



Évaluation du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

Publié : le 2017-09-15

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor 2017,

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT66-82/2017F-PDF
ISBN : 978-0-660-43960-0

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Evaluation of the Public Service Employee Survey

Évaluation du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

Le 19 juillet 2017

Résumé exécutif

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)) a été mené tous les trois ans depuis 1999. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) a géré quatre de ces itérations, dont les deux derniers cycles. La dernière itération, avec la collecte de données en 2014 et la publication des résultats en 2015, comprenait 106 questions et a été remplie par 182 165 employés.

La présente évaluation du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) se penche sur la pertinence et le rendement du sondage, et comprend des commentaires tirés des sources suivantes :

- entrevues avec des administrateurs généraux de ministères et organismes, des cadres supérieurs du Secrétariat et d'autres intervenants;
- sondage auprès des principaux utilisateurs du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux);
- examen des documents du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux);
- analyse des tendances dans les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux);
- examen des sondages auprès des fonctionnaires dans d'autres administrations.

Conclusions

Les preuves démontrent le besoin continu du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) comme outil fiable et exhaustif permettant de recueillir périodiquement les opinions des fonctionnaires au regard de leur emploi et de leur milieu de travail. Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) répond aux priorités du gouvernement en ce qui concerne son soutien d'une fonction publique efficace, et l'administration du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) relève du mandat du Secrétariat.

Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) donne une perspective précieuse des opinions des employés au regard de leur engagement à leur emploi, des effectifs et des milieux de travail fédéraux ainsi que du leadership dans la fonction publique. Il permet également de déterminer les préoccupations concernant ces secteurs. Cependant, on pourrait en faire plus afin d'assurer une compréhension approfondie des causes fondamentales de ces préoccupations, en particulier celles qui concernent le leadership. Les cadres supérieurs de partout au sein du gouvernement du Canada utilisent régulièrement les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) dans leur plan ministériel ou organisationnel pour améliorer les pratiques de gestion des personnes. Dans une moindre mesure, les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) contribuent à l'élaboration des politiques du gouvernement en matière de gestion des personnes par le Secrétariat.

Même si le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a contribué à des initiatives qui visent à améliorer l'engagement et le rendement des employés, il existe peu de preuves de réponses pangouvernementales visant à régler les problèmes soulevés dans le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). Parallèlement, même si les résultats pangouvernementaux du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) démontrent un changement positif au fil du temps dans certains secteurs, le changement est également négatif, faible ou inexistant dans plusieurs autres secteurs.

Les secteurs de gestion du rendement, un milieu de travail respectueux et un milieu de travail éthique se sont améliorés au fil du temps, alors que les résultats pour la satisfaction au regard de l'emploi et de l'organisation, la satisfaction au regard du perfectionnement professionnel et du rendement organisationnel se sont affaiblis au fil du temps. Peu de changements, voire aucun, ont eu lieu à l'égard des résultats pour la haute direction, les langues officielles, la dotation et les relations de travail.

Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a été conçu et administré de manière efficace, et il y a eu des efforts systématiques pour l'améliorer continuellement.

Malgré cela, il y a quatre préoccupations importantes concernant le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) :

1. fréquence des itérations du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux);
2. décalage entre le travail sur le terrain et la publication des résultats;
3. limitations dans l'analyse des données du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux);
4. caractère adéquat du soutien pangouvernemental pour aborder les enjeux identifiés.

Même si la détermination du rapport coût-efficacité du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) dépassait la portée de cette évaluation, les personnes interviewées ont indiqué que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) assure l'optimisation des ressources adéquate. Statistique Canada administre le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), même s'il peut y exister des solutions de rechange dans le secteur privé qui sont plus économiques.

Recommandations

1. Le Secrétariat doit élaborer une stratégie pour traiter de manière proactive les questions pangouvernementales mises en évidence dans les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). En s'engageant dans une telle stratégie, le Secrétariat doit assumer les responsabilités suivantes :

- renforcer son rôle de leadership dans les initiatives de changement pangouvernementales, tout en respectant les responsabilités individuelles des administrateurs généraux;
- créer des répercussions plus sérieuses pour les ministères et organismes relativement à leurs résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), suivant leur degré d'amélioration;
- prendre des mesures particulières en vue de régler les problèmes pour lesquels il serait avantageux d'intervenir à l'échelle pangouvernementale.

2. Le Secrétariat doit élaborer un plan pour améliorer le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) selon les modalités suivantes :

- fournir plus rapidement aux ministères et organismes les points de vue au regard des problèmes liés à la mobilisation des employés, au milieu de travail, à l'effectif et au leadership;
- favoriser une consultation continue avec les organisations et une amélioration continue des outils et des produits liés au sondage;
- permettre un plus vaste éventail d'analyses, notamment la collecte de données ciblées additionnelles;
- s'assurer que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) suit une méthodologie moderne et qu'il demeure pertinent pour les principaux utilisateurs et groupes d'intervenants.

Introduction

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)) a été mené tous les trois ans depuis 1999. Jusqu'à ce jour, il y a eu six itérations du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux).

Dans le cadre de son plan d'évaluation quinquennal, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) a évalué le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) au cours de l'été et de l'automne de 2016. Cette évaluation

présente des constatations sur la pertinence et le rendement du programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), et il présente des considérations pour son avenir.

Même si cette évaluation examine le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) depuis son introduction, elle est axée particulièrement sur la conception et les résultats à court terme de l'itération de 2014¹.

Pour obtenir un sommaire de contexte sur le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), y compris sa gouvernance, ses rôles, son processus et ses ressources, veuillez consulter l'annexe A.

But et modèle logique du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)

Le **résultat immédiat** attendu du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) est de gagner un aperçu des opinions des employés sur l'engagement des employés, le leadership, l'effectif et le milieu de travail dans l'ensemble de la fonction publique et au niveau des ministères et des organismes.

On s'attend à ce que le résultat immédiat mène aux **résultats intermédiaires** suivants :

- renseignements courants et exacts disponibles afin d'éclairer les politiques de gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique;
- plans élaborés pour répondre aux questions et aux possibilités relevées dans le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux).

On s'attend à ce que les résultats intermédiaires mènent au **résultat à long terme** d'améliorations qui créent une fonction publique à haut rendement et mobilisée qui suit les priorités actuelles et futures du gouvernement.

Le résultat à long terme s'applique au résultat stratégique du Secrétariat de « bonne gouvernance et saine intendance en vue de faciliter le service efficient et efficace aux Canadiens ». Les relations causales entre ces éléments sont présentées dans le modèle logique du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) à l'annexe B.

Évaluation du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)

Le présent rapport est la première évaluation indépendante du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). Son but est d'évaluer le rendement du programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) et sa pertinence continue ainsi que d'examiner d'autres approches relativement à sa conception et à son exécution.

Portée et questions liées à l'évaluation

L'évaluation s'est penchée sur le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) à compter de son introduction, en 1999, jusqu'à sa dernière itération en 2014. Dans son examen de la conception, des activités, des extrants et des résultats immédiats du programme, l'évaluation était axée sur le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014. Même si les questions d'évaluation comprenaient des considérations relatives à la pertinence et au rendement tirées de lignes directrices du Conseil du Trésor², on a mis l'accent sur le rendement du programme ainsi que sur sa conception et son exécution, dans le but de suggérer des améliorations pour les itérations futures. La liste intégrale des questions d'évaluation figure à l'annexe C.

Méthodologie d'évaluation

L'évaluation se fonde sur plusieurs sources de preuve :

- un examen de 41 documents, y compris les documents fondamentaux du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), un échantillon des rapports de Cadre de responsabilisation de gestion des ministères et organismes, les rapports des organismes centraux et les rapports d'activités du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux);
- analyse des tendances dans les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux);

- examen des sondages auprès des fonctionnaires dans les provinces et territoires du Canada ainsi qu'aux É.-U. (États - Unis), au R.-U. (Royaume-Uni) et en Australie;
- entrevues menées auprès de 10 administrateurs généraux, de 10 cadres supérieurs du Secrétariat et de 9 intervenants;
- sondage auprès de 166 utilisateurs principaux du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) (représentant un taux de réponse de 72,8 %).

La méthodologie est décrite en plus grand détails à l'annexe D.

Pertinence

Conclusion : Les preuves appuient le besoin continu du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) comme outil fiable et exhaustif permettant de recueillir périodiquement les opinions des fonctionnaires au regard de leur emploi et de leur milieu de travail. Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) répond aux priorités du gouvernement en ce qui concerne son soutien d'une fonction publique efficace, et l'administration du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) relève du mandat du Secrétariat.

Besoin continu du programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)

Dans quelle mesure le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) s'harmonise-t-il avec les besoins actuels et émergents concernant l'évaluation de l'état de la mobilisation des employés, de l'effectif, du milieu de travail et du leadership?

Les personnes interviewées étaient pratiquement unanimes en déclarant que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) répond à un besoin essentiel d'évaluer régulièrement la mobilisation des employés et leurs points de vue sur les principaux aspects de leur emploi et de leur milieu de travail. Les personnes interviewées ont parlé de l'évaluation de la « culture de la fonction publique », de l'« humeur » de l'effectif et du niveau de « positivité » ainsi que des caractéristiques souhaitées dans la fonction publique comme l'inclusion. Les hauts fonctionnaires

des ministères et des organismes ont souligné la nécessité des constatations du sondage afin de leur permettre de comparer leur organisation à d'autres et de mesurer leurs progrès au fil du temps. Les représentants syndicaux ont souligné le besoin pour appuyer les efforts de négociation, les campagnes de sensibilisation du public et le dialogue avec l'employeur.

