



**Commissariat à l'information du Canada**

## **Budget des dépenses 2011–2012**

Rapport sur les plans et les priorités

---

Suzanne Legault  
Commissaire à l'information du  
Canada

---

L'honorable Robert Douglas Nicholson,  
c.p., c.r., député  
Ministre de la Justice et procureur général  
du Canada



## Table des matières

<b>MESSAGE DE LA COMMISSAIRE À L'INFORMATION DU CANADA</b> .....	5
<b>SECTION I : SURVOL</b> .....	9
Raison d'être .....	11
Responsabilités .....	11
Résultat stratégique et architecture des activités de programme .....	12
Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique .....	15
Analyse des risques.....	19
Profil des dépenses.....	23
Budget des dépenses par poste voté.....	24
<b>SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME EN FONCTION DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE</b> .....	25
Résultat stratégique.....	27
Activité de programme : respect des obligations liées à l'accès à l'information.....	27
Faits saillants de la planification.....	29
Activité de programme : services internes.....	32
Faits saillants de la planification.....	32
Avantages pour la population canadienne .....	35
<b>SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES</b> .....	37
Faits saillants – État de la situation financière.....	39
<b>SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT</b> .....	41



## Message de la commissaire à l'information du Canada

J'ai le plaisir de présenter au Parlement le *Rapport sur les plans et les priorités 2011–2012* du Commissariat à l'information du Canada. Lorsque j'ai accepté l'honneur et le privilège de servir à titre de commissaire à l'information le 30 juin 2010, je me suis engagée à livrer une haute performance dans la conduite d'enquêtes efficaces, justes et confidentielles sur les plaintes et les problèmes liés à l'accès à l'information. Je me suis aussi donné pour défi de jouer un rôle catalyseur en vue de moderniser le



régime d'accès à l'information au Canada et de favoriser une culture d'ouverture dans toutes les institutions du secteur public. Pour décider de la meilleure marche à suivre, j'ai immédiatement entrepris un processus de planification stratégique, mettant à contribution le personnel du Commissariat, mes gestionnaires ainsi que les principaux intervenants. Les plans et les priorités compris dans le présent rapport tiennent compte du contexte actuel et témoignent des consensus, décisions et engagements auxquels a donné lieu notre processus de planification stratégique.

Nous vivons une époque intéressante et prometteuse pour ce qui est de l'accès à l'information. L'environnement externe ne cesse d'évoluer au fil des événements et des nouvelles possibilités. La technologie continue d'élargir la gamme des dispositifs, applications et médias sociaux offerts au public. WikiLeaks a démontré le pouvoir de la technologie de diffuser de l'information à grande échelle, entraînant ici et là des répercussions sociales dont il nous faudra comprendre toute la portée. Deux milliards de personnes dans le monde, soit une personne sur trois, naviguent et communiquent régulièrement en ligne, et s'attendent à un accès instantané et gratuit à tout type de renseignements dans le format de leur choix. Le mouvement pour l'ouverture gouvernementale, encore à ses balbutiements il y a un an, est maintenant bien enclenché. Plusieurs pays et administrations ont déjà fait preuve de cette ouverture en publiant proactivement et régulièrement des données de grande valeur et en formats ouverts, tout en fournissant des tribunes publiques du genre wiki aux fins de consultation et de collaboration.

En tant que protectrice du citoyen et administratrice en chef, mon premier objectif stratégique consiste à obtenir un haut rendement en accroissant les gains que le Commissariat a réalisés récemment sur le plan de l'efficacité. Le modèle opérationnel instauré il y a deux ans nous permet de résoudre plus rapidement et efficacement les plaintes administratives, notamment celles qui portent sur les retards, les prorogations et les frais. Ce succès jumelé à la complexité croissante et à la nature de plus en plus délicate des nouvelles plaintes a profondément modifié la composition de notre inventaire de plaintes. Par conséquent, un examen du modèle opérationnel et de nouvelles stratégies

de gestion des dossiers s'imposent. La nature plus complexe des enquêtes requiert également des compétences analytiques accrues et une plus grande expertise juridique. En outre, nous devons améliorer notre capacité stratégique et procédurale afin de porter devant les tribunaux les cas de non-conformité en instance, au besoin, et utiliser notre influence pour que la jurisprudence favorise la communication de l'information.

En tant qu'agente du Parlement chargée de protéger le droit d'accès à l'information, mon deuxième objectif stratégique est d'influer sur le régime et de favoriser l'autodiscipline parmi les institutions afin de renverser les tendances négatives relatives aux délais et à la divulgation de l'information. Pour ce faire, il nous faut travailler avec les institutions et les organismes centraux pour cerner les problèmes systémiques et trouver des solutions. Il nous faut offrir au Parlement des conseils avisés sur les meilleurs moyens de moderniser la loi sur l'accès à l'information et l'administration de celle-ci. Il nous faut également mobiliser les intervenants et maximiser les synergies afin de favoriser la transparence et la reddition de comptes. La septième conférence internationale des commissaires à l'information, que le Commissariat organisera conjointement avec l'Association du Barreau canadien à l'automne 2011, fournira une excellente occasion à cet égard.

En septembre dernier, de pair avec les commissaires responsables de l'accès à l'information et de la protection de la vie privée aux échelons fédéral, provincial et territorial, j'ai émis une résolution conjointe sur la transparence gouvernementale pour demander une plus grande ouverture et plus de transparence de la part de nos gouvernements respectifs. Je tiens à féliciter le Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique, qui a entrepris une étude sur la transparence gouvernementale. Il s'agit d'une étape essentielle et urgente vers l'élaboration d'une stratégie proprement canadienne sur la transparence gouvernementale. Je crois que ces travaux souligneront les avantages de la convergence entre le gouvernement transparent et les efforts de modernisation du régime d'accès à l'information.

Enfin, en tant qu'employeur, mon troisième objectif stratégique est de créer un milieu de travail de choix, conforme aux valeurs essentielles que les employés ont définies au cours de notre processus de planification stratégique. La gestion des talents, axée sur le perfectionnement des compétences et le transfert des connaissances, permettra à tous et à toutes de développer et de contribuer leur plein potentiel. Les caractéristiques démographiques de notre effectif montrent clairement qu'il s'agit d'un besoin. À la suite de récentes mesures de dotation destinées à répondre aux exigences opérationnelles, seulement 19 % de l'effectif possède plus de cinq ans d'expérience au sein du Commissariat. Parmi les enquêteurs, 57 % se sont joints au Commissariat au cours des deux dernières années. La gestion des talents constitue un défi de taille pour une petite organisation, surtout dans un contexte de restrictions budgétaires. Elle fournit cependant une excellente occasion de repositionner rapidement le Commissariat comme un centre d'expertise en matière d'enquêtes et de questions juridiques liées à l'accès à l'information.

Les plans et les priorités du Commissariat en 2011–2012 établissent une marche à suivre qui procurera un triple avantage aux demandeurs d'accès à l'information : les plaintes seront résolues plus rapidement, le traitement des demandes prendra moins de temps et la communication de l'information sera optimisée. Ces améliorations entraîneront en retour, au profit de tous les Canadiens, une transparence accrue et une meilleure reddition de comptes de la part du gouvernement tout en favorisant la participation du public au processus démocratique. Selon des consultations à l'échelle fédérale, l'accès gratuit aux données du gouvernement est essentiel à une économie numérique prospère. Deloitte Canada a fait valoir que l'économie numérique de 2020 et au-delà passera en grande partie par la voie de la technologie sans fil. À la fois l'économie et la démocratie y gagneront si les partisans d'un gouvernement transparent et de l'accès à l'information s'unissent pour construire une voie aussi transparente et inclusive que possible, sur laquelle il n'y aura ni retards, ni détours, ni fermetures inutiles.



## **Section I : Survol**



## Raison d'être

Le Commissariat à l'information du Canada assure le respect des droits que la *Loi sur l'accès à l'information*<sup>1</sup> confère aux demandeurs. La protection et le soutien du droit d'accès à l'information du secteur public améliorent la transparence et la reddition de comptes du gouvernement fédéral.

