



Rapport final

Évaluation de l'information servant à la prise de décisions

Numéro de projet : 1570/13069

Septembre 2013

**Direction générale de l'évaluation, de la mesure du
rendement et de l'examen
Secteur de la vérification et de l'évaluation**

Table des matières

<i>Sommaire</i>	iv
<i>Introduction</i>	1
1.1 Aperçu	1
1.2 Contexte	1
1.3 Portée et activités	2
1.4 Politiques directrices	3
1.5 Intervenants clés et bénéficiaires.....	4
1.6 Vérifications et évaluations précédentes	4
1.7 Ressources.....	5
1.8 Résultats escomptés.....	5
<i>2 Méthodologie de l'évaluation</i>	7
2.1 Portée et durée de l'évaluation	7
2.2 Questions et enjeux de l'évaluation	7
2.3 Méthodologie de l'évaluation.....	9
<i>3. Constatations clés - Pertinence</i>	13
3.1 Est-ce qu'il y a un besoin continu pour les types de renseignements fournis aux fins de la prise de décisions?.....	13
3.2 Les types de renseignements recueillis sont-ils en lien avec les priorités, les rôles, les champs de compétence et les responsabilités du gouvernement fédéral?.....	17
<i>4. Principales constatations – Succès/efficacité</i>	19
4.1 Dans quelle mesure les renseignements fournis à AADNC lui permettent-ils d'atteindre les résultats énoncés dans la Politique sur la gestion de l'information et la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats?	19
4.2 Quels sont les principaux facteurs qui contribuent ou qui nuisent à la disponibilité, à la crédibilité et à la fiabilité de l'information décisionnelle?.....	26
<i>5. Principales constatations – Efficacité/économie</i>	30
5.1 Le Ministère est-il en mesure d'analyser les données qui lui sont fournies? Dans quelle mesure cette capacité est-elle concrétisée? À quoi sert l'analyse des données?.....	30
5.2 Les renseignements sont-ils diffusés suffisamment et convenablement dans l'ensemble du Ministère?.....	32
5.3 À quel point les mécanismes de stockage d'information et d'accès à l'information mis en place au Ministère sont-ils efficaces et efficaces?.....	34
5.4 Dans quelle mesure la gouvernance ministérielle facilite-t-elle l'ouverture des voies de communication?	36

5.5 Les mécanismes d'information décisionnelle que le Ministère a mis en place sont-ils efficaces?	38
<i>Conclusion</i>	41
<i>Bibliographie</i>	43

La Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) a entrepris d'évaluer l'information décisionnelle, signalée comme étant un élément à risque élevé dans le Profil de risque du ministère 2012 d'AADNC. À ce titre, les sous-activités Gestion de l'information, Technologie de l'information, Gestion et surveillance et Gestion financière découlant du plan comptable du Ministère ont été évaluées au regard de ce risque. Il s'agit de la première évaluation des services internes menée par le Ministère.

L'évaluation a permis de constater que même si AADNC, en comparaison avec d'autres organisations, peut compter sur une solide information décisionnelle, il existe plusieurs défis importants à relever :

- *Problèmes avec les systèmes de technologie de l'information (TI) :* Il existe à AADNC 78 systèmes qui ne sont pas bien intégrés mutuellement. La principale base de données du Ministère, le SGGID, est un système jugé lent et encombrant qui comporte des exigences excessives de classification documentaire.
- *Culture de gestion de l'information (stockage et classification) :* En partie à cause de la non-convivialité des systèmes de TI, le personnel d'AADNC ne respecte généralement pas les directives de gestion adéquate de l'information, notamment les bonnes pratiques de classification des métadonnées pour autoriser l'extraction de l'information, et les bonnes pratiques de numérisation des documents papier.
- *Culture de gestion de l'information (antagonisme entre la protection des renseignements personnels et la collaboration et la diffusion) :* À AADNC, les gens hésitent à se partager mutuellement l'information. Il en résulte une production d'information « en vases clos », qui peut donner lieu à un dédoublement coûteux et superflu. En outre, l'hésitation à éliminer l'information non nécessaire entraîne des surcoûts de stockage et complique la recherche de l'information la plus pertinente.
- *Non-contextualisation des décisions financières :* Souvent, certains champs des rapports financiers ne sont pas remplis, ce qui engendre un manque d'information décisionnelle. En outre, en raison de la non-intégration des systèmes, certaines décisions financières sont prises sans bénéficier d'un contexte qualitatif non financier. Plus particulièrement en ce qui touche la gestion de l'information (GI) et la TI, les décisions sont souvent prises uniquement en fonction des considérations budgétaires, sans une appréhension complète de la nécessité de rehausser la capacité en GI/TI.
- *Échéances serrées :* Le principal obstacle à la capacité ministérielle d'analyse des données réside dans les délais serrés imposés par les décideurs qui ont besoin d'une information exacte et complète. Le recours à des stratégies telles qu'une formation en gestion du temps ou la mise en place d'une solide base de GI/TI pourrait constituer un moyen réaliste d'étayer la fonction consultative, essentielle aux décideurs.

- *Recours excessif aux réseaux informels* : Compte tenu des problèmes précités concernant l'accès à l'information requise, les cadres supérieurs trouvent souvent plus pratique de recourir à leurs réseaux informels de contacts personnels pour obtenir l'information nécessaire à la prise de décisions. Souvent, ils font davantage appel à l'expérience personnelle qu'aux analyses faites au Ministère. Conjugée au roulement du personnel, cette situation menace réellement la préservation de la mémoire organisationnelle.
- *Faible priorisation de l'information décisionnelle* : Ces effets sont exacerbés par une structure qui ne priorise pas l'information décisionnelle. Celle-ci est tout d'abord envisagée sous un angle financier. Renforcer la relation entre le dirigeant principal de l'information et la haute direction, particulièrement le sous-ministre, pourrait contribuer à consolider la fonction ministérielle de GI/TI.

Les problèmes susmentionnés représentent des risques potentiels à l'accessibilité de l'information décisionnelle, à sa fiabilité, à sa crédibilité, à son actualité, à son efficacité et aux autres qualités applicables à l'information décisionnelle. Le présent rapport fait état de ces problèmes, ainsi que des possibilités d'atténuation de ces problèmes.

1. Introduction

1.1 Aperçu

La Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor, établie en 2009, exige une évaluation quinquennale de toutes les dépenses de programmes directes. Les ministères avaient jusqu'au 31 mars 2013 pour appliquer intégralement la section 6.1.8 de la Politique, qui élargissait cette exigence aux services internes. C'est la première fois au Ministère qu'une évaluation est menée sur les services internes. Ceux-ci y sont examinés séparément des programmes qu'ils soutiennent.

L'information décisionnelle a été signalée comme un élément à risque élevé dans le profil de risque pour 2012 d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC). C'est pourquoi il a été décidé que cet élément ferait l'objet de la première évaluation des services internes. Cette évaluation s'inscrivait dans le cadre du programme de stages étudiants pour l'été 2013 de la Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen pour (DGEMRE). En ce qui concerne la portée de l'évaluation, il a été décidé qu'elle engloberait une sélection de sous-activités faisant partie du plan comptable du Ministère, soit : Gestion de l'information/Technologie de l'information (GI/TI); Gestion et surveillance; Gestion financière. L'efficacité avec laquelle AADNC assure la disponibilité d'une information décisionnelle adéquate, plus précisément dans le cas des sous-activités énumérées ci-dessus, a été mesurée à l'aune des résultats clés énoncés dans la Politique sur la gestion de l'information du Conseil du Trésor et la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats (SGRR).

1.2 Contexte

Selon le profil de risque d'AADNC, l'information servant à la prise de décisions représente un élément à risque élevé. Ce constat reconnaît l'importance vitale de pouvoir compter sur une information fiable, à jour, pertinente, cohérente et précise pour étayer la prise de bonnes décisions, et le fait que des personnes qualifiées et expérimentées ont besoin, pour être efficaces, d'une information pertinente et exacte.

L'information décisionnelle était également présentée comme un élément à risque élevé dans le Rapport sur les plans et priorités 2013-2014 d'AADNC, tout comme dans le rapport ministériel sur les risques de direction, qui signalait que le Ministère risque de ne pas pouvoir accéder à des données à jour, pertinentes, cohérentes et exactes qui l'aideront à prendre des décisions en matière de planification, de répartition des ressources et de programmes, faciliteront ses activités de surveillance et de suivi et lui permettront de s'acquitter de ses obligations légales, réglementaires et d'imputabilité, s'il n'atténue pas les grands facteurs de risque suivants :

- Les mesures de rendement d'AADNC ne sont pas parfaitement définies ni convenues.
- Il est difficile de se procurer à l'extérieur des données exactes, exhaustives et actuelles. Les bénéficiaires doivent composer avec de multiples exigences de rapport et certains n'ont pas la capacité nécessaire pour communiquer une information exacte et actuelle.

- De nombreux programmes n'ont ni l'information, ni la capacité nécessaire pour effectuer des analyses de données, notamment pour cerner les possibilités d'intégration entre les programmes.
- Il n'existe aucun dépôt de données centralisées pour saisir, partager et extraire l'information des programmes.
- L'insuffisance des processus et des systèmes pose problème en ce qui a trait à l'intégrité des données, la saisie en double des données et leur accessibilité.
- Les exigences de rapport imposées aux bénéficiaires ne sont pas harmonisées avec les mesures de rendement des programmes, ce qui donne lieu à des lacunes dans l'information ou à la diffusion d'information superflue.
- Les activités de surveillance d'AADNC et de vérification des bénéficiaires ne sont pas suffisantes pour assurer l'intégrité et la fiabilité des données présentées dans les rapports des bénéficiaires.
- Les systèmes d'archivage ne sont pas utilisés de façon assez uniforme pour catégoriser et stocker l'information, ce qui complique l'accès à certains documents.

1.3 Portée et activités

Cette évaluation visait à examiner, dans l'optique des sous-activités énumérées ci-dessus, la pertinence de l'information recueillie et l'efficacité avec laquelle le Ministère assure la disponibilité d'une information adéquate pour étayer la prise de décisions éclairées. Les « services internes » recouvrent les groupes d'activités et de ressources apparentées qui viennent appuyer les besoins des programmes et les obligations générales d'une organisation. Au sein du gouvernement du Canada, les services internes se divisent en trois activités : Soutien à la gouvernance et à la gestion; Services de gestion des ressources; Services de gestion des biens. Les sous-activités couvertes par l'évaluation relèvent des fonctions Soutien à la gouvernance et à la gestion et Services de gestion des ressources. Il s'agit des sous-activités suivantes : Gestion et surveillance; Gestion financière; et Gestion de l'information et technologie de l'information. Ces sous-activités sont brièvement présentées ci-dessous.

Gestion et surveillance

Le Secrétariat du Conseil du Trésor définit ainsi la sous-activité Gestion et surveillance, qui relève de l'activité Soutien à la gouvernance et à la gestion¹ : « Activités de détermination de l'orientation stratégique, d'affectation des ressources entre les services et les processus et activités liées à l'analyse des risques et à la détermination des mesures d'atténuation à prendre². Elles permettent de veiller à ce que les services et les programmes du gouvernement fédéral respectent les lois, les règlements, les politiques et les plans applicables³ ». La sous-activité Gestion et surveillance englobe ces éléments : opérations de la haute direction; politique stratégique; normes et directives d'orientation; amélioration des services; services de vérification

¹ Conseil du Trésor du Canada, *Exposé sur le Profil des services internes au gouvernement du Canada - Sommaire*, juin 2008.

² Bibliothèque et Archives Canada, 2013, *Generic Valuation Tool: Management and Oversight Services- DRAFT*, 2013. Disponible à : http://www.gcpedia.gc.ca/gcwiki/images/6/6f/M%26O_Draft_GVT_May_2013.pdf.

³ *Ibid.*

et d'évaluation; planification de la continuité des activités; et enquêtes sur les peuples autochtones.

Gestion financière

La gestion financière est une sous-activité des services de gestion des ressources qui englobe les activités visant à assurer une utilisation prudente des ressources publiques. Les rôles et responsabilités du Secteur du dirigeant principal des finances ont principalement trait à la gestion financière. Le Secteur du dirigeant principal des finances fournit également des conseils stratégiques, de la surveillance et du soutien au sous-ministre et à l'équipe de la haute direction afin d'assurer l'intégrité, de solides contrôles financiers et la gestion de la planification et des opérations du Ministère. La sous-activité Gestion financière comprend les éléments suivants : planification financière et établissement des budgets; gestion comptable; et services de financement/gestion des paiements de transfert.

Gestion de l'information et technologie de l'information

À AADNC, ces fonctions de gestion des ressources sont supervisées par le dirigeant principal de l'information, qui veille à ce que le Ministère dispose d'un cadre et d'outils permettant de gérer adéquatement l'information, en ce qui touche la collecte, le stockage, l'utilisation et l'élimination des données. Ces fonctions sont supervisées par la Direction générale de la gestion de l'information, qui fixe également des lignes directrices sur les bonnes pratiques de gestion de l'information et fait la promotion de ces bonnes pratiques. De plus, la Direction générale de la gestion de l'information fournit des ressources pour aider les programmes à appliquer ces lignes directrices et elle héberge un Bureau des documents où sont entreposés et classés les documents ministériels.

La technologie de l'information, qui est une sous-activité des services de gestion des ressources, permet de gérer efficacement l'information. À AADNC, cette sous-activité couvre principalement la conception, la création et la maintenance de logiciels et de systèmes de saisie, de stockage et d'analyse de l'information. Une utilisation efficace et efficiente de la technologie de l'information appuie la mise en œuvre des priorités et des programmes gouvernementaux, accroît la productivité et améliore les services au public. La sous-sous-activité « technologie de l'information » comprend les fonctions suivantes : services de technologie de l'information; et applications.

1.4 Politiques directrices

L'évaluation de l'information servant à la prise de décisions repose sur les lois, politiques et directives suivantes :

- *Loi sur la gestion des finances publiques*
- *Loi sur Bibliothèque et Archives Canada*

- Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière du Conseil du Trésor
- Politique sur la gestion de l'information du Conseil du Trésor

- Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats (SGRR) du Conseil du Trésor
- Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information du Conseil du Trésor
- Directive du Conseil du Trésor sur la tenue des documents.

1.5 Intervenants clés et bénéficiaires

Une évaluation de l'information servant à la prise de décisions peut profiter aux organisations et groupes suivants :

- Les fonctions ministérielles à AADNC
 - L'évaluation de l'information décisionnelle bénéficiera aux décideurs de l'organisation, tels que les directeurs, les directeurs généraux, les sous-ministres adjoints et le sous-ministre.
 - Elle pourra influencer la façon dont les directions générales du Ministère recueillent, enregistrent et stockent les données.
 - Elle pourra également influencer les processus de diffusion et d'application de l'information dans les directions générales du Ministère.
- Les organismes centraux, en raison de leur fonction de réglementation et de surveillance.
- Les autres ministères fédéraux, qui peuvent souhaiter évaluer l'information servant à la prise de décisions.
- Les Autochtones, bénéficiaires des politiques formulées et des décisions prises par AADNC.
- La population canadienne, qui bénéficie globalement des politiques formulées et des décisions prises par AADNC.

1.6 Vérifications et évaluations précédentes

En 2010, une vérification des dépenses et du contrôle de la gestion de la GI/TI⁴ à AADNC a donné lieu aux constats suivants : suivi irrégulier et incomplet des biens; lacunes en matière de contrôle liées à l'achat de biens de GI/TI; analyses inadéquates des coûts-avantages des ententes de services livrés par des tiers; et mauvaise harmonisation des stratégies en GI/TI employées à l'échelle des régions et de l'administration centrale. L'équipe de vérification recommandait l'établissement d'un cadre de responsabilisation plus solide en GI/TI afin d'assurer une meilleure uniformité à l'échelle du Ministère. Elle recommandait également que le Ministère détermine les causes profondes liées à la gouvernance globale de la GI/TI et aborde les problèmes en collaboration avec d'autres ministères.