Parmi les besoins émergents, on compte l'acquisition d'une meilleure compréhension du moral des employés, de la santé mentale et du mieux-être, du harcèlement, des régimes de travail flexibles, des questions relatives à la communauté LGBTQA (Lesbienne, gai, bisexuel, trans ou allosexuel)³ et les questions générationnelles. Les personnes interviewées ont également parlé du besoin d'avoir une meilleure compréhension de la capacité de l'effectif de composer avec la réduction des effectifs et la charge de travail. Certaines des questions sont déjà abordées dans le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux); sept nouvelles questions sur la santé mentale seront ajoutées au SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2017, par exemple.

Parmi les répondants au sondage qui sont les principaux utilisateurs, 90 % ont indiqué avoir participé à des activités supplémentaires liées au sondage au sein de leur organisation qui sont basées sur le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). Ces activités comprenaient des sondages de suivi internes et des groupes de discussion ainsi que d'autres activités visant à mieux comprendre les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) (84 % des répondants) et l'obtention de la rétroaction des employés sur les plans d'action (73 % des répondants).

Même si la présente évaluation sur les sondages auprès des fonctionnaires dans d'autres administrations n'était pas exhaustive, elle laissait entendre que les sondages auprès des fonctionnaires sont largement utilisés. Il convient de souligner en particulier la constatation que toutes les provinces et tous les territoires du Canada mènent des sondages auprès des fonctionnaires.

La SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) offre une source de preuves précieuses pour le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG (Cadre de responsabilisation de gestion)). Les résultats du CRG (Cadre de responsabilisation de gestion) tiennent compte des réalisations des ministères et des organismes, et ils éclairent les évaluations du rendement des administrateurs généraux. Le Secrétariat demande à tous les ministères et organismes de présenter un plan d'action organisationnel fondé sur leurs résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). Selon les représentants du Secrétariat, les évaluations du CRG (Cadre de responsabilisation de gestion) doivent inclure des références à l'auto-évaluation de l'organisation fondée sur les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) ainsi que les plans, les mesures et les résultats connexes. Même si la plupart des personnes interviewées connaissaient ces exigences, un nombre minime ont indiqué que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) occupait une place importante dans l'exercice du CRG (Cadre de responsabilisation de gestion). De même, environ le tiers des répondants au sondage ont trouvé que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) était utile pour remplir les évaluations du CRG (Cadre de responsabilisation de gestion). Cela dit, la gestion des personnes est l'un des sept secteurs de gestion évalués par le CRG (Cadre de responsabilisation de gestion).

Harmonisation avec les priorités du gouvernement et avec les rôles et les responsabilités du Secrétariat

Dans quelle mesure le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) s'harmonise-t-il avec les priorités du gouvernement et avec les rôles et responsabilités du Secrétariat?

Un vaste éventail de documents, y compris les rapports des bureaux du greffier du Conseil privé et du président du Conseil du Trésor ainsi que les lettres de mandat ministérielles, ont indiqué la nécessité de promouvoir l'efficacité, la productivité et le mieux-être dans la fonction publique. Plus récemment, le budget fédéral de 2016 comprenait un engagement à renforcer la fonction publique afin de veiller à ce qu'elle demeure novatrice, souple et à haut rendement. Elle entend aussi développer

ses leaders et s'assurer que les améliorations apportées au milieu de travail se fondent sur les preuves obtenues au moyen des sondages auprès des fonctionnaires.

Rendement : progrès menant aux résultats

Conclusion : Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) donne une perspective précieuse des opinions des employés au regard de leur engagement envers leur emploi, des effectifs et du milieu de travail ainsi que du leadership dans la fonction publique fédérale. Il permet également de déterminer les préoccupations au regard de ces questions. Par contre, il y aurait lieu de prendre des mesures plus poussées pour mieux comprendre les causes fondamentales, surtout celles qui s'appliquent au leadership. Les cadres supérieurs de l'ensemble du gouvernement du Canada utilisent régulièrement les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) dans leurs plans ministériels et organisationnels en vue d'améliorer leurs pratiques de gestion des personnes. Dans une moindre mesure, les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) contribuent à l'élaboration des politiques du gouvernement en matière de gestion des personnes par le Secrétariat. Même si le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a contribué aux initiatives visant à améliorer l'engagement et le rendement des employés de la fonction publique, il existe peu de preuves d'interventions pangouvernementales pour régler les problèmes soulevés dans le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). En parallèle, même si les résultats pangouvernementaux du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) montrent un changement positif au fil du temps dans certains secteurs, il y a également un changement négatif, faible, voire inexistant au fil du temps dans plusieurs secteurs ⁴. Les secteurs concernant la gestion du rendement de même que le milieu de travail respectueux et éthique sont devenus plus positifs au fil du temps, même si les résultats concernant la satisfaction au regard de l'emploi, la satisfaction au regard de l'organisation, le développement de carrière et le rendement

organisationnel sont devenus moins positifs au fil du temps. Peu de changements, voire aucun, ont eu lieu au regard des résultats pour la haute direction, les langues officielles, la dotation et les relations de travail.

Réalisation des résultats immédiats attendus

Dans quelle mesure le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a-t-il contribué à améliorer la perspective au regard des opinions des employés sur la mobilisation des employés, le leadership, l'effectif et le milieu de travail?

Les personnes interviewées étaient pratiquement unanimes en déclarant que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) leur a donné une perspective et une compréhension de la mobilisation des employés et des questions liées à l'effectif et au milieu de travail. Les personnes interviewées ont parlé des questions particulières suivantes :

- conciliation travail-vie privée;
- gestion du rendement;
- développement de carrière;
- habilitation;
- communications;
- équité en matière d'emploi;
- télétravail et autres arrangements de travail flexibles;
- harcèlement;
- respect;
- valeurs et éthique;
- discrimination.

Dans tous ces secteurs, les cadres supérieurs ont déterminé les éléments préoccupants au sein de leur organisation et des unités organisationnelles. Ils peuvent comparer leur organisation avec d'autres, et ils peuvent comparer leur rendement actuel à celui des années précédentes.

Les personnes interviewées étaient moins positives au regard du leadership, soulignant que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) révèle des perspectives sur le leadership qui sont moins précises et traitables que les perspectives dans d'autres secteurs. Elles ont reconnu que d'autres moyens, par exemple, le sondage de l'APEX (Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada)⁵, dont l'accent diffère de celui du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), sont utilisés pour obtenir une perspective.

Par opposition, les principaux utilisateurs parmi les répondants au sondage ont conclu que les résultats concernant le leadership de la haute direction (73 %) sont les plus utiles pour leur organisation. Cette constatation laisse entendre que même si les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) en ce qui concerne le leadership sont utiles, on estime que l'on pourrait prendre des mesures plus poussées pour obtenir une meilleure perspective sur ce secteur.

En outre, les personnes interviewées ont souligné que les constatations du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) sont limitées. Même si le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) peut révéler des préoccupations, il n'aide pas à comprendre les causes fondamentales. Alors que les personnes interviewées ont reconnu qu'il est nécessaire de mener d'autres analyses et discussions en groupe au sein de leur ministère ou organisme pour comprendre les enjeux, certains ont suggéré que l'on pourrait poser des questions plus précises afin de déterminer les causes fondamentales dans un SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) futur ou dans autre un sondage provisoire.

Conformément à l'analyse des commentaires des personnes interviewées, 74 % des principaux utilisateurs parmi les répondants au sondage ont signalé que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) « a contribué à présenter une perspective au regard des opinions des employés de [mon] ministère ou organisme sur la mobilisation des employés, le leadership, l'effectif et le milieu de travail » dans une « grande mesure » ou une « très grande mesure ».

Voici d'autres thèmes que les répondants au sondage ont trouvé les plus utiles pour leur organisation⁶ :

- milieu de travail respectueux (72 %);
- leadership : superviseur (69 %);
- harcèlement (67 %);
- mobilisation des employés (65 %);
- milieu de travail éthique (64 %);
- discrimination (61 %).

Les principaux utilisateurs des renseignements du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) consultent principalement le site Web du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) qui est accessible au public pour obtenir les résultats du sondage actuel et des sondages antérieurs. En ce qui concerne les produits du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), entre 72 % et 86 % des répondants ont déclaré avoir trouvé des résultats utiles⁷ sur les ministères et les organismes par question ou par thème dans les rapports sommaires du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), les rapports sur les faits saillants du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) et les résultats par structure organisationnelle. Moins de personnes ont eu recours à GCconnex⁸ pour obtenir des résultats, car 31 % des répondants l'ont trouvé utile⁹. Parmi les répondants qui ont entrepris des discussions intergouvernementales, la plupart ont cité GCconnex comme la tribune utilisée. De plus, 20 % des répondants ont signalé que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)) devrait promouvoir ou améliorer l'expérience de l'utilisateur dans GCconnex afin de faciliter l'échange de renseignements entre les ministères et les organismes.

Les principaux utilisateurs parmi les répondants au sondage qui ont participé aux formats de présentation en direct du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)¹⁰ ont trouvé qu'ils étaient de 70 % à 87 % « utiles à tout le moins dans une mesure modérée pour comprendre et répondre aux résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) [de leur organisation] ». Alors que de 31 % à 48 % des répondants ne les utilisaient pas ou ignoraient dans quelle mesure ils étaient utiles, seulement 8 % des répondants au sondage n'en étaient pas informés, ce qui laisse entendre que la communication de ces présentations était suffisante.

Les séances d'information suivant les travaux sur le terrain du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) données aux personnes-ressources du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) ont été le plus appréciées : 87 % d'entre eux ont trouvé que ce mécanisme était utile, à tout le moins dans une certaine mesure. Les présentations données avant les travaux sur le terrain du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) à l'intention du Conseil des ressources humaines ¹¹ étaient le deuxième mécanisme le plus apprécié, à 78 %.

Les visites de la page Web du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) ¹² du Secrétariat indiquent une utilisation fréquente des rapports du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) qui y sont affichés, mais ces statistiques ne représentent pas l'ensemble de l'utilisation, car certains ministères et organismes affichent des résultats sur leur site Web interne.