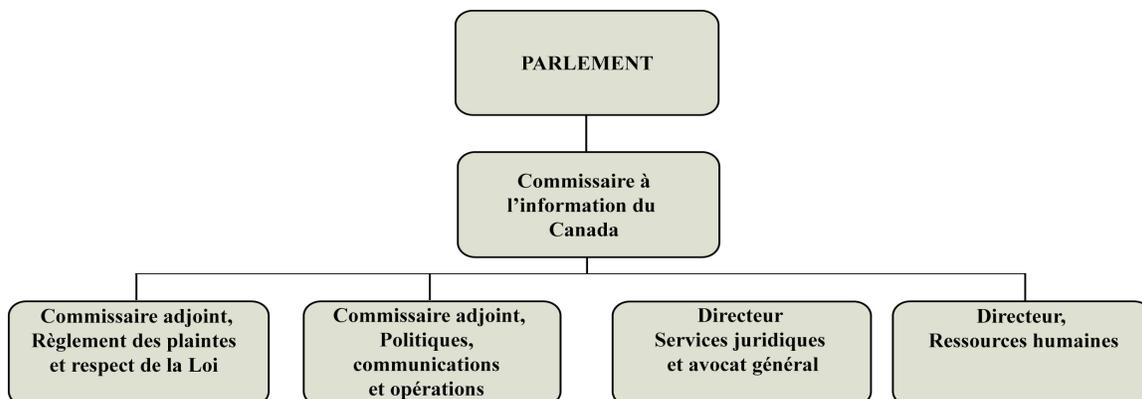
## Responsabilités

Le Commissariat est un organisme public indépendant qui a été créé en 1983 en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, soit la loi qui régit au Canada la liberté d'accès à l'information. Le Commissariat aide la commissaire à l'information à remplir ses fonctions d'agent du Parlement et de protectrice du citoyen.

Le Commissariat est avant tout chargé de mener des enquêtes efficaces, justes et confidentielles sur des plaintes ou problèmes concernant la façon dont les institutions fédérales traitent les demandes d'accès à l'information provenant du public. En s'acquittant de cette responsabilité, il offre aux plaignants, aux responsables des institutions fédérales et aux tierces parties concernées par les plaintes la possibilité de présenter des observations.

De plus, le Commissariat appuie la commissaire à l'information dans son rôle consultatif auprès du Parlement et des comités parlementaires pour toute question se rapportant à l'accès à l'information. Au besoin, il aide la commissaire à porter les questions d'interprétation et d'application de la loi devant les tribunaux. En s'acquittant de son mandat, le Commissariat protège le droit des citoyens canadiens d'accéder à l'information détenue par les institutions fédérales. Il favorise aussi une culture propice à la communication de l'information du secteur public.

L'organigramme ci-dessous illustre la structure organisationnelle du Commissariat à l'information.



<sup>1</sup> *Loi sur l'accès à l'information*, <http://laws.justice.gc.ca/fra/A-1/index.html>

La **Direction du règlement des plaintes et du respect de la Loi** mène des enquêtes et des activités de règlement des différends en vue de la résolution des plaintes.

La **Direction des politiques, des communications et des opérations** évalue le rendement des institutions fédérales en vertu de la Loi, effectue des enquêtes et des analyses systémiques, fournit une orientation stratégique, dirige les relations externes du Commissariat avec le gouvernement et le Parlement et assure un leadership stratégique et institutionnel dans les domaines de la gestion financière, de la vérification interne et de la gestion de l'information. Cette direction est aussi responsable de l'Accès à l'information et de la protection des renseignements personnels au sein du Commissariat.

La **Direction des services juridiques** représente la commissaire devant les tribunaux et offre des conseils juridiques relativement aux enquêtes et aux questions législatives ou administratives.

La **Direction des ressources humaines** supervise tous les aspects de la gestion des ressources humaines – de la dotation au perfectionnement en passant par les stratégies de maintien en poste – et fournit des conseils aux gestionnaires et aux employés sur les questions concernant les ressources humaines.

## Résultat stratégique et architecture des activités de programme

<i>Résultat stratégique</i>	<i>Activités de programme</i>
Les droits des individus en vertu de la <i>Loi sur l'accès à l'information</i> sont protégés.	Respect des obligations liées à l'accès à l'information.  Services internes

## Sommaire de la planification

Le tableau des ressources financières qui suit fournit les dépenses totales prévues<sup>2</sup> pour le Commissariat à l'information au cours des trois prochaines années. Les chiffres rendent compte d'un financement supplémentaire obtenu en 2009–2010 pour moderniser et améliorer les processus opérationnels et pour réaliser des activités appuyant l'exercice du mandat. Ce financement a été attribué pour les exercices financiers couvrant la période de 2009–2010 à 2013–2014. Il varie entre 2 545 000 et 3 012 000 \$ (y compris les

<sup>2</sup> Les dépenses prévues comprennent les niveaux de référence approuvés tirés de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de l'année précédente et les modifications qui y ont été apportées, par exemple les montants reçus par le biais du budget supplémentaire des dépenses.

régimes d'avantages sociaux) et se stabilise à 2 745 000 \$ sur une base permanente. Les variations dans les dépenses prévues d'une année à l'autre sont surtout attribuables aux initiatives de renouvellement dans le domaine de la technologie et de la gestion de l'information.

**Ressources financières** (en milliers de dollars)

2011–2012	2012–2013	2013–2014
12 005	11 737	11 789

Le Commissariat a également obtenu 400 000 \$ sous forme d'affectation à but spécial en 2010–2011 pour répondre à une augmentation de sa charge de travail liée aux instances judiciaires et aux dossiers complexes, dont les enquêtes prioritaires et les audiences sous serment. En 2011–2012, le Commissariat entend trouver une solution à long terme afin de s'assurer l'accès, au besoin, à des ressources suffisantes pour acquérir des services spécialisés de contentieux et d'enquête.

Le tableau ci-dessous fournit un résumé des ressources humaines totales prévues pour le Commissariat à l'information au cours des trois prochains exercices.

**Ressources humaines** (équivalents temps plein – ETP)

2011–2012	2012–2013	2013–2014
106	106	106

**Tableau sommaire de planification**

Le tableau ci-dessous présente la répartition des ressources financières entre l'activité de programme de base du Commissariat et les services internes. Il fait également état des résultats attendus et des principaux critères servant à évaluer le rendement du Commissariat dans l'atteinte de ces résultats. La section 2.1.1 fournit de plus amples renseignements concernant les résultats attendus, les indicateurs et les objectifs de rendement.

L'écart de 793 000 \$ dans les dépenses prévues pour 2010–2011 par rapport à 2011–2012 résulte principalement des facteurs suivants : un financement de 400 000 \$ pour l'acquisition de services spécialisés de contentieux et d'enquête, un montant reporté de 202 000 \$ et un versement de 131 000 \$ pour déficit au chapitre de la rémunération en 2010–2011, ainsi que des ajustements budgétaires en 2011–2012 de 77 000 \$ pour les régimes d'avantages sociaux et de 137 000 \$ pour les initiatives de technologie et gestion de l'information.

**Résultat stratégique :** Les droits des individus en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* sont protégés.

**Critères de rendement**

- Efficacité du processus de règlement des plaintes
- Réceptivité des institutions aux recommandations du Commissariat
- Influence du Commissariat sur l'avancement des droits des demandeurs, notamment au moyen d'observations et de conseils au Parlement et devant les tribunaux

Activité de programme <sup>3</sup>	Résultats attendus	Dépenses prévues 2010–2011 (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
			2011–2012	2012–2013	2013–2014
<b>Respect des obligations liées à l'accès à l'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les plaignants profitent d'un processus efficace pour le règlement des plaintes.</li> <li>• Les institutions respectent leurs obligations en vertu de la Loi.</li> <li>• Les intervenants reçoivent de l'information utile sur les questions liées à l'accès à l'information.</li> <li>• Le Parlement reçoit des conseils opportuns.</li> <li>• Les tribunaux obtiennent des observations et des éléments de preuve utiles.</li> </ul>	8 702	8 197	8 197	8 197
<b>Services internes</b>		4 096	3 808	3 540	3 592
<b>Total des dépenses prévues</b>		12 798	12 005	11 737	11 789

Les sections qui suivent traitent des activités que le Commissariat prévoit mener en 2011–2012 en vue de favoriser l'atteinte de son objectif stratégique à long terme.

<sup>3</sup> Environ 68 % des ressources du Commissariat sont consacrées directement à son activité de programme visant le respect des obligations, ce qui comprend les services juridiques. Les autres 32 % sont destinés aux services internes. Cette répartition est semblable à celle qui prévaut dans les bureaux des autres agents du Parlement et dans les organismes ayant un effectif et un mandat similaires.

## Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Pour 2011–2012, le Commissariat a choisi de concentrer son attention et ses ressources sur diverses priorités qui peuvent le mieux assurer une progression vers l'atteinte de son résultat stratégique à long terme. Ses efforts visent à faire en sorte que les droits des individus en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* sont protégés.

