie intégrante des activités de l'État, activités qui sont de plus en plus centrées sur le citoyen, que ce soit au niveau des programmes ou des services. Le modèle d'infrastructure de GI élaboré à la suite des consultations a été utilisé pour formuler les enjeux et les recommandations décrits dans les autres sections du rapport.

Le modèle part d'une perspective des activités du gouvernement (c.-à-d., si la GI fait partie intégrante des activités du gouvernement, il faut donc arriver à comprendre tout d'abord comment cette activité est perçue). La **vue de la gestion** (figure 1) commence par un citoyen (un particulier ou une entreprise) qui reçoit un service ou y accède (p. ex., en demandant une prestation ou un permis; en déclarant ses revenus; en accédant à des sources d'information du gouvernement, etc.).

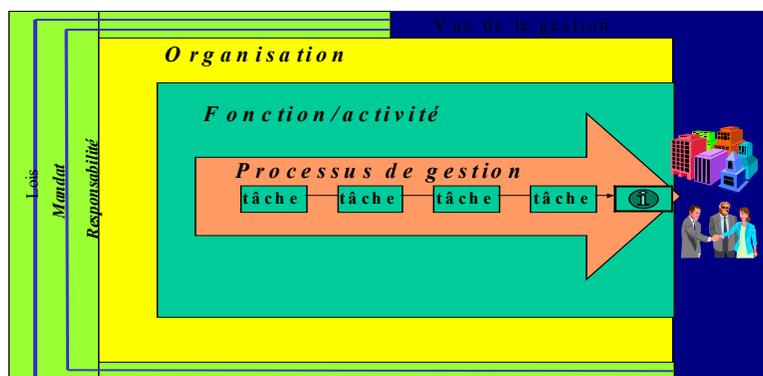


Figure 1 : Vue de la gestion

Le service est soutenu par un **processus de gestion** qui comprend une série de **tâches** connexes qui génèrent un **produit d'information** qui peut être consigné/enregistré de façon électronique, sur papier, etc. Le processus de gestion (qui est normalement automatisé) vient à l'appui des exigences d'une **fonction** ou d'une **activité** donnée du gouvernement qui est gérée par des responsables se trouvant au sein d'une **organisation**. La structure organisationnelle n'est rien de plus qu'un cadre de gestion et de responsabilité pour la fonction/l'activité et le processus de gestion. Tout ceci (c.-à-d., l'organisation, les fonctions et les procédés) se situe au sein d'un

cadre de **responsabilité** qui émane lui-même d'un ou de plusieurs **mandats** et d'une ou de plusieurs **lois** habilitantes.

La relation fondamentale qui relie entre eux le processus de gestion (ou déroulement du travail), le produit d'information, la fonction/l'activité, la structure organisationnelle (cadre de responsabilité) ainsi que la loi habilitante et le mandat est constante, peu importe le genre de programme ou de service offert. Elle est en outre étroitement alignée sur les modèles (p. ex., l'architecture fédérée) élaborés par la DDPI et d'autres instances pour illustrer les concepts de la prestation électronique des services.

La **vue de l'infrastructure de la GI** (figures 2 et 3) cadre avec la vue de la gestion. Elle est axée sur la prestation d'un service – souvent un produit d'information généré par les tâches accomplies dans le processus de gestion ou le déroulement du travail (figure 3). Chacune des tâches exécutées produit elle-même des « objets » d'information (p. ex., les divers types d'information générée pour traiter une demande de permis, les multiples versions d'une note d'information à l'intention du ministre, les documents produits en préparation de la rédaction d'un rapport destiné à un auditoire plus vaste, tous pouvant se présenter dans de multiples formes de la version papier à la version électronique). Trois sortes d'activités sont exercées dans l'exécution de ces tâches, à savoir :

- Les activités qui sont la source même de l'information destinée à appuyer le processus décisionnel, la prestation des programmes et services et la reddition de comptes. La création, la production, la collecte et la réception de l'information en sont des exemples. Ces activités entrent dans la catégorie « **création** ».
- Les activités ayant trait à ce que l'on fait de l'information pour appuyer le processus décisionnel, la prestation des programmes et services et la reddition de comptes. La transmission, l'échange, l'accès, l'extraction, la diffusion et le partage de l'information en sont des exemples. Ces activités entrent dans la catégorie « **utilisation** ».

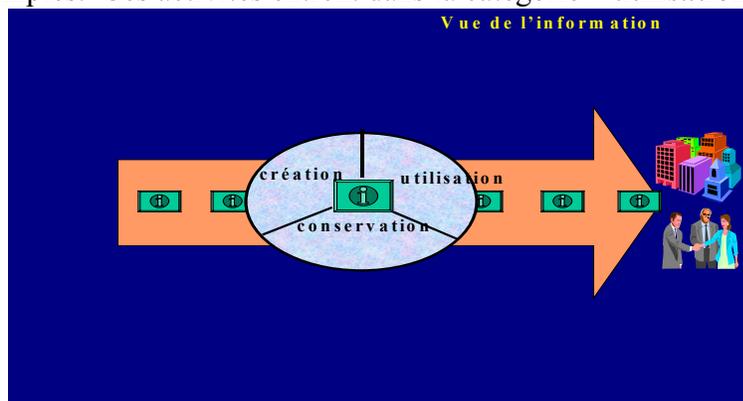


Figure 2 : Vue de l'information - Partie 1

Les activités visant à s'assurer que l'information est authentique, fiable, disponible, utilisable et intelligible pendant aussi longtemps qu'il le faut pour appuyer le processus décisionnel, la prestation des programmes et services et la reddition de comptes. L'organisation, la description,

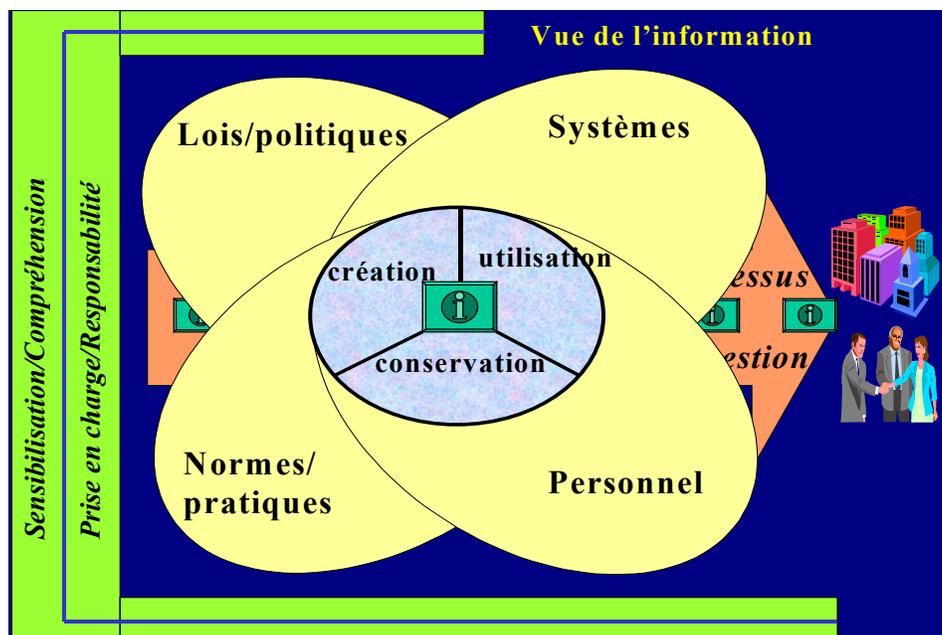


Figure 3 : Vue de l'information - Partie 2

la classification, la conservation, le stockage, la migration et l'élimination de l'information en sont des exemples. Ces activités entrent dans la catégorie « **conservation** ».

Ces activités sont gérées par un cadre de **politiques**, de **normes** et de **pratiques**, de **systèmes** et de **gens** (figure 3). Ce cadre ne peut pas exister par lui-même. Il doit être soutenu par des gens **informés** qui **comprennent** l'importance et la pertinence de l'information dans leurs programmes. Mais cela ne suffit pas. Le cadre doit être **pris en charge** par des fonctionnaires qui **rendent des comptes** à son égard et qui comprennent son importance fondamentale dans l'exercice de leurs responsabilités en matière de programmes.

Normalement, cette « prise en charge » se reflète dans un cadre de responsabilité qui règne au sein d'une organisation donnée : des fonctionnaires et des gestionnaires des programmes au sous-ministre ou au chef d'agence, en passant par les spécialistes responsables de l'infrastructure destinée à créer, utiliser et conserver l'information. Ce cadre de responsabilité doit être soutenu par des politiques, des normes de vérification et des méthodes visant à mesurer l'efficacité de la mise en œuvre (ou non) et de la mise à jour de l'infrastructure.

Le modèle d'infrastructure de la GI fournit le contexte au sein duquel on peut situer les enjeux décrits dans le rapport. En se concentrant sur l'infrastructure de la GI, on a réussi à établir une distinction entre les enjeux en matière d'information qui a trait à des programmes particuliers et à celle relative à l'infrastructure proprement dite. Étant donné que le modèle d'infrastructure peut

être utilisé comme référence à l'égard de tout programme ou de toute activité du gouvernement, il s'ensuit que si l'on peut régler les problèmes liés à l'infrastructure, on pourra résoudre d'autant plus facilement les questions de GI ayant trait à des programmes.