⁴ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, 2010, Vérification des dépenses relatives à la GI/TI et au cadre de contrôle de la gestion. Disponible à : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1321552088414/1321552132191>.

En 2013, deux rapports soulignaient l'insuffisance de l'information servant à mesurer le rendement, surtout au gouvernement aussi bien qu'à AADNC : la Vérification interne horizontale de la conformité à la Politique sur la SGRR, et le rapport annuel sur la mesure du rendement à AADNC pour 2011-2012. La Vérification interne horizontale de la conformité à la Politique sur la SGRR constatait que même si les ministères ont créé des cadres de mesure du rendement et recueillent des données à cet égard, ces processus ministériels ne fournissent pas l'information nécessaire pour évaluer dans quelle mesure les programmes atteignent les résultats attendus. Il y était recommandé d'améliorer ces mesures du rendement de manière à appuyer davantage les processus de planification et de prise de décisions des ministères. Les constatations ont été présentées à chacun des ministères visés par la vérification, dont les cadres de direction ont accepté de prendre les mesures nécessaires pour donner suite à toutes les recommandations applicables.

D'après le rapport annuel sur la mesure du rendement à AADNC pour 2011-2012, une bonne partie des données recueillies par le Ministère ne sont pas analysées. Comme par les années passées, le Ministère continue de faire face à des problèmes relatifs à la collecte et à l'analyse des renseignements existants, à l'accès aux renseignements par les utilisateurs intéressés et aux mauvais outils de suivi. La gestion du rendement est entravée par un manque de communication qui entraîne un cloisonnement des programmes, un dédoublement de l'information et l'incapacité de tirer leçon des erreurs du passé.

1.7 Ressources

La couverture de cette évaluation peut se répartir ainsi :

Secteurs couverts	Pourcentage de couverture	Montant (\$)
Gestion de l'information	100 %	16 711 627 \$
Technologie de l'information	100 %	9 738 278 \$
Gestion et surveillance	50 %	18 368 049 \$
Gestion financière	10 %	2 669 359 \$
Total		47 487 313 \$

1.8 Résultats escomptés

Le Profil de risque d'AADNC pour 2012 signalait que le manque d'indicateurs de mesure du rendement représentait un risque pour l'information nécessaire à la prise de décisions. Dans ce contexte, les paramètres de comparaison les plus fiables pour mesurer le rendement de cette fonction sont les résultats escomptés qui sont énoncés dans la Politique sur la gestion de l'information et dans la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats.

Extrait de la Politique sur la gestion de l'information⁵ :

- Les programmes et services du gouvernement permettent un accès pratique à de l'information pertinente, fiable, exhaustive et actuelle.
- L'information et les documents sont gérés comme des ressources précieuses pour appuyer les résultats des programmes et des services, ainsi que pour satisfaire aux besoins opérationnels et aux obligations de rendre des comptes.
- Des structures, des mécanismes et des ressources de gouvernance sont en place pour assurer une gestion de l'information continue et efficace.

Extrait de la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats⁶ :

- Les ministères recueillent des renseignements financiers et non financiers rigoureux, des résultats et d'autres renseignements clés sur les activités de programme pour prendre des décisions avisées sur la gestion des programmes et proposer de nouveaux programmes.
- Des résultats financiers rigoureux et d'autres données clés sur les activités de programme sont générés afin d'améliorer les décisions d'affectation et de réaffectation dans chaque ministère et dans l'ensemble du gouvernement.
- Les rapports publics sur le rendement à l'intention du Parlement et des Canadiens reposent sur des renseignements financiers et non financiers rigoureux ayant trait au rendement.

À la lumière de ces résultats, l'évaluation examinera de façon générale la collecte, le stockage, l'analyse, la cohérence et la diffusion de l'information financière et non financière, en vue de mesurer la qualité de l'information servant à la prise de décisions.

⁵ Secrétariat du Conseil du Trésor, 2007, *Politique sur la gestion de l'information*. Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12742§ion=text%20-%20sec5.2>.

⁶ Secrétariat du Conseil du Trésor, 2012, *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*. Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218§ion=text>.

2 Méthodologie de l'évaluation

2.1 Portée et durée de l'évaluation

Cette évaluation avait pour objet de déterminer si les décideurs disposent de l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions vraiment éclairées. Il convient de souligner que cette évaluation n'a aucunement servi à jauger l'efficacité ni les résultats de toute décision particulière.

Comme discuté à la section 1.8, il faut que l'information soit facilement accessible, pertinente, fiable, exhaustive et actuelle. L'information financière et non financière doit être gérée comme une ressource précieuse qui vient éclairer les décisions sur la gestion des programmes et sur les nouvelles propositions de programmes et qui permet d'améliorer les décisions d'affectation et de réaffectation des ressources au sein des ministères individuels et dans toute la fonction publique.

Cette évaluation ne couvrait pas une période particulière. Elle consistait en une évaluation en temps réel des services internes, sous l'angle de l'information décisionnelle au Ministère. Elle a été réalisée de mai à août 2013 par dix stagiaires travaillant à la DGEMRE sous la supervision de deux analystes principaux. Le cadre de référence de l'évaluation a été approuvé le 21 juin 2013 par le Comité de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen (CEMRE) d'AADNC.

2.2 Questions et enjeux de l'évaluation

Conformément à la *Directive sur la fonction d'évaluation*⁷ du Secrétariat du Conseil du Trésor, l'évaluation portait sur les enjeux fondamentaux suivants :

ENJEUX D'ÉVALUATION	QUESTIONS D'ÉVALUATION
Questions de recherche	
Dans quelle mesure les sous-activités Gestion et surveillance, Gestion financière et Gestion de l'information et technologie de l'information contribuent-elles à l'obtention d'une information crédible pour la prise de décisions?	

⁷ Conseil du Trésor - Directive sur la fonction d'évaluation. Accessible à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15681§ion=text>. Gouvernement du Canada.

Pertinence	
<p>Besoin continu de l'information pour la prise de décisions (évaluation du degré auquel l'information continue d'étayer la prise de décisions)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A-t-on encore besoin des types de renseignements fournis aux fins de la prise de décisions? <ol style="list-style-type: none"> a. Quels sont les types de renseignements consultés par les décideurs? b. Les décideurs savent-ils quels sont les types de renseignements disponibles et comment y accéder? c. Sont-ils capables d'accéder aux types de renseignements requis?
<p>Conformité aux priorités du gouvernement (évaluation des liens entre l'information ministérielle servant à la prise de décisions et les responsabilités et rôles fédéraux)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Les types de renseignements recueillis sont-ils en lien avec les priorités, les rôles, les champs de compétence et les responsabilités du gouvernement fédéral?
Rendement (efficacité et succès)	
<p>Réalisation des résultats escomptés (évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés (y compris les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes))</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Dans quelle mesure les renseignements fournis à AADNC lui permettent-ils d'atteindre les résultats indiqués dans la Politique sur la gestion de l'information et la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats? 4. Quels sont les principaux facteurs qui contribuent ou qui nuisent à la disponibilité, à la crédibilité et à la fiabilité de l'information décisionnelle?

Rendement : efficience/économie	
<p>Démonstration d'efficience et d'économie (évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Le Ministère est-il en mesure d'analyser les données qui lui sont fournies? Dans quelle mesure cette capacité est-elle concrétisée? À quoi sert l'analyse de données? 6. Les renseignements sont-ils diffusés suffisamment et convenablement dans l'ensemble du Ministère? 7. À quel point les mécanismes de stockage d'information et d'accès à l'information mis en place au Ministère sont-ils efficaces et efficients? <ol style="list-style-type: none"> a. Dans quelle mesure la technologie de l'information y contribue-t-elle? 8. Dans quelle mesure la gouvernance ministérielle facilite-t-elle l'ouverture des voies de communication? 9. Les mécanismes d'information décisionnelle que le Ministère a mis en place sont-ils efficients?

2.3 Méthodologie de l'évaluation

Cette section expose les méthodes de collecte des données qui ont été utilisées dans le cadre de l'évaluation ainsi que l'essentiel des facteurs à considérer, des points forts et des limites du rapport, en plus du volet assurance de la qualité.

2.3.1 Sources de données

Les constatations et conclusions de cette évaluation reposent sur l'analyse et la triangulation de trois éléments de preuve : un examen de la documentation, une revue de la littérature et la tenue d'entrevues avec des informateurs clés.

Examen de la documentation

L'équipe d'évaluation a recueilli et passé en revue environ 95 documents (y compris, mais sans en exclure d'autres, les politiques, directives et normes du Secrétariat du Conseil du Trésor relatives aux services internes; cadres, plans d'activités, mandats et cadres de référence internes d'AADNC; vérifications et évaluations précédentes visant les services internes d'autres ministères; etc.) se rapportant aux quatre sous-activités des services internes couvertes par cette évaluation. Elle a explicitement examiné ces documents dans la perspective des sous-activités Gestion et surveillance, Gestion financière et GI/TI. Les documents pertinents ont été passés en revue quant à leur rapport avec les principales questions d'évaluation, et l'analyse a été triangulée avec les autres éléments de preuve.

Revue de la littérature

La revue de la littérature a couvert quelque 72 sources d'information (revues savantes, recensions d'ouvrage, publications universitaires, publications de groupes de réflexion, documents de stratégie d'autres gouvernements) touchant aussi bien les sous-activités comme telles que le thème général de l'information pour la prise de décisions.

Elle visait à démontrer comment les services internes soutiennent à divers titres l'information servant à la prise de décisions.

Plus précisément, la revue de la littérature, en tant qu'élément de preuve, visait les objectifs suivants :

1. déterminer l'historique et l'évolution de toutes les sous-activités, et leurs méthodologies respectives;
2. déterminer quelles sont les pratiques exemplaires pour le cheminement de l'information dans les services internes, dans le contexte d'une prise de décisions éclairées;
3. dégager les expériences générales concernant l'interaction des services internes avec l'information décisionnelle dans divers ministères et gouvernements, au Canada comme à l'étranger; et
4. explorer le rôle joué par les services internes, pour ce qui touche l'information décisionnelle, dans un vaste éventail de structures organisationnelles, sur le double plan théorique et empirique.

Les constatations tirées sont venues compléter l'analyse documentaire et donner une perspective théorique et pratique au processus d'information décisionnelle. La revue de la littérature a également offert des explications possibles au sujet de la mise en place et de la structure des fonctions actuelles des sous-activités à AADNC, et mis au jour des suggestions de pratiques exemplaires. Les leçons ainsi tirées pourraient offrir des options de rechange et des solutions innovatrices permettant de résoudre les problèmes touchant le thème de l'information décisionnelle à AADNC.

Entrevues auprès d'informateurs clés

Un certain nombre d'entrevues préliminaires informelles ont été tenues avec des intervenants clés des services internes, pour dresser des guides exhaustifs d'entrevue avec les informateurs clés. En tout, 28 entrevues ont été réalisées auprès d'informateurs clés d'AADNC à l'administration centrale, représentant principalement les services suivants : bureau du dirigeant principal de l'information; bureau du dirigeant principal des finances; Direction générale de la gestion de l'information; Affaires législatives, parlementaires et réglementaires; Politique stratégique; Planification et gestion des ressources; et Direction générale des ressources humaines et du milieu de travail.

Il s'agissait d'entrevues semi-structurées, menées en personne ou par téléphone. Durant les entrevues, les intervieweurs ont pris des notes détaillées qu'ils ont ensuite transcrites et analysées

en fonction des thèmes de recherche. Les notes d'entrevue ont été partagées avec les informateurs clés sur demande, aux fins de vérification des faits.

2.3.2 Considérations, forces et limites

Considérations

Dans les recherches portant sur les organisations du secteur public et sur celles du secteur privé, la gestion de l'information et du savoir ainsi que la gestion du changement constituent des thèmes récurrents. L'évaluation effectuée a donné l'occasion de tirer leçon des pratiques exemplaires employées dans d'autres administrations publiques et dans le secteur privé, et ainsi de cerner des solutions efficaces permettant d'améliorer la collecte d'information décisionnelle.

Forces

Comme indiqué précédemment, ce thème soulève une attention croissante. Les organismes centraux, notamment le Secrétariat du Conseil du Trésor, tentent de passer en revue les activités de rapport des services internes pour les mesurer ou en faire une analyse comparative. Les constatations formulées dans les rapports précités révèlent que l'information décisionnelle est un enjeu urgent qui revêt depuis quelques années une importance croissante. L'évaluation effectuée arrivait donc à point nommé.

Limites

La période accordée pour l'évaluation (quatre mois) n'a pas permis à l'équipe de procéder à une évaluation exhaustive et approfondie de l'information décisionnelle. En outre, les informateurs clés ne provenaient que des directions d'AADNC responsables des services internes. Certains sous-ministres adjoints de programme ont été interviewés, mais il aurait également été utile de rencontrer le personnel de première ligne s'occupant des programmes de divers secteurs du Ministère, ainsi que des personnes de l'extérieur du Ministère.

2.3.3 Rôles, responsabilités et assurance de la qualité

La DGEMRE, qui relève du Secteur de la vérification et de l'évaluation d'AADNC, était l'autorité responsable de l'évaluation et a géré l'évaluation conformément à sa Politique sur la participation (voir la section 1.3) et à sa Stratégie d'assurance de la qualité. La Stratégie d'assurance de la qualité, appliquée à toutes les étapes des projets d'évaluation et d'examen du Ministère, comprend toute une série de normes, de mesures, de guides et de gabarits visant à rehausser la qualité du travail de la DGEMRE.

L'équipe étudiante d'évaluation de la DGEMRE, dirigée par deux évaluateurs principaux, s'est chargée de superviser les activités quotidiennes. Elle s'est penchée sur tous les aspects des opérations de collecte et de validation des données, ainsi que sur la rédaction du rapport final et des recommandations.

En outre, l'équipe a régulièrement fait parvenir des états de situation et ses principales constatations à la DGEMRE et au Centre d'excellence en évaluation, pour obtenir une orientation et des conseils stratégiques.

3. Constatations clés - Pertinence

3.1 Est-ce qu'il y a un besoin continu pour les types de renseignements fournis aux fins de la prise de décisions?

Constatation : Les décideurs accèdent à des types d'information internes et externes qui sont pertinents pour la prise de décisions au Ministère. Ces sources comprennent des rapports basés sur des données, des conseils et des analyses présentés en comité, ainsi que des documents ministériels et gouvernementaux pertinents. Les décideurs connaissent manifestement les types d'information disponibles, mais ils n'utilisent pas nécessairement d'office l'orientation et les avis d'expert que pourraient leur fournir les directions ayant des connaissances spécialisées. L'accessibilité à l'information peut également être entravée par divers facteurs : lenteur et intégration partielle des systèmes informatiques; mauvaise gestion de l'information; omissions dans la saisie des données; et restrictions imposées au titre de la protection des renseignements personnels et de la sécurité.

3.1.1 Quels sont les types de renseignements consultés par les décideurs?

Selon les informateurs clés, les décideurs ont accès à une diversité d'informations internes et externes, notamment des rapports basés sur des données, des analyses et des conseils présentés en comité, ainsi que des documents ministériels et gouvernementaux pertinents. Bon nombre de ces sources sont publiées et accessibles au public, mais la majorité proviennent du Ministère et du gouvernement fédéral.

Rapports fondés sur des données

De nombreux informateurs clés ont souligné que les décideurs s'appuient sur des données et des rapports produits par des logiciels tels que le SPTPNI, OASIS, le SGGE, le SGSL, le SNP⁸ ou PeopleSoft, où ils trouvent diverses informations financières et non financières nécessaires à la prise de décisions. Des données et des chiffres bruts sont saisis dans ces programmes, qui permettent ensuite de pister tout un éventail d'informations et d'activités ministérielles (sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, semi-annuelle et annuelle). Ces rapports peuvent prendre la forme d'états financiers ministériels (mensuels, trimestriels et annuels), d'analyses des écarts dans les états financiers ministériels, de rapports sur des éléments de passif, de rapports sur des éléments de passif particuliers, de rapports de classification chronologique des comptes débiteurs, et de rapports comptables sur les emprunts directs et les garanties d'emprunt.

