



Commission de la fonction publique du Canada



Rapport d'évaluation sur les renseignements intégrés

Table des matières

Contexte	3
Objectif	4
Portée	4
Limites de la portée.....	4
Méthodologie	4
Constatations.....	5
Bonnes pratiques	12
Considérations.....	15
Facteurs de réussite de la mise en œuvre des renseignements intégrés	15
Recommandations.....	16
Conclusion	16
Réponse de la direction et plan d'action	17
Annexe – Méthodologie et sources	20

Contexte

1. En décembre 2016, on demandait à la Direction générale de la vérification interne et de l'évaluation de la Commission de la fonction publique du Canada (l'organisme) de procéder à une évaluation formative, dans le but de prodiguer des conseils sur l'orientation future de la fonction de renseignements intégrés. Par conséquent, nous avons inclus la présente évaluation au Plan biennal intégré de vérification et d'évaluation axé sur le risque de 2017-2019.

2. Les renseignements intégrés relèvent d'un processus permettant de synthétiser et d'interpréter l'ensemble des données, renseignements et connaissances d'une organisation, en vue de :

- déterminer les risques liés aux systèmes;
- d'éclairer la prise de décisions et d'influencer l'établissement des priorités par des perspectives, de l'analyse et de l'interprétation;
- déceler les tendances actuelles et nouvelles en matière de dotation.

3. Dans notre organisme, les renseignements intégrés renvoient à la capacité d'intégration des connaissances qui englobe la gouvernance, les méthodes de collecte, l'analyse et l'échange de données, ainsi que les conseils d'expert. L'intégration des connaissances donne lieu à une utilisation efficace des données, de l'information et des connaissances pour faciliter la prise de décisions stratégiques et opérationnelles.

4. Dans le cadre du Programme d'amélioration de l'intégration¹, nous avons lancé l'initiative des renseignements intégrés en 2013 pour :

- éclairer la prise de décisions, l'élaboration des programmes et les éventuels changements organisationnels en matière de politiques;
- appuyer les stratégies de rayonnement et de surveillance par des renseignements ciblés visant à répondre à des besoins particuliers;
- influencer l'établissement des priorités (internes et externes) par l'observation, l'analyse et l'interprétation.

5. Entre janvier 2014 et le milieu de 2016, nous avons réparti l'initiative de renseignements intégrés dans plusieurs secteurs de l'organisme. Ainsi, différentes activités ont eu lieu pour appuyer cette initiative, et plusieurs produits de renseignements intégrés ont été livrés. Ces travaux ont cependant été suspendus en juillet 2016, l'année même où le Programme d'amélioration de l'intégration a donné lieu au lancement de la Nouvelle orientation en dotation.

6. Nous craignons ainsi que l'information recueillie suivant la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation puisse ne pas soutenir entièrement nos capacités en matière de rapports, et fournir aux conseillers au soutien en dotation, l'information dont ils ont besoin pour appuyer pleinement les ministères et organismes dans la mise en œuvre de la politique de dotation renouvelée. De plus, l'évaluation des renseignements intégrés tenait compte du Profil de risques organisationnel de 2017-2018, dans lequel on a déterminé que les changements

¹ Le Programme d'amélioration de l'intégration de l'organisme a vu le jour en 2013 pour éliminer le besoin de recueillir des renseignements inutiles, simplifier les autres demandes, intégrer la surveillance et, de façon plus générale, simplifier le processus de dotation.

apportés dans l'ensemble du système risquaient de compromettre la capacité de l'organisme de réaliser ses priorités au moment opportun.

7. En 2018, nous avons établi le Bureau de la gestion des données relevant du dirigeant principal des données. Ce bureau jouera un rôle clé pour permettre le changement de culture essentiel à l'évolution de notre organisme vers une culture axée sur les données, et contribuera à améliorer graduellement la capacité de gestion des données.

Objectif

8. L'objectif de la présente évaluation formative des renseignements intégrés vise à établir dans quelle mesure les travaux actuels et proposés ont permis de :

- répondre aux besoins de l'organisme et de ses intervenants externes;
- les concevoir et de les réaliser dans l'ensemble de l'organisme.