Dans l'ensemble, 15 ministères et organismes ont commandé des rapports personnalisés ¹³ de Statistique Canada.

Réalisation des résultats intermédiaires attendus

Dans quelle mesure le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a-t-il contribué à : a) l'élaboration de plans par un ministère ou organisme pour aborder des questions et des possibilités soulevées dans le sondage; b) des changements de politiques en matière de gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique?

Plans des ministères et des organismes

Les personnes interviewées ont signalé que les constatations du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) ont été un catalyseur pour la planification et que la plupart des ministères et organismes ont déclaré avoir établi des plans d'action. Dans un ministère où il y avait des préoccupations que des renseignements de la haute direction soient communiqués aux employés, des réunions « sautant un niveau hiérarchique » ont été instituées afin de permettre aux gestionnaires d'être mieux informés de ce qui se passe à tous les niveaux. D'autres personnes interviewées ont décrit l'élaboration de lignes directrices sur les pratiques de gestion

qui couvrent des sujets comme le harcèlement, la discrimination et l'inclusion, ainsi que des mesures prises pour inviter des conférenciers et d'organiser des séances de discussion ouverte pour discuter des préoccupations des employés.

Conformément aux constatations de l'analyse des commentaires des personnes interviewées, 60 % des principaux utilisateurs parmi les répondants au sondage ont déclaré que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a contribué au fait que leur ministère ou organisme élabore des plans qui traitent des questions et des possibilités liées à la gestion des personnes ¹⁴. De plus, 62 % ont déclaré que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a contribué à l'élaboration ou à la modification des politiques de gestion des personnes, conformément aux questions de préoccupation ¹⁵.

Politiques pour la gestion des personnes du Conseil du Trésor

Les gestionnaires du centre de décisions du Secrétariat qui ont été interviewés ont déclaré que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) n'a pas mené directement à des changements dans les politiques du Conseil du Trésor sur la gestion des personnes. Cette observation est appuyée par les constatations du présent document d'examen de cette évaluation, car aucune preuve n'a été trouvée en ce qui a trait à une modification des politiques d'après les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). Cela dit, les personnes interviewées ont souligné que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) révélait des préoccupations liées à la gestion des personnes qui fournissaient des commentaires importants sur l'élaboration de politiques. En plus d'émettre des politiques, les centres de décisions sur la gestion des personnes du Secrétariat publient un éventail d'instruments de politique connexes comme des lignes directrices et des pratiques exemplaires pour la gestion des personnes, et les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) pourraient avoir des répercussions plus immédiates sur ces types d'instruments, selon les personnes interviewées.

Réalisation des résultats à long terme attendus

Dans quelle mesure le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a-t-il contribué à une fonction publique à haut rendement et mobilisée?

Les opinions des personnes interviewées variaient en ce qui concerne la question de savoir si le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a contribué à l'amélioration de la mobilisation et le rendement des employés de la fonction publique. D'une part, les personnes interviewées supposaient que les connaissances acquises dans les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) et les plans découlant de ces connaissances donneraient lieu à des améliorations. D'autre part, peu de preuves concrètes d'améliorations ont pu être relevées, et même lorsque des améliorations ont été constatées, il est difficile de les attribuer de manière définitive au SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)¹⁶.

Les perceptions des personnes interviewées étaient appuyées par les principaux utilisateurs parmi les résultats au sondage :

- 55 %¹⁷ ont indiqué que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a contribué à « appuyer les améliorations menant à un effectif mobilisé au sein de [mon] ministère ou organisme »
- 48 % ont indiqué que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a contribué à « appuyer les améliorations menant à un effectif à haut rendement au sein de [mon] ministère ou organisme »
- 40 % ont indiqué que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a contribué à « appuyer les améliorations ayant mené à une bonne gouvernance générale et à une bonne intendance, favorisant la prestation efficiente et efficace des services aux Canadiens ».

Malgré ces points de vue, les résultats qui se sont améliorés sont une minorité comparativement aux résultats qui se sont empirés ou qui ont présenté peu de changements. Des améliorations de trois points de pourcentage ou plus de 2008 à 2014 à l'échelle pangouvernemental ont été constatées pour environ 20 % des questions qui s'échelonnent sur trois cycles de sondage, alors qu'approximativement 40 % des questions étaient moins positives de 2008 à 2014 par trois points de pourcentage ou plus. Cela dit, il se peut que les résultats à

l'échelle pangouvernementale ne démontrent pas les changements significatifs qui peuvent survenir dans les ministères ou organismes individuels. Les résultats globaux de la fonction publique sont motivés par six très grands ministères représentant près de 50 % de la population. Pour faire varier les résultats globaux du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de plus de quelques points de pourcentage, il faut une grande transformation des perceptions dans toutes les grandes et très grandes organisations.

Des comparaisons entre les résultats de 2014 et les résultats pour des questions identiques couvertes par les SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2008 et de 2011 sont disponibles sur le site Web du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014. On ne peut plus faire de comparaisons avec les sondages antérieurs à 2008, car un changement de méthodologie les empêche d'être comparables ¹⁸.

Certains secteurs, en particulier la gestion du rendement, un milieu de travail respectueux et un milieu de travail éthique, se sont améliorés au fil du temps. On observe des tendances à la hausse ¹⁹ entre 2008 et 2014 pour les questions particulières suivantes :

- « Je reçois de la rétroaction utile de mon (ma) superviseur(e) immédiat(e) sur mon rendement au travail. »
- « Mon (ma) superviseur(e) immédiat(e) me tient au courant des questions touchant mon travail. »
- « Mon (ma) superviseur(e) immédiat(e) évalue mon travail en fonction de buts et d'objectifs établis. »
- « Dans l'ensemble, mon ministère ou organisme me traite avec respect. »
- « J'arrive à accomplir les tâches qui me sont assignées pendant mes heures normales de travail. »
- « Si j'étais confronté(e) à un dilemme éthique ou à un conflit entre les valeurs dans le milieu de travail, je saurais où aller pour obtenir de l'aide afin de régler le problème. »

Cependant, la satisfaction au regard de l'emploi, la satisfaction au regard de l'organisation, le développement de carrière et le rendement organisationnel sont des secteurs qui ont été moins positifs au fil du temps. Les questions particulières examinées qui suivent ont révélé une tendance à la baisse au fil du temps ²⁰ :

- « J'estime pouvoir réclamer une compensation (en argent ou en congés compensatoires) pour les heures supplémentaires que je fais. »
- « Dans l'ensemble, j'aime mon emploi. »
- « La haute direction communique efficacement les renseignements essentiels au personnel. »
- « Mon ministère ou organisme met tout en œuvre pour appuyer ses employé(e)s dans leur perfectionnement professionnel. »
- « J'estime avoir des possibilités d'obtenir une promotion au sein de mon ministère ou organisme, compte tenu de mon éducation, de mes compétences et de mon expérience. »
- « Je suis satisfait(e) de mon ministère ou organisme. »

Les difficultés suivantes liées à l'emploi démontrent une tendance à la hausse :

- « J'estime que la qualité de mon travail est minée par un trop grand nombre d'étapes d'approbation. »
- « J'estime que la qualité de mon travail est minée, car je dois faire le même travail, ou en faire plus, avec moins de ressources. »

En outre, peu de changements, voire aucun, ont eu lieu au regard des résultats pour la haute direction, les langues officielles, la dotation et les relations de travail.

Un milieu de travail qui ne tolère pas le harcèlement est perçu comme un droit fondamental, tel qu'il est indiqué dans la Loi canadienne sur les droits de la personne ²¹. La plupart des personnes interviewées ont indiqué que le traitement du harcèlement est une priorité et qu'elles avaient effectué des analyses et pris des mesures dans leur ministère pour régler la question. En outre, les questions du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) ont été modifiées au cours des derniers cycles afin de sonder les sources de harcèlement. Cependant, les résultats pangouvernementaux du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) pour

le harcèlement demeurent essentiellement inchangés, 19 % des employés qui ayant indiqué qu'ils ont été harcelés ²². Dans le présent examen de l'évaluation des autres administrations, les résultats pour le R.-U. (Royaume-Uni) ²³ et pour l'Australie ²⁴, sur le harcèlement et l'intimidation dans le milieu de travail ²⁵ sont également demeurés inchangés depuis plusieurs années, en dépit de leurs efforts respectifs.

De manière plus générale, les tendances laissent entendre que les secteurs à améliorer mis en évidence par le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) au fil des ans n'ont peut-être pas fait l'objet de mesures constantes ou suffisantes. Pour préciser, les preuves suggèrent que, même si certains ministères et organismes ont fait état de mesures et de résultats positifs, les mesures prises à l'échelle pangouvernementale n'étaient pas d'une ampleur suffisante pour renverser certaines des tendances négatives.

Il y existe peu de preuves de réponses pangouvernementales pour régler les questions déterminées dans le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). Même si certaines des personnes interviewées ont remis en question la nécessité d'un plus grand nombre de réponses à l'échelle pangouvernementales, compte tenu des différentes responsabilités des administrateurs généraux, d'autres ont laissé entendre que le BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) pourrait mieux appuyer les ministères et les organismes en facilitant la communication des stratégies et des pratiques exemplaires, en plus d'aider à créer un changement de culture.

La plupart des personnes interviewées ont mis l'accent sur les questions en jeu à l'intérieur de leur ministère ou organisme, et elles avaient peu d'interactions avec les autres ministères pour discuter des résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). Seulement 28 % des principaux utilisateurs parmi les répondants au sondage ont indiqué que les discussions pangouvernementales animées par le BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) étaient suffisantes.

Les personnes interviewées ont signalé un certain niveau de cynisme au regard du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) qui peut être attribué, à tout le moins en partie, à cette constatation. Les réponses à l'affirmation « Je crois que la haute direction va s'efforcer de résoudre les problèmes soulevés dans le présent sondage » étaient peut-être les plus éloquents; seulement 43 % ou 44 % des fonctionnaires étaient en accord avec celle-ci au cours des trois derniers cycles du sondage.

