
**Direction générale de
l'examen de programmes**

Review Branch

**ÉTUDE DU SYSTÈME DE SUIVI DE LA
CORRESPONDANCE ET D'INFORMATION (SSCI)
DU MINISTÈRE
RAPPORT FINAL**

FÉVRIER 2001

**ÉTUDE DU SYSTÈME DE SUIVI DE LA
CORRESPONDANCE ET D'INFORMATION (SSCI)
DU MINISTÈRE
RAPPORT FINAL**

FÉVRIER 2001

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
1. QUESTIONS PRINCIPALES	1
2. RECOMMANDATIONS	3
3. OBJECTIF ET PORTÉE	5
4. MÉTHODE	5
5. CONTEXTE	6
6. CONSTATATIONS	6
ANNEXE A - Besoins	14
ANNEXE B - Coûts d'exploitation annuels du CS-CIMS	18
ANNEXE C - Diagrammes des processus de préparation de la correspondance et de notes documentaires	20

Direction générale de l'examen de programmes
Édifice Sir John Carling
930, avenue Carling
Ottawa (Ontario)
K1A 0C5
(613) 759-6503
<http://www.agr.ca/review/frbmain.html>

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'étude a démontré qu'il faut prendre des mesures correctives en ce qui a trait à plusieurs aspects des processus de correspondance et d'information et du système de suivi actuellement utilisés au sein du ministère. Le système actuel n'a pas permis d'obtenir les résultats prévus en fonction de l'analyse initiale de rentabilisation; mais surtout, il ne répond pas aux besoins de la haute direction ni à celles des utilisateurs. Les problèmes qui ont mené à la situation actuelle sont regroupés ci-dessous en deux catégories principales : **la gestion et les processus** ainsi que **les capacités techniques** du système.

Comme d'autres études ont permis de le constater, certains des problèmes mis en évidence par la présente étude sont directement liés au processus initial de développement et de mise en application des systèmes et au manque de consultation des principaux décideurs au sein de la direction.

Au cours de la présente étude, on a constaté que le ministère reçoit et traite les demandes de renseignements et la correspondance de diverses façons. Les différents services, dont les Services de correspondance ministérielle (SCM), le Service de renseignements au public (SRP), les Services d'AIPRP, la Section des Relations avec les médias et les sites Internet utilisent des sources d'information distinctes et indépendantes les unes des autres. Cela peut entraîner un manque d'uniformité dans le traitement des messages, de la répétition de travail et un manque d'efficacité organisationnelle.

1. QUESTIONS PRINCIPALES (Voir la section 7 pour de plus amples renseignements sur les questions principales.)

Problèmes de gestion et de processus

Manque d'obligation claire de rendre des comptes

On n'a pas défini clairement l'obligation de rendre des comptes sur la gestion et la mise à jour du processus de correspondance, d'information, de suivi et de distribution au sein du ministère. De plus, on n'a pas défini clairement l'obligation de rendre des comptes sur les décisions concernant le système de soutien de ce processus, en l'occurrence, le Système de suivi de la correspondance et d'information (SSCI). Par conséquent, c'est la Direction générale de la gestion

Attentes selon le modèle COBIT (« Control Objectives for Information and Related Technology »)

- La responsabilité du processus administratif (ou du processus de technologie de l'information, dans le cas présent) doit être clairement définie et l'obligation de rendre des comptes doit être sans équivoque.
- Des normes bien définies, mises à jour et clairement transmises sont essentielles à un bon processus de contrôle.
 - La responsabilité claire de la surveillance de ces normes est aussi essentielle à un bon processus de contrôle.
- Le processus de contrôle doit être bien défini et doit inclure un énoncé clair des responsabilités.
 - Un des aspects importants du processus est la définition précise de ce qui constitue un écart, c'est-à-dire quelles sont les limites de l'écart.
- La présentation rapide et l'intégrité de l'information est essentielle au bon fonctionnement du système de contrôle.
- Les renseignements sur le processus de contrôle et sur les mesures correctives doivent répondre à certaines exigences pour satisfaire au critère de responsabilisation.

intégrée, actuellement responsable de la maintenance technique et du fonctionnement du système, qui prend par défaut les décisions concernant le système. Ce manque d'obligation claire de rendre des comptes et d'autorité claire quant au processus à l'échelle du ministère et au système de soutien a une incidence sur la capacité du ministère de gérer efficacement le processus global d'information, de suivi et de distribution ainsi que d'apporter les améliorations nécessaires au processus et au système.

Répétition et manque d'efficacité

En général, les utilisateurs du SSCI ne connaissent pas assez bien les fonctions du système, ce qui entraîne la tenue de dossiers manuels superflus et la répétition de processus. Les utilisateurs considèrent ces processus manuels et cette répétition comme plus simples, plus efficaces et plus fiables. Par conséquent, les processus sont disparates et souvent incohérents et l'usage du SSCI produit une base de données incomplète. Il est donc difficile pour le ministère d'assurer le suivi des documents avec précision et efficacité et d'extraire les renseignements disponibles. On s'attendait à ce que le nombre de copies papier de correspondance ministérielle et de notes documentaires diminue avec le SSCI; toutefois, il semble qu'en raison des problèmes mis en évidence par la présente étude, on produit autant sinon plus de copies papier qu'avant la mise en application du système ainsi qu'un double de l'information.

Problèmes de capacité technique

Le système informatique ne répond pas aux besoins.

En raison de ses limites techniques, le SSCI ne peut générer les renseignements nécessaires ni les rapports dont les utilisateurs et les gestionnaires ont besoin pour surveiller et gérer efficacement les processus de correspondance et d'information. Le système ne peut fournir les renseignements nécessaires à l'établissement des priorités, à la gestion du rendement et à l'analyse de l'environnement.