Portée

9. L'évaluation portait sur la période de décembre 2013 à avril 2017, laquelle reflétait le travail réalisé depuis la création du Programme d'amélioration de l'intégration jusqu'à la fin de l'exercice financier 2017-2018. Les travaux couvraient les éléments suivants :

- besoins des intervenants internes et externes;
- détermination du travail réalisé par le passé;
- disponibilité et accessibilité des renseignements actuels;
- recommandation de mise en œuvre.

10. L'évaluation a été réalisée en 2 phases :

- la phase 1 était axée sur l'évaluation des besoins des intervenants internes dans le domaine des renseignements intégrés (achevée en mars 2018);
- la phase 2 consistait principalement à déterminer et à mieux comprendre les besoins de la clientèle externe en matière de renseignements intégrés (achevée en avril 2018).

Limites de la portée

11. Aux fins de la présente évaluation, nous considérons les renseignements intégrés comme une fonction, puisqu'il ne s'agit pas d'un programme, selon le sens officiel du terme. Par conséquent, nous n'avons pas revu le rendement et l'efficacité à ce jour. Même si la portée de l'évaluation comprend l'examen des modalités ou des alternatives de conception de renseignements intégrés, la présentation d'un avant-plan de cette fonction déborde du mandat de ce projet.

Méthodologie

12. Aux fins d'évaluation, nous avons utilisé une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives afin d'incorporer de nombreuses sources de données probantes, dont les suivantes (voir détails en annexe – Méthodologie et sources) :

- examen et analyse des documents;
- analyse documentaire;
- entrevues auprès d'intervenants internes et externes;
- sondage auprès des intervenants de l'organisme;
- sondage auprès des chefs et conseillers en ressources humaines (RH) dans l'ensemble des ministères et organismes de la fonction publique fédérale;
- analyse des données administratives.

Constatations

13. La présente section comprend les principales constatations issues de l'étude, suivant l'enjeu de l'évaluation. Pour chaque enjeu, nous présentons les résultats de l'examen des principaux documents, l'examen documentaire, le cas échéant, ainsi que les consultations (entrevues et sondages) auprès d'intervenants internes et externes.

Besoin d'une fonction de renseignements intégrés

14. L'évaluation n'a pas permis de trouver une charte organisationnelle des fonctions de renseignements intégrés qui puisse établir, collectivement, une définition, des objectifs et un plan de surveillance ou de mesure pour l'élaboration et la mise en œuvre de la fonction.

15. Le besoin de renseignements intégrés a été établi la première fois en 2013 et s'est accru avec l'adoption de la Nouvelle orientation en dotation de 2016, laquelle a introduit une nouvelle façon de faire en matière de dotation dans la fonction publique fédérale. Ainsi, nous sommes passés :

- d'un modèle prescriptif offrant avis et conseils en matière de politiques;
- à un modèle souple qui confère aux ministères et organismes une plus grande capacité de personnalisation des systèmes de dotation, suivant leurs réalités et besoins respectifs.

Ce changement a donné lieu au retrait de différents outils de surveillance organisationnels, comme le Cadre de responsabilisation de gestion de dotation, le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation, ainsi que les vérifications propres à une organisation donnée. Il est possible que la perte de ces outils puisse avoir réduit la capacité de l'organisme de surveiller l'état du système de dotation et de prendre des mesures appropriées.

16. Nous n'avons trouvé aucune preuve démontrant qu'un processus systématique était en place dans notre organisme pour répondre aux besoins, lacunes et risques que les travaux antérieurs avaient permis de déterminer (consultations de la Direction des services de données et de l'analyse en 2015, travail des consultants en 2016, proposition d'élaboration de la fonction de renseignements intégrés) pour mieux intégrer les renseignements.