Conception et exécution du rendement

Conclusion : Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a été conçu et administré de manière efficace, et des mesures systématiques ont été prises pour l'améliorer continuellement. Néanmoins, il existe quatre préoccupations importantes concernant le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) :

1. fréquence des itérations du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux);
2. décalage entre le travail sur le terrain et la publication des résultats;
3. limitations dans l'analyse des données du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux);
4. caractère adéquat du soutien pangouvernemental pour aborder les enjeux identifiés.

Dans quelle mesure la conception du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) fonctionne-t-elle comme prévu? Dans quelle mesure le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a-t-il déterminé des améliorations aux outils du programme et du sondage, y compris la surveillance des pratiques exemplaires externes, afin d'éclairer les améliorations?

Les preuves obtenues auprès des personnes interviewées et des répondants au sondage appuient la constatation que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), tel qu'il est géré par le BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) et administré par Statistique Canada, est exécuté de manière efficace et répond à une norme élevée. Le ²taux de réponse de 71,4 % est parmi les

plus élevés des sondages auprès des fonctionnaires dans les administrations examinées. Les personnes interviewées perçoivent Statistique Canada comme étant digne de confiance. Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) est offert dans une grande variété de formats substitués, et peu d'autres sondages dans la fonction publique peuvent en dire tout autant. Les personnes interviewées indiquent que la période choisie pour effectuer le travail sur le terrain est appropriée, car on a pu inclure les travailleurs saisonniers, éviter les vacances d'été et produire des résultats en temps opportun pour l'exercice du CRG (Cadre de responsabilisation de gestion). Au moyen de la rétroaction que le Secrétariat sollicite auprès des ministères et des organismes, de l'analyse rétrospective qu'il mène en collaboration avec Statistique Canada et des échanges qu'il entretient avec les gestionnaires de sondages auprès des fonctionnaires dans d'autres administrations, le Secrétariat détermine systématiquement les préoccupations et améliore régulièrement le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) et les outils de sondage qui s'appliquent.

Quelles sont les préoccupations liées à la conception et à l'administration du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)?

La préoccupation la plus souvent mentionnée lors des entrevues est la fréquence relativement limitée du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). Certains considèrent que l'intervalle de trois ans entre les itérations est trop long et qu'il fournit une rétroaction inadéquate, ce qui réduit la crédibilité du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). Toutes les autres administrations examinées aux fins de l'évaluation ont mené leur sondage tous les deux ans (dans la plupart des provinces au Canada) ou tous les ans (au R.-U. (Royaume-Uni), aux É.-U. (États-Unis) et en Australie). Par contre, 57 % des répondants au sondage qui avaient une opinion sur ce point²⁶ ont déclaré qu'ils ne voulaient pas observer un changement dans la fréquence du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). Parmi les 43 % qui voulaient effectivement observer un changement dans la fréquence, les deux tiers ont indiqué leur préférence pour un sondage tous les deux ans. Les répondants dans les deux groupes ont fait part de leur intérêt pour des sondages provisoires menés tous les ans qui sont axés sur des aspects particuliers.

Certaines de ces questions sont déjà abordées par le Secrétariat, les travaux étant déjà en cours, afin de concevoir un nouveau sondage pangouvernemental annuel plus court afin de compléter le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) actuel.

La deuxième préoccupation mentionnée le plus couramment concernait le décalage entre la période de travail sur le terrain et la publication des résultats. La plupart des administrateurs généraux, des autres personnes interviewées et des répondants au sondage jugeaient que le décalage de quatre à cinq mois est problématique.

La sophistication de l'analyse des données du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a été perçue comme inadéquate. Deux aspects sont liés à cette préoccupation. En premier lieu, la vaste gamme de possibilités d'analyses qu'offre le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) semble être largement inexploitée. Les personnes interviewées ont mentionné, par exemple, la valeur potentielle de comparer les cotes pour des travailleurs similaires dans des ministères similaires (par exemple, les techniciens dans des ministères à vocation scientifique). Une analyse utile pourrait consister à examiner les réponses des télétravailleurs dans une direction et une région particulières au sein d'une organisation et à comparer les réponses des hommes et des femmes. Ces types d'analyses, cependant, sont rarement effectués pour les raisons suivantes :

- les ministères et organismes ne disposent pas nécessairement de la capacité de recherche et d'analyse requise;
- le processus de demande de telles analyses de Statistique Canada est perçu comme lourd et coûteux;
- l'accès aux données brutes pour le personnel ne travaillant pas à Statistique Canada est limité aux chercheurs universitaires et aux ministères et organismes pour des motifs limités et dans des conditions contrôlées.

En deuxième lieu, étant donné que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a tendance à ne pas inclure de questions liées à des facteurs de causalité²⁷, la seule façon d'approfondir certaines questions de recherche consiste à recueillir plus de données. Un exemple d'une telle question de recherche est « Quels

sont les facteurs faisant en sorte qu'un nombre d'employés anormalement élevé dans une direction ou une région particulière signalent qu'ils ont l'intention de quitter leur emploi dans les deux prochaines années? » Une telle collecte de données et une telle recherche peuvent être entreprises par les ministères et organismes uniquement à leurs frais. Si une recherche de suivi doit être menée dans les ministères et organismes, de nombreuses questions de suivi d'intérêt ne sont pas réglées.

Certaines personnes interviewées ont indiqué que les consultations antérieures au sondage n'étaient pas aussi exhaustives que certaines personnes interviewées auraient voulu, indiquant que le début de telles consultations plus tôt aurait été bénéfique. En outre, les produits du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) étaient perçus comme peu conviviaux, certains ayant suggéré l'utilisation de tableaux de bord et d'infographie. Même si l'on a reconnu que le Secrétariat peut modifier de manière efficace le contenu du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) pour suivre le raisonnement actuel, les personnes interviewées et les répondants au sondage ont laissé entendre que l'on pourrait prendre des mesures plus poussées à cet égard. Le contenu révisé du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) pourrait se pencher sur les préoccupations de la génération du millénaire et examiner un plus grand nombre de questions ou des questions différentes sur des sujets concernant la civilité, la santé mentale, le harcèlement, la discrimination, l'innovation et les régimes de travail flexibles. Par conséquent, il y a un appétit pour un plus grand soutien pangouvernemental d'analyses plus détaillées, de stratégies et d'outils pour aider les ministères et organismes à mieux comprendre les questions soulevées.

Rendement : économie et efficience

Conclusion : Même si la détermination du rapport coût-efficacité du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) dépassait la portée de cette évaluation, les personnes interviewées ont indiqué que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) assure l'optimisation des ressources de manière adéquate. Statistique

Canada administre le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), même s'il peut y exister des solutions de rechange auprès de fournisseurs dans le secteur privé qui sont plus économiques.

L'utilisation des ressources est-elle à un niveau raisonnable relativement à la production d'extraits et de résultats du programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)?;

Il est difficile de déterminer de manière empirique le rapport-coût efficacité du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). Les dépenses directes associées au SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) ne sont ni les plus élevées ni les plus basses par répondant comparativement aux sondages auprès des fonctionnaires examinés dans les autres administrations. Au coût d'environ 2,3 millions de dollars, les dépenses directes du BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) représentent une petite partie du coût total du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)²⁸. Les personnes interviewées, par contre, supposaient que le BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) mettait des efforts pour s'assurer que les dépenses étaient économiques, et elles ont indiqué qu'il est important de mener le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), peu importe le coût.

Existe-t-il des solutions de rechange plus abordables pour produire les extraits et les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)?

La plupart des administrations examinées ont eu recours à groupe de statistique interne pour mener leurs sondages. Certaines, par contre, ont retenu les services d'une entreprise privée pour administrer leurs sondages. Dans certaines provinces du Canada, on a fait appel à Ipsos, à TalentMap ou au Groupe Hay. Le R.-U. (Royaume-Uni) et l'Australie ont recours à ORC (Opinion Research Corporation) International²⁹. Il a été déterminé que le prix d'ORC (Opinion Research Corporation) de 1 005 000 \$³⁰ facturé au gouvernement du R.-U. (Royaume-Uni) était le plus économique parmi les administrations examinées. En comparaison, le Secrétariat a versé 1 201 240 \$ à Statistique Canada pour administrer le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014.

Conclusions et recommandations

Conclusions

Les preuves démontrent le besoin continu du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) comme outil fiable et exhaustif permettant de déterminer périodiquement les opinions des fonctionnaires à propos de leur emploi et de leur milieu de travail. Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) répond aux priorités du gouvernement en ce qui concerne son soutien d'une fonction publique efficace, et l'administration du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) relève du mandat du Secrétariat.

Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) offre un aperçu précieux des opinions des employés au regard de leur engagement envers leur emploi, de l'effectif et du milieu de travail de même que du leadership dans la fonction publique fédérale. Il permet également de déterminer les préoccupations concernant ces secteurs. Par contre, il y aurait lieu de prendre des mesures plus poussées afin d'assurer une compréhension approfondie des causes fondamentales de ces préoccupations, en particulier celles qui concernent le leadership. Les cadres supérieurs de partout au sein du gouvernement du Canada utilisent régulièrement les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) dans leurs plans ministériels ou organisationnels en vue d'améliorer leurs pratiques de gestion des personnes. Dans une moindre mesure, les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) contribuent à l'élaboration par le Secrétariat des outils généraux du gouvernement qui s'appliquent à la gestion des personnes.

Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a contribué à des initiatives qui visent à améliorer la mobilisation et le rendement des fonctionnaires. Cependant, même si les résultats pangouvernementaux du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) démontrent un changement positif au fil du temps dans certains secteurs, le changement est également négatif, faible ou inexistant au fil du temps dans plusieurs autres secteurs.