Analyses et conseils présentés en comité

Des informateurs clés, spécialement ceux de la sous-activité Gestion et surveillance, ont fait remarquer que l'information servant à la prise de décisions est notamment recueillie lors des réunions régulières de divers comités, comme le Comité de gestion financière, le Comité de la haute direction, le Comité des directeurs généraux chargé de l'examen des politiques, le Comité de la planification intégrée et le Comité des opérations. Des présentations servent de contexte à la formulation d'options de politique et de solutions de rechange, qui facilitent une prise de

⁸ SGISC : Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions

décisions rapides et offrent une orientation utile pour les secteurs ou les programmes. L'information décisionnelle peut provenir des procès-verbaux officiels des délibérations tenues par les membres des comités.

Documents ministériels et gouvernementaux pertinents

De nombreux informateurs clés ont affirmé puiser à des documents gouvernementaux accessibles au public pour faciliter leur prise de décisions, notamment le discours du Trône et le budget fédéral. Ils s'inspirent également d'autres documents ministériels publiés, comme les rapports sur les plans et priorités, les rapports ministériels sur le rendement, les comptes publics ainsi que le Budget principal des dépenses et les budgets supplémentaires.

3.1.2 Les décideurs savent-ils quels sont les types de renseignements disponibles et comment y accéder?

Les informateurs clés ont fait remarquer que les décideurs ne sont pas nécessairement au courant de toute l'information contenue dans les systèmes officiels de stockage du Ministère, parce que le Système global de gestion intégrée des documents (SGGID), qui est le principal dépôt d'information, n'a pas de moteur de recherche pouvant dépasser la première couche de métadonnées et indiquer aux demandeurs quels documents sont disponibles sur un sujet donné. Une fois que des conventions de nomenclature adéquates auraient été mises en place et que les données seraient stockées dans un dépôt unique, un moteur de recherche pourrait permettre d'accéder à cette information. Ailleurs dans la fonction publique fédérale, il existe déjà diverses solutions qui favorisent une extraction efficace des données, comme le marquage géospatial (données qui font référence implicitement ou explicitement à un lieu par rapport à la surface de la Terre)⁹ et le balisage des données. Ces deux méthodes facilitent l'extraction des données, et donc l'accès à l'information, par la catégorisation et la structuration systématique de données non structurées. Le SGGID n'a pas cette capacité.

Dans certains cas, les décideurs connaissent les types d'information mis à leur disposition, mais ils ne les consultent pas aisément. Au Ministère, certaines directions exercent une fonction de facilitation et de soutien en offrant des conseils et une expertise. Elles ont des liens directs avec le sous-ministre, le cabinet du Ministre, le Parlement et les organismes centraux. Selon des informateurs clés, les conseils d'expert formulés par ces directions ne sont pas toujours pris en compte dans les décisions. Ainsi, des informateurs déplorent que certains décideurs préfèrent se fier à leur propre savoir et écartent les conseils formulés par des analystes dont l'expertise va dans le sens des lignes directrices établies par le Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé. Au Ministère, cette situation engendre une tension entre divers programmes et services internes. D'une part, cela peut être interprété comme un problème de conformité, où certains décideurs outrepassent les structures ministérielles de gouvernance pour atteindre les buts et les objectifs de leurs programmes; d'autre part, cela peut être perçu aussi comme un problème propre à certaines structures de gouvernance, où les décideurs ne comprennent pas toujours la légitimité du rôle joué par ces analystes.

⁹ Secrétariat du Conseil du Trésor, 2009, *Norme sur les données géospatiales*. Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16553§ion=text>.

D'après des informateurs clés, les décideurs ont tendance, pour obtenir l'information nécessaire à la prise de décisions, à se fier aux relations personnelles et aux modes informels de communication (conversations officieuses, courriels, échanges téléphoniques). Ces types d'activités sont observés à tous les paliers de gouvernement et dans la littérature. Ainsi, dans son étude sur les gouvernements municipaux, Katopol signale que les employés recouraient au téléphone et à leurs contacts personnels pour obtenir ou localiser l'information souhaitée¹⁰. Il ne faut pas déduire de ce recours aux contacts personnels que les systèmes de gestion de l'information d'AADNC ne répondent pas du tout aux besoins des décideurs. Les communications informelles et les relations personnelles sont plutôt perçues comme des sources d'information commodes et fiables.

3.1.3 Ont-ils accès aux types de renseignements nécessaires?

D'après les informateurs clés et la littérature consultée, plusieurs facteurs restreignent l'accès aux types d'information nécessaires à la prise de décisions. Ces facteurs peuvent être classés en quatre secteurs : vitesse et intégration des TI; mauvaise gestion de l'information; omissions dans la saisie des données; et restrictions imposées au titre de la protection des renseignements personnels et de la sécurité.

Lenteur et intégration partielle des systèmes de TI

La satisfaction des usagers est étroitement corrélée à l'utilisation et à l'efficacité des systèmes de TI. De nombreux informateurs clés ont exprimé leur insatisfaction à l'égard du SGGID, ainsi que des sentiments mitigés quant à son utilité pour obtenir une information décisionnelle pertinente. Quelques informateurs clés n'avaient aucun problème avec le SGGID, faisant remarquer qu'il leur suffisait d'extraire de la base de données l'information dont ils avaient besoin. Cette apparente aisance peut être attribuée au fait que les gestionnaires et les cadres supérieurs n'utilisent pas directement la base de données, et n'ont donc pas de difficulté à accéder aux données parce qu'elles leur sont fournies par leurs employés. Ces employés doivent chercher l'information voulue dans le SGGID. D'autres informateurs clés, cependant, ont déploré l'inefficacité et la lenteur de ce dernier. Cela pourrait en partie expliquer pourquoi les décideurs font appel à leurs relations personnelles et à des modes informels de communication pour obtenir l'information requise pour prendre des décisions.

Kernaghan et Gunraj font valoir que la TI est la force motrice qui rehausse la facilité d'emploi et la valeur de l'information¹¹. Ce constat est repris par les informateurs clés qui estiment que l'absence de plateforme informatique commune nuit à l'accessibilité de l'information. Selon certains informateurs de la fonction Gestion financière, l'un des principaux obstacles à cette accessibilité est l'absence de tableau de bord commun facilitant l'extraction de données complémentaires dans les différents systèmes. Les informateurs clés de la fonction Gestion et surveillance ont également souligné la difficulté de consulter et de synthétiser l'information décisionnelle lorsque les données proviennent de différents systèmes ministériels qui ne

¹⁰ Katopol, P.F, 2007, « "Just enough" Information: Information behavior, organizational culture and decision making in municipal government. *Canadian Journal of Information and Library Science*. 31 (3-4), p. 233.

¹¹ Kernaghan, K., & Gunraj, J, 2004, « Integrating information technology into public administration: Conceptual and practical considerations. » *Canadian Public Administration*, p. 525-546.

communiquent pas entre eux. Il peut en résulter une fragmentation où le non-recoupement des données entre les divers systèmes a pour effet d'entraver l'accès à une information complète. Ce point sera développé à la section 3.6 consacrée à la diffusion de l'information.

Mauvaise gestion de l'information

La classification des données permet de structurer l'information, ce qui, selon de nombreux informateurs clés, en améliore l'accessibilité. Toujours d'après de nombreux informateurs clés, l'accès aux données est compliqué par le fait que certains employés classifient inadéquatement les métadonnées dans les dépôts d'information. Cela peut avoir pour conséquence d'exclure des documents pertinents des recherches de fichiers, et donc d'omettre des informations et des faits essentiels aux décisions. L'incapacité des décideurs de chercher et d'extraire rapidement et facilement l'information entrave l'accessibilité aux données importantes et pertinentes.

Omissions dans la saisie des données

Les recherches consacrées à la prise de décisions basées sur des données mettent en exergue l'importance de saisir complètement et exactement l'information dans un entrepôt ou un dépôt de données¹². Plusieurs informateurs clés ont fait remarquer que les données sont souvent saisies de façon incomplète, parce que certains employés ne remplissent pas tous les champs dans les systèmes touchant les subventions et contributions (paiements de transfert aux Premières Nations et aux Inuits – SPTPNI). Il faut saisir dans le système les caractéristiques du dossier et la correspondance pertinente, puisqu'une information exclusivement numérique manque de profondeur contextuelle pour les décideurs. Selon Power¹³, les gestionnaires peuvent utiliser des systèmes qui ont accès à ces champs descriptifs pour obtenir des données actuelles et historiques qui viennent étayer de nombreuses tâches décisionnelles. Si les tâches sont exécutées régulièrement, un système informatisé d'aide à la décision peut alors « potentiellement améliorer l'accès aux données et aider les gestionnaires à avoir une meilleure idée des processus organisationnels, des activités des intervenants, du rendement des employés et des paramètres de mesure du rendement dans toute l'organisation »¹⁴.

Si toute l'information n'est pas saisie dans un dépôt de métadonnées, les décideurs risquent de ne pas pouvoir y accéder de façon claire et structurée. Dans ce contexte, il convient de vérifier fréquemment les entrepôts et les dépôts de données pour s'assurer d'y entrer et d'y actualiser les données importantes. Ce constat est corroboré par les informateurs clés, qui soulignent la nécessité d'épurer l'information contenue dans les systèmes de stockage. Si les données sont mal saisies ou s'il existe des bassins stagnants et oubliés de données qui ne sont pas régulièrement actualisées, les plateformes de stockage des applications basées sur des données pourraient s'avérer complètement inutiles¹⁵.

¹² Wheaton, Shorr, P, 2003, « 10 Things You Always Wanted to Know About Data-Driven Decision Making. » Disponible à : <http://www.scholastic.com/browse/article.jsp?id=423> . *Scholastic Administrator Magazine*; Wilder Research, 2009, *Data Entry and Analysis*. Disponible à : http://www.evaluatod.org/resources/evaluation-guides/DataEntryAnalysis_2-09.pdf .

¹³ Power, Daniel, 2008, « Understanding Data Driven Decision Support Systems. » *Information Systems Management* 25(2), p. 149-154.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Wheaton, « Data-Driven Decision Making. »

Restrictions imputables à la protection des renseignements personnels et information sécurisée

De nombreux informateurs clés ont reconnu que des restrictions attribuables à la protection des renseignements personnels les empêchaient d'accéder à certains renseignements nécessaires à la prise de décisions, et plus particulièrement dans le cas des décisions relatives aux ressources humaines, où certaines barrières empêchent l'accès aux renseignements personnels sur les employés. Le service de Soutien aux décisions ministérielles peut élaborer des systèmes de rapport qui permettront d'obtenir l'information requise, mais cette solution prend du temps et nécessite que le personnel suive une formation. L'accès aux renseignements personnels peut également être limité par le réglage de contrôle d'accès du SGGID, qui permet aux usagers de limiter l'accès à leurs dossiers à certains individus, directions, directions générales ou secteurs en particulier. Grâce à ce réglage personnalisé, les employés peuvent préserver la confidentialité, dans le SGGID, de renseignements qui seraient autrement consultables et disponibles.

D'autres informateurs clés ont indiqué qu'il n'existait aucun emplacement ou dépôt sécurisé pour l'information secrète. Il s'agit d'un problème particulièrement aigu pour les informateurs de la fonction Gestion et surveillance, qui souhaiteraient la création d'un réseau sécurisé où les personnes travaillant sur des documents secrets pourraient accéder aux fichiers pertinents, les partager et y collaborer. En raison de restrictions imposées au titre de la sécurité, l'accès aux dossiers névralgiques nécessite un partage inefficace de copies physiques ou de copies papier. Cette situation met une fois de plus en évidence le constat mentionné précédemment, à savoir que les décideurs trouvent commode de communiquer informellement avec leurs employés afin d'accéder à l'information secrète dont ils ont besoin.

Cette pratique trouve écho dans la littérature. Selon une étude, l'intégration des systèmes (et par conséquent la diffusion de l'information et la prise de décisions) est entravée non seulement par les questions techniques, mais aussi par les obstacles associés à la protection des renseignements personnels, à la gestion compliquée des données (dont la sécurité des réseaux) et au négativisme entourant le partage de l'information¹⁶. La sécurité informatique est un jeu d'équilibre entre protéger l'information et permettre un accès autorisé. Selon la littérature, renforcer la sécurité en réduisant l'accessibilité des systèmes peut nuire à la productivité du personnel¹⁷.

3.2 Les types de renseignements recueillis sont-ils en lien avec les priorités, les rôles, les champs de compétence et les responsabilités du gouvernement fédéral?

Le mandat d'AADNC et ses vastes responsabilités ont été façonnés par des siècles d'histoire et des difficultés exceptionnelles sur les plans géographique et démographique. De par son rôle dynamique, le Ministère doit, pour exécuter son mandat, recueillir une large palette de données, tant qualitatives que quantitatives et aussi bien financières que non financières, auprès d'une multitude de sources internes et externes. Selon la littérature, pour qu'une organisation puisse

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Post, G, 2007, « Evaluating information security tradeoffs: Restricting access can interfere with user tasks. » *Computers & Security*, p. 229-237.

prendre des décisions efficaces, il importe qu'elle procède régulièrement à des analyses de l'environnement et à la mise à jour de l'information¹⁸. AADNC mène régulièrement de telles analyses.

Ce travail est partiellement exécuté par l'entremise de la fonction Gestion et surveillance, qui est en bonne partie responsable de veiller à ce que l'information communiquée aux décideurs corresponde aux priorités gouvernementales ainsi qu'aux rôles et aux compétences du gouvernement fédéral. Par exemple, la Direction des affaires du Cabinet joue un rôle d'examen critique et de consultation auprès des programmes qui souhaitent faire approuver leurs mémoires au Cabinet par les décideurs¹⁹. Cette direction aide les programmes à présenter des dossiers complets, pour faire en sorte que les programmes et les projets proposés donnent suite aux engagements énoncés dans le mandat du Ministère et à ceux du gouvernement. La fonction Gestion et surveillance facilite également le partage de l'information, souvent par la coordination de divers comités et présentations dans l'ensemble du Ministère, pour favoriser la prise de décisions qui répondent parfaitement aux enjeux courants. Souvent surgissent des besoins d'information prioritaires et immédiats qui nécessitent la production d'informations sur mesure. À cet égard, le Ministère ne chemine que lentement vers l'objectif visant à rationaliser le flux informationnel et à intégrer davantage la planification stratégique pour éclairer la prise de décisions. Bien qu'aucune décision finale n'ait encore été prise, ce cheminement est illustré par la discussion entourant le regroupement des comités ministériels présidés par le sous-ministre, dans un souci d'efficacité.

Comme en traitera à fond la section 3.4, le recours aux réseaux informels génère une bonne partie de l'expertise et du savoir au Ministère. Il en résulte un abondant savoir tacite, jugé très utile par les informateurs. Cependant, ce savoir existe hors des réseaux officiels et risque donc de disparaître avec le roulement du personnel. Avec l'évolution des priorités gouvernementales, AADNC peut pérenniser ses capacités de gestion du changement en appuyant davantage ses systèmes de GI et de TI. Les changements de priorité donnent inévitablement lieu à des recherches; plus la gestion de l'information aura été faite de façon minutieuse et plus les systèmes de TI seront conviviaux, plus il sera facile d'accéder aux recherches antérieures permettant d'éclairer la voie à suivre.

D'après la littérature consultée, l'amélioration de la GI et de la TI peut faciliter la gestion du changement et doit donc être intégrée, comme pratique exemplaire, aux stratégies d'affaires ministérielles. En faisant correspondre la GI et la TI à ses grandes priorités, une organisation peut appliquer ses ressources informationnelles aux plus importantes tâches et activités opérationnelles²⁰. L'importance des systèmes de GI et de TI est discutée plus en détail aux sections 3.4, 3.6 et 3.7.

¹⁸Wei Choo, C., 2001, *Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning*. Disponible à : <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/chooimreader.pdf>. Université de Toronto.

¹⁹Direction des affaires du Cabinet, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, 2013, *Overview of Critical Functions*.

²⁰Gregor, S., Hart, D., & Martin, N, 2007, « Enterprise Architectures: enablers of business strategy and IS/IT alignment in government ». *Information Technology & People*, 20(2), p. 96-120.