17. Alors que nos besoins de données et d'information continuent d'évoluer en nombre et en complexité, une infrastructure solide en matière d'information représenterait un atout important. Ainsi, l'on pourrait s'assurer que notre organisme dispose des renseignements stratégiques nécessaires pour déterminer les tendances et risques liés à l'environnement et aux systèmes, en vue de soutenir un processus décisionnel éclairé et fondé sur des preuves.

18. La plupart des intervenants internes que nous avons consultés pour la présente évaluation ont évoqué le besoin d'une fonction de renseignements intégrés. Ils ont déclaré que l'utilisation stratégique des renseignements allait permettre à l'organisme de s'acquitter de ses responsabilités à l'égard du Parlement. Ainsi, nous serions en mesure de transmettre au président des données et des renseignements précis, récents et fiables sur les stratégies de dotation employées dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Une fonction efficace en matière de renseignements intégrés permettrait de fournir, aux cadres supérieurs de l'organisme et administrateurs généraux de l'ensemble de la fonction publique, des perspectives sur les renseignements susceptibles d'améliorer les politiques, les stratégies, les programmes et les dispositions législatives liés au système de dotation du gouvernement fédéral.

19. Les renseignements intégrés pourraient également favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisme au regard de la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation, en améliorant la surveillance de la dotation et en déterminant les mesures potentielles, suivant l'analyse intégrée des tendances et des risques qui émergent dans le système de dotation.

20. Selon le sondage externe destiné aux représentants en RH des ministères et organismes, 55 % de la clientèle de l'organisme ont déclaré que les gestionnaires d'embauche avaient trouvé utile l'information relative à la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation. Ceux qui étaient en désaccord ont évoqué une information incomplète, ainsi que la rareté de renseignements concrets, comme des pratiques exemplaires et des scénarios pouvant permettre d'en apprendre davantage.

Connaissance et échange de renseignements

21. À l'heure actuelle, l'organisme dispose de différentes bases de renseignements, comme l'information sur l'état du système de dotation, les enquêtes et les rapports sur l'impartialité politique, les données statistiques sur la dotation, l'administration des priorités, l'analyse des politiques, ainsi que les communications internes et externes. Bien que le partage des connaissances s'opère officiellement au niveau stratégique (p. ex. Comité exécutif de gestion), celui-ci s'effectue ponctuellement au niveau opérationnel. Cette donnée primaire est corroborée par l'examen de la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation, mené par le Secteur des politiques et des communications en 2018. Lors de cet examen, il avait été recommandé, entre autres, d'améliorer les communications et l'engagement entre les différentes fonctions de l'organisme.

22. Compte tenu de la nature improvisée du partage de l'information et des connaissances au niveau opérationnel, on ne connaît pas tous les produits actuels en matière de renseignement. Le sondage mené auprès des intervenants internes a révélé que la plupart des répondants (90 %) étaient peu au courant des bases de renseignements, tandis que 77 % d'entre eux bénéficiaient d'un accès plus ou moins important aux bases de renseignements. La connaissance et l'accessibilité visaient principalement les bases de renseignements du secteur spécifique de l'employé.

23. En 2013, l'équipe du Programme d'amélioration de l'intégration faisait remarquer qu'on ne procédait à aucun échange systématique de renseignements dans l'organisme. Plus de 4 ans plus tard, cette évaluation a permis de constater qu'on avait réalisé un progrès mitigé, puisqu'à peine 40 % des répondants au sondage interne qualifiaient l'actuel processus d'échange de renseignements comme étant développé, ou très développé.

24. Les répondants à l'entrevue interne ont dit clairement comprendre la façon dont les renseignements intégrés peuvent contribuer à la réalisation du mandat de l'organisme. La plupart d'entre eux ont évoqué l'absence d'une culture dynamique de partage de connaissances, laquelle situation posait problème pour atteindre l'objectif. L'évaluation a permis de constater qu'on doit élaborer une culture d'échange de l'information intégrée à la fonction de gouvernance de notre organisme, qui permettrait aux employés de tous niveaux de comprendre clairement la manière dont ils peuvent échanger les renseignements.