Les secteurs de la gestion du rendement, du milieu de travail respectueux et du milieu de travail éthique se sont améliorés au fil du temps, alors que les résultats pour la satisfaction au regard de l'emploi, la satisfaction au regard du développement de carrière et le rendement organisationnel se sont affaiblis au fil du temps. Peu de changements, voire aucun, ont eu lieu au regard des résultats pour la haute direction, les langues officielles, la dotation et les relations de travail.

Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a été conçu et administré de manière efficace, et l'on a mis des efforts systématiques pour continuer à l'améliorer.

Néanmoins, il existe quatre préoccupations importantes concernant le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) :

1. fréquence des itérations du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux);
2. décalage entre le travail sur le terrain et l'émission des résultats;
3. limitations dans l'analyse des données du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux);
4. caractère adéquat du soutien pangouvernemental pour aborder les enjeux identifiés.

Même si la détermination du rapport coût-efficacité du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) dépassait la portée de cette évaluation, les personnes interviewées ont indiqué que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) assure l'optimisation des ressources de manière adéquate. Statistique Canada administre le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), même s'il peut y exister des solutions de rechange auprès des fournisseurs dans le secteur privé qui sont plus économiques.

Recommandations

1. Le Secrétariat doit élaborer une stratégie pour traiter de manière proactive les questions pangouvernementales mises en évidence dans les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). En s'engageant

- renforcer son rôle de leadership dans les initiatives de changement pangouvernementales, tout en respectant les responsabilités individuelles des administrateurs généraux;
- créer des répercussions plus sérieuses pour les ministères et organismes relativement à leurs résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), suivant leur degré d'amélioration;
- prendre des mesures particulières en vue de régler les problèmes pour lesquels il serait avantageux d'intervenir à l'échelle pangouvernementale.

2. Le Secrétariat doit élaborer un plan pour améliorer le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) selon les modalités suivantes :

- fournir plus rapidement aux ministères et organismes les points de vue au regard des problèmes liés à la mobilisation des employés, au milieu de travail, à l'effectif et au leadership;
- favoriser une consultation continue avec les organisations et une amélioration continue des outils et des produits liés au sondage;
- permettre un plus vaste éventail d'analyses, notamment la collecte de données ciblées additionnelles;
- s'assurer que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) suit une méthodologie moderne et qu'il demeure pertinent pour les principaux utilisateurs et groupes d'intervenants.

Annexe A : Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 1999 à 2014

Le sondage

Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) mesure les opinions des fonctionnaires fédéraux canadiens au regard de leur emploi et de leur milieu de travail. Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) est administré en ligne, et des formats substitués sont disponibles afin de prendre des mesures d'adaptation pour les employés ayant des déficiences et les employés n'ayant pas accès à un ordinateur. Il est envoyé aux employés des organisations dans

l'administration publique centrale et des organismes distincts participants énumérés aux annexes I, IV et V de la Loi sur la gestion finances publiques. En 2014, le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a été lancé le 25 août, et il visait plus de 250 000 fonctionnaires dans 93 ministères et organismes. Au fil des ans, il a suscité un taux de réponse élevé; en 2014, un total de 182 165 employés y ont répondu, ce qui représente 71,4 % de la population cible.

Des modifications ont été apportées au SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) à chaque itération en vue de l'améliorer et de le tenir à jour en tenant compte des questions émergentes. Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014³¹ comprenait 106 questions sur une vaste gamme de sujets, y compris les emplois des fonctionnaires, leur organisation et la façon dont les employés sont gérés, ainsi que des questions sur la démographie.

Les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) sont communiqués à la fonction publique fédérale et au public par l'intermédiaire du site Web du Secrétariat. Les résultats sont disponibles à différents niveaux, par exemple, la fonction publique dans son ensemble, par organisation, par unité au sein de l'organisation et par caractéristique démographique comme l'âge, le sexe, la première langue officielle, le travail à temps partiel et le travail à temps plein.

La gouvernance, les rôles et le processus du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)

Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a été géré par le Secrétariat en 1999 et en 2002, par l'Agence de la fonction publique du Canada en 2005 et en 2008 et par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)) du Secrétariat en 2011 et en 2014. Le BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) est responsable de la planification du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), du contenu, des consultations antérieures au sondage et des gabarits de rapports (75 gabarits ont été créés pour le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014) ainsi que de la présentation des constatations et d'autres activités de suivi. Le BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)

se tient au courant des pratiques exemplaires relatives aux sondages en faisant partie d'une équipe intergouvernementale avec des homologues intéressés au sondage de la fonction publique au Canada et en entretenant des relations avec des homologues de l'étranger, entre autres. Les travaux du BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) sur le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) sont appuyés par l'unité des Communications internes et l'unité des Services Web du Secrétariat.

Depuis l'instauration du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), Statistique Canada a effectué la préparation technique et le travail sur le terrain en vertu d'un contrat avec le Secrétariat. Statistique Canada est responsable de la création du cadre d'échantillonnage (collecte des courriels des employés), de la détermination des unités organisationnelles en consultation avec les ministères et les organismes, de la mise à l'essai par des groupes de discussion des questions nouvelles et révisées ainsi que de l'administration du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), y compris le soutien du bureau d'aide, l'élaboration de l'ensemble de données pondérées et la production d'ensembles de données et de rapports regroupés.

La responsabilité du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) incombe au dirigeant principal des ressources humaines et au sous-ministre adjoint, Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques (GPP (Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques)) du Secrétariat. L'équipe du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) du Secrétariat est dirigée par le directeur, Rendement, mesure et surveillance, et elle est appuyée par le directeur, Division des enquêtes spéciales de Statistique Canada. L'orientation de l'équipe est assurée par un comité directeur coprésidé par le directeur exécutif, Infrastructure stratégique et gestion de l'information, BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines), et le directeur général, Santé, justice et enquêtes sociales, Statistique Canada. La gouvernance générale est assurée par un conseil qui assure l'orientation du comité directeur et qui résout les questions qui ne peuvent pas être résolues aux autres ordres de gouvernance.

Activités préalables au sondage

Pour mettre à jour le contenu du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) avant les travaux sur le terrain pour le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014, le Secrétariat a mené des consultations internes auprès de ses centres de décisions, y compris ceux qui sont responsables de l'équité en matière d'emploi et de la diversité, des valeurs et de l'éthique et des langues officielles. Le Secrétariat a mené des consultations externes auprès des champions de l'équité en matière d'emploi et des présidents de comités, des organismes centraux, des ministères et des organismes et des agents négociateurs. Pour le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014, on a donné aux ministères et aux organismes l'occasion d'ajouter jusqu'à cinq questions pour leur organisation; 12 organisations ont profité de cette occasion.

Tout au long de l'historique du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), les priorités du greffier du Conseil privé et du président du Conseil du Trésor ont été prises en considération. En outre, les études universitaires ont été consultées³². Les changements apportés au contenu du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014 qui ont découlé de ces efforts comprenaient l'ajout de questions sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, les types de harcèlement et les mesures prises suivant les expériences de harcèlement ou de discrimination. On a aussi ajouté des questions afin d'examiner la gestion du rendement, compte tenu du lancement en avril 2014 de la Directive sur la gestion du rendement du Conseil du Trésor.

Activités après le sondage

Après l'administration du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), Statistique Canada traite les données, il remplit les rapports et les tableaux, et il produit et diffuse les ensembles de données regroupées. Les produits pour le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014 comprenaient les éléments suivants :

- tableaux de résultats pour l'ensemble de la fonction publique ainsi que pour les ministères et les organismes, y compris les ventilations par caractéristique

- démographique et les ventilations par structure organisationnelle;
- ensembles de données ouvertes, qui sont des résultats dans un format de feuille de calcul afin de permettre aux utilisateurs de créer leurs tableaux ³³;
- rapports sommaires du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014 pour l'ensemble de la fonction publique et les organisations individuelles;
- rapports de la série Point de mire, qui comprenait 14 rapports brefs sur différents thèmes comme la mobilisation et le respect.

Étant donné que les constatations du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) sont accessibles au public, toute personne à l'intérieur ou à l'extérieur de la fonction publique peut les utiliser. Cependant, le public cible principal du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) comprend les personnes suivantes :

- sous-ministres et cadres supérieurs des ministères et organismes;
- dirigeants des ressources humaines des ministères et des organismes;
- champions désignés du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) et d'autres personnes qui ont des fonctions attribuées liées au SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) (ce groupe constitue la liste des « personnes-ressources du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) » du Secrétariat);
- dirigeants des centres de décisions du Conseil du Trésor pour la gestion des personnes.

Les produits du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) en 2014 ont été communiqués en deux vagues. Le 5 février 2015, quatre mois après la clôture du travail sur le terrain, les résultats « principaux » ³⁴ et les résultats ventilés par caractéristique démographique pour la fonction publique dans son ensemble et les ministères et organismes individuels ont été publiés. Le 5 mars 2015, les produits restants ont été publiés, ce qui comprend les ventilations par unité organisationnelle. Au moment de la publication des constatations du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), le Secrétariat a donné des présentations aux dirigeants des ressources humaines des ministères et des organismes et à d'autres publics cibles.

Sur demande, et selon le principe du recouvrement des coûts, Statistique Canada produit des rapports sommaires selon les spécifications d'une organisation (par exemple, par secteur ou direction, groupe professionnel ou groupe d'équité en matière d'emploi) et les tableaux de corrélation des résultats (par exemple, par sexe et par âge).

Après la publication des résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), le Secrétariat demande la rétroaction des ministères et des organismes sur le processus et les produits du sondage. Après le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014, 38 ministères et organismes ont fourni une rétroaction sur le contenu et les processus du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), y compris des idées en vue de l'améliorer. En collaboration avec Statistique Canada, le Secrétariat mène également une analyse rétrospective. Les observations découlant de ces exercices sont utilisées afin d'améliorer la prochaine itération du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux).