Cette perspective du modèle explique la raison pour laquelle cette initiative n'a pas été étendue aux fonctions soi-disant axées sur l'information, comme les Communications ou l'AIPRP, ou même la « gestion du savoir ». En réglant les questions au niveau de l'infrastructure de la GI, n'importe quel programme ou n'importe quelle activité du gouvernement, y compris les Communications et l'AIPRP, en profitera sur le plan de sa capacité à disposer de l'information nécessaire pour assurer l'exécution des programmes et respecter les exigences redditionnelles pertinentes. À cet égard, il importe de souligner que la raison d'être d'une infrastructure de la GI ne procède pas seulement de la nécessité de régler les considérations relatives à l'AIPRP; elle est uniquement axée sur la nécessité de satisfaire aux exigences de gestion et de responsabilité relatives à des programmes et des services donnés, et ce, dans le contexte des lois et politiques s'appliquant à l'ensemble du gouvernement. En satisfaisant à ces exigences, il s'ensuit que les institutions gouvernementales devraient également être en mesure de remplir leurs obligations en vertu de la loi, comme celle sur l'AIPRP.

L'infrastructure constituerait en outre un avantage pour les stratégies liées à la gestion du savoir puisqu'elle permettrait une gestion efficace de l'information explicite, soit l'un des éléments fondamentaux de la gestion du savoir (l'autre étant l'information implicite, soit les connaissances d'une personne fondée sur son expérience et sa compréhension des divers contextes dans lesquelles elle a travaillé et qui ne sont pas nécessairement consignées).

L'infrastructure de la GI n'est pas un élément indépendant. **L'infrastructure de gestion** du gouvernement est primordiale et établit le contexte pour d'autres infrastructures de soutien. **L'infrastructure de la GI** soutient les exigences de l'infrastructure de la gestion en matière d'information — elle alimente et documente les fonctions de gestion et les activités de soutien. **L'infrastructure de la technologie de l'information** sert principalement à soutenir l'infrastructure de l'information. Ces trois infrastructures doivent leur création, leur existence et leur raison d'être à **l'infrastructure des ressources humaines** du gouvernement.

3. Les enjeux de la GI

3.1 Introduction

Les enjeux se rattachant à la gestion de l'information dans le gouvernement du Canada ont été cernés à la suite des consultations organisées avec des particuliers et des groupes représentant une grande variété d'organismes des secteurs public, privé et universitaire. La majorité des gens consultés provenaient du gouvernement fédéral, la plupart appartenant aux collectivités de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Les points de vue des collectivités de la GI et de la TI étaient prépondérants lors des consultations, mais les enjeux décrits dans la présente section sont présentés d'une manière qui tente de respecter les opinions d'un auditoire plus vaste, y compris les responsables de la prestation des programmes et services.

Ils sont également présentés de façon à refléter les points de vue multiples de la gestion de l'information apportés par les participants aux consultations. Par exemple, durant le processus de consultation, on a constaté qu'il était possible de trouver dans tout le gouvernement de nombreux exemples d'application efficace des principes et des pratiques de gestion de l'information. Ceux à qui incombe de gérer l'information en matière de santé et de ressources naturelles et les renseignements personnels délicats liés à l'octroi de permis et aux régimes d'avantages sociaux et d'autres programmes dont la prestation fructueuse repose entièrement sur la présence d'une infrastructure de gestion de l'information de grande qualité reconnaissent le rôle essentiel que joue l'information dans la réussite des programmes dont ils sont responsables. La capacité du gouvernement d'assurer tous les jours et avec efficacité et efficacie la prestation des programmes et des services reposant sur l'information permet d'évaluer la mesure dans laquelle le gouvernement a su relever les enjeux comme ceux que présentent les nouvelles technologies, les demandes de plus en plus complexes des clients et les nouvelles priorités, par exemple, l'initiative Gouvernement en direct.

Néanmoins, les participants au processus de consultation ont recensé certains enjeux auxquels il est impératif, selon eux, de s'attaquer si nous voulons continuer à garantir la prestation des programmes et des services gouvernementaux de manière efficiente et efficace. Les enjeux établis durant le processus de consultation ont été structurés conformément à l'infrastructure de GI envisagée.

3.2 Sensibilisation / compréhension

De façon générale, les personnes consultées estimaient qu'il régnait un manque de compréhension de la GI et de son rôle dans le processus décisionnel, la prestation des programmes et services et la reddition des comptes. Des cadres supérieurs aux agents, en passant par le personnel administratif, on craignait qu'il soit difficile de s'entendre sur les concepts et sur le vocabulaire de la GI à mesure que le gouvernement délaisse graduellement les documents sur papier pour passer à un environnement où les supports électroniques d'information occupent une place prépondérante.

On craignait également que le passage à une prestation électronique des programmes et services du gouvernement ne laisse les fonctionnaires dans une grande incertitude quant à leurs responsabilités à l'égard de l'information (c.-à-d. consigner les activités de gestion pour soutenir le processus décisionnel permanent et pour des fins de reddition de comptes).

Les participants de plusieurs groupes de GI et des groupes représentant le domaine des politiques ont mentionné que, dans l'esprit des fonctionnaires, l'information que l'on utilisait il y a à peine quelques années peut sembler moins pertinente en raison de l'évolution rapide de l'environnement de fonctionnement du gouvernement; « l'évolution du contexte actuel exige de nouvelles informations ». On estimait que cette perception d'un manque de pertinence de l'information antérieure, particulièrement dans le domaine des politiques, pourrait avoir de profondes répercussions sur l'attention que l'on accorde à la façon dont on gère l'information. Elle pourrait en outre avoir une grande incidence sur la qualité et l'ampleur de la mémoire institutionnelle du gouvernement et la capacité des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale à acquérir, à conserver et à fournir des renseignements consignés de valeur archivistique.

3.3 Prise en charge / responsabilisation

Les participants aux consultations ont cerné les questions qui pourraient avoir des conséquences sur la qualité et la portée du cadre de responsabilité de la GI. Ces questions sont groupées selon, d'une part, la perspective de l'ensemble du gouvernement, et, d'autre part, celle des ministères et des organismes individuels.

3.3.1 Prise en charge et responsabilisation dans l'ensemble du gouvernement

Bon nombre de participants jugeaient que le cadre de responsabilité¹ actuel qui régit la gestion de l'information gouvernementale avait besoin d'être amélioré pour tenir compte de l'orientation adoptée par le gouvernement en ce qui concerne la prestation des programmes et services, plus particulièrement dans l'environnement électronique naissant. On considérait que, malheureusement, le degré d'attention accordé à l'amélioration des cadres de responsabilité liés aux ressources humaines et financières ne s'étend pas à l'information, une ressource gouvernementale pourtant tout aussi importante. Selon les participants, l'absence de pareil cadre de responsabilité se répercuterait de façon marquée sur la mesure dans laquelle les questions de GI seraient prises en compte adéquatement dans les vérifications et les évaluations des systèmes et des programmes gouvernementaux ou les évaluations du personnel de la fonction publique.

Les participants de divers groupes et diverses institutions du gouvernement se sont montrés préoccupés par le maintien de l'efficacité du cadre de responsabilité à l'égard de la GI face aux défis que pose l'environnement électronique. Voici les principales préoccupations exprimées :

¹Comme énoncé dans la politique sur la GRDG et, indirectement, dans les politiques régissant l'AIPRP, les Communications et autres.

- il ne semble pas exister de centre de coordination de la GI à la DDPI;
- on ne tient pas encore compte des questions de GI dans les initiatives menées par la DDPI;
- les rôles légiférés des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale pour ce qui est d'appuyer la gestion de l'information du gouvernement pourraient être mieux coordonnés et articulés, spécialement en ce qui a trait à la gestion de l'information électronique;
- même si les efforts déployés par des groupes de GI² à l'échelle du gouvernement sont considérables, ils sont mal coordonnés d'un groupe à l'autre et n'ont guère de visibilité auprès des cadres supérieurs.

3.3.2 Prise en charge et responsabilisation dans les institutions gouvernementales

Un grand nombre de participants aux consultations étaient d'avis que les cadres de responsabilité régissant la GI dans les institutions gouvernementales devraient être adaptés en fonction du nouvel environnement électronique et de l'orientation prise à l'égard des programmes et des services gouvernementaux dans ce nouveau contexte. Il a été question de la possibilité que l'on n'ait pas attribué aux gestionnaires de programmes de responsabilités à l'égard de l'information de la même façon et dans la même mesure que pour d'autres biens.

De nombreuses personnes estimaient en outre qu'il existait peu de centres de coordination efficaces de la GI dans les institutions et on se préoccupait du fait que la responsabilité globale relative aux infrastructures institutionnelles de la GI est fragmentée dans des secteurs aussi disparates que la gestion des documents, les services de bibliothèque, l'administration des données, etc. Les participants jugeaient que cela semait la confusion chez les gestionnaires des programmes et le personnel à savoir qui était censé être responsable des diverses fonctions de gestion de l'information.