4. Principales constatations – Succès/efficacité

4.1 Dans quelle mesure les renseignements fournis à AADNC lui permettent-ils d'atteindre les résultats énoncés dans la Politique sur la gestion de l'information et la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats?

Constatation : À AADNC, l'information ministérielle ne permet pas d'atteindre pleinement les résultats énoncés dans la Politique sur la gestion de l'information. Le Ministère fait face à des risques quant à la pertinence, à la fiabilité, à l'exactitude et à l'actualité de l'information. Les données probantes montrent que le Ministère ne gère pas toujours son information et ses documents comme des ressources précieuses. Même si les plateformes ministérielles de technologie de l'information sont efficaces pour ce qui est de recueillir, de stocker et de préserver l'information, toute cette activité s'effectue en vases clos, ce qui complique l'intégration de l'information et son uniformisation.

4.1.1 Politique sur la gestion de l'information

La Politique sur la gestion de l'information vise les objectifs suivants : assurer une gestion de l'information efficace à l'appui de la mise en œuvre des programmes et des services; assurer des processus décisionnels efficaces; faciliter la reddition des comptes, la transparence et la collaboration; et préserver l'information et veiller à l'accès à l'information et aux documents pour le bienfait de la génération actuelle et des générations futures²¹. Ses résultats prévus sont ci-dessous :

Les programmes et services du gouvernement permettent un accès pratique à de l'information pertinente, fiable, intégrale et à propos.

Pertinence

L'équipe d'évaluation a constaté une surabondance d'information non pertinente pour la prise de décisions. Selon des informateurs clés, les décideurs ne sont généralement pas conscients de l'information détenue par le Ministère. Cette situation n'est pas rare dans de nombreux ministères d'autres pays. Selon l'Unité de l'efficacité du gouvernement de Hong Kong, la quantité d'information mise à la disposition des décideurs a grimpé de façon exponentielle²², pour créer ce que Wurman²³ qualifie de « tsunami de données ». Il peut en résulter une surcharge informationnelle, tout simplement imputable à la masse de données et à leur stockage chaotique et non structuré²⁴. En matière d'information, abondance ne va pas toujours de pair avec utilité pour les décideurs d'AADNC.

²¹ Politique sur la gestion de l'information.

²² Government of Hong Kong Efficiency Unit. (2010). *Making Informed Decisions*.

²³ Wurman, R. S., 1997, *Information Architecture*. New York: Graphis Inc.

²⁴ Government of Hong Kong Efficiency Unit. *Making Informed Decisions*.

Il incombe aux décideurs d'optimiser le plus possible la pertinence, l'exhaustivité, l'exactitude et l'actualité de l'information étayant la prise de décisions²⁵. Pour maîtriser ce « tsunami de données », les informateurs clés proposent que les employés procèdent à une collecte intelligente de l'information, c'est-à-dire qu'ils communiquent avec la haute direction et les décideurs pour déterminer quel est le type d'information réellement requise, au lieu de simplement fournir l'information qui est disponible. Cela s'avère tout particulièrement important à AADNC, un ministère très décentralisé et régi par un ensemble de pratiques de gestion très strictes qui favorisent une grande autonomie²⁶. Considérant que plus de 80 % du budget ministériel est alloué aux subventions et contributions (paiements de transfert)²⁷, une collecte intelligente de l'information pourrait considérablement alléger le fardeau de déclaration imposé à de nombreux intervenants autochtones, tout en rehaussant l'efficacité et la pertinence des capacités ministérielles d'exploration et d'analyse des données.

En outre, il convient de signaler que le Ministère emploie des agents statistiques qui collaborent avec le personnel des programmes pour voir à ce que l'information recueillie à l'aide des instruments de collecte des données est d'un format utilisable pour l'analyse statistique. L'équipe d'évaluation a constaté que le rôle de ces agents statistiques est méconnu au Ministère, où il est donc impossible d'assurer une conception appropriée de chaque instrument de collecte. En améliorant les instruments de collecte de données et en mesurant réellement ce qui compte, il est possible d'accroître la pertinence de l'information recueillie.

Fiabilité et exactitude

Comme discuté à la section 3.1, la présence d'erreurs dans les données saisies peut nuire à la fiabilité et à l'exactitude de l'information servant à la prise de décisions. À preuve, plusieurs informateurs clés ont fait état de cas où les données financières du secteur du dirigeant principal des finances ne concordaient pas avec celles des programmes. Il peut en résulter des incohérences dans les analyses financières et des retards, spécialement dans la rédaction de documents d'orientation importants tels que les mémoires au Cabinet ou les présentations au Conseil du Trésor.

Ces problèmes d'exactitude sont fortement associés aux retards ou aux erreurs dans la saisie des données. La littérature souligne à quel point il est essentiel de disposer de données le plus exactes possible pour pouvoir tirer des inférences statistiques correctes qui permettront de dégager des tendances prévisionnelles et d'autres connaissances importantes²⁸. Des données inexactes brident la capacité des plateformes (logiciels) d'informatique décisionnelle²⁹ à extraire

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. 2009. *Secteur du Dirigeant principal des finances - Examen des pratiques de gestion*. Disponible à <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1333045321642/1333045366141>.

²⁷ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. Document d'information - Portrait financier d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (2013-2014). Disponible à <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1363029324938/1363029382616>.

²⁸ Hedgebeth, Darius, 2007, « Data-driven decision making for the enterprise: an overview of business intelligence applications ». *VINE*, 37(4), p. 414-420.

²⁹ Les applications d'informatique décisionnelle comprennent les applications qui aident les organisations à prendre des décisions en recourant à la technologie pour l'établissement de rapports et l'accès aux données, ainsi que les applications d'analyse.

et à manipuler l'information servant à établir des rapports. Nonobstant son degré d'innovation et les investissements qu'on y consacre, la TI/GI ne peut compenser l'erreur humaine et la saisie de données inexactes. Pour que les gestionnaires des organisations fondées sur le savoir puissent prendre des décisions éclairées, il faut que les données employées par les applications d'informatique décisionnelle soient exactes³⁰.

Pour réduire ces erreurs, la littérature propose un certain nombre de pratiques exemplaires, notamment améliorer les mécanismes d'assurance de la qualité des opérations de saisie des données. Par exemple : vérifier les données (notamment les données financières) pour y détecter les écarts; crypter l'information pour en empêcher la modification ou la manipulation; prévoir des mécanismes de récupération et de sauvegarde automatiques des données; et former le personnel sur l'importance de saisir des données inexactes³¹. En améliorant l'exactitude des données, il est possible d'utiliser efficacement les applications d'informatique décisionnelle, qui aident les organisations basées sur le savoir à obtenir les précieuses connaissances décisionnelles dont elles ont besoin et à réduire leurs frais d'exploitation³².

Actualité

De nombreux informateurs clés ont signalé qu'une mauvaise classification des dossiers peut altérer l'actualité de l'information. Comme indiqué précédemment, les décideurs savent souvent quelle information est nécessaire pour prendre une décision, mais s'ils ne peuvent extraire facilement cette information, il leur faudra beaucoup de temps pour localiser les fichiers pertinents.

S'il est impossible d'extraire l'information voulue, il faudra peut-être alors refaire le travail pour compenser la perte. C'est ce que signalait le Rapport annuel sur la mesure du rendement à Affaires autochtones et Développement du Nord Canada pour 2011-2012, qui faisait état d'un dédoublement de l'information et de la présentation, par différents intervenants ministériels, d'une multiplicité de demandes pour la même information³³. L'évaluation effectuée a permis de constater qu'il existe au Ministère des entraves à l'accès à une information actuelle.

L'information et les documents sont gérés comme des ressources précieuses.

La Directive sur la tenue de documents du Conseil du Trésor appuie la Politique sur la gestion de l'information en exigeant que toute l'information ministérielle soit stockée dans un dépôt³⁴. Les dépôts sont habituellement remplis de métadonnées, c'est-à-dire de renseignements pertinents sur les divers dossiers stockés, par exemple le numéro, le type (notes, rapport, décision, correspondance), le titre, l'auteur, la date, la cote de sécurité. La classification des métadonnées

³⁰ Hedgebeth, « Data-driven decision making for the enterprise. »

³¹ Wilder Research, 2009, *Data entry and analysis: Evaluation resources from Wilder Research*. Saint Paul: Minnesota: Wilder Foundation; MEASURE Evaluation, 2008, *Data Demand and Information Use in the Health Sector: Case Study Series*. Disponible à : <http://www.cpc.unc.edu/measure/publications/sr-08-44>. Chapel Hill, NC: MEASURE Evaluation.

³² Hedgebeth, « Data-driven decision making for the enterprise. »

³³ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. 2013, *Annual Report on the State of Performance Measurements in Aboriginal Affairs and Northern Development Canada for 2011-2012*.

³⁴ Directive sur la tenue de documents.

est régie par des règles précises qui visent à améliorer l'accessibilité et l'utilisation de l'information importante³⁵. Ainsi, les numéros de fichier du SGGID correspondent à l'architecture d'alignement des programmes du Ministère, ce qui peut théoriquement permettre aux décideurs d'accéder à de l'information sur des secteurs de programme particuliers qui découlent du mandat et des objectifs du Ministère.

Des informateurs clés signalent que certains employés n'appliquent pas du tout les pratiques adéquates de gestion de l'information. Cette attitude pourrait résulter d'une incompréhension des systèmes de GI/TI ou de leur supposée complexité. Au vu des constatations formulées en 3.1, le SGGID n'est pas considéré comme une base de données efficace. Yang et Maxwell observent que dans les organisations basées sur le savoir, le personnel sera moins porté à utiliser les systèmes informatiques si ces derniers ne sont pas efficaces et conviviaux³⁶. Au Ministère, les systèmes existants ne sont pas exploités à leur pleine capacité opérationnelle.

La stratégie officielle du Ministère en matière de TI/GI³⁷ tente d'atténuer le risque de gestion inadéquate de l'information en instillant une culture organisationnelle de valorisation de la gestion de l'information. Le défaut d'encourager une telle culture crée un risque de perdre des données qui ne pourront plus servir à la prise de décisions. Même si des informateurs clés soulignent que la gestion de l'information incombe à tous les employés, ils ajoutent aussi que l'instillation d'une telle culture doit provenir des cadres de direction. C'est ce que prévoit la Stratégie de gestion de l'information d'AADNC pour 2010-2015, qui demande aux gestionnaires de donner exemple à leur personnel en appliquant dans leur propre lieu de travail une discipline de GI³⁸.

Des structures, des mécanismes et des ressources de gouvernance sont en place pour assurer une gestion continue et efficace de l'information

Les politiques et directives pangouvernementales actuellement en place au sujet de la technologie de l'information, comme la politique sur la gestion de l'information³⁹, insistent sur l'importance de l'horizontalité. Par exemple, les documents consultés mentionnent la nécessité d'échanger de l'information au moyen de pratiques sécuritaires, d'intensifier la mise en commun et le partage interministériels des services, d'adopter une approche pangouvernementale de gestion de la TI et d'assujettir à une perspective pangouvernementale l'intégration de l'information et les orientations stratégiques⁴⁰. D'après les informateurs clés, l'horizontalité est avantageuse pour de nombreuses raisons, notamment pour combler les lacunes informationnelles, pour générer de nouvelles idées, pour assurer l'uniformité et la transparence de l'information et pour rationaliser les systèmes dans un souci d'efficacité. Un informateur clé a

³⁵ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2010, *Norme sur les métadonnées*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18909§ion=text>.

³⁶ Yang, T., and T. Maxwell, 2011, « Information Sharing in Public Organizations: A Literature Review of Interpersonal, Intra-Organizational and Inter-Organizational Success Factors. » *Government Information Quarterly*, 28(2), p. 164-175.

³⁷ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. *Stratégie de gestion de l'information d'entreprise 2010-2015*.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ Politique du SCT sur la gestion de l'information.

⁴⁰ *Ibid.*; *Norme du SCT sur les données géospatiales; Norme du SCT sur les métadonnées*.

fait remarquer que l'horizontalité augmente la qualité de l'information qui remonte la filière organisationnelle jusqu'aux décideurs, parce que tout le monde utilise une information uniforme.

Le cloisonnement traditionnel des ministères va fortement à contre-courant de l'actuelle valorisation des approches pangouvernementales dans la collecte, le stockage, l'extraction et le partage de l'information. Cette pratique de longue date, assujettie à de strictes exigences de redevabilité, a mené à une vision étroite plutôt qu'à la vision périphérique nécessaire à un gouvernement horizontal. L'équipe d'évaluation a constaté que même si les *plateformes ministérielles de TI* sont efficaces pour ce qui est de recueillir, de stocker et de préserver l'information, toute cette activité s'effectue en vases clos, ce qui complique l'intégration de l'information et son uniformisation.

Cela dit, l'évaluation a également mis au jour plusieurs stratégies pouvant encourager l'horizontalité; la TI figure au nombre des outils qui peuvent faciliter cette transition. Au Ministère, deux informateurs ont indiqué que le logiciel Collaboration encourage l'horizontalité interne en permettant à plusieurs individus de partager de l'information et des commentaires au sujet de fichiers communs. D'autres ont signalé que le SPTPNI (une nouvelle mouture du système paiements de transfert aux Premières Nations et aux Inuits) favorisait le partage de l'information en permettant aux parties concernées et aux bénéficiaires de saisir des renseignements. Important outil potentiel d'horizontalisation, GCdocs devrait contribuer à l'élimination des cloisons grâce à la création d'une bibliothèque unique et à sa capacité d'auto-classification, son moteur de recherche plus puissant et ses réglages implicites qui partageront l'information plus largement.

En outre, la littérature souligne la nécessité d'une solide architecture d'entreprise, c'est-à-dire d'une méthodologie pour élaborer la stratégie de GI d'une organisation. L'architecture d'entreprise vise à faciliter la communication entre divers groupes et intérêts, pour offrir un terrain commun à la discussion et à la prise de décisions. La littérature cite également le besoin d'une stratégie et de lignes directrices sur la GI qui faciliteront le partage de l'information non structurée par une cybercommunauté d'intérêt⁴¹.

La question de l'uniformité a été particulièrement soulevée pour la sous-activité Gestion et surveillance, qui est souvent responsable d'assurer la cohérence et l'exactitude de l'information (plus spécialement des données financières) communiquée aux décideurs. Par exemple, un informateur a indiqué qu'il lui a fallu attendre un mois pour savoir combien d'argent était dépensé pour un programme particulier. Un autre a souligné qu'en ce qui touche les budgets et les dépenses, il y a habituellement des divergences entre les données du dirigeant principal des finances et celles des programmes.

⁴¹ Home Civil Service UK, 2008, *Information Matters: Building Government's Capability in Managing Knowledge and Information*. Disponible à : <http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/information-management/information-matters-strategy.pdf>. The National Archives- Gouvernement du Royaume-Uni; Caverlee, James, Liu, Ling, et Steve Webb, 2010, « Social Trust Framework for Trusted Social Information Management: Architecture and Algorithms. » *Information Sciences* 180: 95-112.

4.1.2 Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats

La Politique sur la SGRR vise à faire en sorte que le gouvernement et le Parlement reçoivent l'information financière et non financière intégrée sur le rendement des programmes, de façon à améliorer les décisions d'affectation et de réaffectation des ressources, tant dans chaque ministère qu'à l'échelle pangouvernementale⁴². Cette politique inclut divers éléments, dont les résultats stratégiques, l'architecture d'alignement des programmes et le cadre de mesure du rendement, qui éclairent la préparation d'autres rapports de responsabilisation basée sur les résultats, comme le rapport sur les plans et priorités, le rapport ministériel sur le rendement et les évaluations du Cadre de responsabilisation de gestion. Il convient de souligner que cette politique oblige AADNC à faire correspondre avec la SGRR ses systèmes d'information et ses méthodes de mesure de rendement.