Les **priorités opérationnelles** portent sur des moyens visant à optimiser les ressources consacrées à l'activité de programme et à ainsi obtenir de meilleurs résultats pour la population canadienne. Les **priorités en matière de gestion** visent à améliorer les pratiques de gestion, les mécanismes de contrôle et l'infrastructure du Commissariat, dans des secteurs comme les finances, la gestion des ressources humaines, la technologie et la gestion de l'information, la vérification interne, la gestion des biens immobiliers et la sécurité organisationnelle.

Priorités opérationnelles	Type <sup>4</sup>	Description
<b>1. Améliorer la prestation des services</b>	Priorité permanente	<p>Le Commissariat continuera d'améliorer ses processus opérationnels afin que ses enquêtes sur les plaintes en matière d'accès soient menées de manière efficace, juste et confidentielle.</p> <p>Suivant une démarche en trois volets, le Commissariat :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• examinera son <b>modèle opérationnel</b> et ajustera ses indicateurs de rendement et ses objectifs en conséquence, en tenant compte de la composition actuelle de l'inventaire des plaintes. Alors qu'il y a deux ans l'inventaire comportait une part égale de plaintes administratives et de plaintes dues à un refus d'accès, 75 % constituent maintenant des dossiers complexes ou prioritaires. L'examen du modèle opérationnel permettra de mettre au point les stratégies de gestion des dossiers pour traiter efficacement ce type de plaintes.</li><li>• développera les <b>capacités d'enquête et d'analyse</b> grâce à une formation ciblée et à l'encadrement. Il s'agit d'une exigence</li></ul>

<sup>4</sup> **Priorité déjà établie** : Priorité établie pour 2009–2010 ou 2010–2011.

**Priorité permanente** : Priorité établie pour au moins trois exercices avant 2011–2012.

**Nouvelle priorité** : Priorité nouvellement établie à compter de 2011–2012.

		<p>essentielle vu que 57 % des enquêteurs sont arrivés au Commissariat au cours des deux dernières années. Des outils de référence seront mis à jour ou élaborés pour aider les enquêteurs à mieux comprendre l'évolution et les subtilités de la jurisprudence.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• améliorera la <b>capacité stratégique et procédurale</b> du Commissariat en vue de pouvoir résoudre certaines plaintes en instance devant les tribunaux, de défendre ou de justifier des points de principe et d'influencer la jurisprudence en faveur de la divulgation maximale de l'information. Selon les récentes tendances, le nombre de dossiers hautement complexes et d'autres hypothèses clés, le Commissariat pourrait être appelé à intervenir dans près de dix instances judiciaires en 2011–2012 . Compte tenu de ses ressources limitées pour les cas de litige, il mettra en œuvre une stratégie visant à obtenir des fonds adéquats pour acquérir une expertise juridique spécialisée tout en tenant compte des impératifs de restriction budgétaire.</li> </ul> <p>Pour améliorer la prestation des services dans tous les aspects de son travail, le Commissariat continuera de tirer partie <b>de la technologie et de la gestion de l'information</b>. Notamment, il :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• terminera la transition au nouveau système de gestion des dossiers d'enquête (système InTrac).</li> <li>• introduira une fonction permettant au public de soumettre des plaintes en ligne, laquelle sera intégrée au système de gestion des dossiers dès que les exigences relatives au réseau et à la sécurité seront satisfaites.</li> </ul>
--	--	---

<p><b>2. Maximiser la conformité des institutions</b></p>	<p>Priorité déjà établie</p>	<p>Le Commissariat s'évertuera à améliorer la conformité des institutions fédérales à l'égard de leurs obligations en vertu de la <i>Loi sur l'accès à l'information</i>. Par l'échange de renseignements et des recommandations découlant d'analyses fondées sur les preuves, il cherche à inculquer une plus grande discipline dans le régime d'accès au profit des demandeurs d'information. En 2011–2012, l'accent sera mis sur l'évaluation des progrès réalisés par les institutions et les organismes centraux afin de régler les problèmes liés aux <b>délais</b>.</p> <p>Notamment, le Commissariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mettra en œuvre la troisième année de son <a href="#">plan triennal pour les fiches de rendement</a>,<sup>5</sup> tout en fixant les objectifs et la méthodologie pour le prochain plan.</li> <li>• surveillera et évaluera les avis de prorogation que les institutions doivent présenter à la commissaire à l'information pour les plaintes à l'égard desquelles le délai de réponse est prorogé de plus de trente jours, conformément au paragraphe 9(2) de la Loi.</li> <li>• diffusera de l'information sur ses procédures afin de promouvoir la conformité et réduire les cas de plainte.</li> </ul>
<p><b>3. Favoriser la convergence de l'accès et de la transparence gouvernementale</b></p>	<p>Priorité déjà établie</p>	<p>La modernisation de l'accès à l'information par la voie d'une <b>réforme législative ou administrative</b> est nécessaire pour que le régime reflète l'environnement complexe en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle. Cependant, cette mesure ne suffit plus, car la technologie a changé les attentes des citoyens à l'égard du type d'information gouvernementale qui devrait être rapidement disponible à grande échelle. Les efforts visant à faire progresser l'accès à l'information doivent maintenant aller de pair avec les initiatives de transparence gouvernementale.</p>

<sup>5</sup> Plan triennal pour les fiches de rendement, [http://www.oic-ci.gc.ca/fra/rp-pr\\_spe-rep\\_rap-spe\\_rep-car\\_fic-ren\\_3\\_yrs\\_plan.aspx](http://www.oic-ci.gc.ca/fra/rp-pr_spe-rep_rap-spe_rep-car_fic-ren_3_yrs_plan.aspx)

		<p>Le Commissariat favorisera cette <b>convergence</b> par diverses activités. Par exemple, il :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• collaborera avec les organismes centraux pour mettre à jour les politiques et les lignes directrices sur l'accès à l'information.</li> <li>• continuera de conseiller le Parlement sur la transparence gouvernementale et les moyens de procéder à la réforme de la loi sur l'accès.</li> <li>• effectuera des analyses comparatives nationales et internationales et documentera les pratiques exemplaires en collaborant avec les experts et les organismes nationaux, étrangers et internationaux. La prochaine conférence internationale des commissaires à l'information, qui se tiendra au Canada en octobre 2011, fournira une excellente tribune à cette fin.</li> </ul> <p>Le Commissariat appuiera également l'objectif de la transparence gouvernementale en appliquant et en célébrant les <b>pratiques exemplaires</b>. Par exemple, il :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• complètera la mise en œuvre de sa politique de divulgation et rendra l'information sur son organisation plus visible et disponible en format ouvert.</li> <li>• continuera d'afficher le contenu des demandes d'accès en ligne.</li> <li>• mettra en œuvre le <a href="#">Prix Grace-Pépin</a><sup>6</sup> nouvellement établi.</li> </ul>
--	--	--

Priorités en matière de gestion	Type	Description
<p><b>4. Mettre en œuvre la gestion du talent</b></p>	<p>Nouvelle priorité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comme première étape en vue de la mise en œuvre de la gestion du talent dans l'organisation, le Commissariat misera sur la formation et le développement des compétences de tout le personnel. Il doit également s'attaquer aux défis associés à la planification de la relève et au maintien de la mémoire institutionnelle aux niveaux de gestion supérieurs.</li> </ul>

<sup>6</sup> Prix Grace-Pépin de l'accès à l'information, [http://www.righttoknow.ca/fr/Content/grace\\_pepin\\_award-prix.asp](http://www.righttoknow.ca/fr/Content/grace_pepin_award-prix.asp)

<p><b>5. Bâtir l'infrastructure de sécurité</b></p>	<p>Nouvelle priorité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Commissariat mettra en œuvre une stratégie visant à remédier aux lacunes importantes qui sont ressorties d'une évaluation complète de la sécurité réalisée au cours de l'été 2010. Il mettra en place diverses mesures pour garantir la protection du personnel, des biens et de l'information, conformément à la Politique sur la sécurité du gouvernement.</li> </ul>
<p><b>6. Améliorer la mesure et la vérification du rendement</b></p>	<p>Priorité déjà établie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à jour le cadre de mesure du rendement pour tenir compte du plan stratégique de 2011–2014 et des récents changements aux processus opérationnels.</li> <li>• Vérifier les processus d'enquête, les paramètres de rendement et la gestion de l'information, conformément au <a href="#">Plan de vérification axé sur les risques 2010–2013</a>,<sup>7</sup> pour s'assurer qu'ils appuient une gestion efficace des dossiers. Cette vérification permettra de faire le suivi du plan d'action mis en œuvre par la direction en septembre 2009 pour améliorer l'efficacité de l'Unité de réception et de règlement rapide.</li> </ul>

## Analyse des risques

Divers mécanismes de reddition de comptes et une variété de facteurs externes et internes influent sur les plans et le rendement du Commissariat et en orientent le processus décisionnel. Ces facteurs ont été examinés avec divers groupes d'intervenants durant un récent exercice de planification stratégique, qui a guidé l'élaboration du plan stratégique de l'organisation pour 2011–2014.