De façon générale, les participants étaient d'avis que l'absence d'un cadre de responsabilité détaillé et de normes mesurables rendait bien difficiles l'évaluation et la vérification de la GI au sein des institutions. On a soulevé des questions au sujet de ce que l'on entend par « gérer l'information » dans le nouvel environnement électronique. « Comment savoir si nous avons bien géré l'information (quoi que cela veuille dire) ? »

3.4 Politiques

Le cadre stratégique de la GI au gouvernement englobe les politiques relatives aux domaines suivants : la GRDG, l'AIPRP, la sécurité, les communications, l'utilisation d'Internet et la TI . La façon dont les responsabilités concernant ces politiques seront coordonnées a soulevé certaines questions. On estimait que la principale politique du gouvernement en matière d'information (la GRDG) devait être mise à jour pour tenir compte des besoins et des défis qui se

²Comme le Forum de la GI, le Forum de la gestion du savoir et le Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral.

rattachent à la gestion de l'information dans le contexte des priorités de la prestation électronique des services. .

On a soulevé à maintes reprises la question de la clarté de la politique de GRDG et de savoir si elle n'englobait pas un trop grand nombre de sujets différents, allant des questions de politiques publiques, comme l'AIPRP, les collections d'information et les exigences des AN et de la BN aux questions concernant l'infrastructure de base que les institutions devraient instaurer pour gérer l'information nécessaire à l'exécution de leurs programmes.

Outre la politique de GRDG, les participants estimaient, en général, que rares étaient les politiques en vigueur qui établissaient un lien entre, d'une part, les exigences relatives aux programmes et aux responsabilités, et d'autre part, le besoin d'une infrastructure de l'information. On considérait que cette lacune pourrait constituer un frein au développement l'infrastructures efficaces de la gestion de l'information pour la prestation électronique des services à la fois dans l'ensemble du gouvernement et au sein des institutions gouvernementales.

3.5 Normes et pratiques

3.5.1 Création de l'information – Les activités qui sont la source même de l'information

Selon de nombreux participants, dans un environnement complexe faisant appel à de l'information se présentant dans de multiples formes, de la version papier à la version électronique, les fonctionnaires ne disposent pas de critères appropriés qui les aideraient à déterminer les informations qui ont besoin d'être créées, reçues, rassemblées, etc. pour soutenir ou documenter ce qu'ils font (c.-à-d. certains n'en créent pas suffisamment, tandis que d'autres en créent beaucoup plus que ce à quoi l'on pourrait s'attendre normalement).

Certains craignent en outre qu'avec l'accélération du rythme du travail quotidien et l'accroissement de la complexité de ce dernier, les fonctionnaires ne se préoccupent pas suffisamment dès le début³ de l'information qu'ils devront créer et tenir à jour pour les nouveaux programmes et systèmes qui seront mis sur pied. On a mentionné que, bien souvent, les méthodes et lignes directrices de conception des systèmes sur la mise au point et la reconception des programmes devraient comprendre un élément de GI qui, par sa présence, pourrait aider les utilisateurs à cerner et définir leurs besoins en information. Outre les besoins des fonctionnaires en matière d'information, on s'est inquiété du fait que les institutions ne s'attardaient pas suffisamment aux besoins à long terme de leurs bases de connaissances sans parler de ceux, encore à plus long terme, nécessaires pour constituer la mémoire de la nation. Tant les Archives nationales que la Bibliothèque nationale ont manifesté des inquiétudes au sujet de leur aptitude à remplir leur mandat pour ce qui est d'acquérir et de préserver l'information du gouvernement lorsque des considérations de ce genre ne sont pas prises en compte au départ dans la conception des systèmes ou des programmes. On s'inquiète en particulier de la préservation à long terme de

³Sauf dans les milieux très structurés où il est essentiel de déterminer et de préciser dès le début les informations dont on aura besoin (systèmes de délivrance de permis, d'impôt, de distribution de prestations, etc.).

l'information électronique qui, prétend-on, ne pourrait être garantie que si on tenait compte et appliquait les exigences en matière de préservation au moment où l'information est créée.

Les formulaires font partie du processus de création de l'information. Ils fournissent le contexte et la structure de la masse d'information reçue des citoyens, des autres fonctionnaires, etc., à l'appui de la prestation des programmes et des services du gouvernement. De nombreux participants des groupes de GI/TI et des diverses institutions gouvernementales se sont dits inquiets que l'absence de normes et de lignes directrices sur l'utilisation des formulaires sème une certaine confusion, entraîne une augmentation des coûts et empêche de tirer parti des possibilités (p. ex., l'utilisation des formulaires pour réaliser des économies dans la conception de processus de gestion automatisés hautement structurés adaptés au Web.

Les participants d'un certain nombre de groupes ont mis l'accent sur le fait que, dans un contexte plus vaste de la GI, il n'existait rien au sujet de l'acquisition de l'information assujettie à des accords d'autorisation ou au Web, ni du coût de l'acquisition de publications, des questions jugées importantes et qu'il fallait aborder dans le contexte élargi de la GI.

3.5.2 Utilisation de l'information - Les activités ayant trait à ce que l'on fait de l'information

Au fur et à mesure que les Canadiens se branchent, ils auront besoin de naviguer, de chercher et de trouver des informations gouvernementales, peu importe la forme physique dans laquelle elles se présentent, avec toute la souplesse voulue sans considération des institutions et dans des domaines d'information aussi variés que les systèmes documentaires ou de bibliothèques et d'autres systèmes axés sur l'information. Ils s'attendent à cela quel que soit leur point d'entrée dans une filière de service public. De leur côté, les fonctionnaires s'attendent également à avoir accès à l'information dont ils ont besoin pour faire leur travail.

Voici certains des plus grands défis pour le gouvernement qui sont ressortis des séances de consultation :

- il reste encore à établir les normes nécessaires en matière d'information pour l'ensemble du gouvernement et dans plusieurs secteurs de programmes gouvernementaux afin de communiquer et de définir les termes clés à utiliser pour accéder à l'information et aux services du gouvernement;
- il reste encore à établir des outils de navigation pour l'ensemble du gouvernement et dans plusieurs secteurs de programmes gouvernementaux afin de faciliter l'accès à l'information et la recherche;
- les systèmes et les schémas de classification existants sont fragmentés, répartis entre la bibliothèque, la gestion des documents, l'administration des bases de données et d'autres secteurs du gouvernement; ils sont aussi fragmentés et manquent de cohérence au chapitre de leur conception d'un ministère à l'autre; il reste encore à établir une démarche globale de

classification pour appuyer l'accès et la recherche dans un environnement de prestation électronique des services;

- il reste encore à établir des normes et des outils pour décrire l'information afin de faciliter l'accès et la recherche à l'échelle du gouvernement et au sein de chaque institution;
- il n'existe pas de normes pour établir la quantité d'information contextuelle nécessaire pour faciliter l'accès et l'intelligibilité de l'information une fois qu'elle a été trouvée;
- les citoyens et fonctionnaires font face à des obstacles technologiques (p. ex., l'incompatibilité des logiciels et des formats) lorsqu'ils échangent des informations par voie électronique;
- les fonctionnaires éprouvent de la difficulté à accéder à l'information dont ils ont besoin pour accomplir leur travail et à la récupérer, car elle est fragmentée parmi les unités d'entraînement « C » des utilisateurs, les serveurs individuels et partagés, les classeurs de fichiers sur papier ainsi que parmi d'autres systèmes et bases de données uniques;
- les mécanismes pour aider à diffuser l'information publiée du gouvernement à la population par l'intermédiaire des bibliothèques pourraient être améliorés;
- les services d'accès et de recherche de l'information électronique offerts aux personnes handicapées pourraient être insuffisants lorsque le gouvernement passera à la prestation électronique des services;
- les systèmes institutionnels actuels pourraient avoir de la difficulté à offrir l'accès et leur contenu en plusieurs langues;
- dans un contexte plus vaste de la GI, on ne s'est pas encore penché sur certaines autres questions d'« utilisation », comme les droits d'auteur, les frais comptés pour l'information gouvernementale et la cyberédition.

3.5.3 Conservation de l'information - Les activités pour s'assurer que l'information est authentique, fiable, disponible, utilisable et intelligible au fil du temps

Pour donner aux Canadiens l'information dont ils ont besoin et pour bien gouverner, il est impératif de conserver aussi longtemps que nécessaire des informations fiables. Les participants aux consultations étaient nombreux à se demander si le gouvernement était en mesure de conserver de l'information (plus particulièrement l'information stockée sur support électronique) authentique et fiable pendant aussi longtemps qu'il est nécessaire pour satisfaire aux exigences relatives à la gestion ou à la reddition de comptes.

On a également soulevé la question de savoir si les fonctionnaires étaient en mesure de déterminer quelle information ils sont censés conserver et pendant combien de temps ou celle dont ils peuvent se débarrasser et pourquoi.