Parmi les principales limites du SSCI, on compte des capacités de recherche et de production de rapports inadéquates, des écrans trop complexes et des opérations trop longues.

On a l'impression que les coûts de soutien du système sont excessifs.

Les coûts permanents d'exploitation et de maintenance s'élèvent à environ 400 000 \$ par année (voir Annexe C). On recouvre une partie de ces coûts annuels d'exploitation et de maintenance auprès des directions générales utilisatrices. Les gestionnaires ministériels ont l'impression que ces coûts sont exagérément élevés compte tenu du fait que le système répond pas aux besoins élémentaires des utilisateurs et des gestionnaires. C'est cette impression que les gestionnaires donnent comme principale raison de leur réticence à payer leur partie des coûts annuels.

L'efficacité du système est limitée par le risque de brèche de sécurité.

La capacité de définir les droits d'accès des utilisateurs est limitée avec le SSCI. Par conséquent, il y a un risque que des utilisateurs modifient des documents ou des renseignements de contrôle qui ne leur appartiennent pas. Ce risque est aggravé par des problèmes de sécurité physique et de sécurité du système de TI du ministère; ces problèmes ont été mis en évidence par une Évaluation des menaces et des risques faite par la GRC en 1998 et selon laquelle le SSCI est inadéquat pour les documents classifiés. On traite donc les documents classifiés en dehors du système, sur papier ou sur disquette. Puisque les documents classifiés ne sont pas dans le SSCI, les avantages que l'on croirait obtenir avec un système automatisé de correspondance et d'information sont mitigés.

Autre**On risque d'envoyer au public des messages inconséquents.**

Au cours de la présente étude, on a constaté que le ministère reçoit les demandes de renseignements et la correspondance de diverses façons. De même, le ministère les traite de différentes façons. Deux processus ministériels de traitement de correspondance étaient visés par la présente étude : les Services de correspondance ministérielle (SCM) pour les demandes adressées au ministre et le Service de renseignements au public (SRP) pour les demandes qui ne sont pas expressément adressées au ministre. Ces services utilisent des sources d'information distinctes et indépendantes les unes des autres. Il faut aussi souligner que selon ce qui a été constaté au cours de l'étude, il ne semble pas y avoir de coordination des autres moyens de communication extérieure du ministère (par exemple les Services d'AIPRP, la Section des Relations avec les médias, le site Web, etc.). Cela peut entraîner un manque d'uniformité dans le traitement de messages, de la répétition de travail et un manque d'efficacité organisationnelle.

2. RECOMMANDATIONS

On formule au ministère les recommandations suivantes :

En ce qui concerne la gestion :**1. Il faut clairement définir la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes quant aux processus de correspondance et d'information ainsi qu'au système de soutien.**

- On devrait tenir compte des pratiques exemplaires d'autres organisations, soit :
 - Communiquer régulièrement avec le Cabinet du Ministre (CMIN) afin d'assurer la prise de décisions justes et cohérentes en ce qui concerne la distribution de la correspondance, les directives de réponse et la préparation d'information.
 - Étudier la possibilité de fusionner les processus et les systèmes des SCM et du SRP.
 - Ajouter au site Web du ministère une rubrique « Foire aux questions » dont le contenu proviendrait des renseignements recueillis par une « analyse de l'environnement » de la correspondance, de l'expérience du SRP et de l'analyse en cours des courriels envoyés au ministre.

- On devrait reconstituer le groupe d'utilisateurs du ministère afin de fournir un forum de dialogue.
- On devrait continuer à participer au Sous-comité interministériel sur la correspondance de la haute direction.
- On devrait mieux définir les exigences énoncées dans le présent rapport afin de déterminer les exigences précises et les spécifications détaillées avant de prendre une décision quant au remplacement du système (voir Annexe B).
- S'assurer que la formation pour l'utilisation du système actuel ou d'un futur système soit complète et opportune et qu'elle comprenne un suivi afin de permettre d'évaluer s'il y a un besoin de renforcement de la formation.

En ce qui concerne le processus :

2. Il faut examiner les processus de correspondance et d'information décrits dans la présente étude dans le but d'élaborer un processus uniformisé et rationnel.

- On devrait envisager l'élaboration d'un processus uniformisé qui comprendrait les pratiques exemplaires d'autres organisations, soit :
 - l'attribution de la correspondance ministérielle à la direction générale par le SCM (envoi d'une copie au DG);
 - la préparation de brouillons schématiques pour répondre à la correspondance ministérielle;
 - l'officialisation par des rédacteurs professionnels du SCM des brouillons de réponses à la correspondance ministérielle;
 - l'approbation de la correspondance ministérielle par le directeur général – DG – (pratique déjà en vigueur dans certaines directions générales);
 - le recours plus fréquent qu'auparavant à l'approbation ministérielle pour les demandes de renseignements envoyées au ministre (contournant ainsi le Cabinet du Sous-ministre, le SCM et le CMIN);
 - le recours à l'approbation électronique, jusqu'au niveau du sous-ministre adjoint (SMA);
 - l'usage d'un système de réponse par téléphone, le cas échéant; et
 - pour la correspondance adressée au ministre, l'envoi d'un accusé de réception uniformisé comprenant une estimation du temps de réponse minimum, s'il devait continuer d'y avoir du retard au CMIN.

Sous la direction de la personne désignée responsable de la correspondance ministérielle et de l'information ainsi que du système de soutien, la Direction générale de la gestion intégrée devrait prendre les mesures suivantes :

En ce qui concerne le système :

- Faire des essais avec le WebCIMS (système Web de gestion de la correspondance et de l'information, version mise à jour du fournisseur actuel) en tenant compte des exigences supplémentaires des gestionnaires et des utilisateurs mises en évidence par la présente étude.
 - On ne devrait pas implanter de projet pilote tant que les essais ne seront pas terminés et que les résultats n'auront pas été analysés.
- Faire des essais avec Vantive (le système utilisé par le Service de dépannage) en tenant compte des exigences supplémentaires des gestionnaires et des utilisateurs mises en évidence par la présente étude.
 - On ne devrait pas implanter de projet pilote tant que les essais ne seront pas terminés et que les résultats n'auront pas été analysés.