Cet exercice a également alimenté le processus de planification de la vérification axé sur les risques mené en mai 2010, dans le cadre duquel le Commissariat a revu les principaux risques auxquels il fait face. Le tableau suivant en établit la liste selon le niveau de complexité et l'importance. La probabilité des risques et les répercussions attendues ont servi à établir le niveau de risque inhérent.

<sup>7</sup> Plan de vérification axé sur les risques 2010–2013, <http://www.oic-ci.gc.ca/fr/risk-based-audit-plan-plan-verification-fonction-du-risque-2010-2013.aspx>

## Principaux risques selon le [Plan de vérification axé sur les risques 2010–2013](#)<sup>8</sup>

Risques	Niveau de risque inhérent <sup>9</sup>
1. Efficacité du règlement des plaintes	Élevé
2. Capacité à conserver la mémoire institutionnelle et l'élan organisationnel advenant un roulement du personnel de gestion	Élevé
3. Respect de la Politique sur la sécurité du gouvernement	Élevé
4. Efficacité des systèmes de technologie de l'information (TI) et des pratiques de gestion de l'information (GI)	Modéré
5. Conformité aux instruments des politiques sur la gestion financière du Secrétariat du Conseil du Trésor	Modéré

### 1. Risques liés à la charge de travail

La charge de travail du Commissariat dépend beaucoup de la façon dont les institutions fédérales traitent les demandes d'accès à l'information ainsi que du nombre, de la complexité et du degré de priorité des plaintes qui sont ensuite déposées par les demandeurs. La composition de l'inventaire des plaintes a changé de façon importante au cours des deux dernières années. Le modèle opérationnel instauré en 2008 était basé sur un pourcentage égal de plaintes administratives et de plaintes dues à un refus d'accès. Les plaintes administratives se rattachent aux retards, aux prorogations, aux droits et à des questions semblables. Toutefois, les plaintes pour refus concernent l'application d'exceptions complexes et litigieuses ayant trait à la sécurité nationale et à d'autres questions délicates. En raison notamment du succès des stratégies permettant de régler rapidement les plaintes administratives, 75 % (plus de 1 500 dossiers) de l'inventaire actuel est composé de plaintes pour refus et d'anciennes plaintes qui soulèvent des défis complexes et imprévus.

Les dossiers complexes ou litigieux pourraient nécessiter l'exercice de pouvoirs d'enquête formels (comme des assignations à comparaître et des audiences sous serment) ou donner lieu à des instances judiciaires dans les cas où une application ou une interprétation vigoureuse des tribunaux est nécessaire pour garantir le respect de la Loi. Les plaintes en suspens parmi les plus anciennes présentent un risque accru de demandes d'ordonnances de mandamus. De telles demandes sont présentées lorsqu'un plaignant croit que le Commissariat a pris trop de temps pour fermer son dossier. Elles visent à contraindre le Commissariat à terminer une enquête en cours. Le Commissariat doit répondre en cherchant à faire annuler la demande afin qu'il puisse conclure l'enquête comme il se doit.

De tels facteurs créent des difficultés considérables pour ce qui est de gérer et de prévoir la charge de travail. Le Commissariat a entrepris d'améliorer ses processus, systèmes et

<sup>8</sup> Plan de vérification axé sur les risques 2010–2013, <http://www.oic-ci.gc.ca/fra/risk-based-audit-plan-plan-verification-fonction-du-risque-2010-2013.aspx>

<sup>9</sup> Risque pour le Commissariat avant l'application des contrôles

contrôles de façon à pouvoir traiter avec efficacité et efficience une quantité et une complexité variables de plaintes et de demandes. En 2009–2010, il a établi des objectifs ambitieux à de nombreux égards pour la prestation de ses services, y compris celui de limiter son inventaire de nouvelles plaintes en fin d'exercice à un nombre allant de 200 à 500 plaintes d'ici 2013–2014.

Compte tenu de la composition actuelle de l'inventaire, le Commissariat entreprendra l'examen de son modèle opérationnel en 2011–2012 et l'ajustera en conséquence. Une vérification interne, qui doit commencer en mars 2011, portera sur les processus opérationnels, les paramètres de rendement et la documentation servant à la prise de décisions afin d'assurer qu'ils contribuent à une gestion efficace des dossiers. Le Commissariat a également entrepris de trouver une solution à long terme pour garantir l'accès à des ressources suffisantes pour se prévaloir, au besoin, de l'expertise nécessaire pour les cas de litige et l'exercice des pouvoirs formels d'enquête.

## **2. Risques pour le capital humain et le savoir**

Au Commissariat, le risque d'un roulement réduit ou rapide des ressources humaines a été atténué avec succès par les stratégies de recrutement comprises dans le [Plan intégré de RH pour 2009–2014](#).<sup>10</sup> Parmi les risques actuels, il y a le double défi d'avoir les compétences et l'expérience suffisantes parmi les membres du personnel et de pouvoir planifier adéquatement la relève aux niveaux de gestion supérieurs.

Au cours des deux dernières années, le Commissariat a entrepris diverses mesures de dotation pour pourvoir les postes approuvés et répondre aux besoins opérationnels. Ainsi, en janvier 2011, seulement 19 % de l'effectif avait été à l'emploi de l'organisation depuis plus de cinq ans. Parmi les enquêteurs, 57 % ont moins de trois années d'expérience, alors que seuls cinq enquêteurs ont plus de dix années d'expérience au Commissariat. La formation est essentielle pour développer l'expertise interne relative à la fonction et aux outils d'enquête particuliers du Commissariat.

Aux niveaux supérieurs, la capacité à conserver la mémoire institutionnelle et l'élan organisationnel advenant le roulement du personnel de gestion constitue le risque le plus élevé. En effet, il n'existe pas de possibilité de progression au sein de l'organisation au-delà du niveau EX-1. En outre, plusieurs directeurs se préparent à prendre leur retraite. Les postes de haute gestion au Commissariat nécessitent des compétences et une expérience particulières afin d'aider la commissaire à exécuter son mandat. En cas de roulement de personnel, il importe de disposer de plans de relève pour garantir une transition sans heurts et des processus adéquats pour assurer la collecte et le transfert des connaissances.

Ces risques seront abordés lors de différentes vérifications internes proposées dans le cadre du [Plan de vérification axé sur les risques 2010–2013](#). Le Commissariat s'est

---

<sup>10</sup> Plan intégré des ressources humaines pour 2009–2014, <http://www.oic-ci.gc.ca/fra/r-r-sl-odi-adi.aspx>

engagé à mettre en œuvre un programme global de gestion du talent, qui mettra l'accent sur la formation et permettra de maintenir et de transférer capital humain et savoir.

### **3. Risques pour la sécurité**

Pour toutes les institutions publiques, la sécurité du personnel, des biens et de l'information représente à la fois un risque inhérent et un risque de non-respect de la politique du Conseil du Trésor. Compte tenu de la nature du travail du Commissariat et de l'information qu'il détient, la sécurité a été classée comme un risque élevé.

Afin de se conformer aux plus récentes exigences de la Politique du Conseil du Trésor sur la sécurité du gouvernement, le Commissariat doit mettre en œuvre un plan de sécurité d'ici avril 2012. Cette mesure présente un défi important, car le plan doit comprendre tous les volets de la gestion de la sécurité dans l'organisation, un plan de continuité des activités, de même qu'un plan d'intervention d'urgence.

De plus, une évaluation de la menace et des risques (EMR) pour la sécurité physique menée en août 2010 a révélé des lacunes importantes. En raison d'un budget de fonctionnement inadéquat, le Commissariat n'a pu procéder à ce jour qu'à des investissements minimes dans son infrastructure de sécurité. Les lacunes réelles ou perçues au chapitre de la sécurité de l'information ont également d'importantes ramifications à l'égard des risques pour la réputation du Commissariat et sa capacité d'exécuter son mandat avec efficacité.