Un grand nombre des participants, y compris ceux d'organismes responsables comme les Archives nationales et la Bibliothèque nationale, ont manifesté leur préoccupation au sujet de la capacité des institutions gouvernementales de conserver l'information électronique à long terme. Les points suivants illustrent certaines de leurs préoccupations :

- la difficulté de tenir compte des diverses versions d'un même document pourrait menacer la pertinence et la fiabilité des documents;
- rares sont les institutions gouvernementales qui ont élaboré des stratégies pour conserver l'information électronique à longue échéance (l'information électronique est susceptible de se perdre pour diverses raisons, notamment la nature du support, la désuétude de la technologie employée, le manque de documentation et l'absence d'un cadre de responsabilité efficace);
- les mesures prises pour établir le coût des systèmes, les approuver ou financer les programmes ne tiennent peut-être pas suffisamment compte des coûts de la conservation de l'information dans le temps;
- des défis considérables attendent les Archives nationales et la Bibliothèque nationale en ce qui touche leur aptitude et celle des institutions gouvernementales à assurer l'acquisition, l'organisation et la conservation de l'information qui doit être gardée à long terme;
- on n'a pas encore réglé les questions liées à la conservation à long terme de l'information critique pour la sécurité, plus particulièrement compte tenu des questions soulevées sur des points tels que la conservation (ou non) de certificats, de signatures numériques, de documents encodés, etc.
- les facteurs de la GI (c.-à-d., respecter les exigences en matière d'identification, d'entreposage, de protection, de migration et d'authenticité) ne sont peut-être pas convenablement intégrés aux lignes directrices sur la planification de la reprise des opérations, la protection civile, etc. pour un environnement de prestation électronique des services;
- les politiques et les procédures concernant la cession des programmes gouvernementaux à d'autres compétences ne reflètent peut-être pas convenablement la bonne intendance de l'information liée à ces initiatives.

3.5.4 Processus d'élaboration des normes

De nombreux participants se sont montrés préoccupés par l'absence d'une entente sur les concepts qui sous-tendent des termes comme « normes », « pratiques exemplaires », etc., ce qui complique l'élaboration de stratégies destinées à mettre au point et à adopter des normes en matière de GI.

Un certain nombre de participants ont remis en question la viabilité du programme des Normes du Conseil du Trésor sur la technologie de l'information (NCTTI) compte tenu des exigences qui commencent à être formulées dans le cadre de GD. On a fait clairement savoir qu'il fallait mettre en place un mécanisme (misant sur le processus d'approbation des normes actuellement en vigueur dans le cadre de l'initiative du Gouvernement en direct) pour garantir l'élaboration et la promulgation efficaces de normes visant toute une gamme de questions relatives à la GI, du contenu de l'information et de l'accès à l'information/la recherche à la préservation de l'information.

3.6 Les systèmes

Il règne une préoccupation générale en ce qui concerne la mesure dans laquelle la fonctionnalité de la gestion de l'information (c.-à-d., pour appuyer les activités de « création », d'« utilisation » et de « conservation » de l'information) est mise en œuvre dans les systèmes d'information du gouvernement. On s'inquiète du fait qu'on ne tient habituellement pas compte, dans le coût global des systèmes, du coût de ces activités reliées à l'information, particulièrement de celles ayant trait à la « conservation ».

Il est manifestement très difficile d'élaborer des systèmes à l'appui de processus de travail fortement structurés, mais il l'est encore plus d'incorporer des exigences en matière de GI dans des environnements bien moins structurés, comme dans celui que l'on appelle communément l'environnement de bureau, où les procédés de travail, les règles d'affaires et les responsabilités attribuées ne sont pas clairement définis. Dans ce genre d'environnement, des courriels et des documents électroniques et sur papier sont créés, utilisés et stockés plus ou moins à l'avenant, certains à des fins internes et d'autres pour utilisation à l'extérieur. Par exemple, l'initiative du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI) (c.-à-d. l'initiative en matière d'acquisition de systèmes partagés dirigée par le SCT) et les autres démarches liées à l'acquisition de systèmes constituent des efforts destinés à essayer de gérer les multiples formes dans lesquelles se présente l'information dans ce genre d'environnement non structuré. Dans ce contexte, un grand nombre des participants aux consultations dont le travail comporte des fonctions de gestion de documents ont indiqué que de grandes questions restent encore à régler relativement à l'intégration des systèmes (p. ex., mettre au point des régimes de classification pertinents, concevoir des programmes de formation efficaces et régler les problèmes liés à la culture ministérielle). On a revendiqué également qu'il faudrait envisager des approches plus innovatrices et axées sur l'avenir pour gérer cette forme d'information (p. ex., incorporer des règles de tenue de dossiers dans la conception du déroulement du travail de sorte que la tenue de dossiers se fasse de façon presque automatique).

3.7 Le personnel

La plus grande préoccupation qu'ont exprimée les participants aux consultations avait trait au « personnel ». On se demande si le gouvernement dispose de ressources qui possèdent les connaissances et les capacités requises pour édifier et entretenir une infrastructure de GI, une infrastructure qui tienne compte des procédés de travail reposant actuellement sur les versions papier et du contexte actuel de l'environnement électronique émergeant ainsi que des priorités gouvernementales comme celles qui ont été énoncées dans le discours du Trône. Voici certaines des principales préoccupations soulevées :

- il n'existe pas encore de perspective à l'échelle du gouvernement sur la nature du travail nécessaire pour élaborer et entretenir une infrastructure de la GI;
- on s'attend à ce que les travaux relatifs à la GI (p. ex., mettre au point des outils et des méthodes d'accès à l'information/de recherche et de préservation dans un environnement électronique de prestation des services) exigent un plus grand savoir et un plus haut niveau

de compétences que ce que l'on retrouve à l'heure actuelle dans des collectivités comme la gestion des documents;

- il faut encore s'entendre sur ce que les fonctionnaires ont besoin de connaître au sujet de la GI et les compétences et les capacités dont ils ont besoin;
- contrairement à ce qui se passe pour les ressources humaines et financières, on ne retrouve pas encore dans la description d'emploi des fonctionnaires les rôles et les responsabilités relatives à la gestion de l'information qu'ils créent, utilisent et conservent dans le cadre de leurs fonctions;
- les descriptions d'emploi rédigées dans le cadre du système axé sur la Norme générale de classification (NGC) reflètent les fonctions qu'accomplissent les collectivités actuelles de la GI; les nouvelles exigences du travail de gestion de l'information découlant de l'environnement de prestation électronique des services n'ont toutefois pas encore été formulées;
- il n'existe pas encore de cadre de compétences clairement défini en matière de GI ni de mécanisme pour s'assurer que l'on puisse tenir à jour les profils de compétence mis au point, quels qu'ils soient;
- il est impossible d'évaluer si les programmes actuels de formation, d'éducation et de recrutement en matière de GI sont pertinents et efficaces, mais les participants ont indiqué que, au sein des collectivités individuelles de la GI, soit qu'il n'existe pas de stratégie de formation et de recrutement, soit que celles qui existent sont faibles ou fragmentées;
- les programmes actuels de formation, d'éducation et de recrutement destinés aux fonctionnaires ne reflètent pas encore adéquatement les facteurs de la GI, particulièrement au niveau supérieur;
- personne ne se pose comme champion du développement d'une collectivité de la GI à l'échelle du gouvernement et il n'y a pas de programme de renouveau ni de perfectionnement de la communauté de la GI;
- il n'y a pas de système de récompense ni de sanction en vigueur pour la GI — rares sont les sanctions qui sont imposées pour une mauvaise gestion de l'information.
- La GI ne fait pas partie du processus d'appréciation du rendement des fonctionnaires, et cela entrave les efforts de ceux qui participent à l'édification de l'infrastructure de la GI;
- l'absence de fonctions effectives de gestion des documents et d'autres fonctions de soutien dans un certain nombre d'institutions gouvernementales force les utilisateurs à garder eux-mêmes leurs documents;
- on souligne que, dans certains secteurs du gouvernement, en l'absence de savoir-faire, de normes et de pratiques, de systèmes et de marches à suivre, les utilisateurs en viendront à adopter leurs propres règles pour gérer leur information;
- au fur et à mesure que les fonctionnaires prennent leur retraite ou changent d'emploi, il y a une perte d'information et de connaissances précieuses.

4. RECOMMANDATIONS

Les recommandations décrites dans la présente section se fondent sur deux considérations. La première est le besoin immédiat de soutenir les priorités gouvernementales comme Gouvernement en direct (GD) et l'Initiative de l'infrastructure stratégique (IIS) ainsi que de répondre aux préoccupations à l'égard de la gestion des documents du gouvernement. La seconde est la nécessité d'établir une infrastructure durable de la GI à l'appui du processus décisionnel du gouvernement, de la prestation des programmes et des services, de l'obligation de rendre des comptes et de la réalisation des priorités stratégiques du gouvernement.

4.1. Les priorités

4.1.1 GD / IIS

Les initiatives GD et IIS revêtent une importance primordiale pour l'engagement pris dans le discours du Trône de brancher les Canadiens à l'information et aux services du gouvernement d'ici 2004.

L'initiative GD sera mise en œuvre par volets au cours des quatre prochaines années. Le premier volet consiste à offrir une présence de base du gouvernement sur le Web d'ici décembre 2000. De nouvelles méthodes visant l'amélioration de la prestation des services seront mises à l'essai au moyen de projets pilotes.