Resources

Les travaux du Secrétariat sur le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014 ont commencé en décembre 2012, et ils se sont poursuivis jusqu'en octobre 2015. Les paiements à Statistique Canada ont été versés au cours des trois derniers exercices financiers, commençant au cours de l'exercice 2013-2014 et se terminant au cours de l'exercice 2015-2016. Le fonds de réserve de la secrétaire a fourni les fonds pour ces paiements. Le tableau 1 démontre le total des ressources dépensées par le Secrétariat pour le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014. Le total de 2 338 022 \$ ne comprend pas les coûts pour les ministères et les organismes comme les salaires et les autres coûts.

Tableau 1 : Sommaire des dépenses pour le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014

| | De 2012 à 2013 | De 2013 à 2014 | De 2014 à 2015 | De 2015 à 2016 | Total |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------|
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------|

| | De 2012 à 2013 | De 2013 à 2014 | De 2014 à 2015 | De 2015 à 2016 | Total |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------|
| Équivalents de temps pleins pour l'année complète ³⁵ | 1,67 | 4,63 | 3,31 | 2,09 | 11,70 |
| Salaires | 162 470 \$ | 464 910 \$ | 317 652 \$ | 191 750 \$ | 1 136 782 |
| Factures de Statistique Canada | | 25 000 \$ | 1 105 000 \$ | 71 240 \$ | 1 201 240 |
| Coûts totaux | 162 470 \$ | 489 910 \$ | 1 422 652 \$ | 262 990 \$ | 2 338 022 \$ |

Annexe B : Modèle logique du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)

Modèle logique pour le programme du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

Résultat stratégique du SCT

Bonne gouvernance et saine intendance en vue de faciliter le service efficient et efficace aux Canadiens

Résultat à long terme

Améliorations qui créent une fonction publique à haut rendement et mobilisée qui respecte les priorités actuelles et futures du gouvernement

Résultats intermédiaires

Renseignements courants et exacts disponibles afin d'éclairer les politiques de gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique

Plans élaborés pour répondre aux questions et aux possibilités relevées dans les sondages auprès des employés

Résultats immédiats

Aperçu des opinions des employés sur l'engagement des employés, le leadership, l'effectif et le milieu de travail dans l'ensemble de la fonction publique

Perspective des opinions des ministères et des organismes sur la mobilisation des employés, le leadership, l'effectif et le milieu du travail

Extrants

- Outils de communication et d'information
- Lettre d'entente
- Questionnaire du sondage

- Résultats du sondage de l'ensemble de la fonction publique (rapports)
- Résultats des sondages ministériels et organisationnels (rapports)
- Étude, analyse et rétroaction

- Évaluation
- Examens rétrospectifs
- Séances de rétroaction

Activités

Gestion du sondage par

Gestion de projet, communications et surveillance

Préparation avant le sondage

Collecte de données

Émission des résultats

Les principales composantes du programme du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux sont :

- activités;
- extrants;
- résultats immédiats;
- résultats intermédiaires;
- résultat à long terme;
- résultat stratégique du SCT (Secrétariat du conseil du trésor du Canada).

Les activités du programme sont de gérer le sondage par l'entremise de :

- la gestion de projet, les communications et la surveillance;
- la préparation avant le sondage;
- la collecte de données;
- l'émission des résultats.

Les extrants du programme sont :

- des outils de communication et d'information; une lettre d'entente et le questionnaire du sondage;
- les résultats du sondage de l'ensemble de la fonction publique (rapports); les résultats des sondages ministériels et organisationnels (rapports), et une étude, analyse et rétroaction;
- une évaluation, des examens rétrospectifs et des séances de rétroaction.

Les résultats immédiats sont :

- un aperçu des opinions des employés sur l'engagement des employés, le leadership, l'effectif et le milieu de travail dans l'ensemble de la fonction publique;
- une perspective des opinions des ministères et des organismes sur la mobilisation des employés, le leadership, l'effectif et le milieu du travail.

Les résultats intermédiaires sont :

- des renseignements courants et exacts disponibles afin d'éclairer les politiques de gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique;
- des plans élaborés pour répondre aux questions et aux possibilités relevées dans les sondages auprès des employés.

Le résultat à long terme consiste en des améliorations qui créent une fonction publique à haut rendement et mobilisée qui respecte les priorités actuelles et futures du gouvernement.

Le résultat stratégique du SCT (Secrétariat du conseil du trésor du Canada) est une bonne gouvernance et saine intendance en vue de faciliter le service efficient et efficace aux Canadiens.

Annexe C : Questions d'évaluation, questions et indicateurs

Pertinence

Question 1 : Besoin continu du programme

Évaluation de la mesure dans laquelle le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) continue de répondre à un besoin démontrable et répond aux besoins des Canadiens

- Dans quelle mesure le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) répond-il aux besoins actuels et émergents en ce qui concerne l'évaluation de l'état de la mobilisation de l'effectif, du milieu de travail et du leadership?

Question 2 : Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Évaluation des liens entre les objectifs du programme et i) les priorités du gouvernement fédéral et ii) les résultats stratégiques ministériels.

- Dans quelle mesure le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) s'harmonise-t-il avec les priorités du gouvernement fédéral et des ministères et organismes?

Question 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Évaluation des rôles et des responsabilités du gouvernement fédéral dans l'exécution du programme

- Dans quelle mesure le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) s'harmonise-t-il avec les rôles, les responsabilités et les priorités du Secrétariat?

Rendement (efficacité, efficience et économie)

Question 4 : Réalisation des résultats attendus

Évaluation des progrès menant aux résultats attendus (y compris les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes), dans laquelle sont mentionnés les objectifs de rendement, la portée du programme et la conception du programme, y compris le lien et la contribution des extrants aux résultats :

- Dans quelle mesure le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a-t-il contribué à l'amélioration de la perspective des opinions des fonctionnaires au regard de la mobilisation des employés, du leadership, de l'effectif et du milieu de travail?
- Dans quelle mesure le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a-t-il contribué aux progrès visant l'amélioration de la perspective des opinions des employés des ministères et des organismes sur la mobilisation des employés, le leadership, l'effectif et le milieu de travail?
- Dans quelle mesure le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a-t-il contribué à la livraison de renseignements actuels et exacts afin d'éclairer les politiques de gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique?

- Dans quelle mesure le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a-t-il contribué aux plans qui sont élaborés pour traiter les questions et les possibilités relevées dans les sondages auprès des fonctionnaires?
- Dans quelle mesure le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a-t-il contribué aux améliorations visant une fonction publique à haut rendement et mobilisée qui respecte les priorités actuelles et futures du gouvernement?
- Dans quelle mesure la conception du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) fonctionne-t-elle comme prévu?
- Dans quelle mesure le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) a-t-il déterminé les améliorations apportées au programme et aux outils de sondage ainsi qu'aux plans et aux mesures connexes en vue d'améliorer le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)?
- Dans quelle mesure le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) surveille-t-il les pratiques exemplaires externes afin d'éclairer les stratégies et les outils du programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)?

Question 5 : Démonstration d'efficacité et d'économie

Évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et des progrès visant les résultats attendus

- L'utilisation des ressources est-elle à un niveau raisonnable relativement à la production d'extrants et de résultats du programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)?
- Existe-t-il des solutions de rechange plus abordables pour la production des extrants et des résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)?

Annexe D : Méthodologie

La présente évaluation du programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) est basée sur plusieurs sources de preuves, tel qu'il est indiqué dans ce qui suit.

Examen et analyse des documents et des données administratives

Pour comprendre le contexte du programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) et pour déterminer et analyser des indicateurs de rendement particuliers, 41 documents ont été examinés, y compris les suivants :

- documents fondamentaux comme la charte du projet et la lettre d'entente avec Statistique Canada;
- échantillon de rapports sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG (Cadre de responsabilisation de gestion)) des ministères et organismes;
- rapports pertinents d'organismes centraux;
- rapports sur les activités liées au SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux).

En outre, des analyses des tendances limitées ont été entreprises en utilisant les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) depuis 1999. Les cycles de sondage de 1999 à 2005 et de 2008 à 2014 ont été analysés de manière distincte, car l'échelle de réponse est passée d'une échelle de quatre points à une échelle de cinq points dans le cycle de sondage de 2008. Les descriptions de chaque étiquette sur l'échelle ont également été modifiées. Étant donné ces variables, même si des comparaisons légitimes peuvent être effectuées entre les résultats des cycles de sondage de 1999 à 2005 et ceux de 2008 à 2014, toute comparaison entre ces deux ensembles de résultats ne serait pas solide sur le plan de la méthodologie.

Comparaison entre administrations

Pour donner un contexte supplémentaire et surtout, pour déterminer les pratiques exemplaires visant à appuyer les suggestions d'améliorations, les sondages auprès des fonctionnaires de toutes les provinces et de tous les territoires du Canada ainsi que des É.-U. (États - Unis), du R.-U. (Royaume-Uni) et de l'Australie ont fait l'objet d'une analyse comparative. Le processus d'analyse comparative incluait l'examen des documents disponibles et des entrevues auprès des fonctionnaires responsables des sondages de chaque administration.

Entrevues avec les principaux informateurs

Les données principales concernant surtout les questions sur le rendement ont été tirées d'entrevues menées avec les personnes suivantes :

- neuf administrateurs généraux des ministères et organismes ayant participé au SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014;
- un représentant d'un organisme non participant;
- dix cadres supérieurs du Secrétariat;
- neuf intervenants représentant Statistique Canada, des organismes centraux, le Conseil des ressources humaines et les agents négociateurs.