25. En ce qui a trait à la culture organisationnelle, certaines personnes interviewées ont décrit une tendance, selon laquelle certains employés ne cherchaient pas à obtenir de renseignements hors de leur secteur. De plus, les personnes interviewées et les répondants au sondage ont déclaré que l'attention consacrée aux activités quotidiennes, et parfois le manque de compétences technologiques, ne permettaient pas aux employés de participer pleinement à l'échange et à l'intégration des renseignements.

26. Pour instaurer une culture dynamique d'échange de renseignements, il est nécessaire de l'encourager entre les secteurs et les directions. L'échange de renseignements et le partage de connaissances entre les secteurs et régions permettraient de consolider l'information présentée à des fins décisionnelles, de réduire le recoupement des efforts, et de contribuer à l'élaboration d'une vue globale du système de dotation à l'échelle de la fonction publique fédérale.

27. Bien que la majorité des répondants au sondage externe connaissent l'existence des produits d'information et de données de notre organisme, près de 50 % ont déclaré qu'ils ignoraient où trouver ces sources d'information. Le sondage externe a également permis de constater que 29 % des répondants en RH avaient de la difficulté à trouver l'information produite par notre organisme. Le sondage a également révélé que depuis la transition de notre site Web vers Canada.ca, l'information devenait beaucoup plus difficile à trouver.

28. Les intervenants internes ont également évoqué la possibilité d'améliorer l'organisation de l'information. La plupart des gens interviewés et des répondants au sondage ont déclaré que l'absence d'uniformisation des fonds de renseignements et des bases de données représentait un obstacle majeur à l'intégration de l'information et des connaissances. De plus, les réponses au sondage ont soulevé un doute sur la qualité de l'information fournie à la clientèle de l'organisme, particulièrement chez la clientèle interne. Une telle situation risque de provoquer un manque de précision ou une interprétation erronée de l'information produite et diffusée à l'intérieur, comme à l'extérieur de l'organisme. Une telle situation pourrait également compromettre l'analyse et la détermination rapides des tendances et risques du système de dotation, tout comme la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation.

Concept et gouvernance des renseignements intégrés

29. Avant le lancement du Projet d'amélioration de l'intégration en 2013, l'organisme disposait d'outils et de forums permettant de consolider les renseignements intégrés. On pouvait compter sur le Réseau de recherche et d'étude (présidé conjointement par des fonctionnaires de la Direction générale des politiques et de la Direction générale de la vérification et des services de données) dont le but était de faciliter l'échange de renseignements, la coordination et la possible collaboration dans le cadre de projets de recherche visant à appuyer l'élaboration d'une approche cohérente et intégrée qui permette de réaliser les priorités organisationnelles.

30. De plus, l'organisme a adopté l'application logicielle Ingenium afin de permettre aux employés de rechercher et d'analyser les différentes bases de données. Le personnel avait cessé d'utiliser cette application lors de notre évaluation. L'examen de la documentation permet

de souligner l'importance des systèmes de technologie de l'information (TI) des renseignements intégrés pour échanger l'information et les données, et de s'assurer de la qualité et de l'intégration des données. Depuis le retrait d'Ingenium, l'organisme s'est penché sur les différentes solutions en matière d'entreposage des renseignements et des données d'entreprise. On procède actuellement à l'élaboration de divers projets pour s'attaquer aux préoccupations liées à l'accès et à l'intégrité des données, ainsi qu'aux éléments connexes de la TI, grâce à la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données de l'organisme.