Il est impératif de se concentrer sur les tâches suivantes si l'on veut respecter les objectifs du premier volet (c.-à-d. la présence du gouvernement sur le Web) :

- intégrer les questions de GI aux stratégies actuelles de mise en œuvre, comme l'élaboration de répertoires et d'outils de navigation pour faciliter **l'accès aux renseignements, et l'extraction** de ces derniers, sur les sources d'information et les services du gouvernement;
- régler les questions relatives à **l'authenticité et à l'intégrité** (c.-à-d. l'actualité, l'exactitude, l'intelligibilité et la pertinence) de l'information à laquelle les Canadiens, y compris les fonctionnaires, ont accès.

Les recommandations que voici visent ces questions immédiates :

- Au niveau de l'ensemble du gouvernement, concevoir une architecture de l'information (fondée sur les normes de quantité d'information), afin de compléter les efforts déployés en ce moment pour élaborer des répertoires et une architecture de données.
- Élaborer des outils de navigation au niveau de l'ensemble du gouvernement pour fournir un soutien aux citoyens et aux fonctionnaires, y compris les personnes handicapées, afin qu'ils se renseignent sur l'information et les services. Cela doit être fait en étroite relation avec les travaux qui se déroulent actuellement à l'égard des répertoires, du modèle d'architecture de données, de la création d'un portail pour le gouvernement du Canada ainsi que d'autres

portails, de la mise en grappe et des recommandations issues de l'initiative sur la présentation uniforme (c.-à-d. la mise sur pied d'un service de localisation).

- Élaborer des politiques, des normes et des pratiques ainsi que des technologies pour la gestion des multiples formes dans lesquelles se présente l'information (c.-à-d., de la version papier à la version électronique) dans les environnements Web.
- Intégrer la préservation de l'information électronique du gouvernement et son accessibilité à long terme dans le cadre de l'initiative du Gouvernement en direct.
- Déterminer/établir des sites modèles (p. ex., le Site du Canada, Connexions HR, etc.) pour illustrer la réussite de la mise en œuvre de facteurs de la GI.
- Tenir compte des facteurs de la GI dans les programmes de sensibilisation et d'éducation / formation du premier volet.

4.1.2 Gestion des documents gouvernementaux

L'une des plus grandes inquiétudes soulevées au cours des séances de consultation avait trait à la gestion des documents dans le nouvel environnement électronique. D'après une définition internationale⁴, un document, c'est de l'information consignée qui est produite ou reçue au moment du lancement, de l'exécution ou de l'achèvement d'une activité institutionnelle et qui a le contenu, le contexte et la structure nécessaires pour faire la preuve de l'activité. Les documents ont un but. En effet, ils servent à étayer les mesures et les décisions et sont des sources d'information autorisée à l'appui de mesures et de décisions ultérieures. Ces concepts sont tout à fait conformes à la définition du document au gouvernement du Canada, c'est-à-dire, correspondance, note, livre, plan, carte, dessin, diagramme, illustration ou graphique, photographie, film, microformule, enregistrement sonore, magnétoscopique ou informatisé, ou toute reproduction de ces éléments d'information, quels que soient leur forme et leur support⁵.

Même si les directives des Archives nationales et des initiatives comme le Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information aident les institutions à gérer les documents dans cet environnement et même si des exemples de programmes réussis de gestion des documents ont été recensés, les participants jugeaient que l'on pourrait faire davantage pour aller au devant des défis et des possibilités que présente un environnement de travail générant de l'information se présentant dans de multiples formes (c.-à-d., de la version papier à la version électronique). Dans le cadre des séances de consultation, les participants estimaient qu'il fallait se pencher sur les principales questions suivantes en ce qui concerne les documents :

- la mesure dans laquelle les fonctionnaires sont au courant de leurs responsabilités à l'égard de la tenue des dossiers;

⁴ voir le guide pour la gestion des documents électroniques dans une optique d'archives (*Guide for Managing Electronic Records from an Archival Perspective*, (Conseil international des archives, Paris, 1996)

⁵ voir la *Loi sur l'accès à l'information* (Justice Canada, Ottawa, 1983)

- les critères nécessaires pour guider les fonctionnaires dans leurs décisions à savoir ce qu'ils devraient garder pour documenter ce qu'ils font;
- les difficultés qui se posent aux fonctionnaires pour ce qui est d'accéder à leurs courriels et aux autres documents électroniques dont ils ont besoin dans leur travail, et de les retrouver et les gérer d'une manière ou d'une autre;
- la période pendant laquelle les documents devraient être conservés et ce qui devrait en être fait une fois qu'ils n'ont plus d'utilité pour l'institution (c.-à-d. détruits ou envoyés aux Archives nationales);
- la disponibilité de ressources humaines possédant les connaissances, compétences et habiletés voulues pour gérer les dossiers, plus particulièrement sur support électronique.

Si ces questions ne sont pas réglées, voici les conséquences qui pourraient en découler :

- manque de confiance dans les décisions prises en raison de dossiers incomplets ou fragmentés;
- risques accrus à l'égard de la prestation des programmes et des services gouvernementaux en raison du manque d'authenticité et de fiabilité des documents;
- incapacité de satisfaire à diverses exigences en matière de reddition de comptes;
- incapacité d'effectuer des examens et des vérifications en raison de documents et de dossiers incomplets;
- détérioration de la qualité de la mémoire corporative du gouvernement et possibilité moindre de l'utiliser;
- capacité moindre pour les Archives nationales d'acquérir, de préserver et de mettre à la disposition des dossiers gouvernementaux ayant valeur d'archives.

Les stratégies recommandées représentent un sous-ensemble de celles qui sont proposées pour la création et l'entretien d'une infrastructure générale de la GI à l'échelle du gouvernement (voir la section 4.2). Elles sont présentées sous les rubriques suivantes : sensibilisation et compréhension, responsabilisation, normes et pratiques, solutions technologiques et personnel.

4.1.2.1 Sensibilisation et compréhension

Les recommandations suivantes visent à mieux sensibiliser les fonctionnaires au sujet de leur rôle et de l'importance des documents gouvernementaux et à les amener à mieux comprendre ce rôle et cette importance.

- Mieux sensibiliser (notamment grâce à l'utilisation des technologies Web) les fonctionnaires au sujet du rôle et de l'importance des documents gouvernementaux, de leurs responsabilités à l'égard de leur gestion et des répercussions d'une mauvaise gestion des documents sur le processus décisionnel, la prestation des programmes et services et la capacité de satisfaire aux exigences propres à leurs responsabilités ministérielles.
- Élaborer des stratégies visant à améliorer les programmes de formation et d'éducation sur la gestion des documents destinés aux fonctionnaires (gestionnaires supérieurs et hauts fonctionnaires) et aux spécialistes de la gestion des documents.

4.1.2.2 Responsabilisation

- Établir un cadre de responsabilisation pour la gestion des documents au sein des institutions gouvernementales (p. ex., les responsabilités des cadres pour ce qui est de garantir que les dossiers sont tenus comme il se doit, les responsabilités et la gérance des fonctionnaires relativement à la création, à l'utilisation et à la conservation de l'information afin de soutenir le processus décisionnel et la prestation des programmes et des services et les responsabilités des spécialistes de la GI et des autres à l'égard de la qualité et de l'intégrité de l'infrastructure de la GI).
- À partir des guides d'examen existants, élaborer un guide d'autoévaluation sur la gestion des documents à l'intention des institutions gouvernementales.
- Intégrer les questions de tenue de dossiers à la fonction de vérification et d'évaluation des institutions gouvernementales.
- Intégrer les questions de tenue de dossiers aux systèmes de mesure du rendement de tous les fonctionnaires.

4.1.2.3 Normes et pratiques

- Établir une norme de gestion des documents pour le gouvernement du Canada qui serait fondée sur la norme ISO proposée en la matière (devrait être approuvée en novembre 2000).
- Mettre à jour et publier de nouveau la ligne directrice sur la « Gestion des documents électroniques dans l'environnement de travail électronique », que les Archives nationales ont émise en 1996.
- Élaborer des pratiques exemplaires et des normes techniques pour la gestion des documents électroniques dans l'environnement de travail électronique.
- Évaluer le guide publié récemment en Australie sur l'élaboration et la mise sur pied de systèmes de tenue de dossiers (*Development and Implementation of Record Keeping Systems – DIRKS*) pour voir dans quelle mesure il pourrait être appliqué au sein du gouvernement du Canada.
- Repérer les programmes au sein desquels des normes et pratiques de tenue des dossiers ont été mises en œuvre avec succès (particulièrement pour les documents électroniques) et les promouvoir comme modèles à suivre pour les autres institutions.
- Établir un mécanisme comme un site Web (soutenu par des listes de discussion, etc.) pour l'échange d'information au sujet des normes, des pratiques exemplaires et d'autres questions ayant trait à la gestion efficace des documents, particulièrement dans l'environnement de travail électronique.