Sondage auprès des utilisateurs

Des données principales ont également été obtenues de manière plus générale au moyen d'un sondage auprès des fonctionnaires des ministères et des organismes qui sont responsables du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) au sein de leur organisation. L'équipe du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) du Secrétariat a fourni le nom et les coordonnées des principales personnes-ressources des ministères et des organismes aux évaluateurs. Les questionnaires de sondage en ligne qui étaient axés sur le rendement, la conception, la livraison et d'autres questions ont été envoyés à 228 fonctionnaires, et nous avons reçu 166 réponses, ce qui représente un taux de réponse de 72,8 % :

- 87 % des répondants étaient des champions du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) pour leur ministère ou organisme (31 %) ou appuyaient le champion de leur organisation (56 %);
- 46 % étaient des dirigeants ou des gestionnaires des fonctions de ressources humaines;
- 10 % étaient des sous-ministres;
- 10 % étaient des sous-ministres adjoints.

Parmi les ministères et organismes participants, 83 % sont représentés dans l'échantillon des répondants.

Limitations

Même si la méthodologie utilisée était exhaustive et qu'elle a été réputée adéquate pour les exigences de l'évaluation, elle présentait des limitations. Outre les points de vue des représentants syndicaux, les points de vue des employés ne sont pas représentés dans l'étude. Les administrateurs généraux des ministères et organismes non participants sont représentés uniquement par une personne interviewée provenant d'un petit organisme. Les administrations interrogées étaient réticentes à communiquer des détails sur les dépenses, et seulement trois administrations internationales ont été examinées. Les changements aux échelles de réponse (décrits ci-dessus) ont limité l'analyse des tendances qui aurait pu être menée dans les résultats historiques du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). Dans la mesure du possible, ces limites ont été atténuées par l'utilisation de preuves provenant d'autres sources disponibles.

Réponse et plan d'action de la direction

Évaluation du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

Le Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques (GPP (Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques)) du Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines (BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)) au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) a examiné l'évaluation du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)) de 2014.

Recommandation 1

Le Secrétariat doit élaborer une stratégie pour traiter de manière proactive les questions pangouvernementales mises en évidence dans les résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). En s'engageant dans une telle stratégie, le Secrétariat doit assumer les responsabilités suivantes :

- renforcer son rôle de leadership dans les initiatives de changement pangouvernementales, tout en respectant les responsabilités individuelles des administrateurs généraux;

- créer des répercussions plus sérieuses pour les ministères et organismes relativement à leurs résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux), suivant leur degré d'amélioration;
- prendre des mesures particulières en vue de régler les problèmes pour lesquels il serait avantageux d'intervenir à l'échelle pangouvernementale.

Le BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) est entièrement d'accord avec les deux premiers points de la recommandation. Le BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) accepte en principe le troisième point, même si les activités connexes sont limitées par le mandat du Secrétariat.

| Mesure proposée | Date de début | Date d'achèvement visée | Bureau de première responsabilité |
|---|---------------------|--|---|
| <p>1. Mettre au point une stratégie de sondage pangouvernementale en vue d'offrir un modèle d'exécution renouvelé, un contenu détaillé pour le sondage et une gouvernance continue. La stratégie permettra de :</p> | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • renforcer le rôle de leadership du BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines), dans lequel il sert de carrefour des pratiques exemplaires pour la conception et l'analyse du sondage et il offre du soutien concernant le sondage aux ministères et organismes; • organiser des consultations élargies et plus systématiques avec les administrateurs généraux et les | <p>Janvier 2017</p> | <p>Septembre 2017 (examen de la présentation au Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique)</p> <p>Mise en œuvre intégrale en temps opportun pour éclairer le cycle du sondage annuel de 2018</p> | <p>GPP (Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques)/BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)</p> |

| Mesure proposée | Date de début | Date d'achèvement visée | Bureau de première responsabilité |
|---|---------------|-------------------------|-----------------------------------|
| <p>principaux intervenants afin d'établir les besoins des administrateurs généraux relativement aux sondages et aux priorités du gouvernement du Canada en matière de gestion des personnes;</p> <ul style="list-style-type: none"> • éclairer le prochain cycle triennal du Cadre de responsabilisation de gestion, et encourager les discussions annuelles du Comité des hauts fonctionnaires (CHF (Comité des hauts fonctionnaires)) afin d'assurer une plus grande responsabilisation chez les administrateurs généraux; • lancer des sondages pangouvernementaux plus fréquents que les SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) triennaux afin de veiller à ce que l'amélioration continue du milieu de travail se fonde sur des éléments probants recueillis au moyen des | | | |

| Mesure proposée | Date de début | Date d'achèvement visée | Bureau de première responsabilité |
|---|---------------|-------------------------|-----------------------------------|
| sondages, conformément aux priorités du greffier, tel qu'indiqué dans le budget fédéral de 2016 (pourvu que l'on trouve une source de financement). | | | |

2. Prendre des mesures pour mieux comprendre les problèmes de gestion des personnes qui existent dans l'ensemble du gouvernement et qui ont été soulevés dans le cadre du sondage afin d'éclairer l'élaboration de plans d'action pangouvernementaux :

| | | | |
|---|--------------|--------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> analyser les résultats du sondage afin de cerner les problèmes de gestion des personnes qui existent dans l'ensemble du gouvernement, d'examiner les raisons sous-jacentes et de déterminer les solutions potentielles; | Octobre 2017 | Janvier 2018 | GPP (Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques)/BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) |
| <ul style="list-style-type: none"> mobiliser les intervenants comme le Bureau du Conseil privé afin de faciliter l'élaboration de plans d'action visant à régler les problèmes de gestion des personnes dans l'ensemble du gouvernement; | Juillet 2018 | En cours | GPP (Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques)/BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) |

| Mesure proposée | Date de début | Date d'achèvement visée | Bureau de première responsabilité |
|--|----------------|-------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> nommer au Secrétariat ou dans d'autres organisations les responsables appropriés pour créer des initiatives visant à régler certains problèmes de gestion des personnes dans l'ensemble du gouvernement. | Janvier 2018 | En cours | À déterminer |
| <p>3. Mettre au point un système qui permettra au <u>BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)</u> de suivre les progrès des mesures prises par chaque organisation afin de régler les problèmes soulevés dans les sondages auprès des employés :</p> | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> mettre en évidence auprès des administrateurs généraux les difficultés propres aux organisations, l'attente étant que celles-ci prennent des mesures pour régler les problèmes et rendent compte des progrès réalisés une fois par an; | Septembre 2017 | Avril 2018 | <u>GPP (Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques)/BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)</u> |

| Mesure proposée | Date de début | Date d'achèvement visée | Bureau de première responsabilité |
|--|---------------|-------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> le BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) surveillera et évaluera les progrès réalisés (au moyen des résultats et de l'analyse du sondage), et il présentera, lors des réunions du CHF (Comité des hauts fonctionnaires), son analyse dans un rapport au greffier du Conseil privé. | Avril 2018 | En cours | GPP (Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques)/BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) |

Recommandation 2

Le Secrétariat doit élaborer un plan pour améliorer le programme du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) selon les modalités suivantes :

- fournir plus rapidement aux ministères et organismes les points de vue au regard des problèmes liés à la mobilisation des employés, au milieu de travail, à l'effectif et au leadership;
- favoriser une consultation continue avec les organisations et une amélioration continue des outils et des produits liés au sondage;
- permettre un plus vaste éventail d'analyses, notamment la collecte de données ciblées additionnelles;
- s'assurer que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) suit une méthodologie moderne et qu'il demeure pertinent pour les principaux utilisateurs et groupes d'intervenants.

Le GPP (Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques) est d'accord avec tous les aspects de la recommandation 2.

| Mesure proposée | Date de début | Date d'achèvement visée | Bureau de première responsabilité |
|--|----------------------------------|-------------------------|--|
| <p>4. Fournir rapidement aux administrateurs généraux les résultats du sondage sur les principaux problèmes de gestion des personnes dans leur organisation et dans l'ensemble de la fonction publique.</p> | <p>Résultats : Juin 2017</p> | <p>En cours</p> | <p>Administrateurs généraux</p> |
| <p>5. Dans le cadre de la stratégie du sondage pangouvernemental, le <u>BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)</u> examinera pour l'administration des sondages auprès des employés de la fonction publique différents modèles opérationnels qui permettraient d'obtenir les résultats plus rapidement. Notre modèle fait déjà l'objet d'un essai. En février 2017, le <u>BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)</u> a lancé le premier</p> | <p>Février 2017</p> | <p>Été 2017</p> | <p><u>GPP (Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques)/BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)</u></p> |

| Mesure proposée | Date de début | Date d'achèvement visée | Bureau de première responsabilité |
|---|-----------------------|-------------------------|--|
| <p>Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux, en collaboration avec un fournisseur du secteur privé. Ce modèle permettra d'éclairer les options pour l'établissement d'un nouveau modèle opérationnel à l'avenir.</p> | | | |
| <p>6. Dans le cadre de la stratégie de sondage pangouvernementale, le <u>BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)</u> adoptera une approche plus systématique au regard des consultations avec les principaux intervenants, les ministères et les organismes, y compris le Conseil des ressources humaines, le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique et les agents négociateurs. Il s'agit de s'assurer que</p> | <p>Printemps 2017</p> | <p>En cours</p> | <p><u>GPP (Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques)/BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)</u></p> |

| Mesure proposée | Date de début | Date d'achèvement visée | Bureau de première responsabilité |
|---|---------------|-------------------------|-----------------------------------|
| <p>les indicateurs clés et les renseignements tirés des sondages demeurent pertinents afin d'aider les administrateurs généraux à remplir leurs responsabilités liées à la gestion des personnes et de remplir les priorités de gestion des personnes dans l'ensemble du gouvernement. Dans le cadre des consultations, on établira un groupe de travail interministériel qui favorisera l'amélioration continue des outils et produits liés au sondage.</p> | | | |