Architecture d'alignement des programmes

L'architecture d'alignement des programmes consiste en un inventaire structuré de tous les programmes offerts par un ministère⁴³. Elle permet au Ministère de désigner et de définir ses programmes, de structurer ses informations sur le rendement, de comprendre les relations qui unissent les programmes et les résultats escomptés en vue de l'atteinte des résultats stratégiques du Ministère, et de structurer les analyses internes sous-tendant l'affectation et la réaffectation des ressources au sein de l'organisation. Selon la Politique sur la SGRR, pour chaque échelon de chaque programme de l'architecture d'alignement des programmes, un lien doit être établi avec les données prévues et réelles sur les ressources et les résultats⁴⁴. Ce n'est pas le cas des services internes à AADNC, regroupés dans l'architecture d'alignement des programmes sous la rubrique générale « Services internes ».

Dans des architectures d'alignement des programmes précédentes⁴⁵, AADNC a énoncé les résultats stratégiques (soutien à la gouvernance et à la gestion, services de gestion des ressources, services de gestion des biens) visés par les services internes. Ces résultats stratégiques englobaient des sous-activités diverses, comme la gestion et la surveillance, la gestion financière et la technologie de l'information et gestion de l'information. Dans son architecture d'alignement des programmes pour 2013-2014, AADNC ne prévoit aucun résultat stratégique pour les services internes et fera vraisemblablement de même pour 2014-2015. Les cadres précédents ou actuels de mesure du rendement ne contiennent pas non plus d'indicateur de rendement sur les résultats stratégiques et les activités des services internes. Dans ce contexte, il se peut que les employés ne sont pas au courant de la nature globale et l'importance des services internes au sein d'AADNC, de même que la façon de procéder pour assujettir ces activités de service à une analyse comparative permettant de bonifier l'efficacité opérationnelle et l'activité décisionnelle du Ministère. Ce constat a été corroboré par certains informateurs clés, qui déploraient que les services de GI et de TI ne définissent pas ou ne disposent pas de mesures/de paramètres de référence clairs concernant l'utilité et l'efficacité des systèmes de GI/TI. À titre d'exemple, le

⁴² *Politique du SCT sur la SGRR.*

⁴³ Secrétariat du Conseil du Trésor, 2010, *Architecture d'alignement des programmes.*

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. Annexe A : Architecture des activités de programme d'AADNC. Accessible à <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1345558981352/1345559176644>.

SGGID est considéré comme une réalisation majeure par ses concepteurs puisqu'il permet de contrôler la version des documents et de les stocker adéquatement en fonction de l'architecture d'alignement des programmes, mais dans les faits, les utilisateurs ont des avis mitigés sur son efficacité. L'absence de jalon de référence adéquat pour la qualité des services internes fait d'autant plus ressortir la nécessité d'établir des critères de mesure du rendement dans ce domaine.

Intégration de l'information financière et non financière

La SGRR indique que le gouvernement a comme objectif de produire une information financière et non financière de plus en plus intégrée sur le rendement des programmes, pour en faire rapport au Parlement et aux autres instances décisionnelles⁴⁶. En outre, le *Cadre stratégique pour l'information et la technologie* indique qu'une intégration efficace est assurée lorsque les opérations, l'information et les technologies sont fiables et compatibles. Cela signifie qu'il faut normaliser les sources d'information en matière de données communes, réutiliser l'information et les solutions technologiques pour éliminer les chevauchements et la redondance, maximiser les investissements et minimiser les coûts.⁴⁷ La concrétisation de ces objectifs peut exiger une intégration des systèmes informatiques d'AADNC, un sujet développé à la section 3.7 du présent rapport concernant la diffusion de l'information.

Examen de la politique sur la SGRR et du Cadre de responsabilisation de gestion

La politique sur la SGRR fait actuellement l'objet d'un examen quinquennal qui vise à faire le point sur son application dans les divers ministères et sur ses modalités de mise en œuvre dans toute l'administration gouvernementale, sur son manque de stabilité (de nombreux ministères, dont AADNC, ont soumis des modifications importantes à la structure de l'architecture d'alignement des programmes pour 2014-2015) et sur la gestion des crédits ministériels ou parlementaires par l'entremise des SGRR.

Concurremment à cet examen, le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est tourné vers le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique et des directeurs généraux de divers ministères (dont AADNC), pour : dresser un bilan de l'initiative Cadre de responsabilisation de gestion 2.0; énoncer les objectifs pour une nouvelle composante de gestion fondamentale sur l'intégration du risque, de la planification et du rendement; solliciter des commentaires sur la situation actuelle de l'intégration du risque; obtenir des suggestions sur l'approche méthodologique à privilégier en 2014-2015. Ces consultations ont mené à la création d'un Cadre de responsabilisation de gestion nouveau et actualisé qui cadre davantage avec les politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor et les résultats de gestion escomptés, ainsi qu'à l'établissement et à l'approbation de quatre composantes de gestion fondamentales et de cinq composantes de gestion ministérielles qui seront évalués au fil des trois prochaines années.



L'examen en cours sur l'application de la SGRR à AADNC ouvre la voie à une analyse de l'information décisionnelle.

⁴⁶ *Politique du SCT sur la SGRR*.

⁴⁷ Secrétariat du Conseil du Trésor, 2007, *Cadre stratégique pour l'information et la technologie*. Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12452>.

Le nouveau Cadre de responsabilisation de gestion comprend un nouvel élément clé qui fait partie intégrante des services internes et de l'information décisionnelle : la gestion de l'information.

À la lumière de ce qui précède, il serait prudent de mener ultérieurement une analyse de la conformité par AADNC à la Politique sur la SGRR sous l'angle de l'information décisionnelle, une fois qu'auront pris fin les examens et les mises à jour actuellement en marche et que le Secrétariat du Conseil du Trésor aura donné des directives claires. Cette question n'a pas été abordée dans l'évaluation.

4.2 Quels sont les principaux facteurs qui contribuent ou qui nuisent à la disponibilité, à la crédibilité et à la fiabilité de l'information décisionnelle?

Constatation : *Même si la solution de gestion documentaire d'AADNC et le recours aux réseaux informels peuvent aider à éclairer la prise de décisions, ces réseaux informels, la culture de gestion de l'information, les capacités humaines et les capacités informatiques peuvent tous faire peser des risques sur la disponibilité, la crédibilité et la fiabilité de l'information.*

Solution de gestion documentaire

Comparativement aux autres ministères, AADNC dispose d'un système de gestion documentaire fiable qui systématise le stockage et l'accessibilité de l'information. Par exemple, la fonction de contrôle des versions du SGGID empêche autant que possible tout dédoublement des documents, un processus favorisé par l'intégration des systèmes Groupwise et paiements de transfert aux Premières Nations et aux Inuits dans le SGGID. Cela signifie qu'en regard des autres ministères, AADNC gère son information avec efficacité et efficience. Cela dit, le SGGID présente certains problèmes, comme la lenteur de ses délais de réponse, ses fastidieuses exigences de saisie des métadonnées, ses réglages implicites de contrôle de l'accès qui freinent le partage de l'information, et l'absence de moteur de recherche adéquat.

Réseaux informels

L'utilisation des réseaux informels et personnels constitue un élément important de la discussion sur les principaux facteurs de facilitation de l'information décisionnelle. Les informateurs clés affirment que les intéressés, et plus spécialement les cadres supérieurs, recourent souvent aux réseaux informels (réseaux de contacts personnels, réunions officieuses, etc.) pour recueillir l'information nécessaire à la prise de décisions. Ce constat implique un certain nombre de conséquences aussi bien positives que négatives.

L'utilisation de réseaux informels peut améliorer à court terme l'accessibilité de l'information, compte tenu des problèmes discutés aux sections 3.1 et 3.3 au sujet des structures officielles de gestion de l'information. Les informateurs clés sont d'avis que, dans le contexte immédiat d'une unité donnée à AADNC, ces réseaux peuvent permettre de prendre des décisions plus efficaces. Plus précisément, les personnes qui ont besoin d'information recourent aux réseaux informels parce qu'elles peuvent obtenir rapidement cette information en posant les bonnes questions aux

bonnes personnes. Pour les décisions chronosensibles, ces techniques de collecte de l'information sont perçues comme étant les plus efficaces. Les informateurs clés estiment également que l'expertise individuelle compte pour beaucoup dans le bon emploi de ces réseaux d'information. Selon la littérature, l'utilisation des réseaux personnels peut, comme discuté précédemment, rehausser l'efficacité des processus interministériels d'échange et de communication sur les questions d'intérêt transfonctionnel, mais il ne faut pas s'y fier exclusivement⁴⁸.

À cause du roulement du personnel, les réseaux informels peuvent nuire à la disponibilité à long terme de l'information. Quand les réseaux s'effritent au fil du temps, il est beaucoup plus difficile d'y conserver le savoir que dans un système d'information formel. En outre, le recours aux réseaux informels empêche les autres unités ministérielles de profiter des connaissances obtenues. Malgré leur efficacité immédiate, les réseaux informels présentent des inconvénients involontaires (non-uniformisation et non-classification de l'information) qui peuvent entraver la prise de décisions à l'échelle plus globale du Ministère.

La Directive sur les rôles et responsabilités en matière de GI⁴⁹ du Secrétariat du Conseil du Trésor indique que les structures de gouvernance facilitent la reddition de comptes à cet égard. Elle indique également que tous les employés ont la responsabilité d'appliquer des procédures adéquates de GI. D'après des informateurs clés, l'encouragement d'une bonne culture de GI au Ministère nécessite des pressions de haut en bas; en outre, les cadres supérieurs semblent faire abondamment usage des réseaux informels pour recueillir l'information décisionnelle, souvent en contournant les systèmes de stockage de l'information mis en place, à l'encontre des bonnes pratiques de GI. Comme discuté aux sections 3.1 et 3.3, certains informateurs clés s'inquiètent du degré auquel les bonnes procédures de GI sont suivies, ainsi que des difficultés et des retards occasionnés par cette situation dans la recherche d'information.

Selon la littérature, les systèmes d'information qui ne sont pas efficaces et conviviaux sont souvent moins utilisés⁵⁰. Plusieurs informateurs privilégient les réseaux informels en raison d'une méconnaissance des systèmes, mais aussi parce qu'ils pensent qu'il est trop compliqué d'utiliser ces systèmes pour obtenir l'information voulue. Selon une étude, « la TI ne doit pas tout d'abord chercher à créer une application idéale du point de vue technologique. Elle doit mettre l'accent sur la "satisfaction de l'utilisateur". Tous les systèmes d'une organisation doivent mettre l'accent sur le client, et le client est l'utilisateur ultime des applications de la TI »⁵¹. Si un système n'est pas conçu en fonction de l'utilisateur, s'il n'est pas « convivial », alors les usagers géreront inadéquatement les données. Une utilisation moindre des systèmes d'information peut nuire à l'extraction et au partage des données en limitant le volume de données structurées qui sont stockées dans les systèmes, ce qui peut miner à long terme la mémoire institutionnelle⁵².

⁴⁸ *Architecture des activités de programme d'AADNC.*

⁴⁹ Secrétariat du Conseil du Trésor, 2007, *Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information*. Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12754>.

⁵⁰ Yang et Maxwell, « Information Sharing in Public Organizations, » p. 164-175.

⁵¹ Plenert, G., 2013, *Lean Management Principles for Information Technology*. CRC Press, p.17.

⁵² *Ibid.*, p. 166.

En résumé, même si le recours aux réseaux informels peut faciliter la communication et l'information à court terme, cette option n'est vraisemblablement pas soutenable à long terme. D'après les études consultées, l'information obtenue par le truchement d'un réseau personnel est inaccessible à quiconque ne fait pas partie du réseau⁵³. En outre, de nombreux informateurs clés ont indiqué que les réseaux informels donnent lieu à des communications unilatérales de recherche



Les systèmes formels de saisie de l'information ont une efficacité optimale lorsqu'ils sont le fruit d'une collaboration entre les experts en GI/TI et les usagers des systèmes.

d'information plutôt qu'à un partage bilatéral et ouvert d'information. Il s'agit donc de communications surtout transactionnelles, qu'il pourrait être difficile de pérenniser à long terme. La littérature signale également que le recours à des réseaux personnels particuliers pour obtenir de l'information peut réduire la possibilité de mettre au jour des sources d'information nouvelles et potentiellement meilleures⁵⁴. Cela peut gêner la collecte d'une information complète et limiter la capacité de prendre une décision pleinement éclairée.

Savoir tacite

Les réseaux informels peuvent mener à la création d'un savoir tacite, ce qui n'est pas souvent le cas avec les systèmes formels de GI et de TI. La littérature consultée aussi bien que les informateurs clés interviewés soulignent que le savoir tacite joue un rôle essentiel dans la capacité d'analyser les données et d'étayer la prise de décisions. Le savoir tacite y est décrit comme étant les compétences, les expériences, les réflexions, les intuitions et le jugement accumulés par des individus⁵⁵. C'est également un regroupement de faits, de concepts, d'expériences et de connaissances accumulés par un groupe d'individus, fortement corrélé à la mémoire institutionnelle. Bennett⁵⁶ ainsi que Khatri et Ng⁵⁷ observent que le savoir tacite s'avère particulièrement important pour les cadres supérieurs, spécialement dans la prise de décisions stratégiques. Ce constat est confirmé par les informateurs clés, et spécialement ceux qui interviennent dans les fonctions de la sous-activité Gestion et surveillance. En effet, de nombreux informateurs clés de cette sous-activité ont souligné que les entraves structurelles à leur capacité d'analyse pouvaient être surmontées par le savoir et l'expertise obtenus dans leur poste, qui leur permettaient d'acquérir l'information nécessaire à la prise de décisions éclairées.

⁵³ Katopol, « "Just enough" Information », p.243.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 233.

⁵⁵ Government of Hong Kong Efficiency Unit. *Making Informed Decisions*.

⁵⁶ Bennett, R. H., 1998, « The Importance of Tacit Knowledge in Strategic Deliberations and Decisions ». *Management Decision*, 36(9), 589-597.

⁵⁷ Khatri, Naresh and Ng, H. Alvin, 2000, « The Role of Intuition and Strategic Decision Making ». *Human Relations*, 53(1), 57-86.

Avec le temps, le savoir tacite transcende les individus et exige une transmission continue de la mémoire institutionnelle entre les membres du groupe⁵⁸. Ce constant transfert et échange de savoir prend la forme d'un processus d'apprentissage synergétique qu'il est difficile d'appréhender⁵⁹. La littérature concernant la GI reconnaît la nature tacite du savoir et de l'analyse. D'après Davenport⁶⁰, l'analyse résulte principalement de données structurées, mais le contenu de l'analyse elle-même connaît une diffusion informelle. Certains informateurs clés des activités Gestion financière et Gestion et surveillance s'inquiètent des risques associés à cette dépendance accrue envers la mémoire institutionnelle pour l'acquisition de l'information décisionnelle, spécialement lorsque des individus quittent le Ministère.

Culture de gestion de l'information

Comme discuté en 3.3, la création, la saisie et une utilisation uniformes des métadonnées contribueront vraisemblablement à l'atteinte des objectifs de la Politique sur la gestion de l'information et de la Directive sur la tenue de documents. Cependant, au niveau individuel, les directives de GI demeurent souvent lettre morte, c'est-à-dire que les employés omettent de créer une version électronique des documents papier ou d'utiliser les conventions adéquates de nomenclature et les autres métadonnées nécessaires à l'organisation et à l'extraction de l'information, ce qui fait perdre non seulement du temps, mais aussi une information pertinente pour la prise de décisions.

Constitue un important obstacle opérationnel l'absence d'interopérabilité, c.-à-d. les différences interministérielles et intergouvernementales au niveau des lois, des politiques, des règles, des règlements et des normes⁶¹. Le refus de partager l'information entre organisations peut devenir un obstacle de taille pour les individus qui cherchent activement des informations et des ressources pour formuler des politiques⁶². Quand des programmes de primes au rendement sont en place, les membres de l'organisation sont davantage susceptibles de partager l'information et le savoir, à moins que le système ne soit pas explicitement conçu pour encourager le partage de l'information⁶³.

⁵⁸ Fornaro, J. G. (2008). « Institutional Memory: How good is your club's memory? Really!! ». *The Boardroom*, janvier/février.