En ce qui concerne la sécurité :

- Analyser la sécurité du réseau afin d'évaluer l'opportunité d'utiliser un système moderne d'encryptage du réseau pour que les documents classifiés puissent être traités par le système du ministère.

3. OBJECTIF ET PORTÉE

L'étude a été menée à la demande du sous-ministre, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), avec l'appui de Conseils et Vérification Canada. L'étude avait trois objectifs :

- définir les exigences fonctionnelles et opérationnelles de AAC pour le suivi de la correspondance et des documents d'information;
- déterminer les améliorations à apporter au processus de suivi pour qu'il réponde à ces exigences; et
- évaluer la capacité actuelle de répondre à ces exigences avec l'actuel Système de suivi de la correspondance et d'information (SSCI), en fonction des besoins opérationnels et décisionnels, et étudier d'autres solutions possibles.

4. MÉTHODE

L'étude a porté sur les processus ministériels de préparation de divers documents pour le sous-ministre, le sous-ministre adjoint, le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et le secrétaire d'État à l'Agriculture et à l'Agroalimentaire. On a analysé principalement la correspondance et l'information ministérielles.

D'après les résultats de l'analyse, on a défini des possibilités d'amélioration et évalué différentes méthodes pour rétablir l'équilibre entre les exigences définies et la fonctionnalité actuelle. L'étude comprend aussi une analyse des processus d'organisations dont les pratiques sont jugées

potentiellement bonnes, soit Développement des ressources humaines Canada, le ministère des Finances et Transports Canada. On a aussi informellement consulté d'autres ministères.

5. CONTEXTE

En 1994, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a mis en œuvre un projet visant à remplacer son système ministériel de suivi de la correspondance par un nouveau système informatisé à plus grande échelle, soit CS-CIMS (appelé SSCI). Ce nouveau système de suivi a été mis en application en janvier 1997. Le système devait permettre l'automatisation de fonctions clés du ministère, dont le suivi de la correspondance et de notes documentaires à l'intention du ministre et du sous-ministre ainsi que la gestion des réponses, la transmission de dossiers et la tenue d'un registre des dossiers à des fins d'extraction et d'analyse. Le système devait aussi éliminer le besoin de distribuer des copies sur papier et donc réduire la circulation de documents et améliorer l'efficacité.

Il y a une insatisfaction permanente quant au SSCI et une préoccupation quant à son coût élevé et son utilité minimale.

6. CONSTATATIONS

Aperçu

En ce qui concerne la définition des exigences fonctionnelles et opérationnelles (objectif 1), les personnes interviewées ont pu facilement définir des exigences précises pour le suivi de la correspondance et des documents d'information ainsi que des possibilités d'amélioration. Les problèmes définis sont liés au manque de renseignements sur les demandes saisies dans le système informatisé, à la complexité du système et au caractère incompréhensible des rapports qu'il génère. Les exigences détaillées sont présentées à l'Annexe B.

Les améliorations à apporter au processus actuel (objectif 2) sont présentées à la section sur les recommandations; les améliorations sont basées sur les constatations détaillées présentées ci-dessous. Les constatations détaillées sont regroupées en deux catégories : problèmes de gestion et de processus et problèmes de capacité technique.

Selon l'évaluation de la capacité actuelle du SSCI de répondre aux exigences des gestionnaires et des utilisateurs (objectif 3), le système n'a pas la fonctionnalité voulue.

Problèmes de gestion et de processus

Manque d'obligation claire de rendre des comptes

On n'a pas défini clairement l'obligation de rendre des comptes sur la gestion et la mise à jour du processus de correspondance, d'information, de suivi et de distribution au sein du ministère. De plus,

on n'a pas défini clairement l'obligation de rendre des comptes sur les décisions concernant le système de soutien de ce processus, en l'occurrence le Système de suivi de la correspondance et d'information (SSCI). Par conséquent, c'est la Direction générale de la gestion intégrée, actuellement responsable de la maintenance technique et du fonctionnement du système, qui prend par défaut les décisions concernant le système. Ce manque d'obligation claire de rendre des comptes et d'autorité claire quant au processus à l'échelle du ministère a une incidence sur la capacité du ministère de gérer efficacement le processus global d'information, de suivi et de distribution ainsi que d'apporter les améliorations nécessaires au processus et au système.

Il semble aussi y avoir un besoin d'une meilleure coordination des opérations quotidiennes et de l'éclaircissement des demandes avant qu'elles soient acheminées aux directions générales pour traitement, en particulier lorsqu'il s'agit de demandes de notes d'information.

Il y a diverses méthodes de rechange utilisées par d'autres ministères, comme donner la responsabilité de la correspondance ministérielle à la Direction générale des communications, harmoniser les services de correspondance ministérielle, d'information, des affaires parlementaires et les sections du rôle ainsi que demander au personnel supérieur de gérer les opérations quotidiennes et d'éclaircir les demandes avant qu'elles soient distribuées au sein du ministère.

Il est à noter qu'il faut avoir une expérience et des connaissances solides ainsi que du jugement pour être chargé des réponses et des notes d'information, que ce soit au sein d'une direction générale ou des SCM. On devrait donc évaluer régulièrement les qualités des titulaires de cette fonction.

Répétition et inexactitudes

On présente à l'Annexe D les diagrammes détaillés des étapes à suivre pour répondre à une lettre adressée au ministre et pour préparer des notes documentaires. On a utilisé des couleurs différentes pour distinguer les processus automatisés des processus manuels.