Le Commissariat a mis en place diverses mesures temporaires pour atténuer ces risques et préoccupations. Il a également entrepris de mettre en œuvre une vaste stratégie pour remédier aux différentes lacunes en matière de sécurité. Le [Plan de vérification axé sur les risques 2010–2013](#) prévoit une vérification pour examiner et évaluer les mesures prises, leurs résultats et leur état d'avancement, de même que le respect global de la Politique sur la sécurité.

### **4. Risques liés à l'infrastructure de GI/TI**

Le succès du Commissariat est subordonné à diverses initiatives de renouvellement, dont la modernisation de son infrastructure de technologie et de gestion de l'information. Il y a des risques que les exigences en matière de GI/TI ne soient pas en place pour appuyer les objectifs organisationnels et les besoins opérationnels. Ces risques émanent de la complexité des initiatives de renouvellement, du nombre de mises à jour de système à réaliser, des délais stricts intégrés au cheminement critique, de même que du risque lié aux ressources inutilisées. Comme le Commissariat doit démontrer des pratiques de GI exemplaires, la concrétisation de tels risques pourrait entacher sensiblement sa réputation.

Pour atténuer ces risques, le Commissariat suit de près la mise en œuvre de son plan stratégique de GI/TI pour 2009–2014 et l'ajuste au besoin. Parmi les principales initiatives, mentionnons le remplacement des systèmes désuets de gestion des dossiers pour les fonctions juridiques et d'enquête, et le déploiement du Système de gestion des

dossiers, des documents et de l'information (SGDDI) dans toute l'organisation. Le système de gestion des dossiers d'enquête (système InTrac) sera soumis à une vérification en 2012–2013. Entre autres questions, cette vérification examinera la mesure dans laquelle le nouveau système aura atteint ses objectifs.

## **5. Risques liés à la responsabilité et au respect des politiques**

À l'instar des autres institutions fédérales, le Commissariat est assujéti à diverses règles et politiques du gouvernement. Il faut constamment surveiller ces instruments en raison des modifications qui y sont périodiquement apportées. Pour les institutions de petite taille, cette situation crée des difficultés puisque les ressources y sont limitées. Une autre difficulté vient du fait que le Commissariat, en tant que mandataire indépendant du Parlement, doit déterminer l'applicabilité de certaines politiques et de certains règlements. Dans certains secteurs, la responsabilité de la commissaire à l'égard de la conformité a été accrue par son rôle d'administratrice des comptes et son obligation de comparaître devant les comités parlementaires, sur demande.

Le Commissariat surveille continuellement ses principaux mécanismes de contrôle de la gestion financière. Il en fait l'évaluation chaque année dans le cadre de la vérification menée par le Bureau du vérificateur général. En 2010–2011, le Commissariat a fait appel à des services externes pour mener une évaluation approfondie de ses contrôles à l'égard des salaires, des dépenses de fonctionnement et de la gestion du matériel. À l'exception de la gestion des biens, qui font présentement l'objet d'un inventaire formel, seules des améliorations mineures ont été recommandées et elles ont été mises en œuvre. Le Commissariat a également entrepris d'évaluer sa conformité avec diverses politiques, directives et normes du Conseil du Trésor pour donner un niveau d'assurance sur la pertinence des contrôles en place.

## **Profil des dépenses**

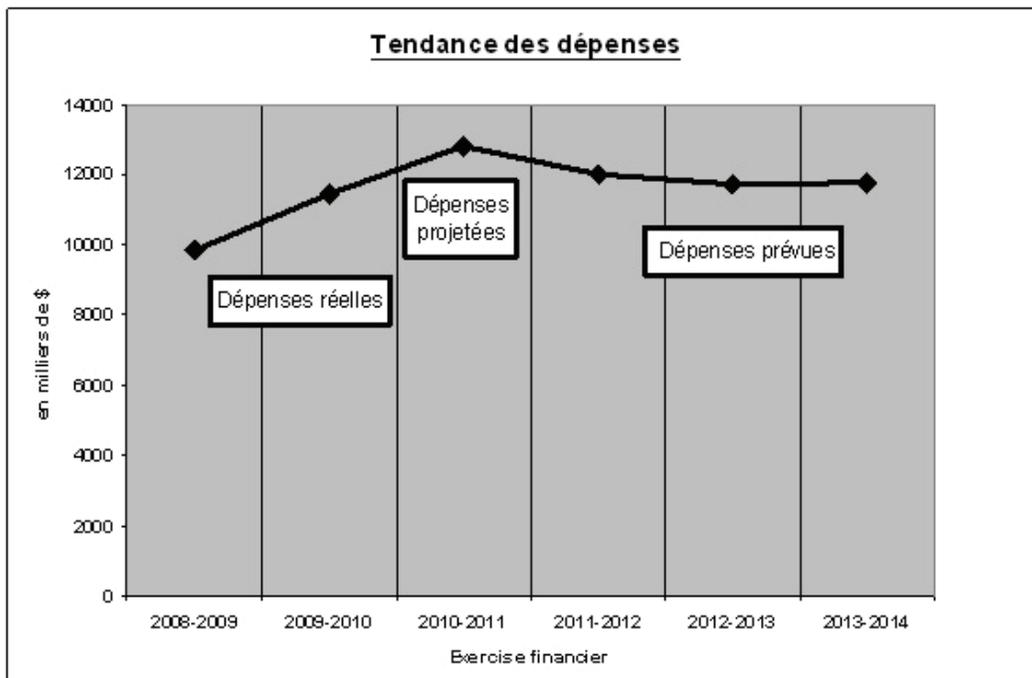
Pour l'exercice 2011–2012, le Commissariat prévoit dépenser 12 005 000 \$ en vue d'atteindre les résultats attendus de ses activités de programme et ainsi contribuer à son résultat stratégique à long terme. Il s'est engagé à faire en sorte que ses ressources financières soient utilisées de manière stratégique et responsable dans le but d'améliorer l'efficacité de sa prestation de services à la population canadienne, ainsi que l'incidence des activités visant à favoriser un régime supérieur d'accès à l'information.

Environ 75 % du budget du Commissariat sera affecté aux salaires et 25 % le sera aux dépenses de fonctionnement et d'entretien (F et E). En ce qui concerne le budget de F et E, le tiers est consacré aux coûts fixes, tandis que le reste sert à financer des projets comme les initiatives en technologie et gestion de l'information, la formation et la vérification interne.

La souplesse budgétaire limitée du Commissariat sera restreinte davantage au cours des trois prochaines années par les mesures fédérales de limitation des coûts. Cette situation rend le Commissariat très vulnérable à toutes nouvelles pressions qui pourraient découler

d'une augmentation des plaintes ou des instances judiciaires, ou encore de tout autre besoin urgent et inattendu. Il a donc entrepris de trouver une solution viable pour garantir un accès « au besoin » à des ressources suffisantes pour se procurer des services spécialisés de contentieux et d'enquête. Pour réaliser des économies, il examine également les possibilités de partager certains services ou expertise avec les autres agents du Parlement.

Le graphique qui suit illustre la tendance des dépenses du Commissariat entre 2008–2009 et 2013–2014. Au cours des deux dernières années, les dépenses se sont accrues afin de satisfaire aux obligations en matière d'accès à l'information et de vérification interne et de moderniser les processus opérationnels du Commissariat. L'accroissement des dépenses projetées s'explique principalement par la dotation accrue, de même que par l'acquisition de services spécialisés de contentieux et d'enquête.



## Budget des dépenses par poste voté

Pour obtenir plus de renseignements sur les postes votés de l'organisation ou les dépenses législatives, veuillez consulter la publication du Budget principal des dépenses de 2011–2012. Une version électronique du Budget principal des dépenses est disponible à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/info/info-fra.asp>.

## **Section II : Analyse des activités de programme en fonction du résultat stratégique**



## Résultat stratégique

Les activités de programme du Commissariat et tous les efforts que celui-ci déploie visent l'atteinte de son unique résultat stratégique, qui consiste à veiller à ce que les droits des individus en vertu de *Loi sur l'accès à l'information* soient protégés.

En 2010–2011, dans le cadre de son processus de planification stratégique, le Commissariat a entrepris de revoir les résultats attendus de ses activités de programme et son cadre de mesure et de surveillance du rendement vers l'atteinte de son résultat stratégique. De meilleures données sur le rendement favoriseront la gestion et la prise de décisions tout en améliorant la reddition de comptes relativement aux résultats. Par ailleurs, l'implantation de nouveaux systèmes de gestion des dossiers d'enquête et des instances juridiques permettra de mieux intégrer les données et d'améliorer les capacités d'analyse et de production de rapports du Commissariat.