4.1.2.4 Solutions technologiques

- Employer des exigences fonctionnelles existantes pour la création, l'utilisation et la conservation des documents, par exemple celles pour le SGDDI, pour confirmer une série d'exigences de base en matière de tenue de dossiers. Ces exigences devraient servir de modèle de référence aux fins de l'acquisition (comme cela se passe dans le cadre de l'initiative du SGDDI) et être mises à jour périodiquement au fil de l'évolution des technologies. Il conviendrait d'examiner dans ce contexte l'expérience du ministère américain de la défense en ce qui a trait à l'élaboration d'un modèle ou d'une norme de ce genre.
- Utiliser les exigences de base comme fondement de l'acquisition des solutions technologiques, soit par le biais du programme de systèmes partagés (comme cela se passe dans le cadre de l'initiative du SGDDI) ou par d'autres moyens (par exemple, les exigences fonctionnelles pourraient servir de modèle de référence pour l'acquisition de solutions technologiques).
- Évaluer le SGDDI, d'autres initiatives portant sur la gestion des documents, des projets exploratoires pertinents et les possibilités offertes par les nouvelles technologies adaptées au Web en vue d'élaborer de nouvelles démarches pour la gestion des documents.

4.1.2.5 Personnel

Les mesures décrites ci-après devraient être amorcées dans le cadre des initiatives plus générales de renouvellement de la collectivité recommandées à la section 4.2.5 :

- Établir une norme de compétence pour la gestion des documents à partir du travail déjà entrepris par le Forum de la GI.
- Élaborer des stratégies et des programmes de formation et d'éducation à l'intention des membres de la collectivité de la gestion des documents ainsi que d'autres personnes qui s'occupent de gestion de documents, plus particulièrement encore dans un environnement électronique.
- Élaborer des stratégies et des programmes de recrutement pour la fonction de gestion des documents.
- Créer un programme de récompense et de reconnaissance à l'intention de la collectivité de la gestion des documents.

Il serait judicieux de mettre à profit l'expérience tirée de la mise en œuvre de ces recommandations pour guider la concrétisation des recommandations touchant l'établissement d'une infrastructure durable de la GI (voir la section 4.2 ci-dessous).

4.2 Établir une infrastructure durable de la gestion de l'information (GI) pour le gouvernement du Canada

Les solutions de GI proposées en réponse aux priorités comme le GD et à des préoccupations comme la gestion des dossiers du gouvernement sont nécessaires, mais elles devraient se situer dans le cadre de l'effort à plus long terme qu'il faut déployer pour édifier une infrastructure de l'information pour le gouvernement du Canada. La création d'une telle infrastructure demandera un certain temps, mais les initiatives qui mèneront à sa mise sur pied devraient être mises en place à courte échéance (peut-être dans le cadre d'une séance de planification stratégique) et parallèlement aux mesures adoptées pour répondre aux priorités gouvernementales (p. ex., mise en œuvre des deuxième et troisième volets de l'initiative GD; documents du gouvernement).

Les recommandations qui suivent reposent sur les principes et caractéristiques que voici :

- l'information est un bien qui doit être géré avec la même diligence que tout autre bien;
- au gouvernement du Canada, l'information se présente, en fait, de plus en plus souvent sous forme électronique; même si d'autres modes d'information, par exemple sur papier ou microfilm, resteront en place pendant quelque temps encore, la plupart des actes et des opérations du gouvernement sont de plus en plus générés sous forme électronique;
- une infrastructure de l'information s'axe sur le modèle de gestion. Les exigences des programmes ou des services gouvernementaux imposent les décisions au sujet du genre d'information qui doit être créé, rassemblé, reçu, etc. et la façon dont elle devrait être utilisée et conservée.

Elles sont également fondées sur une optique de la gestion de l'information qui inclut l'infrastructure de politiques, de systèmes, de normes et pratiques et du personnel nécessaires pour gérer la création, l'utilisation et la conservation de l'information à l'appui du processus décisionnel, de la prestation des programmes et services et de la reddition de comptes.

Il s'agit d'une infrastructure soutenue par des gens qui connaissent et comprennent l'importance de la gestion de l'information et sont responsables de la qualité et de l'intégrité de cette dernière.

Il s'agit en outre d'une infrastructure qui peut être appliquée à toute activité de prise de décision ou de prestation de programme ou service et adaptée à un seul élément d'information (p. ex., un permis approuvé, une prestation, etc.), à un regroupement d'information (p. ex., toute l'information liée au traitement d'une demande de permis), à l'information relative à une fonction ou une activité donnée (p. ex., toute l'information se rattachant aux communications), ou encore, à l'information relative à une organisation ou un groupe d'organisations (p. ex., Transports Canada, le gouvernement du Canada, etc.). Une description de l'infrastructure de GI proposée est donnée à la section 2.

Les recommandations suivantes ont été formulées pour tenir compte de toutes les dimensions de l'infrastructure proposée décrite à la section 2.

4.2.1 Régie interne

Les participants aux consultations ont mis en lumière le risque que représente le fait de ne pas avoir un cadre pangouvernemental de régie interne aux fins de la gestion de l'information. Ce manque a des répercussions négatives sur la capacité d'intégrer les questions relatives à la gestion de l'information au processus de planification des services axés sur le citoyen et de renouveler les capacités du gouvernement à l'égard de l'information.

Il est recommandé ce qui suit :

- Établir un comité interministériel composé de cadres supérieurs qui sera chargé d'examiner en collaboration avec les ministères, les organismes directeurs et les organismes centraux les questions importantes en matière d'information qui sont recensées dans le présent rapport, dans d'autres rapports et dans les recommandations.
- Demander au Secrétariat du Conseil du Trésor d'établir une unité qui aura pour tâche d'élaborer et de tenir à jour les politiques et les stratégies nécessaires à la gestion de l'information dans tout le gouvernement et qui appuiera la structure des comités proposée.
- Revoir les rôles des Archives nationales, de la Bibliothèque nationale, de TPSGC et de Justice Canada pour ce qui est d'appuyer la gestion de l'information gouvernementale et les situer en fonction des priorités pangouvernementales en matière de gestion de l'information.
- Revoir et rationaliser le rôle des autres comités de gestion de l'information pour garantir un cadre de régie interne efficace qui met l'accent sur les priorités pangouvernementales en matière d'information.

Les recommandations visant chacune des composantes du cadre proposé figurent en Annexe B.

4.2.2 Sensibilisation / Compréhension

- Intégrer les concepts, stratégies, etc. de la GI dans la conception de cours parrainés par le CCG et d'autres cours connexes, publications et programmes de conférence, par exemple, la Semaine de la technologie dans l'administration fédérale (GTEC), etc., visant les fonctionnaires, y compris les cadres supérieurs.
- Publier une édition mise à jour de la publication du SCT « Vos responsabilités » pour communiquer le rôle des fonctionnaires en tant que gardiens des ressources d'information du gouvernement.
- Incorporer les facteurs de la GI aux publications à l'échelle du gouvernement comme « *Le guide des gestionnaires* ».
- Préparer un guide d'introduction à l'intention des constructeurs de l'infrastructure de la TI à l'échelle du gouvernement et au sein des institutions gouvernementales.
- Élaborer un glossaire qui définit des termes comme « document », « donnée », « information », « gestion de l'information », « gestion du savoir », etc.

4.2.3 Politiques

- Entreprendre un examen exhaustif des domaines de la politique sur la GI/TI afin de s'assurer qu'à la fois les politiques et les domaines de politique proprement dits continuent de satisfaire aux exigences contemporaines liées aux initiatives GD et IIS ainsi qu'à l'environnement de travail électronique naissant.
- Entreprendre un examen de la politique sur la GRDG en vue de distinguer les éléments qui portent sur des questions de politiques publiques, comme l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, les regroupements d'information, etc. (c.-à-d. la responsabilité du Secteur des opérations gouvernementales du SCT) de ceux qui se rattachent à l'infrastructure de la GI décrite dans le présent rapport (la responsabilité du SCT / DDPI). Les éléments de l'infrastructure devraient être actualisés et intégrés à une nouvelle politique qui guide l'élaboration et l'entretien d'une infrastructure de la GI (mettant tout particulièrement l'accent sur les trois activités liées à l'information, soit la création, l'utilisation et la conservation).
- Chaque institution gouvernementale devrait désigner un haut fonctionnaire aux fins d'application de la nouvelle politique (c.-à-d. rétablir le concept du « haut fonctionnaire » de la politique de GRDG).
- Élaborer des énoncés modèles de politiques afin d'aider les institutions gouvernementales à préparer leurs propres politiques internes sur la GI ou intégrer les facteurs de la GI aux politiques actuelles et connexes.

4.2.4 Normes et pratiques

- Formuler une démarche uniforme de description et de classification de l'information (peu importe la forme dans laquelle elle se présente) afin de procurer un moyen efficace d'accéder aux renseignements sur les sources d'information et les services du gouvernement peu importe où ils se trouvent; la description et la classification devraient toucher toutes les activités liées à l'information, notamment la création, l'utilisation et la conservation.
- Les Archives nationales et la Bibliothèque nationale devraient collaborer avec les ministères et les organismes pour élaborer des normes et des pratiques de préservation de l'authenticité et de l'intégrité de l'information électronique au fil du temps; ces normes et pratiques devraient tenir compte des exigences en matière de préservation des « dossiers » et de l'« information publiée » dans divers environnements de création de l'information (p. ex., sites Web, environnements fondés sur des transactions très structurées et environnements « de bureau » non structurés;
- Intégrer une liste de contrôle des facteurs de la GI dans les programmes et les initiatives (p. ex., infrastructure à clé publique (ICP), cadre amélioré de la gestion, gestion des portefeuilles, etc.) entreprises par le SCT;

- Évaluer le mandat du Programme des services de dépôt quant à son rôle dans la gestion et la diffusion des publications électroniques et se présentant dans d'autres formes;
- Évaluer et, s'il y a lieu, renforcer la capacité des organisations comme les Archives nationales, la Bibliothèque nationale et des programmes comme le Programme des services de dépôt et d'autres programmes gouvernementaux avec des responsabilités visant l'ensemble du gouvernement notamment de préserver et de diffuser l'information consignée dans de multiples formes;
- Refléter les facteurs de la gestion de l'information dans les tactiques et les stratégies de la planification de la reprise des opérations.