⁵⁹ Bennett, « The Importance of Tacit Knowledge »; Hilbert, D.M., Billsus, D. and Denoue, L., 2006, *Seamless Capture and Discovery for Corporate Memory*.

⁶⁰ Davenport, T. H., 1994, « Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management. » *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 119-131.

⁶¹ *Norme sur les métadonnées* du SCT.

⁶² Myeong, S., & Choi, Y., 2010, « Effects of Information Technology on Policy Decision-Making Processes: Some Evidences Beyond Rhetoric. » *Administration & Society* 42(4), p. 441-459.

⁶³ Yang and Maxwell, « Information Sharing in Public Organizations », p. 164-175.

5. Principales constatations – Efficience/économie

5.1 Le Ministère est-il en mesure d'analyser les données qui lui sont fournies? Dans quelle mesure cette capacité est-elle concrétisée? À quoi sert l'analyse des données?

Constatation : À AADNC, la principale contrainte à la capacité d'analyse des données réside dans les délais serrés imposés par les décideurs qui ont rapidement besoin d'une information précise et complète. Le recours à des stratégies telles qu'une formation en gestion du temps ou la mise en place d'une solide base de GI/TI pourrait constituer un moyen réaliste d'étayer la fonction consultative, essentielle aux décideurs.

Contraintes de temps

Selon les informateurs clés, leur capacité d'analyse des données est affectée par les courts délais qui leur sont impartis. Souvent, les employés doivent composer avec diverses priorités divergentes et ne sont pas en mesure d'exécuter leurs tâches avec toute la minutie voulue. C'est là une situation courante dans d'autres organisations publiques⁶⁴. La littérature et les entrevues indiquent que le manque de temps pour analyser, synthétiser et interpréter les données réduit l'utilisabilité d'informations importantes et, de ce fait, diminue la crédibilité du processus décisionnel⁶⁵. À l'inverse, l'affectation d'un temps précieux (p. ex. période de planification commune) ou la création de nouvelles structures (p. ex. groupes de travail) permet aux individus d'interpréter collectivement les besoins et de déterminer la conduite à suivre⁶⁶. À ce sujet, certains informateurs clés se sont dits incapables d'acquérir l'expertise interne ou de renforcer leurs capacités, parce qu'ils n'avaient pas le temps de réfléchir aux solutions innovatrices à leurs besoins de TI/GI.

Un informateur clé a mentionné l'existence d'un comité de direction, soit le Forum sur les enjeux stratégiques, qui permet d'épargner temps et argent en offrant aux cadres de direction une tribune pour discuter de la faisabilité des programmes ou des politiques à un palier préliminaire, avant que les secteurs ne consacrent du temps et des ressources à la production d'une abondance de données et de rapports superflus. Particulièrement dans la fonction Gestion et surveillance, les informateurs clés indiquent qu'il est davantage nécessaire d'allouer un temps précieux à l'analyse et au renforcement des capacités, pour donner aux décideurs un tableau complet de la meilleure ligne de conduite à suivre et, ainsi, favoriser la prise de décisions crédibles.

⁶⁴ Katopol, « "Just enough" Information, »: p. 233.

⁶⁵ Feldman, J., et Tung, R., 2001, « Using Data-based Inquiry and Decision Making to Improve Instruction. » *ERS Spectrum* 19(3), 10–19; Ingram, D., Louis, K.S., & Schroeder, R.G., 2004, « Accountability policies and teacher decision making: Barriers to the use of data to improve practice. » *Teachers College Record*, 106(6), 1258–1287.

⁶⁶ Lachat, M.A., 2001, *Data-driven high school reform: The Breaking Ranks model*. Providence, RI: LAB, Brown University.

Les délais étouffants peuvent être exacerbés par la rigueur du contexte réglementaire. La littérature fait clairement valoir que le savoir tacite doit être complété par des réflexions formelles et une solide analyse des données⁶⁷. Plusieurs informateurs clés de la fonction Gestion financière estiment ne pas avoir la capacité d'analyser leurs données, une situation fréquemment observée dans la majorité des grandes organisations du secteur privé. Dans une étude de 2005, l'IBM Institute for Report for Business Value signalait que parmi tous les dirigeants principaux des finances interviewés, près de la moitié (45 %) percevaient la création de réflexions et d'analyses de haut calibre en vue de l'établissement de rapports comme un des trois grands problèmes critiques touchant les dirigeants principal des finances et la fonction financière. Cette étude postule également que l'incapacité d'analyser complètement l'information financière est en partie imputable à l'obligation de se conformer aux règlements, au traitement des transactions et à la rapidité du rythme du changement. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a produit de nombreux documents sur la gestion financière, qui imposent de strictes exigences de conformité sur l'exactitude de l'information financière recueillie et diffusée. Des informateurs clés ont mentionné à ce sujet que le surplus de temps qu'ils doivent consacrer à la conformité aux règles de cueillette et d'exactitude de l'information mine leur capacité d'analyse et l'utilité des données obtenues.

Stratégies d'atténuation des problèmes

Certains informateurs clés ayant déclaré manquer d'heures-employés pour analyser les données, plusieurs stratégies ont été cernées pour pallier la situation. Par exemple, des informateurs clés ont souligné l'importance de la formation pour régler le problème des échéances. La tenue de séminaires sur la gestion du temps et la gestion du stress pourrait contribuer à alléger la pression exercée sur certains analystes d'AANDC par les échéances des travaux d'analyse décisionnelle. Des études portant sur la gestion en fonction de ressources réduites dans l'entreprise privée recommandent de telles stratégies d'atténuation⁶⁸.



En offrant aux analystes internes une aide en gestion du temps et du stress, combinée à une externalisation ouverte permettant d'obtenir des perspectives extérieures, AANDC pourrait rehausser ses capacités d'analyse à un coût raisonnable.

En outre, il est possible d'alléger le fardeau des analystes en leur offrant des processus de GI et des systèmes de TI efficaces, qui permettent d'analyse des situations à l'aide d'informations essentielles. Les sections 3.1, 3.3, 3.6 et 3.7 du présent rapport ont abordé la détermination des risques et des stratégies d'atténuation en matière de GI et de TI. La facilité d'analyse est directement proportionnelle à la disponibilité d'une information exacte et pertinente.

⁶⁷ Bennett, « The Importance of Tacit Knowledge, » 589-597; Khatri et Ng, « The Role of Intuition and Strategic Decision Making, » p. 57-86.; Pondy, L.R., 1983, « The union of rationality and intuition in management action. Introduction: common themes in executive thought and action. » Dans S. Srivastava et associés (dir. de réd.), *The Executive Mind*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.; Simon, H.A., 1987, « Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. » *Academy of Management Executive*, February, p. 57-64.

⁶⁸ Herbert, Mark, n.d., « Executing an Effective Workforce Reduction. » Disponible à <http://www.newparadigmllc.com/PDFs/WorkforceReduction.pdf>. New Paradigms LLC, 8 p; Green, Peter and Denise Skinner, 2005. « Does time management training work? An evaluation, » *International Journal of Training and Development* 9:2, p. 124.

Toujours dans l'optique d'un allègement, il existe au Ministère une pratique nouvelle et prometteuse appelée « externalisation ouverte » (*crowd sourcing*), qui consiste à diffuser sur Internet l'information d'une organisation pour mettre à contribution divers groupes à l'expertise variée⁶⁹. Les méthodes sous-jacentes à cette pratique continuent d'être peaufinées afin d'assurer le ciblage des groupes adéquats et l'obtention des analyses souhaitées, et sa mise en œuvre à AADNC nécessiterait vraisemblablement un niveau modéré de formation et des rajustements à la TI⁷⁰. Cependant, considérant son potentiel (mobilisation immédiate et simultanée, par Internet, d'analystes d'autres instances, de groupes autochtones, d'universités et d'ailleurs), il pourrait s'agir d'une stratégie prometteuse pour alléger le fardeau d'analyse à AADNC.

À quoi sert l'analyse

Le processus décisionnel à AADNC a absolument besoin d'une réduction des obstacles qui entravent l'analyse de l'information. Les analystes doivent filtrer et rationaliser un vaste corpus d'information pour pouvoir fournir aux décideurs l'information pertinente voulue. Comme discuté dans la section consacrée aux types d'information consultés par les décideurs, des outils tels que le SPTPNI permettent de produire des rapports fondés sur des données qui peuvent étayer les décisions financières. Cependant, pour donner un contexte qualitatif et une pertinence à l'analyse financière, il est nécessaire de lui incorporer un ingrédient humain. Les analystes de la fonction Gestion et surveillance sont chargés de présenter cette information sous une forme qui, en bout de course, permettra de conseiller les décideurs. C'est pourquoi la fonction d'analyse joue un rôle vital dans le processus décisionnel du Ministère.

5.2 Les renseignements sont-ils diffusés suffisamment et convenablement dans l'ensemble du Ministère?

Constatation : À AADNC, d'importants obstacles technologiques, humains et de nature réglementaire nuisent à la diffusion de l'information.

L'accessibilité des données à diffuser est entravée par le cloisonnement de l'information, qui empêche de partager efficacement celle-ci dans tout l'appareil gouvernemental. Pour désigner ces obstacles structurels, des chercheurs parlent également de « compartimentage » (*departmentalism* en anglais)⁷¹. La conception traditionnelle « en vases clos » des ministères va fortement à contre-courant de l'horizontalisation croissante des gouvernements. Les structures de gouvernance favorisent les projets ministériels plutôt que les partenariats interministériels. L'absence de coopération entre les ministères s'accompagne d'un coût d'opportunité très élevé, en temps et argent gaspillés, puisqu'elle peut nécessiter la saisie en double de données existant déjà⁷². À AADNC, la TI réussit à recueillir, à stocker et à sauvegarder l'information, mais tout cela se fait en vases clos. Certaines ententes de partage des données s'avèrent toutefois

⁶⁹ Pederson et coll., 2013, « Conceptual Foundations of Crowdsourcing: A Review of IS Research. » 46th Hawaii International Conference on Systems Science, p. 579.

⁷⁰ Psaiet et coll., 2011, « Resource and Agreement Management in Dynamic Crowdcomputing Environments. » 15th Annual Enterprise Distributed Object Computing Conference, 193.

⁷¹ Kernaghan et Gunraj, « Integrating information technology into public administration, » p. 525-546.

⁷² Plenert, *Lean Management Principles for Information Technology*, p. 123-139.

gourmandes en main-d'œuvre, car elles s'accompagnent de considérations relatives à la protection des renseignements personnels, à la sécurité, à la reddition de comptes et à la délimitation des responsabilités entre les parties concernées, ce qui, à terme, encourage peu le partage et la diffusion de l'information.

Intégration des technologies de l'information

D'après la littérature, l'un des moyens les plus efficaces de diffuser l'information, pour fins d'extraction et d'analyse, est d'utiliser des technologies de l'information et des communications qui favorisent l'efficacité, bonifient les processus de production et d'administration, et aident à la production de nouvelles informations pouvant être partagées et intégrées. C'est pourquoi, dans la communauté internationale de la gestion de l'information et la technologie de l'information, le concept d'« entrepôts de données ouverts » centralisés et intégrés a été fortement valorisé⁷³.

Le profil de risque d'AADNC indiquait que l'absence d'entrepôt de données intégrées ou centralisées représentait un risque de dédoublement des données⁷⁴. Dans le même esprit, certains informateurs clés indiquent qu'il y a même quelquefois une surdiffusion d'information, et que l'information diffusée est insuffisamment intégrée aux fins des rapports à produire. Selon un autre informateur clé, il est déjà arrivé que des ressources aient été consacrées à l'obtention d'avis juridiques sur des questions déjà analysées par des juristes. S'il existait un moyen d'intégrer l'activité de conseil juridique, il serait vraisemblablement possible de réduire les cas de dédoublement et d'abaisser les coûts qui s'y rattachent. Dans d'autres situations, malgré l'existence de systèmes comme Oracle et paiements de transfert aux Premières Nations et aux Inuits, il n'y a aucun entrepôt de bases de données intégrées qui fait en sorte que les systèmes « se parlent entre eux ». Il existe actuellement au Ministère 78 applications, mais aucune plateforme commune.

D'autres informateurs clés, particulièrement au niveau des programmes, ont également souligné le besoin de mieux intégrer les TI pour qu'elles puissent diffuser en bonne et due forme les types pertinents d'information financière et non financière et assurer la cohérence de cette information. Un informateur clé a fait remarquer qu'à l'heure actuelle, l'incapacité ministérielle d'assurer la cohérence d'une partie de ses informations financières, dans un contexte où il faut composer avec des délais serrés et des exigences quotidiennes, fait peser un grave risque sur la crédibilité de l'information décisionnelle.

De plus en plus, les données versées dans les divers entrepôts de données du gouvernement (tel le système GCDocs, actuellement implanté dans tout l'appareil gouvernemental) peuvent être croisées avec d'autres données pour engendrer de précieuses nouvelles informations qui viennent étayer la formulation des politiques et l'exécution des programmes. Néanmoins, partout au gouvernement et particulièrement à AADNC, il existe des obstacles de taille à une intégration des systèmes informatiques qui favoriserait la diffusion d'une information décisionnelle suffisante et appropriée.

⁷³ Yang et Maxwell, « Information Sharing in Public Organizations, » p. 1.

⁷⁴ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, Profil de risque du Ministère 2012.

Hésitation à partager

Une longue tradition de travail en vases clos assujetti à de strictes exigences de redevabilité a mené à une vision étroite plutôt qu'à la vision périphérique nécessaire à un gouvernement horizontal et à une diffusion efficace de l'information⁷⁵. Cette pratique a contribué à l'émergence d'une culture décisionnelle réactive qui se caractérise par une aversion au risque et par une lenteur dans l'adoption des nouvelles technologies et dans l'habitué au changement organisationnel. En outre, la responsabilité individuelle des ministres quant à la direction de leurs ministères les incite à privilégier la dimension verticale du gouvernement plutôt que l'horizontalité⁷⁶, ce qui pourrait affecter leur capacité de prendre des décisions correspondant aux objectifs généraux du gouvernement.

Des informateurs clés indiquent également qu'au sein d'AADNC, l'un des principaux facteurs contribuant à la culture d'aversion au risque, à la non-intégration des systèmes et au non-renforcement de leurs capacités réside non seulement dans le manque de temps et de ressources, mais aussi dans la prise en compte des questions de sécurité et de protection des renseignements personnels.



Une discussion pan-ministérielle sur la protection des renseignements personnels, les besoins en TI et les habitudes des employés, en vue d'améliorer le partage de l'information, pourrait permettre de réduire le temps de recherche et le doublement des efforts de recherche.

5.3 À quel point les mécanismes de stockage d'information et d'accès à l'information mis en place au Ministère sont-ils efficaces et efficaces?

Constatation : À AADNC, l'efficacité et l'efficience dans le stockage et l'accessibilité de l'information suppose un jeu d'équilibre subtil qui, pour l'heure, ne favorise pas la production d'une information décisionnelle à jour, efficace, fiable et crédible. Ce problème a des causes à la fois technologiques et humaines.

Élimination

Plusieurs informateurs clés ont souligné l'importance d'éliminer les documents qui ne sont plus requis; cette question a été signalée comme un risque à la production adéquate de l'information décisionnelle, puisqu'une surabondance de données complique la recherche d'information pertinente. En ce qui touche l'élimination de l'information et des documents, le problème réside en partie dans le fait que la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* et la Directive sur la tenue de documents du Conseil du Trésor imposent des restrictions sur l'élimination de l'information jugée de valeur opérationnelle⁷⁷. Cependant, vu l'importance historique et

⁷⁵ *Idem.*

⁷⁶ Kernaghan et Gunraj, « Integrating information technology into public administration, » p. 525-546.

⁷⁷ Ministère de la Justice, 2004; Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada. Disponible à: <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/L-7.7/>; Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009, *Directive sur la tenue de documents*. Disponible à: <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/index-fra.aspx?tree=directive>.

juridique de certains documents, AADNC est tenu, comme mesure préventive, de conserver la totalité de son stock documentaire.