La prochaine section décrit l'activité de programme de base du Commissariat, les résultats attendus ainsi que les indicateurs et les objectifs de rendement actuels. Elle explique aussi comment le Commissariat prévoit obtenir les résultats prévus et présente les ressources financières et non financières qui seront consacrées à sa fonction d'enquête et à ses services internes.

### **Activité de programme : Respect des obligations liées à l'accès à l'information**

La *Loi sur l'accès à l'information* confère au Commissariat à l'information du Canada le pouvoir d'accomplir des activités de surveillance. Par l'entremise de sa principale activité de programme, le Commissariat assiste la commissaire à l'information dans ses fonctions de protectrice du citoyen et d'agent du Parlement.

Le Commissariat enquête sur des plaintes concernant la façon dont les institutions fédérales traitent les demandes d'accès à l'information présentées par le public et examine le rendement général de ces institutions face aux exigences législatives. Afin de maximiser la conformité de l'ensemble des institutions, le Commissariat suit une démarche proactive face aux problèmes généralisés ou récurrents; il en examine les causes sous-jacentes et recommande les solutions appropriées. Au besoin, il aide la commissaire à présenter les questions d'interprétation et d'application de la Loi devant la Cour fédérale.

Le Commissariat appuie également la commissaire dans son rôle consultatif auprès du Parlement et des comités parlementaires pour toutes les questions se rapportant à l'accès à l'information. Pour appuyer ses conseils et recommandations, il effectue des analyses comparatives et documente les pratiques exemplaires.

Activité de programme : Respect des obligations liées à l'accès à l'information					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011–2012		2012–2013		2013–2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
75	8 197	75	8 197	75	8 197

Activité de programme Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs
1. Les personnes qui ont déposé une plainte auprès de la commissaire à l'information tirent profit d'un processus efficace de règlement des plaintes.	Pourcentage des enquêtes qui respectent les normes d'assurance de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Total :</b> 90 % des enquêtes respectent les normes d'assurance de la qualité pour la première phase d'examen</li> <li>• <b>Plaintes administratives :</b> 85 % d'entre elles sont réglées dans les 90 jours civils suivant leur enregistrement, conformément aux instructions relatives à la pratique sur le <a href="#">triage des plaintes</a><sup>11</sup></li> </ul>
2. Les institutions satisfont à leurs obligations en vertu de la Loi et prennent des mesures pour régler les problèmes institutionnels et systémiques en matière d'accès à l'information.	Pourcentage de recommandations issues des enquêtes sur des plaintes ou des problèmes systémiques qui sont adoptées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Enquêtes sur des plaintes :</b> 95 % des recommandations sont adoptées</li> <li>• <b>Fiches de rendement et enquêtes systémiques :</b> 80 % des recommandations sont adoptées</li> </ul>
3. Tous les intervenants – dont le public, les demandeurs d'information et le milieu de l'accès à l'information – reçoivent des renseignements pertinents en temps opportun sur des questions d'accès à l'information et sur le rôle des organismes de surveillance qui consiste à garantir le respect de la Loi.	Information transmise aux intervenants et commentaires reçus de la part de ceux-ci, notamment au moyen de documents sur le Web, d'activités publiques et de partenariats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % des rapports annuels, des rapports spéciaux et des principaux communiqués du Commissariat font l'objet d'une <b>couverture médiatique</b> par la plupart des journaux et réseaux de radiodiffusion nationaux. L'information transmise est exacte, selon l'analyse du contenu.</li> <li>• 100 % des rapports spéciaux et de gestion, des conclusions d'enquêtes dignes de mention et des sommaires de demandes d'accès à l'information sont <b>affichés</b> sur le site Web du Commissariat, conformément à sa politique de divulgation.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % des rapports spéciaux et de gestion du Commissariat sont affichés avec un lien permettant aux intervenants de soumettre des <b>commentaires ou questions</b>.</li> </ul>
4. Le Parlement reçoit des renseignements et des conseils opportuns, clairs et pertinents concernant l'incidence des lois, de la jurisprudence, des règlements et des politiques sur l'accès à l'information.	Pourcentage de rapports des comités parlementaires, de transcriptions parlementaires et de textes du hasard liés à l'accès à l'information qui mentionnent les points de vue et les conseils du Commissariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 85 % des documents parlementaires sur l'accès à l'information mentionnent les points de vue et les conseils du Commissariat. Ces mentions sont exactes, selon ce qui est déterminé par l'analyse du contenu.</li> </ul>
5. Les tribunaux reçoivent des observations et des éléments de preuve utiles concernant l'accès à l'information et la juste interprétation de la Loi et des autres dispositions législatives, règlements et précédents s'y rapportant.	Pourcentage d'instances judiciaires dans lesquelles les jugements témoignent des observations présentées par le Commissariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les jugements dans 90 % des instances judiciaires vont dans le sens des observations du Commissariat.</li> </ul>

## Faits saillants de la planification

Au printemps 2010, le Commissariat a entrepris un processus important avec le personnel, la direction et les principaux groupes d'intervenants afin d'élaborer son plan stratégique pour 2011–2014. Fondé sur une analyse globale de l'environnement, le processus a généré un consensus autour de trois grandes orientations et buts stratégiques que le Commissariat poursuivra au cours des prochaines années. Notamment :

- Pour assurer une prestation de services hors pair à la population canadienne, le Commissariat mènera des enquêtes efficaces, justes et confidentielles. Il utilisera tous les moyens à sa disposition pour régler avec efficacité les cas de non-conformité, y compris le recours aux tribunaux, au besoin.
- Pour favoriser un régime supérieur d'accès à l'information, le Commissariat fournira des conseils et un appui au Parlement, aux organismes centraux, aux institutions fédérales, aux groupes de la société civile, au milieu universitaire et aux autres principaux intervenants pour inverser les tendances à la baisse concernant les délais de réponse et la divulgation de l'information du secteur public.
- Le Commissariat verra également à ce que son milieu de travail tienne compte des valeurs fondamentales et des besoins des employés, y compris la gestion du talent et une infrastructure habilitante.

11. Triage des plaintes, [http://www.oic-ci.gc.ca/fra/inv-inv\\_pd-dp\\_triage-complaints-plaintes.aspx](http://www.oic-ci.gc.ca/fra/inv-inv_pd-dp_triage-complaints-plaintes.aspx)

Tout en examinant et en mettant à jour son cadre de gestion du rendement, le Commissariat élaborera des mesures pour évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre ses buts stratégiques. Cette section présente une analyse des plans et des initiatives pour les deux premières orientations stratégiques. Les plans relatifs au milieu de travail sont présentés dans la section traitant des services internes.

### **Prestation de services hors pair à la population canadienne**

Le Commissariat continuera d'améliorer l'efficacité de ses enquêtes. À cette fin, il élaborera et mettra au point son **approche stratégique de gestion des dossiers**, tout en misant sur la technologie et la gestion de l'information pour améliorer ses processus opérationnels. Comme il l'a fait pour les plaintes administratives, le Commissariat doit concevoir des stratégies efficaces afin de régler la proportion et la complexité toujours croissantes des plaintes dues à un refus d'accès, qui font souvent intervenir des questions délicates liées à la sécurité nationale ou des renseignements sur des tiers.

Pour favoriser la conformité des institutions, le Commissariat mettra en œuvre la troisième année de son [Plan triennal pour les fiches de rendement](#).<sup>12</sup> Publié pour la première fois en juillet 2009, ce plan est mis à jour régulièrement pour tenir compte des réalisations et est ajusté, au besoin. En 2011–2012, le Commissariat mènera un suivi auprès des institutions examinées en 2009–2010. Il évaluera les progrès qu'elles ont réalisés afin de mettre en œuvre les recommandations visant à améliorer la rapidité des réponses aux demandes d'accès.

En même temps, le Commissariat surveillera de près l'utilisation et la durée des **prorogations de délai** d'après les avis soumis par les institutions. À compter d'avril 2011, il publiera cette analyse chaque trimestre sur son site Web afin de favoriser l'autodiscipline parmi les institutions. Le Commissariat prévoit également diffuser une procédure relative aux demandes de prorogation de délai aux termes de l'alinéa 9(1)a) et aux avis de prorogation de délai en vertu du paragraphe 9(2).