7. Veiller à ce que le BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) et les ministères aient accès à un éventail élargi d'analyses en recueillant des données ciblées additionnelles, par exemple. Les mesures suivantes ont déjà été prises :

| | | | |
|---|------------------|-----------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pour procéder à une analyse plus raffinée et approfondie des microdonnées, le <u>BDPRH (Bureau du</u> | <p>Juin 2017</p> | <p>En cours</p> | <p><u>GPP (Secteur de la gouvernance de la planification et des politiques)/BDPRH</u></p> |
|---|------------------|-----------------|---|

| Mesure proposée | Date de début | Date d'achèvement visée | Bureau de dirigeant principal première des ressources responsabilité humaines) |
|---|---------------|-------------------------|---|
| <p>dirigeant principal des ressources humaines) a négocié avec Statistique Canada un accès élargi (auparavant plus restreint) aux microdonnées recueillies en 2017 dans le cadre du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux mené tous les trois ans. L'accès aux microdonnées des centres de données de recherche de Statistique Canada permettra à GPP (Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques) d'élaborer des indices globaux, de préciser et de mettre à jour le modèle de mobilisation des employés ainsi que de déceler des tendances de réponses chez divers groupes d'employés. Les</p> | | | <p>Ministères et organismes</p> |

| Mesure proposée | Date de début | Date d'achèvement visée | Bureau de première responsabilité |
|---|---------------|-------------------------|-----------------------------------|
| <p>organisations seront alors en mesure de mieux comprendre leurs résultats et d'élaborer des plans d'action mieux ciblés pour régler les problèmes soulevés dans le sondage.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour le Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017, le contrat avec le fournisseur de services contient des dispositions qui confèrent à l'équipe d'analystes du sondage du <u>BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)</u> le contrôle total des microdonnées. | | | |

| Mesure proposée | Date de début | Date d'achèvement visée | Bureau de première responsabilité |
|--|---------------------------------------|-------------------------|--|
| <p>8. Le <u>BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)</u> continuera d'améliorer la méthodologie et l'étalonnage, de concert avec le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics et le Projet sur l'efficacité de la fonction publique de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques)) ainsi que les gouvernements provinciaux et territoriaux, par l'intermédiaire de l'équipe intergouvernementale d'analyse et de mobilisation. Son but est d'harmoniser les stratégies liées au sondage et de faciliter l'analyse comparative entre les différents gouvernements. Ces travaux permettront également de renforcer le rôle du <u>BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)</u> comme carrefour des pratiques exemplaires dans la conception et l'analyse du sondage (p. ex., la méthodologie, le contenu, les processus et les procédures) :</p> | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Réunions mensuelles du groupe de travail intergouvernemental d'analyse et de mobilisation. • Consultations continues avec le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics, y compris des réunions en personne tenues une fois par année. | <p>Printemps 2017 et par la suite</p> | <p>En cours</p> | <p><u>GPP (Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques)/BDPRH (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)</u></p> |

- 1 Le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014 est le dernier sondage, et il est considéré par le Secrétariat comme une évolution des derniers sondages, le Secrétariat ayant appliqué les leçons retenues en ce qui concerne ses processus et ayant modifié certaines de ses questions afin de tenir compte de l'environnement actuel.
- 2 La Politique sur les résultats du Conseil du Trésor et la Directive sur les résultats du Conseil du Trésor.
- 3 LGBTQA (Lesbienne, gai, bisexuel, trans ou allosexuel) s'entend d'une personne qui s'identifie comme lesbienne, gai, bisexuel, trans ou allosexuel.
- 4 L'analyse est basée sur des questions incluses dans le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) au cours des trois derniers cycles du sondage (2008, 2011 et 2014).
- 5 L'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada mène le Sondage sur le travail et la santé des cadres tous les cinq ans. Le sondage de l'APEX (Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada) diffère du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) en ce sens que le sondage de l'APEX (Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada) ne s'applique qu'aux cadres supérieurs.
- 6 Les pourcentages présentés concernent les répondants qui ont acquis un aperçu dans une « grande mesure » ou « dans une très grande mesure ».
- 7 Pourcentage des répondants qui ont trouvé le produit utile dans une « grande mesure » ou une « très grande mesure »

- 8 GCconnex est un outil de communication et de références mis en œuvre en réponse à l'itération du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2014 pour les personnes-ressources du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) et les autres parties intéressées dans l'ensemble du gouvernement.
- 9 Pourcentage des répondants qui ont trouvé le produit utile dans une « grande mesure » ou une « très grande mesure »
- 10 Présentations sur le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) avant et après le travail sur le terrain données au Conseil des ressources humaines, lors des réunions du groupe de travail sur le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) du Conseil des ressources humaines, des séances d'information sur le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) et des séances sur l'« espace ouvert » pour les personnes-ressources du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)
- 11 Le Conseil des ressources humaines comprend tous les dirigeants des unités des ressources humaines de l'administration publique centrale, des organismes distincts et des sociétés d'État. Son mandat comprend le soutien de l'innovation dans l'exécution et l'appui de la gestion des personnes dans la fonction publique.
- 12 En 2015, il y a eu 31 606 consultations des pages Web du Secrétariat sur le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). Le temps moyen passé sur chaque page Web était de 69 secondes.
- 13 Ces ministères et organismes ont commandé un total de 390 rapports personnalisés.
- 14 Pourcentage de répondants qui ont trouvé que la contribution était dans une « grande mesure » ou dans une « très grande mesure »

- 15 Pourcentage de répondants qui ont trouvé que la contribution était dans une « grande mesure » ou dans une « très grande mesure »
- 16 Les personnes interviewées ont également reconnu qu'une vaste gamme de facteurs influencent la mobilisation et le rendement des fonctionnaires, malgré les meilleurs efforts des organisations pour mettre en œuvre des plans d'action visant à améliorer les résultats (par exemple, l'environnement politique et les événements importants qui sont hors du contrôle de la fonction publique). Par conséquent, il n'y avait aucun consensus pour établir la mesure dans laquelle on pouvait s'attendre que les activités motivées par le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) influencent des résultats aussi généraux.
- 17 Pourcentage des personnes interviewées ayant répondu « dans une grande mesure » ou « dans une très grande mesure ».
- 18 L'échelle de réponses a été modifiée d'une échelle de quatre points à une échelle de cinq points à compter du cycle de sondage de 2008. Les descriptions de chaque étiquette sur l'échelle ont également été modifiées. Étant donné ces variables, même si des comparaisons légitimes peuvent être effectuées entre les résultats des cycles de sondage de 1999 à 2005 et ceux de 2008 à 2014, toute comparaison entre ces deux ensembles de résultats ne serait pas solide sur le plan de la méthodologie.
- 19 Une tendance, aux fins de la présente analyse, est définie comme une augmentation (tendance à la hausse) ou une diminution (tendance à la baisse) continue de 4 % ou plus sur au moins deux cycles de SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) consécutifs.

- 20 Il est reconnu que les tendances à long terme sont influencées par un vaste éventail de facteurs, dont certains sont au-delà du contrôle des dirigeants de la fonction publique. Les tendances relevées dans l'analyse des résultats du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) au fil du temps ne peuvent pas être attribuées avec certitude aux mesures prises ou non en réponse au SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux).
- 21 Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement
- 22 Les questions du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) sur le harcèlement ont été modifiées en 2008, puis encore une fois en 2014, donc il est impossible de comparer les résultats à ceux des années antérieures. Par contre, la comparaison des réponses aux questions qui n'ont pas changé (2008 et 2011) a révélé des résultats identiques.
- 23 Entre 2009 et 2016, les résultats du R.-U. (Royaume-Uni) pour ceux qui ont répondu oui à la question « Au cours des 12 derniers mois, avez-vous personnellement été victime d'intimidation ou de harcèlement au travail? » étaient entre 10 % et 11 %. Source : Gov.UK Civil Service People Surveys (disponible en anglais seulement).
- 24 Entre 2011 et 2016, les résultats de l'Australie pour ceux qui ont répondu oui à la question « Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été victime de harcèlement ou d'intimidation dans votre milieu de travail? » étaient entre 16 % et 17 %. Source : Rapports annuels de la Australian Public Service Commission (disponible en anglais seulement).
- 25 L'Australie et le R.-U. (Royaume-Uni) utilisent des périodes d'un an, alors que le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) utilise une période de deux ans, ce qui fait en sorte qu'il est plus probable qu'un employé indique avoir été victime de harcèlement. En conséquence, les taux de harcèlement perçu présentés ci-dessus ne devraient pas faire l'objet d'une comparaison directe.

- 26 C'est-à-dire, ceux qui ont répondu « je ne sais pas ».
- 27 Dans d'autres administrations comme en Colombie-Britannique et en Nouvelle-Écosse, les études universitaires sont examinées afin de déterminer les relations théoriques entre les causes fondamentales possibles et les préoccupations liées au milieu de travail comme le harcèlement. Ces travaux mènent à l'inclusion de questions connexes dans le sondage, ce qui permet une analyse plus approfondie une fois que les données ont été recueillies.
- 28 Des coûts considérablement plus élevés seraient associés au temps consacré par les employés et les gestionnaires dans l'ensemble de la fonction publique à remplir le questionnaire en ligne et à mener les activités de suivi.
- 29 Anciennement connu sous le nom de la Opinion Research Corporation.
- 30 Selon le taux de conversion moyen en dollars canadiens en 2015.
- 31 Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014
- 32 Pour le SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) de 2008, par exemple, les études universitaires sur la mobilisation des employés ont servi à élaborer de nouvelles questions.
- 33 En vertu de la Loi sur la statistique, Statistique Canada doit protéger la confidentialité des réponses du SAFF (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux). Seuls les résultats aux niveaux regroupés sont publiés et échangés dans les ensembles de données. De plus, les données regroupées sont supprimées pour les groupes qui ont un nombre de répondants peu élevé. Les données brutes ne sont pas publiées, même si elles sont mises à la disposition des chercheurs universitaires et des ministères et des organismes pour des motifs limités et dans des conditions contrôlées.

34 Les « résultats principaux » font référence à la façon dont tous les répondants répondent aux questions.

35 Une unité d'équivalent temps plein pour l'année complète représente un employé à temps plein qui travaille tout au long de l'année.

Date de modification :

2017-09-15