La « collecte intelligente de l'information » a été mentionnée comme solution possible pour atténuer les problèmes d'élimination de l'information. Essentiellement, cela consiste à déterminer quelle information possède une valeur opérationnelle, à la numériser, puis à éliminer le reste de l'information pour ainsi obtenir un dépôt d'information efficace et allégé. Selon divers informateurs, le Ministère doit trouver un juste équilibre entre, d'une part, la conservation des documents et des accords historiques et juridiques importants, et, d'autre part, la nécessité de combler de façon réaliste ses besoins de stockage. À l'avenir, le système GCDOcs pourrait représenter une solution à ce problème, à condition d'être doté d'un moteur de recherche efficace qui, comme discuté à la section 3.1, indiquerait quelles informations sont déjà disponibles. La transition au système GCDOcs impliquera une conformité aux outils et à la technologie standardisés qui sous-tendent tout l'entrepôt de données du gouvernement. La préservation de la mémoire institutionnelle suppose la tenue de dossiers qui permettent de conserver la trace des décisions antérieures et de choisir les priorités futures.

Conception et exécution

Les informateurs clés ont très majoritairement déploré la conception du SGGID et des autres systèmes ministériels de stockage de l'information. La plupart estimaient qu'il s'agissait d'un système encombrant, lent et peu convivial, en précisant que de nombreux employés préfèrent se fier aux réseaux informels et à leurs disques durs personnels. Cependant, comme l'indiquent certaines recherches, le succès des stratégies de gestion de l'information passe par une consultation adéquate des utilisateurs ultimes⁷⁸. En fait, des informateurs clés de l'extérieur de la Direction générale de la gestion de l'information ont exprimé le souhait d'être mieux consultés lors de la création des instruments de collecte de données, des dépôts de données et des plateformes d'analyse. Ce constat fait écho aux études citées en 3.6, concernant l'intégration des systèmes de TI.

Fait intéressant à noter, les informateurs clés en GI/TI ont expliqué que les spécialistes en GI/TI possèdent l'expertise et les pratiques exemplaires nécessaires pour rehausser l'efficacité et l'efficacité des outils de stockage et de collecte⁷⁹. Afin de contrer les problèmes futurs de stockage et d'accessibilité, il a été proposé de privilégier une approche de GI/TI plus proactive et exhaustive, plutôt que de procéder à un replâtrage exclusivement basé sur des solutions informatiques. Pour cela, les systèmes de TI devraient faire l'objet d'une conception exhaustive et intégrée, reflétant à la fois les besoins des usagers et l'expertise des concepteurs.

Les informateurs clés ont abordé deux problèmes particuliers dans le stockage et l'accessibilité de l'information, et ainsi mis en évidence l'importance de convertir des données non structurées en des données structurées, et donc accessibles. Un informateur clé a souligné la nécessité de constituer une base de données sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, qui serviraient aux demandes effectuées à ce sujet. Deux informateurs clés ont commenté l'incapacité du SGGID à stocker les documents de niveau secret. Cependant, le

⁷⁸ Plenert, *Lean Management Principles for Information Technology*, chap. 3.

⁷⁹ AADNC, *Enterprise Information Management Strategy 2010-2015*.

Secteur de la Gestion des archives et de l'information de l'entreprise a publié sur cette question des directives ministérielles systématiques, intitulées « Sauvegarder des documents Protégé C ou plus dans le SGGID⁸⁰ ». L'ignorance des procédures et des directives existantes peut mettre en évidence le découplage qui sépare l'effort de sensibilisation déployé par la Direction générale de la gestion de l'information et son impact ailleurs au Ministère. Cela dit, ces deux problèmes soulignent la nécessité de mettre en place des systèmes documentaires qui permettent d'extraire efficacement l'information.

5.4 Dans quelle mesure la gouvernance ministérielle facilite-t-elle l'ouverture des voies de communication?

Constatation : *L'actuelle approche de gouvernance ministérielle a des résultats mitigés pour ce qui est d'ouvrir les voies de communication.*

Structure à comités

Certains informateurs clés étaient très satisfaits de la fonction exercée par les comités et de la contribution de ces derniers à l'ouverture des voies de communication, ajoutant que les comités offrent une tribune pour répondre aux questions et pour présenter et consigner le suivi donné à ces questions. La communauté de pratique rattachée aux comités décisionnels présidés par le sous-ministre d'Affaires indiennes et du Nord Canada (2011) indique que les comités ont pour but de nouer des relations de travail et des liens entre les secrétariats, de mettre en commun les pratiques exemplaires et les leçons tirées par les secrétariats, et de discuter des améliorations à apporter à la structure de gouvernance.

Il est important d'ouvrir les voies de communication à AADNC, en raison de ses responsabilités complexes et de son mandat pluridisciplinaire (y compris la santé, l'éducation et l'économie). Dans ce contexte, la communauté de pratique des comités décisionnels présidés par le sous-ministre d'AADNC est conçue de façon à soutenir la prise de décisions internes et la gestion du Ministère en forgeant des relations et des liens entre les secrétariats, en partageant les pratiques exemplaires et les leçons tirées pour améliorer le fonctionnement des comités présidés par le sous-ministre, et en discutant des améliorations pouvant être apportées à la structure de gouvernance des comités, par exemple en améliorant l'efficacité administrative⁸¹. Ce modèle est privilégié par diverses études selon lesquelles l'existence de plusieurs équipes se traduit généralement par une multiplicité d'options décisionnelles, qui améliore d'autant l'efficacité de l'organisation quant à la production d'information décisionnelle⁸².

⁸⁰ Direction générale de la gestion de l'information, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, 2012, *Sauvegarder des documents Protégé C ou plus dans le SGGID*.

⁸¹ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, 2013, *Communauté de pratiques sur la structure de gouvernance des comités d'AADNC* (2013). « La voie à suivre : options à examiner ».

⁸² Athanasawa, Y., 2003, « Team Characteristics and Team Member Knowledge, Skills, and Ability Relationships to the Effectiveness of Cross-Functional Teams in the Public Sector. » *International Journal of Public Administration*, 26 (10/11), p. 1165-1203.

Il faut toutefois souligner l'avertissement lancé par un chercheur qui affirme que « les besoins de communication transfonctionnelle pourraient se traduire par des délais de service allongés, par des informations inexactes et par une mauvaise planification »⁸³. Dans la même veine, certains informateurs clés ont effectivement mis en évidence certains aspects à améliorer, par exemple rationaliser les comités pour assurer une approche intégrée et une continuité de discussion, ou bien privilégier davantage les discussions stratégiques dans les comités. Ce point est partiellement traité par la communauté de pratique sur la structure de gouvernance des comités d'AADNC (2013), qui définit comme suit les deux grands objectifs du processus de réforme de la gouvernance des comités : 1) l'intégration et la rationalisation de l'actuelle structure de gouvernance; et 2) une meilleure utilisation stratégique de la présence des cadres de direction aux réunions des comités.

Une gouvernance réactive plutôt que proactive

Plusieurs informateurs clés jugent la gouvernance ministérielle plutôt réactive que proactive. Dans une approche réactive, une bonne partie de l'information à laquelle ont accès les décideurs est une information à court terme qui vise à répondre à un besoin précis et souvent chronosensible⁸⁴, un constat corroboré par plusieurs informateurs clés qui ont fait remarquer qu'une approche réactive restreint la capacité de réflexion prospective des secteurs quant à la collecte de l'information et à la prise de décisions. Plusieurs informateurs de la fonction Gestion financière ont explicitement indiqué que la priorité accordée à la gestion de crise et à la gestion d'urgence a pour effet de détourner des fonds qui pourraient potentiellement être investis dans des approches plus proactives et stratégiques.

Pouvoirs financiers visant la gestion de l'information et la technologie de l'information

Dans ce contexte, les informateurs clés proposent que les cadres supérieurs d'AADNC donnent une priorité constante à l'information financière. Les décideurs consultent les Finances par l'entremise du Comité de gestion financière et du Comité des opérations, qui constituent souvent le dernier point de contact avant la prise des grandes décisions stratégiques sur les priorités ministérielles.

À l'heure actuelle, le Comité de gestion financière intervient dans les décisions concernant la GI et la TI à AADNC, ce qui fait craindre que les décisions soient basées sur l'argent disponible plutôt que sur les grandes priorités ministérielles. Puisque le dirigeant principal des finances et la communauté financière représentent le principal canal de communication entre le dirigeant principal de l'information et la haute direction, le thème de la GI/TI risque de ne pas obtenir une priorité suffisante pour assurer l'adéquation de l'information décisionnelle. Vu l'absence de voie ouverte de communication entre le dirigeant principal de l'information, la haute direction et, tout particulièrement, le sous-ministre, les informateurs ont souligné que les décisions prises ne réussissaient pas toujours à faire concorder de façon optimale les besoins de GI/TI aux priorités ministérielles.

⁸³Malayeff, John, 2006, « Exploration of internal service systems using lean principles. » *Management Decision* 44 (5), p. 674-689.

⁸⁴Katopol, « "Just enough" Information, » p. 233.

Selon le *Harvard Business Review*, l'amélioration des liens entre le chef de la direction, les autres cadres supérieurs et le dirigeant principal de l'information représente également un défi courant dans le secteur privé⁸⁵. Le chef de la direction peut donner des informations sur les pratiques opérationnelles exemplaires, tandis que le dirigeant principal de l'information peut exposer l'importance de la GI/TI pour l'ensemble de l'entreprise⁸⁶. L'intervention du dirigeant principal de l'information dans la structuration de toute l'organisation peut en rehausser considérablement l'efficacité⁸⁷. Pour ce qui touche sa structure organisationnelle, AADNC pourrait s'inspirer de ces pratiques exemplaires du secteur privé.



Stimuler les liens entre le sous-ministre, le dirigeant principal de l'information et la haute direction pourrait permettre de mieux soutenir les besoins en GI/TI des décideurs.

5.5 Les mécanismes d'information décisionnelle que le Ministère a mis en place sont-ils efficaces?

Constatation : Pour améliorer la rentabilité des mécanismes d'information décisionnelle, AADNC peut encourager un renforcement de la culture de GI en accroissant l'uniformisation et l'accessibilité des données.

La valeur des données

En stockant ou en catégorisant d'une quelconque façon les données non structurées importantes, le Ministère fait en sorte qu'elles peuvent être extraites, consultées et, en définitive, utilisées pour la prise de décisions. Diverses études ont traité de la pratique consistant à attribuer une valeur à l'information. Ainsi, le *UK Knowledge Council*, qui est un conseil de hauts dirigeants dans la gestion du savoir et de l'information au gouvernement du Royaume-Uni, élabore actuellement un cadre pour la localisation et la qualification du savoir et de l'information⁸⁸ en vue de pouvoir trier ou hiérarchiser l'information disponible lorsqu'elle s'avère trop abondante. Au Canada, la Politique sur la gestion de l'information du gouvernement fédéral explique que la prise en compte des considérations relatives à la GI dans tous les aspects des activités gouvernementales permet de mettre à profit l'information et de la reconnaître à titre de ressource précieuse⁸⁹. Selon une source, le Ministère devrait davantage apprécier le fait que les données constituent son plus précieux actif. Le fait d'optimiser la valeur de l'information et de convertir celle-ci en savoir permet de mieux éclairer la prise de décisions. Au contraire, si l'information est mal gérée ou n'est pas combinée à une bonne gestion du savoir, « cela altère la valeur de l'information comme ressource et compromet l'efficacité et l'efficacités des services fournis⁹⁰ ».

⁸⁵ Stikeleather, Jim, 15 juillet 2013, « The CIO In Crisis: What You Told Us. » Disponible à : http://blogs.hbr.org/cs/2013/07/the_cio_in_crisis_what_you_told_us.html?utm_source=twitter&utm_medium=social. *Harvard Business Review*.

⁸⁶ Stikeleather, Jim, 2 mai 2013, « The Metamorphosis of the CIO. » Disponible à : http://blogs.hbr.org/cs/2013/05/the_metamorphosis_of_the_cio.html. *Harvard Business Review*.

⁸⁷ Stikeleather, Jim, 6 mai 2013, « Three Ways CIOs Can Connect with the C-Suite. » Disponible à : http://blogs.hbr.org/cs/2013/05/three_ways_cios_can_connect_with_the_c-suite.html. *Harvard Business Review*.

⁸⁸ Home Civil Service UK, *Information Matters*, p. 8.

⁸⁹ *Politique sur la gestion de l'information* du SCT.

⁹⁰ Home Civil Service UK, *Information Matters*, p. 4.

Uniformisation et accessibilité

Plusieurs recherches soulignent l'importance d'uniformiser les diverses plateformes d'information et de décloisonner l'information. Comme indiqué précédemment, les entrepôts de données ouverts, avec leurs conventions de nomenclature et leurs méthodes de catégorisation complètes, pourraient permettre une standardisation panministérielle de la culture de GI et ainsi améliorer l'efficacité des pratiques de stockage et d'accès. La rentabilité de l'approche plus accessible qui caractérise GCDocs résulte des facteurs mentionnés plus haut : une information plus accessible est moins coûteuse⁹¹ parce que cela diminue le doublement des données et aide à cerner l'information non pertinente⁹². Il est plus économique d'adopter une approche partagée que de récupérer l'information, de la reconstruire ou de s'en passer⁹³. Évoquant une analyse effectuée par le Bureau du Conseil privé concernant un rapport courant fait à contrat, qui établissait le coût de ce dernier à environ 32 000 \$, un informateur a expliqué que le fait d'avoir à recueillir et à analyser pour une deuxième fois l'information s'accompagnait de coûts très réels. Ainsi, en utilisant des domaines de valeur, conformément aux politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor, le Ministère peut économiser de l'argent en n'ayant pas à recommencer plusieurs fois la recherche d'information ou d'autres tâches. Le même informateur soulignait que la recherche d'information engendre un coût d'opportunité annuel équivalant à 32 employés à temps plein par secteur; AADNC doit vraisemblablement assumer des coûts similaires.



Le gouvernement du Royaume-Uni élabore actuellement un cadre pour cartographier l'emplacement et la valeur du savoir et de l'information; la mise en œuvre d'une telle approche à AADNC pourrait s'avérer une pratique utile de gestion de l'information.

Résultat net

Il convient de souligner que l'adoption d'un modèle du secteur privé, basé sur la rentabilité, pourrait favoriser l'établissement d'une culture de GI chez les employés tout simplement en arrimant les facteurs d'incitation personnels (comme les salaires) au succès de l'entreprise⁹⁴. Certains informateurs clés ont indiqué que l'absence d'incitatifs se traduit par une médiocre culture de GI. Cela laisse croire que malgré les écarts entre les incitatifs du secteur privé et ceux du secteur public, il n'en demeure pas moins que le rapport coût-efficacité découle partiellement d'une bonne culture de GI pouvant rehausser l'exhaustivité et l'actualité de l'information décisionnelle.

⁹¹ AADNC, *Stratégie de gestion de l'information d'entreprise, 2010 à 2015*, p. 25.

⁹² École de la fonction publique du Canada, s.d., « Êtes-vous prêt pour GCDocs? ». Disponible à : <http://www.cspc-efpc.gc.ca/BrowseCoursesBySubject/gcdocs-fra.aspx>.

⁹³ Home Civil Service UK, *Information Matters*, p. 8.

⁹⁴ Muligan, Richard, 2000, « Comparing Accountability in the Public and Private Sectors. » *Australian Journal of Public Administration*, 59(1)

En outre, il faut souligner que la prise de décisions éclairées contrevient souvent à la notion de gouvernement à coût minimal. Une étude postule que la prise de décisions basées sur des données « exige un engagement sérieux, mais souvent négligé à l'égard de la formation, de l'épuration des données et de la maintenance⁹⁵ ». Néanmoins, une réduction des processus à faible valeur ajoutée dans une organisation a le potentiel de réduire la facture des contribuables sans compromettre l'intégrité et la rigueur de l'information.