31. Deux initiatives officielles ont eu cours entre décembre 2013 et décembre 2017.

- La première a eu lieu entre 2014 et 2015 et fut réalisée par la Direction de l'intégration horizontale. Son objectif était de garantir l'échange et l'intégration des renseignements au niveau opérationnel, en regroupant la recherche liée aux politiques et aux données, en vue de favoriser une culture de décisions fondées sur des faits. Ses principales entités de gouvernance étaient le Comité d'intégration et le Forum d'intégration et d'échange qui ont remplacé le Réseau de recherche et d'étude. Toutefois, ledit forum n'a jamais vu le jour.
- La seconde initiative a été menée par la Direction de l'analyse et des services de données, après 2015. La priorité consistait à élaborer et à fournir des produits de données destinés à un usage interne (profils organisationnels, de concert avec la Direction du soutien en dotation et des priorités) et à la clientèle externe (tableaux de bord de dotation). Dans le contexte de la Nouvelle orientation en dotation, la proposition de valeur de la Direction de l'analyse et des services de données consistait à offrir, à la clientèle interne et externe, des outils de libre-service en matière de données, capables de rehausser l'efficacité des activités de surveillance et de présentation de rapports en dotation.

32. L'équipe d'évaluation a analysé les initiatives de renseignements intégrés qui ont été élaborées au sein de l'organisme, dans l'optique des pratiques de gestion des connaissances définies lors de l'examen documentaire. Ces pratiques de gestion des connaissances correspondent à 2 principaux types d'activités :

- les activités primaires, telles que l'échange, l'intégration et l'activation des renseignements;
- les activités secondaires, telles que l'acquisition, la transformation et la diffusion des renseignements.

33. En vertu de la présente analyse, les initiatives de renseignements intégrés qui ont été relevées au sein de l'organisme étaient davantage axées sur les activités secondaires que sur les activités primaires. Cela vient confirmer davantage le besoin pour l'organisme de centrer ses efforts sur la création d'une culture de partage des connaissances et de l'information, qui favoriserait la pleine mise en œuvre d'une fonction solide en matière de renseignements intégrés.

34. Ensemble, le Groupe consultatif sur un gouvernement ouvert de l'organisme et les efforts qu'il déploie pour créer une fonction de renseignements intégrés présentent des synergies pouvant éventuellement, à moyen terme, exploiter les données de l'organisme, ainsi que ses capacités en matière d'échange et de diffusion de l'information. En avril 2018, l'organisme décidait de consolider la capacité du Bureau de gestion des données du Secrétariat du

gouvernement ouvert, ce qui représente une étape positive vers la création d'une capacité d'intégration des connaissances dans l'ensemble de l'organisme.

35. Si on se base sur la documentation, les initiatives de gestion des connaissances résultent souvent des efforts de la haute direction de concert avec un bureau centralisé, relevant d'un gestionnaire du savoir ou d'un dirigeant principal des données. D'après le récent rapport Gartner, « les dirigeants principaux des données sont les gardiens en chef de l'information et des biens d'une organisation. Les organisations s'intéressent de plus en plus à regrouper et à utiliser l'information en vue de prendre des décisions plus judicieuses. Les dirigeants principaux de données ont pour tâche d'utiliser l'information pour automatiser les processus opérationnels, comprendre la clientèle et développer des relations d'affaires plus efficaces avec les partenaires. » En parcourant la documentation, l'on constate cependant qu'il est généralement contre-productif d'aménager un tel bureau dans un environnement consacré à la TI, du fait qu'une telle mesure vise certains aspects de la gestion des données, plutôt que l'acquisition de connaissances.

Gouvernance des renseignements intégrés

36. L'équipe d'évaluation a réalisé, au cours des entrevues et de l'examen de la documentation, qu'une solide fonction de renseignements intégrés repose sur une coordination organisationnelle, ainsi que sur des processus appropriés de collecte, d'échange, d'intégration et de rapports de données. L'organisme recueille et enregistre l'information en provenance de nombreuses sources internes et externes. En tant que telle, elle doit acquérir, en matière d'intégration des connaissances, une capacité qui permettra de surveiller et de protéger l'intégrité du système de dotation.

37. L'évaluation des réponses au sondage, les entrevues avec les dirigeants d'autres ministères et organismes, ainsi que l'examen des documents, ont révélé une bonne pratique : la mise en place d'un comité de planification et de coordination capable de déterminer les besoins en matière de renseignements stratégiques de haut niveau, afin de soutenir l'intégration des renseignements dans l'ensemble de l'organisme, et instituer une culture axée sur le partage des connaissances.