4.2.4.1 Processus d'élaboration des normes

- Utiliser les résultats de l'examen du programme des NCTTI afin de mieux guider les décisions concernant l'établissement d'un processus d'élaboration des normes de la GI.
- Élaborer un programme relatif aux normes de la GI dans le contexte des exigences en matière de normes des initiatives GD et IIS ainsi que des exigences en matière de normes de la GI que les institutions gouvernementales ont déterminées et fait connaître au SCT.

4.2.5 Les systèmes

- Intégrer les facteurs de la GI dans les méthodologies d'élaboration des systèmes et les outils connexes utilisés pour planifier, concevoir, installer, essayer, entretenir et évaluer les systèmes d'information.
- Élaborer une série de base des exigences fonctionnelles pour la gestion des activités venant à l'appui (ou dans des sous-ensembles) des fonctions de création, d'utilisation et de conservation de l'information. Ces exigences seraient soit intégrées aux exigences globales établies pour l'acquisition de systèmes d'information nécessaires à la prestation de programmes ou de services, soit utilisées pour l'acquisition de systèmes autonomes affectés à la gestion des activités liées à la création, à l'utilisation et à la conservation proprement dites.
- Élaborer des modèles d'analyse de rentabilisation qui aident les institutions gouvernementales à s'assurer qu'elles ont bien tenu compte des facteurs de la GI dans la planification globale des nouveaux systèmes. Ces modèles seraient fondés sur la détermination claire et nette des besoins fonctionnels, l'analyse des besoins liés à la création, l'utilisation et la conservation de l'information (peu importe la forme physique dans laquelle elle se présente), ainsi qu'une analyse portant sur la réduction du risque, la façon d'éviter des coûts, de réaliser des économies et de tirer parti des possibilités.
- Mettre sur pied des projets exploratoires en vue d'évaluer les technologies et les méthodes proposées pour régler les questions de gestion de l'information, plus particulièrement dans le cadre de l'environnement de travail électronique (p. ex., la tenue des dossiers fondée sur le

déroulement du travail; l'accès, l'extraction et le stockage d'information au moyen du Web; etc.).

- Intégrer les facteurs de la GI aux projets exploratoires entrepris à l'appui de l'ICP et de l'Initiative de l'infrastructure stratégique.

4.2.6 Le personnel

Comme pour la gestion des documents gouvernementaux, les questions de personnel doivent être abordées de deux points de vue. Tout d'abord, du point de vue des fonctionnaires de tous les niveaux qui agissent en tant que gardiens de l'information gouvernementale (c.-à-d. qu'ils sont responsables de l'information qu'ils créent, utilisent et conservent à l'appui du processus décisionnel, de la prestation des programmes et des services et de la reddition de comptes). Voici les recommandations portant sur cet aspect des questions de personnel :

- Intégrer les concepts, les stratégies etc. de la gestion de l'information dans la conception des cours parrainés par le CCG et d'autres cours connexes, des publications, des programmes de conférence, etc. visant les cadres supérieurs et les fonctionnaires en général.
- Cerner les compétences et les éléments de travail liés à la gestion de l'information (plus particulièrement, par rapport au rôle de gardien de l'information assumé par les fonctionnaires) et les intégrer aux aspects suivants des ressources humaines pour tous les fonctionnaires, y compris les cadres :
 - liens de responsabilité;
 - descriptions de travail;
 - programmes d'éducation et de formation et autres programmes de perfectionnement;
 - stratégies de recrutement;
 - programmes de récompense et de reconnaissance;
 - mesure du rendement.

Ensuite, le point de vue des personnes chargées de créer l'infrastructure de la gestion de l'information qui permet aux fonctionnaires de créer, d'utiliser et de conserver l'information tout en s'acquittant de leur rôle de gardiens de l'information. Les connaissances, compétences et habiletés nécessaires pour mettre sur pied une telle infrastructure relèvent de nombreuses disciplines et doivent être fondées sur une compréhension très claire de la nature du « travail », plus particulièrement encore dans un environnement de travail électronique. Voici les recommandations portant sur cet autre aspect des questions de personnel :

- Définir les liens de responsabilité et élaborer des profils d'emploi qui décrivent le travail que représentent l'élaboration et l'entretien d'une infrastructure de la gestion de l'information. La relation (et la compatibilité) avec les profils d'emploi existants (particulièrement ceux des collectivités de la GI comme la gestion des documents et les services de bibliothèque)

devraient être évaluées, spécialement dans le contexte du système axé sur la Norme générale de classification (SGC).

- Élaborer une série de profils de compétences pour chaque profil d'emploi en se fondant sur les normes actuelles et émergentes.
- En se fondant sur les compétences, établir une initiative de perfectionnement de la collectivité de la gestion de l'information qui comprenne des stratégies relatives à la formation et au perfectionnement, au recrutement, à la rémunération, à la conservation du personnel dans les rangs, au perfectionnement professionnel, au rôle de l'encadrement, aux récompenses et à la reconnaissance, à l'appréciation du rendement, etc.
- Dans le contexte de l'initiative de perfectionnement de la collectivité de la GI, il faudrait envisager de recruter un petit cadre de spécialistes de la gestion de l'information qui travailleraient dans des ministères choisis afin de faire démarrer du bon pied les programmes de GI et de constituer le noyau de la nouvelle collectivité de la GI.

Gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada - Analyse de situation -

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a annoncé une initiative conjointe avec les Archives nationales du Canada (AN) en vue de cerner et de déterminer la portée des enjeux de la gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada et de recommander des moyens d'y répondre.

Cette initiative est issue de la constatation par les collectivités de GI/TI que la « gestion de l'information » constitue un enjeu qui transcende le gouvernement et qui est essentielle à la prestation de programmes et de services au public.

- Les initiatives Service Canada et Infrastructure stratégique ont déterminé des occasions offertes à l'administration publique d'offrir des services par voie électronique et de mieux servir les Canadiens, de manière novatrice, en faisant appel à des technologies électroniques protégées. Ces initiatives ont une incidence profonde sur la gestion de l'information. Par exemple, pour répondre aux demandes de renseignements et de services des citoyens ou pour effectuer des opérations électroniques avec des citoyens ou des entreprises, l'administration publique doit donner des renseignements à jour, exacts, compréhensibles, fiables et en temps opportun. Ces renseignements doivent en outre conserver leur intégrité aussi longtemps que cela est nécessaire.
- Maintenant que le défi de l'an 2000 a été relevé avec succès, le SCT mettra davantage l'accent sur l'utilisation stratégique de l'information par le gouvernement du Canada. L'initiative Infrastructure stratégique (IIS) et la configuration fédérée qui y est associée reflètent cette orientation. Les questions d'information liées à l'IIS vont de l'élaboration de répertoires et de normes documentaires, à l'échange et à l'archivage en toute sécurité de renseignements personnels et autres renseignements confidentiels, à la gestion du courrier électronique et des pièces jointes.
- Le Comité consultatif sur la gestion de l'information a défini la gestion de l'information comme une question stratégique dont il incombe de préciser la portée. Tout en étant conscient des questions de gestion de l'information liées aux initiatives Gouvernement en direct, Service Canada et Infrastructure stratégique, il se préoccupe en outre de la mise à disposition de politiques, de systèmes, de normes, de pratiques exemplaires et de personnes afin de gérer les diverses formes d'informations produites dans les institutions. Certaines des questions soulevées sont les suivantes :
 - Comment gérer les messages et autres documents électroniques ?
 - Combien de temps faut-il conserver les renseignements électroniques et autres afin de soutenir la prestation des programmes et des services ?
 - Comment les conserver afin d'en assurer l'intégrité, l'accessibilité et la sécurité avec le temps ?
 - Quelles politiques, systèmes, normes et pratiques exemplaires sont déjà disponibles pour traiter de ces questions ?
 - Quelles sont les lacunes constatées et comment y remédier ?
 - Quelles sont les connaissances, les compétences et les aptitudes requises pour gérer l'information, et sont-elles disponibles ?