Les études sur le secteur privé vantent les « principes de gestion allégée », qui consistent à identifier les processus à faible valeur ajoutée, puis à les modifier pour en rehausser l'efficacité. Dans les cas où la gestion allégée a été appliquée, elle a apparemment permis d'abaisser les coûts, de renforcer les capacités et de raccourcir les cycles, créant ainsi un processus décisionnel efficace⁹⁶. Dans le contexte de l'information décisionnelle, la gestion allégée apprend aux organisations qu'un processus jugé important représente plutôt, dans certains cas, une « source de gaspillage⁹⁷ ». Il faut souligner qu'il est possible de relever la productivité du processus d'information décisionnelle sans recruter ni licencier personne. À noter également qu'en vertu des principes de gestion allégée, une décision n'est rentable que si elle repose sur les besoins opérationnels plutôt que strictement sur des paramètres financiers. Comme le souligne un chercheur, « les organisations qui réussissent font des changements en fonction des mesures opérationnelles, et lorsque ces mesures opérationnelles donnent satisfaction, les mesures financières emboîtent facilement le pas⁹⁸ ».

À l'heure actuelle, réduire les processus à faible valeur ajoutée n'est pas une stratégie évidente au Ministère. Par exemple, le système ministériel de courrier électronique, Groupwise, n'a jamais été conçu comme un système de stockage des courriels. Les directives et les séances de formation⁹⁹ incitent les usagers à sauvegarder leurs courriels dans le SGGID. Des informateurs clés signalent que les employés ont plutôt tendance à conserver leurs courriels dans Groupwise et à en utiliser la fonction de recherche pour trouver l'information nécessaire, au lieu de sauvegarder des courriels classés par catégorie. Par conséquent, il a été estimé que seulement quatre ou cinq pour cent environ des courriels de l'employé moyen sont utiles. Ainsi, la conversion du contenu courriel non structuré en une information structurée et de grande valeur pourrait « alléger » le fardeau imposé à Groupwise et en rehausser l'efficacité. Cela pourrait raccourcir les délais de recherche d'information, et en bout de piste aider les décideurs. Il s'agit là d'un seul exemple, parmi d'autres, des façons par lesquelles les employés individuels peuvent contribuer à accroître la rentabilité de l'information décisionnelle à AADNC.



En rappelant aux employés des techniques simples, par exemple comment sauvegarder dans le SGGID tout un fil de discussion développé dans Groupwise, il pourrait être possible de gagner du temps et d'épargner de l'argent.

⁹⁵ Wheaton, « 10 Things You Always Wanted to Know About Data-Driven Decision Making ».

⁹⁶ Plenert, *Lean Management Principles for Information Technology*, p. 6.

⁹⁷ *Ibid.*, p. 134.

⁹⁸ *Ibid.*, p. 132.

⁹⁹ Direction générale de la gestion de l'information, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, « Sensibilisation à la GI – Utilisation du SGGID pour la gestion des courriels ».

Conclusion

L'évaluation a porté sur diverses fonctions (Gestion de l'information, Technologie de l'information, Gestion et surveillance et Gestion financière) des services internes du Ministère, au regard du facteur de risque identifié que constitue l'information décisionnelle. Elle a permis de constater que même si AADNC, en comparaison avec d'autres organisations, peut compter sur une solide information décisionnelle, il reste plusieurs défis importants à relever :

- *Problèmes avec les systèmes de TI* : Les systèmes de TI sont mal intégrés et pourraient être mieux conçus, afin d'en encourager une utilisation judicieuse.
- *Culture de gestion de l'information* : En partie à cause de la non-convivialité des systèmes de TI, le personnel d'AADNC ne respecte généralement pas les directives de gestion adéquate de l'information, notamment les bonnes pratiques de numérisation, de classification, de diffusion et d'élimination de l'information.
- *Non-contextualisation des décisions financières* : Souvent, certains champs des rapports financiers ne sont pas remplis, ce qui engendre un manque d'information décisionnelle. En outre, en raison de la non-intégration des systèmes, certaines décisions financières sont prises sans bénéficier d'un contexte qualitatif non financier.
- *Échéances serrées* : Le principal obstacle à la capacité ministérielle d'analyse des données réside dans les délais serrés imposés par les décideurs qui ont besoin d'une information exacte et complète.
- *Recours excessif aux réseaux informels* : Compte tenu des problèmes ci- d'accès à l'information requise qui ont été évoqués dans les pages précédentes, les cadres supérieurs trouvent souvent plus pratique de recourir à leurs réseaux informels de contacts personnels pour obtenir l'information nécessaire à la prise de décisions. Souvent, ils font davantage appel à l'expérience personnelle qu'aux analyses faites au Ministère. Conjuguée au roulement du personnel, cette situation menace réellement la préservation de la mémoire organisationnelle.
- *Faible priorisation de l'information décisionnelle* : Ces effets sont exacerbés par une structure qui ne priorise pas l'information décisionnelle. L'information décisionnelle est d'abord et avant tout envisagée sous un angle financier. Renforcer la relation entre le dirigeant principal de l'information et la haute direction, particulièrement le sous-ministre, pourrait contribuer à consolider la fonction ministérielle de GI/TI.

Bien que les problèmes énumérés ci-dessus représentent des risques potentiels à l'accessibilité de l'information décisionnelle, à sa fiabilité, à sa crédibilité, à son actualité, à son efficacité et aux autres qualités applicables à l'information décisionnelle, il existe des possibilités d'atténuer ces problèmes. En faisant appel à des techniques telles que la collaboration entre les créateurs et les utilisateurs de la TI, une meilleure sensibilisation à la GI, la prestation d'une formation en gestion du temps et du stress et l'adoption de nouvelles pratiques comme l'externalisation ouverte, il serait possible d'atténuer à faible coût les risques exposés dans le profil de risque du Ministère 2012 et corroborés par l'évaluation effectuée.

Bibliographie

- Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. 2009. *Secteur du Dirigeant principal des finances : examen des pratiques de gestion*. Disponible à : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1333045321642/1333045366141>. Gouvernement du Canada.
- Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. 2012. *Annexe A : Architecture des activités de programme d'AADNC*. Disponible à : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1345558981352/1345559176644>. Gouvernement du Canada.
- Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, 2012, Profil de risque du ministère, 2012-2013. Gouvernement du Canada.
- Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. 2013, Annual Report on the State of Performance Measurements in Aboriginal Affairs and Northern Development Canada for 2011-2012. Gouvernement du Canada.
- Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. 2013. *Document d'information – Portrait financier d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (2013-2014)*. Disponible à : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1363029324938/1363029382616>. Gouvernement du Canada.
- Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, 2013, Communauté de pratiques sur la structure de gouvernance des comités d'AADNC (2013). « La voie à suivre : options à examiner ». Gouvernement du Canada.
- Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. *Stratégie de gestion de l'information d'entreprise, 2010 à 2015*. Gouvernement du Canada.
- Athanasawa, Y., 2003, « Team Characteristics and Team Member Knowledge, Skills, and Ability Relationships to the Effectiveness of Cross-Functional Teams in the Public Sector. » *International Journal of Public Administration*, 26 (10/11), p. 1165-1203
- Bennett, R. H., 1998, « The Importance of Tacit Knowledge in Strategic Deliberations and Decisions ». *Management Decision*, 36(9), 589-597.
- Direction des affaires du Cabinet, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, 2013, *Vue d'ensemble des fonctions critiques*. Gouvernement du Canada.
- École de la fonction publique du Canada, s.d. « Êtes-vous prêt pour GCDOCS? ». Disponible à : <http://www.cspc-efpc.gc.ca/BrowseCoursesBySubject/gcdocs-fra.aspx>. Gouvernement du Canada.
- Caverlee, James, Liu, Ling, et Steve Webb, 2010, « Social Trust Framework for Trusted Social Information Management: Architecture and Algorithms. » *Information Sciences* 180: 95-112.
- Davenport, T. H., 1994, « Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management. » *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 119-131.
- Ministère de la Justice, 2004, *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*. Disponible à : <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/L-7.7/>. Gouvernement du Canada
- Feldman, J., & Tung, R., 2001, « Using Data-based Inquiry and Decision Making to Improve Instruction. » *ERS Spectrum* 19(3), 10–19; Ingram, D., Louis, K.S., & Schroeder, R.G., 2004, « Accountability policies and teacher decision making: Barriers to the use of data to improve practice. » *Teachers College Record*, 106(6), 1258–1287.
- Fornaro, J. G. (2008). « Institutional Memory: How good is your club's memory? Really!! ». *The Boardroom*, janvier-février.

- Government of Hong Kong Efficiency Unit. 2010. Making Informed Decisions. Disponible à : http://www.eu.gov.hk/english/publication/pub_bp/files/making_informed_decision.pdf.
Gouvernement de Hong Kong.
- Gregor, S., Hart, D., et Martin, N, 2007, « Enterprise Architectures: enablers of business strategy and IS/IT alignment in government. Information. » *Information Technology & People*, 20(2), p. 96-120.
- Hedgebeth, Darius, 2007, « Data-driven decision making for the enterprise: an overview of business intelligence applications ». *VINE*, 37(4), p. 414-420.
- Herbert, Mark, n.d., « Executing an Effective Workforce Reduction. » Disponible à : <http://www.newparadigmsllc.com/PDFs/WorkforceReduction.pdf>. New Paradigms LLC, 8 p.; Green, Peter et Denise Skinner, 2005. « Does time management training work? An evaluation, » *International Journal of Training and Development* 9:2, p. 124.
- Hilbert, D.M., Billsus, D. et Denoue, L., 2006, Seamless Capture and Discovery for Corporate Memory. Disponible à : <http://www.fxpal.com/publications/FXPAL-PR-06-370.pdf>.
- Home Civil Service UK, 2008, Information Matters: Building Government's Capability in Managing Knowledge and Information. Disponible à : <http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/information-management/information-matters-strategy.pdf> . The National Archives – Gouvernement du Royaume-Uni
- Direction générale de la gestion de l'information, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, 2012, *Sauvegarder des documents Protégé C ou plus dans le SGGID*. Disponible à : <http://giti-imit/ppg/rpi/edm-fra.asp>. Gouvernement du Canada.
- Direction générale de la gestion de l'information, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, « Sensibilisation à la GI – Utilisation du SGGID pour la gestion des courriels ». Gouvernement du Canada.
- Ingram, D., Louis, K.S., & Schroeder, R.G., 2004, « Accountability policies and teacher decision making: Barriers to the use of data to improve practice. » *Teachers College Record*, 106(6), 1258–1287.
- Jossey-Bass, Simon, H.A., 1987, « Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. » *Academy of Management Executive*, February, p. 57–64.
- Katopol, P.F, 2007, « Just enough » *Information: Information behavior, organizational culture and decision making in munipicle government. Revue canadienne des sciences de l'information et de bibliothéconomie*. 31(3-4), p. 233
- Kernaghan, K., & Gunraj, J, 2004, « Integrating information technology into public administration: Conceptual and practical considerations. » *Administration publique du Canada* 47(4), p. 525-546.
- Kettley P, H., 2000, Learning from Cross-functional Teamwork. Disponible à : <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=356>. Institute for Employment Studies.
- Khatri, Naresh et Ng, H. Alvin, 2000, « The Role of Intuition and Strategic Decision Making. » *Human Relations*, 53(1), p. 57-86.
- Lachat, M.A., 2001, Data-driven high school reform: The Breaking Ranks model. Providence, RI: LAB, Brown University.
- Bibliothèque et Archives Canada, 2013, Generic Valuation Tool: Management and Oversight Services- DRAFT, 2013. Disponible à : http://www.gcpcedia.gc.ca/gcwiki/images/6/6f/M%26O_Draft_GVT_May_2013.pdf.
Gouvernement du Canada.

- Malayeff, John, 2006, « Exploration of internal service systems using lean principles. »
Management Decision 44 (5), p. 674-689.
- MEASURE Evaluation, 2008, Data Demand and Information Use in the Health Sector: Case Study Series. Disponible à : <http://www.cpc.unc.edu/measure/publications/sr-08-44>. Chapel Hill, NC: MEASURE Evaluation.
- Muligan, Richard, 2000, « Comparing Accountability in the Public and Private Sectors. »
Australian Journal of Public Administration, 59(1)
- Myeong, S., & Choi, Y., 2010, « Effects of Information Technology on Policy Decision-Making Processes: Some Evidences Beyond Rhetoric. » Administration & Society 42(4), p. 441-459.
- Pederson et coll., 2013, « Conceptual Foundations of Crowdsourcing: A Review of IS Research. » 46th Hawaii International Conference on Systems Science, p. 579.
- Plenert, G., 2013, Lean Management Principles for Information Technology . CRC Press. P.17
- Pondy, L.R., 1983, « The union of rationality and intuition in management action. Introduction: common themes in executive thought and action. » In S. Srivastava and associates (Eds), The Executive Mind. San Francisco, CA
- Post, G, 2007, « Evaluating information security tradeoffs: Restricting access can interfere with user tasks. » Computers & Security, p. 229-237.
- Power, Daniel, 2008, « Understanding Data Driven Decision Support Systems. » Information Systems Management 25(2), p.149-154.
- Psaier et coll., 2011, « Resource and Agreement Management in Dynamic Crowdsourcing Environments. » 15th Annual Enterprise Distributed Object Computing Conference, 193.
- Simon, H.A., 1987, « Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. »
Academy of Management Executive, février, p. 57-64.
- Stikeleather, Jim , May 2, 2013, « The Metamorphosis of the CIO. » Disponible à :
http://blogs.hbr.org/cs/2013/05/the_metamorphosis_of_the_cio.html. Harvard Business Review.
- Stikeleather, Jim, May 6, 2013, « Three Ways CIOs Can Connect with the C-Suite. »
Disponible à : http://blogs.hbr.org/cs/2013/05/three_ways_cios_can_connect_with_the_c-suite.html. Harvard Business Review.
- Stikeleather, Jim, July 15, 2013, « The CIO In Crisis: What You Told Us. » Disponible à :
http://blogs.hbr.org/cs/2013/07/the_cio_in_crisis_what_you_tol.html?utm. Harvard Business Review.
- Secrétariat du Conseil du Trésor, 2007, *Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information*. Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12754>.
Gouvernement du Canada.
- Secrétariat du Conseil du Trésor, 2007, *Cadre stratégique pour l'information et la technologie*.
Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12452>.
Gouvernement du Canada.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2007, *Politique sur la gestion de l'information*.
Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=12742>.
Gouvernement du Canada.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009, *Directive sur la tenue de documents*.
Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/index-fra.aspx?tree=directive>.
Gouvernement du Canada.

- Secrétariat du Conseil du Trésor, 2009, *Directive sur la fonction d'évaluation*. Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15681§ion=text>. Gouvernement du Canada.
- Secrétariat du Conseil du Trésor, 2009, *Norme sur les données géospatiales*. Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16553§ion=text>. Gouvernement du Canada.
- Secrétariat du Conseil du Trésor, 2010, *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*. Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218>.
Gouvernement du Canada.
- Secrétariat du Conseil du Trésor, 2010, Architecture d'alignement des programmes (PAA).
Disponible à : <http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/mrrs-sgrr/index-fra.asp>. Gouvernement du Canada.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2010, *Norme sur les métadonnées*. Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18909>. Gouvernement du Canada.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Exposé sur le Profil des services internes au gouvernement du Canada – Sommaire*, 2008. Disponible à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/presentations/mrrs-sgrr/pis-psi/page01-eng.asp>. Gouvernement du Canada.
- Wei Choo, C., 2001, Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning. Disponible à : <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/chooimreader.pdf>. University of Toronto.
- Wheaton, Shorr, P, 2003, « 10 Things You Always Wanted to Know About Data-Driven Decision Making. » Disponible à : <http://www.scholastic.com/browse/article.jsp?id=423>.
Scholastic Administrator Magazine.
- Wilder Research, 2009, Data entry and analysis: Evaluation resources from Wilder Research. Saint Paul: Minnesota: Wilder Foundation;
- Wurman, R. S., 1997, Information Architects. New York: Graphis Inc.
- Yang, T., et T. Maxwell, 2011, « Information Sharing in Public Organizations: A Literature Review of Interpersonal, Intra-Organizational and Inter-Organizational Success Factors. » *Government Information Quarterly*, 28(2), p. 164-175.