38. L'évaluation a permis de constater que tous les secteurs de l'organisme participent aux activités de collecte, de présentation et de préparation des rapports de renseignements, comme suit :

- le Secteur des politiques et des communications recueille de l'information afin de mieux comprendre la dotation à l'échelle du gouvernement, ainsi que les tendances, les enjeux et les risques généraux entourant la Nouvelle orientation en dotation;
- le Secteur de la surveillance et des enquêtes se concentre sur l'analyse de l'intégrité et de l'efficacité du système de dotation de la fonction publique, y compris la protection du principe du mérite et de l'impartialité;
- le Secteur des affaires ministérielles offre un éventail complet de services de gestion de l'information, ainsi que des renseignements sur les ressources financières et humaines;
- le Secteur des services et du développement des affaires est responsable du Système de ressourcement de la fonction publique en plus d'offrir, aux gestionnaires d'embauche, des produits et services d'expert en matière d'évaluation. Ce secteur administre également les programmes de recrutement centraux, les bureaux régionaux, ainsi que les évaluations en langue seconde.

39. Alors que chaque secteur s'efforce de colliger et de comprendre l'information liée à son mandat, rien ne prouve qu'on ait vraiment élaboré une structure de gouvernance pour soutenir la fonction de renseignements intégrés dans notre organisme.

40. La plupart des répondants au sondage sont d'avis que le Comité d'intégration devrait jouer un rôle important en matière d'échange de renseignements. Cependant, les entrevues menées avec les comités de gestion du secteur, et les résultats aux sondages, ont révélé que le comité n'est pas exploité au maximum pour promouvoir la discussion sur les renseignements intégrés. Par conséquent, cette lacune constitue l'un des facteurs minant la progression de la fonction globale de renseignements intégrés au sein de l'organisme. Il est bon de préciser qu'en vertu de son cadre de référence, le mandat du Comité d'intégration consiste à faciliter les consultations et l'échange d'information entre les niveaux opérationnel et stratégique.

41. L'évaluation a permis de constater jusqu'à présent qu'il n'existait aucune structure de gouvernance efficace pour soutenir les renseignements intégrés. Une structure de gouvernance permettrait de définir les rôles et responsabilités liés à la coordination et à la participation de tous les secteurs quant à l'intégration de renseignements quantitatifs et qualitatifs dans l'ensemble de l'organisme. L'organisme a besoin que l'ensemble des secteurs et régions participent à la fonction de renseignements intégrés, afin de s'assurer d'optimiser le partage des connaissances, l'intégration et les mesures qui soutiendront la prise de décisions factuelles.

42. Il existe différentes structures de gouvernance qu'on pourrait utiliser pour consolider les renseignements intégrés au sein de l'organisme, notamment :

- une approche centralisée relevant d'une unité organisationnelle;
- une approche décentralisée dotée de centres du renseignement dans chacun des secteurs;
- une approche hybride assortie d'un centre de coordination comptant sur des ambassadeurs ou des satellites intégrés à chaque secteur.

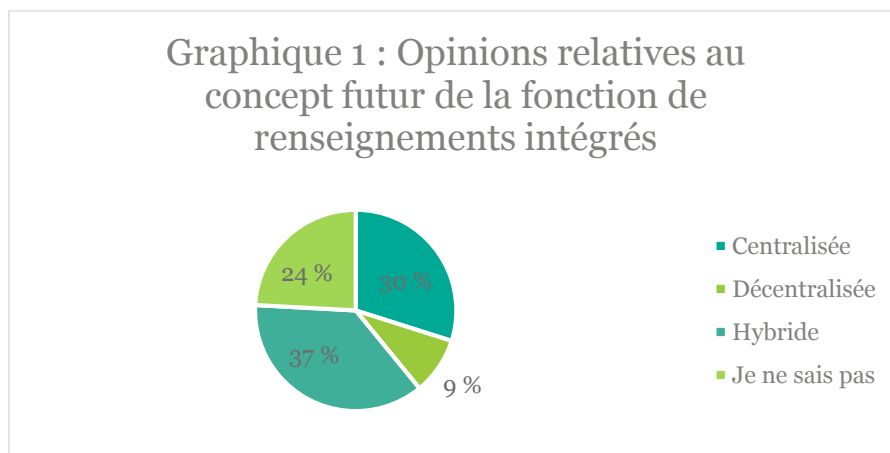
43. L'examen de la documentation a permis à l'équipe d'évaluation de relever certains avantages et inconvénients découlant des différents modèles de gouvernance en matière de renseignements opérationnels intégrés. Le tableau ci-après nous en donne un résumé.