En 2011–2012, le Commissariat s'appliquera à développer et à les **habiletés et les compétences analytiques** de son personnel d'enquête. Il doit former les enquêteurs et les doter d'outils à jour et adaptés aux besoins, leur permettant de comprendre parfaitement les dispositions concernant l'accès à l'information et l'interprétation que leur donnent les tribunaux. Les enquêteurs pourront ainsi déterminer les questions nécessaires et pertinentes à investiguer sans devoir dépendre des directives ou conseils des Services juridiques.

Le Commissariat doit également optimiser ses **capacités en matière de services juridiques et de contentieux** pour pouvoir traiter efficacement les dossiers complexes, remédier au risque accru de litiges et influencer la jurisprudence en faveur de la divulgation. Dans le cadre de cet effort, il mettra en œuvre une stratégie afin d'obtenir des fonds adéquats pour bénéficier de services juridiques et d'enquête spécialisés.

12. Plan triennal pour les fiches de rendement, [http://www.oic-ci.gc.ca/fra/rp-pr\\_spe-rep\\_rap-spe\\_rep-car\\_fic-ren\\_3\\_yrs\\_plan.aspx](http://www.oic-ci.gc.ca/fra/rp-pr_spe-rep_rap-spe_rep-car_fic-ren_3_yrs_plan.aspx)

Les dossiers complexes et prioritaires peuvent exiger la tenue d'audiences sous serment pour recueillir les éléments de preuve dans les meilleurs délais possibles tout en garantissant l'équité de la procédure et la justice naturelle. Ces audiences consistent à recevoir des preuves sous serment, souvent avec l'aide d'un avocat spécialisé recruté à cette fin. Le risque accru de litiges auquel le Commissariat fait face résulte du nombre et de la nature des dossiers complexes, des enjeux liés à l'élargissement du champ d'application de la Loi, des instances entamées par des tiers afin d'empêcher la divulgation et de certains vieux dossiers pouvant faire l'objet d'une ordonnance de mandamus.

Les Services juridiques comprennent un effectif très limité d'avocats ayant une expérience variable en matière de contentieux. En raison de l'augmentation prévue de la charge de travail associée aux instances judiciaires et aux dossiers complexes, il faut renforcer l'expertise interne afin d'être en mesure, au besoin, de plaider les causes complexes aux différents échelons du système judiciaire.

### **Un régime supérieur d'accès à l'information**

Au Canada et sur la scène internationale, la liberté d'information subit une transformation fondamentale sous l'impulsion des initiatives en matière de données ouvertes et des nouvelles attentes du public. Pour le régime d'accès à l'information et son rendement à la baisse, le statu quo n'est plus viable. En 2011–2012, le Commissariat continuera à promouvoir activement sa modernisation pour que le régime tienne compte de l'environnement numérique et permette une transparence en temps réel.

À cette fin, le Commissariat **collaborera avec les organismes centraux** pour mettre à jour les politiques, les pratiques et les indicateurs de rendement pour l'administration du régime d'accès. Au moyen d'**analyses comparatives et de partenariats**, il continuera de développer l'expertise nécessaire pour **appuyer le Parlement** relativement aux façons de modifier la législation. La prochaine conférence internationale des commissaires à l'information, qui doit avoir lieu au Canada en octobre 2011, procurera une excellente tribune pour échanger de l'information sur les forces à l'œuvre dans le monde entier en faveur d'un plus grand accès à l'information.

Afin d'encourager une plus grande transparence gouvernementale, le Commissariat appliquera et célébrera les pratiques exemplaires. Il finira de mettre en œuvre sa **politique de divulgation** qui a été élaborée de concert avec les principaux intervenants. Cette politique détermine la nature de l'information de grande valeur que le Commissariat s'engage à divulguer de manière proactive. Le Commissariat mettra autant d'information que possible à la disposition du public en format ouvert et continuera d'afficher le contenu des demandes d'accès, ainsi que le nombre de pages d'information divulguées. Dans le cadre d'un projet pilote en 2010, il a exercé son pouvoir discrétionnaire et renoncé aux droits de 5 \$ pour les demandes d'accès officielles dans le but de favoriser le dépôt électronique. Les résultats de ce projet pilote seront évalués en 2011–2012.

En septembre 2010, le Commissariat a instauré le [Prix d'accès à l'information Grace Pépin](#)<sup>13</sup> en collaboration avec ses homologues des provinces et des territoires. Décerné une fois par année dans le cadre de la Semaine du droit à l'information, ce prix vise à reconnaître une contribution exceptionnelle sur le plan de l'accès à l'information, de la transparence gouvernementale et de la reddition de comptes. Le premier prix sera décerné en 2011–2012.

## Activité de programme : Services internes

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : gestion et surveillance, ressources humaines, gestion financière, technologie et gestion de l'information, communications, accès à l'information et protection des renseignements personnels, gestion du matériel et acquisitions, gestion des déplacements et autres services administratifs, et vérification interne. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble de l'organisation et non celles qui sont fournies à un programme en particulier.

Activité de programme : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011–2012		2012–2013		2013–2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
31	3 808	31	3 540	31	3 592

## Faits saillants de la planification

Dans le cadre du processus de planification stratégique de 2010, le personnel et la direction du Commissariat ont déterminé les éléments qui contribueraient à la création d'un **milieu de travail exceptionnel**, favorable à l'atteinte du résultat stratégique de l'organisation. Ainsi, le Commissariat s'attardera en 2011–2012 à élaborer un programme global de gestion du talent tout en améliorant son infrastructure habilitante.

Les membres du personnel ont aussi été invités à définir les valeurs fondamentales de l'organisation. Ils ont choisi les quatre principes suivants pour guider le comportement et la prise de décisions au niveau individuel et organisationnel :

- Excellence — Servir avec compétence, efficacité et diligence
- Influence — Favoriser les efforts visant à moderniser l'accès à l'information
- Intégrité — Agir de manière fiable, impartiale et honnête
- Respect — Faire preuve de courtoisie, d'équité et de collaboration

13. Prix Grace-Pépin de l'accès à l'information, [http://www.righttoknow.ca/fr/Content/grace\\_pepin\\_award-prix.asp](http://www.righttoknow.ca/fr/Content/grace_pepin_award-prix.asp)

## Un programme global de gestion du talent

Un milieu de travail productif et gratifiant reconnaît et développe le talent afin de l'investir dans les bons postes au bon moment. Autrement dit, la gestion du talent met en correspondance les compétences et les aspirations professionnelles avec les besoins stratégiques et opérationnels de l'organisation. Dans les milieux caractérisés par des postes uniques et multifonctionnels soumis à un roulement relativement élevé, la gestion du talent doit également intégrer la gestion du savoir et le maintien de la mémoire institutionnelle.

En 2011–2012, le Commissariat commencera à mettre en œuvre un programme global de gestion du talent. La **formation** en constitue un volet important, lequel sera adapté pour répondre aux besoins opérationnels, notamment dans le domaine des enquêtes et des services juridiques. Le dialogue continu entre le personnel et les gestionnaires et une **rétroaction** régulière sur le rendement aideront les employés à développer leurs habiletés et leurs plans de carrière. Les possibilités de **perfectionnement professionnel** comprendront notamment l'encadrement par des coaches ou des mentors qui transmettront leurs connaissances et aideront les employés à développer ou à acquérir des habiletés ou compétences particulières.

Parallèlement, le Commissariat élaborera et mettra en œuvre une stratégie de **gestion du savoir**. Cette stratégie consistera à identifier les personnes dont les connaissances sont essentielles à l'organisation et à déterminer les meilleurs moyens de transférer ce savoir.

## Une infrastructure habilitante comme facteur de réussite

En 2011–2012, le Commissariat mettra en œuvre la troisième année de son plan stratégique de technologie et de gestion de l'information pour 2009–2014. Les efforts viseront à terminer la transition au nouveau **système de gestion des dossiers et des documents** d'enquête et à amorcer le remplacement du système de gestion des dossiers juridiques. En améliorant les outils d'enquête et le déroulement des opérations, le nouveau système InTrac favorisera une résolution efficace et rapide des plaintes. Il améliorera également les capacités de rapport et d'analyse.

Afin d'améliorer le service aux clients, le Commissariat prendra des mesures pour permettre aux plaignants de soumettre leurs plaintes directement à l'aide du Web. Cette **capacité de dépôt des plaintes** pourrait éventuellement être intégrée au système de gestion des dossiers après que toutes les exigences relatives au réseau et à la sécurité auront été satisfaites.