La schématisation du processus de réponse à la correspondance et aux documents ministériels a permis de constater que le SSCI est reproduit dans une large mesure par un système sur papier. Par conséquent, le SSCI n'a pas réduit la paperasserie, contrairement à ce qu'on avait prévu lors de l'implantation du nouveau système. On garde dans des chemises des documents et renseignements semblables à ceux enregistrés dans le SSCI, et ce à presque toutes les étapes du processus. Il y a donc une importante quantité d'information en double. Par exemple, lorsque le ministère reçoit une demande d'un membre du personnel du ministre, on en fait une copie papier que l'on classe dans un dossier à rappeler, en plus d'enregistrer le dossier dans le SSCI. Lorsqu'un bureau de SMA reçoit la demande, on en fait une

« Les petits changements de mise en forme devraient se faire par ceux qui sont en haut de la hiérarchie... sinon il faut refaire toutes les copies et les approbations. »

autre copie papier que l'on classe dans un dossier à rappeler. On fait ensuite une demande électronique à une direction générale, où on fait une autre copie papier. L'étape est répétée au bureau du directeur général. Au total, on fait une copie de la demande et on la classe au moins quatre fois, même si l'information est enregistrée dans le SSCI. Si on doit faire des modifications à la demande, on produit une autre série de copies papier.

Actuellement, on utilise un bordereau de transmission sur papier pour les approbations. On y joint une copie papier de la demande et de la réponse. Puisque la demande et la réponse sont enregistrées dans le SSCI, il n'est pas nécessaire qu'elles soient imprimées à répétition à chaque étape de révision avant l'approbation. De plus, l'approbation pourrait être donnée par mode électronique, en instaurant la signature électronique ou une autre méthode d'approbation électronique au sein du ministère.

On note aussi la distribution superflue de copies papier de notes documentaires déjà enregistrées dans le SSCI, alors qu'il serait plus efficace de les acheminer par mode électronique.

La dépendance au papier entraîne des retards lorsque le personnel doit attendre que les employés des SCM qui travaillent à la maison à temps partiel reçoivent les copies papier, alors que les documents ont déjà été envoyés par mode électronique.

Les copies en trop font aussi augmenter les risques de brèche de sécurité. Au cours des entrevues, on a noté un manque d'uniformité dans la façon d'utiliser le SSCI et la façon d'y saisir des données. L'utilisation des mots clés est un bon exemple. Lorsqu'on saisit la correspondance ministérielle dans le SSCI, on attribue des mots clés pour décrire la demande et faciliter la recherche. La sélection des mots clés se fait manuellement; des demandes semblables sont donc parfois associées à différents descripteurs. Par conséquent, les résultats de recherche dans la base de données ne comprennent pas toujours tous les documents pertinents à un sujet donné.

Il manque aussi d'uniformité en raison de l'absence de champs obligatoires qui feraient en sorte que certains renseignements devraient être enregistrés dans le SSCI avant que la nouvelle fiche soit acceptée par le système. Par exemple, les gestionnaires pourraient vouloir retracer la correspondance officielle, comme des lettres provenant de députés; toutefois, les lettres de députés ne sont pas toutes désignées comme telles dans le système.

Il y a d'autres cas de manque d'uniformité. Par exemple, on peut recevoir une demande urgente ne laissant pas assez de temps pour suivre la procédure au complet; dans de tels cas, on se soustrait habituellement à la procédure. Il est souvent nécessaire et inévitable de court-circuiter la procédure; toutefois, cela signifie que la demande, les documents qui s'y rattachent et un compte rendu du suivi ne sont pas toujours enregistrés dans le SSCI. Le personnel du cabinet ministériel est bien connu pour son

« Pour les demandes urgentes, j'ai tendance à penser au SSCI après que le travail soit terminé. »

habitude de faire des demandes de lettres ou de notes documentaires par téléphone, directement auprès des agents des directions générales. On a noté que la pratique est courante tant chez les adjoints spéciaux du ministre que chez le personnel du secrétariat d'État.

Il y a également un manque d'efficacité en ce qui a trait aux normes de service. Actuellement, on n'annonce au public aucune norme de service, comme le délai de réponse à prévoir. Des réponses automatiques (accusant réception de correspondance par courriel) ne sont envoyées qu'en réponse aux courriels adressés au ministre depuis le site Web du ministère. On n'envoie pas d'accusé de réception des demandes reçues par télécopieur ou par courrier postal. Au début de novembre, on a envoyé un courriel d'essai directement au ministre. On y demandait explicitement de recevoir un accusé de réception et d'être informé du délai de réponse. On n'a jamais reçu l'accusé de réception.

On signale aussi un manque d'efficacité dans le processus de demande de notes documentaires. Des demandes provenant du cabinet du ministre sont enregistrées dans le SSCI et envoyées directement à une direction générale sans qu'on ait vérifié si la demande était claire. Ainsi, les rédacteurs et leurs directeurs perdent beaucoup de temps à répondre incorrectement aux demandes ou à devoir faire plus d'effort que nécessaire pour saisir le sens de la demande. Il y a un problème semblable avec la correspondance adressée au ministre qui n'est pas toujours acheminée au bon bureau ou à la bonne direction générale.