Tableau 1 – Centralisation contre décentralisation des modèles de gouvernance

Approche de gouvernance	Avantages	Inconvénients
Modèle centralisé	<ul style="list-style-type: none"> • pourrait faciliter et soutenir efficacement la coordination générale de l'information et des connaissances, évitant ainsi le recoupement des efforts au sein d'une organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • doit répondre à un vaste éventail de besoins d'information et d'analyse
Modèle décentralisé	<ul style="list-style-type: none"> • modèle plus réceptif, davantage lié aux besoins de la clientèle • permet aux différentes entités de faire preuve d'autonomie dans leur gestion de l'information, et 	<ul style="list-style-type: none"> • pourrait ne pas permettre aux employés de tous les niveaux d'avoir un point de vue stratégique sur ce qui se déroule dans l'ensemble de l'organisation

Approche de gouvernance	Avantages	Inconvénients
	de souplesse en matière d'activités	
Modèle hybride	<ul style="list-style-type: none"> soutient une structure de gouvernance comprenant un volet stratégique et un volet opérationnel favorise, en matière de flux d'information, des processus qui permettent de capitaliser sur les connaissances, et de partager les compétences 	<ul style="list-style-type: none"> avec le temps, il existe un risque de chevauchement et de confusion quant aux rôles et responsabilités

44. Tel que montré ci-après, l'approche hybride (37 %) demeure la structure de prédilection en matière de renseignements intégrés, suivie de l'approche centralisée (30 %). Il est intéressant de constater qu'à peine 9 % des répondants ont opté pour une approche décentralisée.



45. Les personnes interviewées, qui étaient favorables à une approche hybride en matière de renseignements intégrés, ont proposé de créer une plateforme de coordination au sein d'un secteur, tel le Secteur des politiques et des communications; celui-ci étant assorti de liens étroits avec les organisations et entre ces dernières pour assurer la participation des secteurs, des régions et de la clientèle de l'organisme, et maintenir un flux optimal d'information. Cette approche hybride permettrait de :

- réduire les inefficacités attribuables à l'information dispersée ou répétée dans les différents secteurs;
- procurer une souplesse suffisante afin de permettre un flux naturel de l'information qui proviendrait de tous les recoins de l'organisme et qui atteindrait ces derniers, ainsi que de la clientèle externe;
- désigner, dans chaque secteur, un ambassadeur qui pourrait contribuer à promouvoir le changement de culture nécessaire pour soutenir le flux d'information et de données de l'ensemble de l'organisme.

46. Plusieurs répondants ont également souligné le rôle important que les mécanismes de gouvernance pourraient jouer pour soutenir les renseignements intégrés, répondre aux besoins

des pratiques actuelles en matière d'échange d'information, et accroître le flux de données et d'information dans tout l'organisme.

47. Durant la phase de planification de la présente évaluation, certains dirigeants de l'organisme ont précisé qu'il pourrait être utile de créer un essai pilote afin de vérifier le déroulement éventuel d'une fonction de renseignements intégrés. Ces derniers ont noté que toute décision prise sur l'emplacement d'un projet pilote devrait tenir compte de la portée, du concept et des objectifs du projet. On s'entendait également à dire que le projet pilote devait relever d'une unité horizontale, comme celle décrite précédemment.

48. Certains commentaires recueillis ont révélé que le projet pilote proposé serait intégré à l'un de nos secteurs afin d'obtenir une validation de principe, avant même de lancer un projet de renseignements intégrés à l'échelle de l'organisation.