Le Commissariat examinera également les possibilités de mettre en commun l'expérience acquise durant l'élaboration de son système de gestion des dossiers et des documents avec les autres petits organismes fédéraux ayant des besoins opérationnels comparables.

Au cours des dernières années, la popularité **des médias en ligne et du réseautage social** a connu une augmentation exponentielle. Une plus grande capacité Internet pour étendre l'accès à ces outils au Commissariat appuierait diverses fonctions. Comme source d'information publique, les médias sociaux peuvent aider les enquêteurs à déterminer si certains renseignements sont déjà dans le domaine public. Ils permettraient au personnel des Communications, des Services juridiques et des Relations parlementaires de surveiller divers forums en ligne se rattachant à l'activité de programme du Commissariat et d'y participer. Le greffier du Conseil privé a déjà reconnu l'importance de la technologie du Web 2.0 pour innover dans la façon dont nous servons et mobilisons la population canadienne.

Toutefois, cette nouvelle exigence opérationnelle crée un défi de nature technique. L'infrastructure de réseau du Commissariat est établie sous la forme d'un réseau de données, essentiellement pour le courrier électronique, le transfert de fichiers et une navigation modérée sur le Web. Pour offrir un accès à divers médias sociaux, il faudra une largeur de bande et une sécurité accrues, de même qu'une expertise afin de modifier l'infrastructure et voir à son fonctionnement. En 2011–2012, le Commissariat déterminera la portée de cette nouvelle exigence opérationnelle, articulera les différentes solutions possibles et élaborera un plan pour mettre en œuvre la solution privilégiée.

### **Les impératifs de la sécurité**

L'amélioration de la sécurité pour le réseautage social s'inscrit dans une stratégie bien plus vaste, que le Commissariat commencera à mettre en œuvre en 2011–2012. Cette stratégie en plusieurs volets comprend diverses initiatives proposées pour garantir la protection des employés, des biens et de l'information, de même que la continuité des activités en cas d'urgence. L'objectif est de se conformer à la Politique de 2009 sur la sécurité du gouvernement.

Tous les employeurs ont l'obligation de protéger le personnel, les clients et les visiteurs contre les menaces de violence, de harcèlement et d'intimidation. Comme dépositaire de ressources publiques et fournisseur de services, le Commissariat a une double obligation de protéger ses biens contre le vol, les dommages ou les perturbations. Comme organisme d'enquête, il est aussi responsable de garantir la confidentialité et l'intégrité des renseignements personnels et classifiés qui lui sont confiés.

Toute lacune réelle ou perçue dans l'infrastructure de sécurité compromet la capacité du Commissariat à exécuter son mandat et présente de graves risques pour sa réputation. Les institutions pourraient hésiter à produire de l'information, ce qui retarderait les enquêtes et augmenterait les risques de litige. Des mises à jour importantes de la sécurité informatique sont requises à court terme, notamment pour les enquêtes portant sur des questions de sécurité nationale.

Les premières étapes pour 2011–2012 consisteront à mettre à jour ou à élaborer la politique, le plan et les procédures de sécurité du Commissariat, à examiner son plan de

continuité des activités, et à obtenir un financement adéquat pour acquérir la technologie, le matériel et la largeur de bande, ainsi que l'expertise et la formation. Le Commissariat doit prévoir des améliorations majeures aux mesures de protection et au matériel en vue de son installation dans de nouveaux locaux en 2013.

## **Avantages pour la population canadienne**

En vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, quiconque dépose une demande d'accès à l'information auprès d'une institution fédérale et n'est pas satisfait de la réponse ou de la façon dont celle-ci a été traitée peut porter plainte auprès de la commissaire à l'information. Le Commissariat s'est engagé à fournir un service exemplaire aux demandeurs d'information en enquêtant sur les plaintes d'une manière efficace, juste et confidentielle. Cette fonction est essentielle pour protéger le droit des citoyens canadiens à accéder à l'information du secteur public.

Pour maximiser la prestation de service et réduire les motifs de plainte, le Commissariat suit une démarche proactive face aux problèmes de non-conformité généralisés ou récurrents, tels que les retards dans le traitement des demandes d'accès et la diminution progressive de la divulgation. Il examine les causes sous-jacentes, recommande les solutions appropriées et en surveille la mise en œuvre. Cet effort vise à encourager l'autodiscipline parmi les institutions et ainsi contribuer à renverser les tendances à la baisse concernant les délais de réponse et la quantité d'information divulguée, tout en renforçant la confiance des citoyens à l'égard du gouvernement.

Vu le dynamisme de notre environnement numérique, le respect des délais prescrits pour le traitement des demandes d'accès ne suffit plus pour assurer la transparence et la reddition de comptes du gouvernement. Le Commissariat contribue aux efforts visant à moderniser la loi sur l'accès, déjà vieille d'un quart de siècle, et la façon dont elle est administrée. La modernisation du régime permettra de répondre aux besoins et aux attentes de notre société fondée sur le savoir qui, en retour, alimente notre économie.

La révolution numérique a démontré les avantages que présentent une transparence accrue, la participation et la collaboration. Le Commissariat travaille en faveur d'une convergence de l'accès à l'information et des initiatives d'ouverture gouvernementale, notamment en appliquant et en célébrant les pratiques exemplaires de communication routinière et proactive en format ouvert. La diffusion proactive des renseignements d'intérêt public favorisera la participation des citoyens au processus démocratique, ce qui profitera au développement des politiques et à la prise de décisions. Le partage de l'information grâce aux outils collaboratifs et en format ouvert facilitera la recherche de solutions efficaces aux défis que notre pays et le monde entier doivent aujourd'hui relever.



## **Section III : Renseignements supplémentaires**



## Faits saillants de la situation financière

Les faits saillants présentés ici visent à donner un aperçu des états financiers prospectifs du Commissariat. En conformité avec les normes pangouvernementales recommandées par le Parlement et le vérificateur général du Canada, le Commissariat présente des états financiers prospectifs préparés selon la méthode de comptabilité d'exercice afin d'améliorer la reddition de comptes, la transparence et la gestion des finances. Les états financiers prospectifs détaillés se trouvent dans la section « À propos de nous – Information sur le Commissariat – Rapports » du site Web du Commissariat.

### État prospectif condensé des opérations

Pour l'exercice prenant fin le 31 mars  
(en milliers de dollars)

	Variation	Résultats estimatifs 2011	Prévisions 2012
Dépenses			
Total des dépenses	-6%	14 744	13 825
Recettes			
Total des recettes	0%	0	0
<b>Coût de fonctionnement net</b>	<b>-6%</b>	<b>14 744</b>	<b>13 825</b>

### État prospectif condensé de la situation financière

Pour l'exercice prenant fin le 31 mars  
(en milliers de dollars)

	Variation	Résultats estimatifs 2011	Prévisions 2012
Actifs			
Total des actifs	-6%	1 560	1 461
Passifs			
Total des passifs	0%	2 962	2 971
Avoir du Canada	-8%	(1 402)	(1 510)
<b>Total</b>	<b>-6%</b>	<b>1 560</b>	<b>1 461</b>



## Section IV : Autres sujets d'intérêt

### **Examen préliminaire des principaux processus financiers du Commissariat, octobre 2010<sup>14</sup>**

Dans le but de garantir une saine gestion financière et la conformité avec les principales exigences de la politique sur les contrôles internes, le Commissariat à l'information du Canada a commencé à documenter ses principaux processus et contrôles et à en évaluer l'efficacité. En 2010–2011, la firme Samson & Associés a été chargée de documenter et d'effectuer un examen préliminaire sur les processus et contrôles suivants : les dépenses salariales, l'achat de biens et de services et les sommes versées à des fournisseurs, la gestion des actifs et des stocks ainsi que les processus et contrôles de clôture de la période comptable. À la suite des observations et des recommandations formulées dans le rapport, la direction du Commissariat a pris des mesures pour apporter toutes les améliorations possibles.

14. Examen préliminaire des principaux processus financiers du Commissariat, [http://www.oic-ci.gc.ca/fra/abunans\\_cor-inf-inf-cor\\_int-aud-ver-int-rep\\_internal-controls-controles-internes\\_preliminary-review-october-2010-examen-préliminaire-octobre.aspx](http://www.oic-ci.gc.ca/fra/abunans_cor-inf-inf-cor_int-aud-ver-int-rep_internal-controls-controles-internes_preliminary-review-october-2010-examen-préliminaire-octobre.aspx)