Un meilleur filtrage permettrait également de déléguer davantage aux directions générales la responsabilité de répondre aux demandes de renseignements non confidentiels. Certains ministères, comme DRHC, ont des critères précis pour déterminer si une demande au ministre est simplement une demande de renseignements ou s'il s'agit d'une question de politique qui nécessite une réponse signée par le ministre. À DRHC, on estime qu'environ la moitié de la correspondance ministérielle est composée de demandes de renseignements auxquelles peuvent répondre les employés du ministère. Dans d'autres ministères, comme Transports Canada, il faut que les réponses aux lettres adressées au ministre soient signées par le ministre ou par le personnel de son cabinet. Au sein de AAC, on estime que de 20 à 40 % de la correspondance ministérielle est signée par les employés du ministère, contournant le CM et permettant ainsi un temps de réponse plus court. Un meilleur filtrage permettrait peut-être d'augmenter ce pourcentage. Cette pratique permet également de réduire la charge de travail du personnel du cabinet ministériel. Le ministère a traité le courriel d'essai susmentionné en 15 jours ouvrables mais la réponse est restée au CM pendant plus de six semaines avant d'être signée. Ce délai de réponse indique qu'il serait opportun de réduire la charge de travail du personnel du cabinet ministériel.

Par ailleurs, le processus d'approbation est souvent trop lourd, comme le démontrent les diagrammes des processus à l'annexe D. Selon la procédure normale, les SCM envoient une demande de réponse à la personne-ressource de la direction générale, habituellement au BSMA, qui la transmet ensuite au BDG compétent et après au directeur général, puis enfin à un agent. La réponse de l'agent doit être approuvée à tous les niveaux avant qu'elle soit renvoyée par la personne-ressource de la direction générale aux SCM.

Toute modification entraîne la répétition du processus. S'il y avait des rédacteurs professionnels au sein des SCM, comme c'est le cas à Développement des ressources humaines Canada (DRHC), les agents pourraient tout simplement envoyer une réponse en abrégé, permettant ainsi de réduire le nombre de fois où il faut faire passer les réponses révisées par les étapes d'approbation.

Il y a également des cas précis de processus d'approbation superflus. Le processus employé par le bureau du secrétariat d'État (SE) est particulièrement compliqué : une fois que les SCM reçoivent la réponse de la direction générale compétente, ils l'envoient au CSM (en copies papier et électronique) qui l'envoie ensuite au BSMA, d'où elle est renvoyée au CSM, puis aux SCM et finalement au SE. Le bureau du SE s'inquiète du fait que la plupart du temps, les réponses sont reçues en retard. Il serait peut-être plus efficace que le BSMA envoie les documents directement au SE, et seulement par copie électronique. L'usage plus fréquent de copies électroniques (c.c.s.) permettrait d'éliminer de nombreux processus utilisés au sein du ministère.

Problèmes de capacité technique

Le système informatique ne répond pas aux besoins.

Les cadres supérieurs indiquent qu'en général le SSCI ne contient pas les renseignements dont ils ont besoin et que de nombreux rapports actuellement produits par le système s'avèrent inintelligibles et peu utiles. Ils constatent qu'ils doivent obtenir les renseignements recherchés de la manière classique, c'est-à-dire la consultation manuelle de documents. Le SSCI ne peut, par exemple, fournir la liste complète et concise des diverses demandes dues dans la journée et des renseignements sur le sujet des notes documentaires ou de la correspondance afin d'évaluer l'urgence du travail. Par ailleurs, les données du SSCI sont souvent insuffisantes pour permettre d'interpréter les demandes avec exactitude. Fréquemment, cette situation se traduit par une surcharge de travail pour les Directions générales, des notes documentaires incomplètes ou qui ne traitent pas des questions clés. Les deux derniers cas entraînent un surcroît de travail, car ils imposent un processus de révision et de correction complexe qui comporte de nombreuses étapes successives d'acheminement et de réacheminement des demandes (voir l'Annexe D).

« L'imprimé ne donne pas assez de détails. Les gens omettent des renseignements et les rapports sont peu utiles. »

Dans certains cas, il semble qu'on ne procède pas à la collecte des données nécessaires pour produire les rapports requis dans le SSCI ou qu'on n'en fasse qu'une collecte incomplète et irrégulière. De plus, même lorsque les données requises sont entrées dans le système, la fonction de recherche ne permet pas d'interroger tous les champs de la base de données. Tous ces facteurs amènent la direction à penser que le SSCI n'est pas fiable et accroissent le risque de livrer au Ministre des messages incohérents. Le fait qu'aucun document confidentiel et protégé ne soit stocké dans le SSCI aggrave cette situation.

Les utilisateurs interrogés remarquent que le SSCI n'est pas particulièrement convivial. Ils trouvent aussi que le système est lent et qu'il est difficile d'y naviguer. Pour passer d'un écran à un autre, il faut fermer l'écran ouvert et retourner à l'écran initial, car l'affichage simultané de plusieurs écrans est impossible.

La nécessité d'utiliser plus d'un écran pour certains types de recherche aggrave ce problème. Plusieurs utilisateurs interrogés trouvent aussi que la fonction de recherche est inadéquate, chronovore et peu fiable.

L'un des principaux objectifs du SSCI consiste à assurer le suivi des affectations. Le système identifie tous les gens auxquels on a affecté un travail, mais ils n'apparaissent pas nécessairement dans un ordre quelconque pour la journée, par exemple selon l'heure, et il n'existe pas d'option permettant d'identifier l'unité, la direction ou la division dans laquelle travaille la personne en affectation. Par conséquent, il est difficile pour les utilisateurs de savoir où se trouve la réponse dans le système ou dans le processus.

« Les destinataires ne sont pas clairement identifiés. On reçoit une liste de noms de secrétaires sans pouvoir savoir de qui relèvent ces personnes. »

Dans l'ensemble, le SSCI suscite une opinion partagée chez les principaux utilisateurs. Bien que certains d'entre eux perçoivent le SSCI comme une amélioration par rapport au système précédent, la plupart trouvent qu'il ne répond à leurs besoins. Lorsqu'on a posé la question aux membres du personnel de DRHC qui utilisent le même système, ils ont également affirmé que celui-ci ne répondait pas à leurs besoins.

On a l'impression que les coûts de soutien du système sont excessifs.