D'autres questions soulevées sont notamment :

- Comment utiliser des informations conservées aussi bien dans des fonds de renseignements que dans l'esprit du personnel dans une institution donnée afin de tirer parti des occasions existantes et émergentes (c.-à-d., comment entretenir un environnement propice à la gestion de l'information) ?
 - Quels sont les outils de navigation nécessaires pour permettre aux fonctionnaires et aux citoyens d'accéder et d'utiliser les informations du gouvernement ?
 - Comment attribuer les responsabilités à l'égard de l'information (comme cela est le cas pour les ressources humaines et financières) ? Est-ce possible ?
- Le Rapport sur le rôle des Archives nationales du Canada et la Bibliothèque nationale du Canada (c.-à-d., Rapport English) émet des recommandations, dans le cadre de la Politique de gestion des renseignements détenus par le gouvernement, qui ont une incidence sur la gestion de l'information sur l'ensemble de l'administration publique. Parmi ses recommandations, le rapport suggère que :
 - les Archives nationales adoptent un rôle directeur dans la gestion des dossiers courants du gouvernement fédéral ;
 - les Archives nationales élaborent une infrastructure de gestion des dossiers et de l'information pour le gouvernement;
 - les Archives nationales conçoivent un plan stratégique pour les dossiers électroniques et les systèmes de tenue de dossiers.
 - Le rapport du Commissaire à l'information a émis des commentaires sur les lacunes en matière de gestion des dossiers qui, de l'avis du Commissaire, contribuent à l'incapacité du gouvernement d'honorer entièrement ses obligations. Certains événements publicisés à grande échelle illustrant l'inaptitude à gérer des fonds de renseignements organisés ont créé des situations gênantes ou compromettantes pour l'administration publique, mettant en doute son efficacité.
 - Le Forum sur la gestion de l'information, le Forum sur la gestion des connaissances et d'autres groupes dans le domaine de la gestion de l'information constituent une base de ressources de spécialistes de gestion de l'information et des connaissances. Cependant, ils établissent un ordre du jour en dehors de tout encadrement ou contexte par les instances supérieures.

Les effets cumulés de ces préoccupations ont incité le SCT, sur recommandation de la collectivité de GI/TI, à définir la gestion de l'information comme un secteur d'intérêt sur lequel il est nécessaire de se pencher. Les questions soulevées à cet égard étaient les suivantes :

- Qu'est-ce que la GI dans le cadre de la responsabilité du gouvernement en matière de prestation de programmes et de services et de ses obligations au chapitre de la reddition de comptes?
- Dans le contexte de la GI, quels sont les enjeux auxquels doit faire face le gouvernement en ce qui concerne son aptitude à réduire les risques, à réaliser des économies ou à éviter des coûts et à tirer parti des occasions offertes?
- Que devraient faire le SCT et les autres institutions pour régler les questions relatives à la GI?

- Les travaux ont commencé à la mi-septembre et sont entrepris en collaboration avec les Archives nationales du Canada et la Direction du dirigeant principal de l'information du SCT. John McDonald, conseiller principal aux Archives nationales, sera le chargé de projet relevant du DPI adjoint. Les travaux reposeront sur une consultation exhaustive avec les organismes responsables, les ministères gouvernementaux, les collectivités de gestion de l'information et collectivités associées. Un rapport présentant des recommandations sera préparé d'ici la fin de février 2000 aux fins d'approbation par la DPI et l'Archiviste national.

Annexe B - Régie interne

Établir au sein du SCT une unité pour entreprendre les tâches suivantes :

- Élaborer des politiques et des stratégies sur la gestion de l'information en se fondant sur la politique sur la GRDG et d'autres politiques pertinentes.
- Établir des priorités à l'échelle du gouvernement en collaboration avec les organismes directeurs, les comités, les groupes et d'autres instances à l'échelle du gouvernement.
- Informer la DPI à l'égard des stratégies, des politiques et des enjeux de la GI à l'échelle du gouvernement et du Ministère.
- Intégrer les facteurs de la gestion de l'information dans les initiatives du SCT.
- Mener des initiatives de gestion de l'information à l'échelle du gouvernement en partenariat avec les organismes directeurs.
- Servir de secrétariat aux comités et à groupes de l'ensemble du gouvernement, comme le Forum de la GI.
- Servir de centre d'expertise et de point de contact pour les questions ayant trait à l'édification et à l'entretien de l'infrastructure de la GI.

Établir un comité interministériel de gestion de l'information comprenant des délégués du niveau des directeurs généraux. Le Comité consultatif actuel de l'initiative de la GI devrait servir de fondement au comité. La raison d'être de ce comité s'explique comme suit :

- Compte tenu de l'étendue de l'infrastructure de l'information (c.-à-d. des politiques, normes et pratiques aux technologies, en passant par le renouvellement de la collectivité), les comités consultatifs (CCGI) et les conseils de gestion (p. ex., CGI) actuels ont de la difficulté à se charger des questions et stratégies liées à l'établissement d'une infrastructure de GI durable. Le comité veillerait à ce que ces questions et stratégies soient dirigées de manière efficace au sein de la structure existante des comités et des orientations établies par les organismes centraux et les organismes directeurs.
- Le comité contribuerait à l'établissement de l'orientation adoptée par les groupes ayant trait à la GI à l'échelle du gouvernement, comme le Forum de la GI, le Forum de la gestion du savoir, le Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral, l'Institut de gestion des dossiers, etc. et veillerait à ce que leurs activités et produits viennent appuyer de manière efficace les priorités et préoccupations du gouvernement.

Le comité serait un sous-comité du comité chargé de la prestation électronique des services et serait responsable de ce qui suit :

- Formuler des conseils sur les stratégies, les politiques et les questions de GI présentées au SCT ou aux organismes directeurs par l'entremise du mécanisme approprié, soit le CCGI, le CGI ou autre.

- Formuler des conseils à l'intention du SCT et des organismes directeurs au sujet d'initiatives visant à élaborer et entretenir l'infrastructure de la GI (c.-à-d. les politiques, les normes et les pratiques, les systèmes et le personnel).
- Formuler des conseils à l'intention du SCT et des organismes directeurs au sujet des politiques, des normes et des pratiques, des systèmes de GI (p. ex., les exigences fonctionnelles, les stratégies d'acquisition, etc.) et des stratégies en matière de ressources humaines que recommandent le SCT, les organismes directeurs ainsi que les comités et les groupes à l'échelle du gouvernement, tels que le Forum de la GI.
- S'assurer que les initiatives et les enjeux de la GI soient communiqués aux comités pertinents comme le CCGI et le Conseil de gestion de l'information.
- Servir de mécanisme pour échanger de l'information sur des questions ayant trait à la GI à l'échelle du gouvernement.

Le comité devrait être coprésidé par le dirigeant principal associé de l'information et un haut fonctionnaire d'une institution gouvernementale, provenant de préférence d'un secteur de programme, et soutenu par l'unité de GI du SCT proposée qui agirait également à titre de secrétariat.

Les **Archives nationales** sont en position d'appuyer de façon notable la mise en œuvre des recommandations figurant dans le rapport aux termes de son mandat qui consiste à acquérir, à conserver et à mettre à la disposition les documents gouvernementaux ayant valeur d'archives peu en importe la forme physique, à contrôler l'élimination des documents gouvernementaux et à faciliter la gestion des documents gouvernementaux en élaborant des normes et des pratiques et en offrant des centres de services de documents. Les Archives nationales devraient utiliser son expertise pour ce qui est de préserver l'authenticité, l'intégrité et la disponibilité actuelle des documents ayant valeur d'archives pour jouer un rôle de premier plan (avec la Bibliothèque nationale, le SCT et les autres institutions gouvernementales) dans l'élaboration de normes, pratiques, systèmes et cadres de gestion connexes (p. ex., instaurer des politiques, assigner les responsabilités et planifier/organiser/contrôler les ressources, la formation, etc.) aux fins de l'identification, de la description, de l'entreposage, de la protection, de la migration et de l'élimination systématique/autorisée de l'information gouvernementale.

La **Bibliothèque nationale** est en position d'appuyer de façon notable la mise en œuvre des recommandations figurant dans le rapport aux termes de son mandat qui consiste à acquérir, à conserver et à mettre à la disposition l'information publiée par le gouvernement. La Bibliothèque nationale devrait utiliser son expertise au chapitre de l'accès à l'information et de la recherche pour jouer un rôle de premier plan (avec les Archives nationales, le SCT et les autres institutions gouvernementales) dans l'élaboration d'outils de navigation, de normes en matière de contenu de l'information, de mécanismes d'accès à l'information/de recherche et de cadres de gestion

connexes (p. ex., instaurer des politiques, assigner les responsabilités et planifier/organiser/contrôler les ressources, la formation, etc.) aux fins d'utilisation dans tout le gouvernement et au sein des institutions gouvernementales, selon le cas.

Les **rôles des autres organismes directeurs** comme TPSGC et le ministère de la Justice à l'appui de la gestion de l'information gouvernementale devraient être précisés, et renforcés au besoin.

Les **rôles des groupes et des sous-comités à l'échelle du gouvernement** (p. ex., SCGI, CGI, CCGI, Forum de la GI, etc.) qui viennent à l'appui de ces stratégies et de ces priorités en matière de GI devraient être améliorés afin qu'ils soutiennent plus directement la gestion efficace des priorités, de la prestation des programmes et des services ainsi que la responsabilité du gouvernement.

Il faudrait passer en revue **les mandats et les activités des autres comités et groupes ayant trait à la GI**, comme le Forum de la gestion du savoir, le Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral, le Conseil de gestion du SGDDI, le Comité consultatif interinstitutions sur Internet et d'autres en vue de renforcer leurs rôles à l'appui de la gestion de l'information gouvernementale.