On ne sait pas exactement combien coûte annuellement au Ministère l'utilisation du SSCI. L'exploitation et la maintenance du système coûtent à la Direction générale de la gestion intégrée environ 400 000 \$ par année. Ce montant n'inclut pas la formation des utilisateurs. Le détail des coûts liés au système apparaît à l'Annexe C.

Les coûts connus n'incluent pas non plus ce qu'il en coûte en perte de temps par les principaux utilisateurs dus à la lenteur et à la conception du système. Toutefois, un exercice de points de repère comptables à DRHC a démontré que ces facteurs coûtaient au Ministère l'équivalent de deux années-personnes par année.

Il semble également que les méthodes actuelles de calcul des coûts du Ministère aient défavorisé l'utilisation du SSCI. On facture à chaque direction générale une portion des coûts du système en fonction du nombre de licences d'utilisation qu'elle détient. Ce type de facturation, allié à la valeur minimale qu'on attribue au système, a amené les directions générales à réduire leur nombre de licences. Dans ces circonstances, il semble que l'utilité du SSCI et les avantages qu'on en tire ne valent pas son coût d'utilisation annuel.

L'efficacité du système est limitée par le risque de brèche de sécurité.

Le SSCI n'est pas conçu pour que l'accès des utilisateurs au sein du ministère à certains documents soit limité selon le principe du besoin de savoir. Les employés qui ont accès au SSCI peuvent lire ou modifier une grande partie du contenu ainsi que modifier les renseignements sur le suivi des demandes. De plus, lorsqu'une réponse est jointe à un dossier électronique, il est possible pour les utilisateurs d'en modifier le contenu. Les personnes interviewées ont affirmé qu'il arrive souvent qu'un dossier ou un travail soit mal fermé par un autre utilisateur du ministère; c'est parfois une tâche considérable que de rétablir les renseignements corrects.

Pour les notes documentaires, on ajoute la plupart du temps la réponse au SSCI une fois que le directeur l'a signée. Cependant, à cette étape, la réponse n'a pas encore été approuvée par le SMA ni par le SM. Il est néanmoins possible pour le personnel du cabinet ministériel, qui a accès au SSCI, de voir la réponse avant qu'elle n'ait été révisée et approuvée par le SM au nom du ministère.

Dans un même ordre d'idées, selon une Évaluation des menaces et des risques faite par la GRC en 1998, des personnes qui ne sont pas du ministère peuvent accéder au réseau à grande distance et au réseau local de AAC; ces réseaux ne sont donc pas sécurisés. Puisque le SSCI se trouve dans le réseau, on ne peut y enregistrer des documents confidentiels ou à diffusion restreinte. La base de données est donc incomplète et ne peut servir d'outil de recherche ou d'analyse. Ce qui est ironique, c'est que la plupart des rédacteurs enregistrent leurs réponses dans les réseaux locaux du ministère auxquels peuvent de toute façon accéder des personnes qui ne sont pas du ministère.

Il est également possible que les documents confidentiels seraient mieux protégés par un système d'encryptage pour la base de données qu'ils ne le sont actuellement par la sécurité physique des édifices.

Autre**On risque d'envoyer au public des messages inconséquents.**

Le ministère reçoit des demandes de renseignements de diverses façons, notamment par le site Web, par courrier électronique, par courrier postal, par téléphone ou par télécopieur. Il n'y a pas de méthode conséquente et coordonnée pour répondre à ces demandes. Les deux principaux services responsables de la coordination des réponses aux demandes du public sont les SCM et le SCP. Ces services sont dans différentes sections au sein du ministère et ils utilisent des procédures et des systèmes différents pour traiter les demandes. L'absence de coordination peut entraîner un manque d'uniformité dans le traitement de messages, de la répétition de travail et un manque d'efficacité organisationnelle.

Le Service de renseignements au public (SRP)

C'est le SRP, sous la direction de la bibliothèque ministérielle à la Direction générale de la gestion intégrée, qui traite les demandes de renseignements adressées au ministère (et non à des personnes)

par courriel depuis le site Web, par téléphone ou par courrier postal. Le personnel du SRP enregistre les renseignements sur la demande dans un système appelé HEAT, qui est indépendant du SSCI. On achemine la demande par courriel directement à un agent du ministère avec la consigne d'envoyer la réponse directement à l'auteur de la demande. Selon le personnel du SRP, on répond généralement aux demandes dans un délai de « quelques jours ». Habituellement, la réponse n'est pas révisée ou approuvée par les gestionnaires ministériels. Bien qu'on s'attende à ce que les agents informent le SRP lorsque la réponse a été envoyée, ils ne le font pas systématiquement et le personnel du SRP ne fait pas de suivi des demandes. Par conséquent, si l'agent n'envoie aucune réponse au SRP, on ne fait pas de suivi pour savoir si on a répondu à la demande, qui y a répondu ou quelle était la réponse.

Les Services de correspondance ministérielle (SCM)

Les demandes de renseignements adressées directement au ministre sont traitées par les SCM, qui font partie du CSM. La demande suit un chemin complexe pour être acheminée à l'intérieur du ministère (voir détails à l'Annexe D), puis à un agent pour ensuite revenir au CM. Ce processus est appuyé par le SSCI, avec lequel on peut savoir quand on a répondu à la demande, qui y a répondu et quelle était la réponse.

L'utilisation de deux systèmes soulève de nombreux problèmes. On ne fait pas le suivi des réponses envoyées au public par le SRP afin de s'assurer que soient respectées les lignes directrices et les normes du ministère en matière d'uniformité et de rapidité de réponse. De plus, les demandes traitées par le système du SRP ne figurent pas dans la base de données du ministère, où elles pourraient être consultées comme le sont celles qui ont été adressées directement au ministre. Cela peut entraîner un manque d'uniformité dans le traitement des messages. Par exemple, une même demande du public pourrait être acheminée à la fois au SRP et aux SCM. Le délai de réponse pourrait être très différent d'un service à l'autre (quelques jours par rapport à quelques semaines) et il se pourrait qu'on confie la tâche de répondre à deux agents différents et qu'il y ait donc deux réponses différentes. Bien qu'on ait relevé aucun cas de réponses différentes données à une même demande, il s'agit d'un risque dont il faut tenir compte.

Il faut aussi souligner que selon ce qui a été constaté au cours de l'étude, il ne semble pas y avoir de coordination des autres moyens de communication extérieure du ministère (par exemple les Services d'AIPRP, la Section des Relations avec les médias, le site Web, etc.). Cela peut entraîner un manque d'uniformité dans le traitement de messages, de la répétition de travail et un manque d'efficacité organisationnelle.

ANNEXE A

Besoins

Nota : Les tableaux suivants contiennent des commentaires et les besoins additionnels des personnes interviewées.

Les crochets sont une indication préliminaire de la capacité à répondre aux besoins à la suite d'une brève démonstration du produit par DRHC et selon l'avis que ce ministère a formulé sur le produit. Les crochets ne sont donc pas concluants. La DGGI procédera à des essais plus approfondis.

À la suite d'une brève démonstration de Vantive, il semble qu'il soit possible d'adapter le produit pour répondre aux besoins ministériels actuels et additionnels. Il serait nécessaire d'explorer davantage cette possibilité.

Le SAP et PeopleSoft ne possèdent pas la fonctionnalité requise pour effectuer un suivi de la correspondance et pour préparer les séances d'information. Il faudra évaluer les autres options plus à fond.

*O = obligatoire M = mots clés prédéfinis à l'aide d'une sélection déroulante

*	Besoins liés aux données	Web-CIMS	Vantive	Solution intégrée	SGDDI
O, M	Source de la correspondance (p. ex., courriel, lettre, télécopie)		U		
O, M	Types plus assimilables au suivi	U	U		
O, M	Direction générale, direction, division et unité des personnes en affectation (désignée par l'affectation et les détails du dossier)		U		
O, M	Emplacement géographique du correspondant (actuellement volontaire)		U		
O, M	Type de correspondant		U		
O, M	Contexte de la demande		U		
O, M	Priorité des affectations		U		
O	Date et heure des affectations générées par le système ou numéros de séquence	U	U U		

*	Besoins liés à l'information/l'établissement des rapports	Web-CIMS	Vantive	Solution intégrée	SGDDI
O	Affectations par <ul style="list-style-type: none"> • mot clé et sujet • type • date • direction générale, direction, division • type de correspondant • titre du poste de l'affectateur et de la personne en affectation 	U U U U U U	U U U U U U		
O	Affectations en cours devant être signalées au ministre ou au SM par <ul style="list-style-type: none"> • sujet • date d'échéance • type de document • type de correspondant • etc. 	U U U U	U U U U U		
O	Calendrier et rapport d'avancement (rappel)		U		
O	Calendrier du ministre pour la planification bien conçue		U		
O	Capacité à analyser des données <ul style="list-style-type: none"> • Résumés des tendances (fréquences, etc.), y compris le nombre de jours par affectation par direction générale et secteur, etc. 	?	U		
O	Rapports sur le rendement	?	U		

*	Besoins liés au système	Web-CIMS	Vantive	Solution intégrée	SGDDI
O	Meilleure aide en ligne		U		
O	Système convivial <ul style="list-style-type: none"> • navigation facile • intuition 	U U	U U		
O	Capacité de recherche : <ul style="list-style-type: none"> • recherche possible dans tous les champs 	U	U		
O	<ul style="list-style-type: none"> • recherche en mode descendant dans la base de données (recherche progressive) 	U	U		
O	Qualité de la recherche : <ul style="list-style-type: none"> • recherche plus rapide 	? U	U		
O	Capacité d'utiliser des rapports ou des demandes définis par l'utilisateur <ul style="list-style-type: none"> • utilisation de boîtes déroulantes pour indiquer les critères de sélection 	U	U U		
O	Envoi simultané de plusieurs affectations aux personnes en affectation	U	U		
O	Possibilité d'annexer tout type de document	U	U		
O	Système sûr permettant de traiter des documents classifiés <ul style="list-style-type: none"> • actuellement, les documents classifiés sont copiés sur des disquettes 				
O	Avis automatique de l'arrivée des affectations		U		
O	Profils de sécurité plus complets pour le contrôle de l'accès	?	U		
O	Capacité de définir tout champ comme étant obligatoire		U		
O	Signature/Approbation électronique		U		
O	Capacité à afficher plus d'information sur un écran	U	U		

Améliorations du processus
Intégrer des réponses normalisées sur la page Web, sous forme de FAQ (résultats de l'analyse)
Meilleur suivi du statut des documents
Avis transmis à tous les correspondants indiquant la réception et le délai de réponse souhaité
Délégation des demandes habituelles
Réduire le nombre d'étapes du processus d'approbation
Éliminer le balayage de la réponse finale à la suite de la signature du Ministre
Clarification des demandes liées aux séances d'information données au début du processus
Davantage de formation et de sensibilisation sur le système, les processus et les normes
Groupe d'utilisateurs assidus
Approbation de la correspondance ministérielle par le DG de la direction générale (déjà en pratique dans certaines directions générales)
Utilisation accrue de la fonction d'approbation ministérielle par les directions générales dans le cas des demandes d'information envoyées au Ministre (contournement de l'UCM, du CSM et du CM)
Recours moins grand aux copies papier des transmissions électroniques

Observations générales
Les copies d'écran sont difficiles à consulter (ne ressemblent pas à l'écran) <ul style="list-style-type: none"> • incompréhensibles pour certains
Il y a trop d'écrans <ul style="list-style-type: none"> • on ne peut afficher qu'un écran à la fois
Les boutons « Fermer » et « Quitter » sont trop rapprochés
Le système est lent et il faut attendre longtemps avant que les écrans s'affichent
Systèmes manuels utilisés pour remédier au manque de connaissances sur les fonctionnalités du système
Problèmes d'interopérabilité sur les postes de travail ayant une architecture NT
Les utilisateurs peuvent consulter l'information concernant l'affectation d'autres personnes
Utilisation limitée de la boîte de commentaires
Malgré le système informatique, le processus utilise encore beaucoup de papier. Il faut procéder à une analyse coûts-avantages du système.

ANNEXE B**Coûts d'exploitation annuels du CS CIMS****Budget de fonctionnement 2000-2001 du SSCI (estimatif) pour le centre de coûts : 145635**

Taux de change (en date de nov. 2000)		1.51		
	canadiens \$	américains \$	Totaux partiels en \$ CA	Remarques
Entretien				
Licence du CIMS pour 5 mois (avr. à août)	22 525,43 \$	14 917,50 \$		5 mois : avr. 2000 à août 2000 (ancien contrat)
Module de sécurité perfectionné pour 5 mois (avr. à août)	1 415,63 \$	937,50 \$		5 mois : avr. 2000 à août 2000 (ancien contrat)
Imagerie (AE) 300 postes de travail, 5 mois (avr. à août)	9 718,93 \$	6 436,38 \$		5 mois : avr. 2000 à août 2000 (ancien contrat)
OTG DiskXtender HP20XT 5 mois (avr. à août)	621,84 \$	411,81 \$		5 mois : avr. 2000 à août 2000 (ancien contrat)
OTG DiskXtender, essai pendant 5 mois (avr. à août)	40,49 \$	26,81 \$		5 mois : avr. 2000 à août 2000 (ancien contrat)
Licence du CIMS pour 7 mois (sept. 2000 à mars 2001)	10 745,29 \$			7 mois : sept. 2000 à mars 2001 (nouveau contrat)
Imagerie Eastman Kodak Pro 2.5 - pour les serveur de logiciels de type ROC	139,00 \$			1 licence + média
Imagerie Eastman Kodak Pro 2.5 - pour les utilisateurs de l'analyseur	3 501,00 \$			À déterminer - 30 licences (3 * 1 167,00 \$)
Imagerie Eastman Kodak Pro 2.5 - pour les autres utilisateurs	37 344,00 \$			À déterminer - 320 licences (32 * 1 167,00 \$)
Total partiel	86 051,59 \$		86 051,59 \$	
Matériel/Logiciels				
Nouveaux serveurs Compaq - 3 ans le jour ouvr. suivant				Garantie normalisée
Nouveau Compaq 35/70 DLT- 3 ans le jour ouvr. suivant				Garantie normalisée
Diskeeper v 4.0 - Entretien annuel (2 copies)	120,80 \$	80,00 \$		Montant estimatif
Logiciel Powerchute (mises à jour relatives à l'ordinateur de réseau)	0 \$			
Backup Exec - Mise à niveau	175,00 \$			Montant estimatif
Entretien de SmartNet - 2 prises de télécomm.	1 680,00 \$			70 \$*2*12 (Vérifier auprès de Carey. Certaines prises sont retirées.)

Divers - câbles, rubans DLT, expédition, manuels, accessoires	1 500,00 \$			Montant estimatif
Téléavertisseur	150,00 \$			
Network Express - transport d'Alpha's à Hull	161,25 \$			Livraison locale + supplément pour le carburant (livraison) (7,5 %)
Total partiel	3 787,05 \$		3 787,05 \$	
Services professionnels (KnowledgeFlow/FSG)				
Soutien des serv. profess. au besoin	30 200,00 \$	20 000,00 \$		Financés par le contrat, mais facultatifs
Pilote WebCIMS + migration OTG	12 080,00 \$	8 000,00 \$		Proposition décrite dans le nouveau contrat
Plan de service argent pour la GIHD optionnel	8 000,00 \$			Non financé par le contrat (condition préalable : cours technique de 5 jours)
Total partiel	50 280,00 \$		50 280,00 \$	
Formation				
Formation - Administration du CIMS	3 030,00 \$			Cours d'admin. de trois jours
Formation - CIMS	6 060,00 \$			Cours technique de cinq jours
Formation - WebCIMS	6 060,00 \$			Cours technique de cinq jours
Formation - CIMS ou WebCIMS	6 060,00 \$			Cours technique de cinq jours
Total partiel	21 210,00 \$		21 210,00 \$	
MEI??				
Frais d'adhésion (si AAC se joint à la GIHD?)	15 000,00 \$			
Total partiel	15 000,00 \$		15 000,00 \$	
Total des coûts de fonctionnement			176 328,64 \$	
Salaires :				
	Salaire		Salaire + avantages	
CS-3	65 000,00 \$		78 000,00 \$	
CS-2	54 500,00 \$		65 400,00 \$	
CS-2	54 500,00 \$		65 400,00 \$	
CS-2	54 500,00 \$		65 400,00 \$	
Total partiel			274 200,00 \$	
<p>Nota : Les chiffres ci-dessus sont calculés en tenant compte des salaires maximaux des catégories CS-02 et CS-03 et reflètent le coût du remboursement complet des heures de travail du personnel affecté au SSCI.</p> <p>Nota : Pour l'exercice 2000-2001, un employé de niveau CS-02 a commencé à travailler sur le SSCI en septembre 2000.</p>				

ANNEXE C

Diagrammes des processus de préparation de la correspondance et de notes documentaires

(Pour obtenir Diagrammes des processus de préparation de la correspondance et de notes documentaires, consulter le rapport détaillé ou s'adresser à la gestionnaire - Vérification GI/TI, Rosemary Stephenson, à l'adresse : stephensonr@em.agr.ca.)