Bonnes pratiques

49. Pour connaître les pratiques efficaces en matière de renseignements intégrés, l'équipe d'évaluation a consulté d'autres organismes et ministères de la fonction publique fédérale. Les consultations ont permis de constater, qu'à la fonction publique, on travaille actuellement à la détermination de connaissances, d'information et de données pour :

- améliorer l'efficacité du service à la clientèle;
- évaluer et contrer les risques;
- améliorer les capacités analytiques, et les compétences permettant de soutenir les processus décisionnels, stratégiques et opérationnels.

50. L'examen a permis de définir des approches de mise en œuvre au sein de l'organisme. L'équipe d'évaluation communiquera cette information avec le bureau de première responsabilité pour qu'il en tienne compte dans le cadre de l'élaboration d'une fonction de renseignements intégrés au sein de l'organisme. Un survol attentif de chacun des modèles est présenté ci-après.

51. À l'Agence de la santé publique du Canada, 4 groupes utilisent une quantité considérable de données. On a réuni les représentants de chacun de ces groupes au sein d'un comité des « quatre coins », dans le but de soumettre des demandes de données mieux coordonnées et plus stratégiques, d'intégrer la gestion des données et d'harmoniser les secteurs intensifs de données avec les exigences, afin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de livrables.

52. Le ministère de la Défense nationale a formé une équipe d'analyse stratégique intégrée avec le chef des services d'examen de la Direction de l'évaluation pour faciliter les évaluations qui recoupent 3 directions générales des Forces canadiennes. L'équipe d'analyse stratégique intégrée espère étendre la méthodologie afin d'inclure la vérification interne dans un avenir prochain.

53. L'équipe d'évaluation a appris, dans le cadre des entrevues menées avec les intervenants internes, que les itérations passées de renseignements intégrés au sein de l'organisme étaient fondées sur le modèle de l'Agence de revenu du Canada. Ce modèle reposait sur l'automatisation de la surveillance des bases de données afin d'émettre des alertes advenant la détection d'un risque. Cette approche était comparable au modèle que les fonctionnaires du Bureau du surintendant des institutions financières avaient présenté à l'équipe d'évaluation.

54. L'équipe d'évaluation a également cerné d'autres modèles en usage à la fonction publique fédérale. L'Agence canadienne des transports fait appel à un système automatisé de détection des risques qui contribue à assurer la conformité. L'Agence des services frontaliers du Canada a publié un rapport d'évaluation de son programme de renseignement en 2014. Tout en reconnaissant les variantes de renseignements entre la Commission de la fonction publique et l'Agence des services frontaliers du Canada, il est bon de préciser que nous avons déterminé le besoin de créer un seul centre du renseignement.

55. La Direction générale des politiques stratégiques et de l'innovation de Transports Canada collabore avec les partenaires internes, et Horizon de politiques Canada, à la réalisation d'analyses environnementales des tendances mondiales et nationales qui pourraient avoir une incidence sur le réseau des transports. L'analyse environnementale est un processus qui consiste à recueillir, analyser et distribuer de l'information à des fins stratégiques. Ce processus exige des changements au chapitre de la surveillance environnementale interne et externe qui pourraient avoir lieu à court (moins de 1 an), moyen (entre 1 et 5 ans) ou long terme (5 à 10 ans) en évaluant les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques et environnementaux. La méthodologie employée repose à la fois sur l'évaluation a posteriori, l'intuition et la prévision. L'analyse environnementale donne lieu à un rapport détaillé qu'on utilise fréquemment à Transports Canada pour différentes raisons, comme la planification des activités, l'évaluation du risque, ainsi que l'élaboration des stratégies d'atténuation du risque. Il s'agit d'un élément fondamental de l'évaluation du risque et de l'établissement des priorités dans ce ministère. Ce type d'analyse est également utilisé pour les examens indépendants du domaine des transports.

56. Santé Canada et l'Agence de la santé publique ont récemment mis en place un Service du renseignement des intervenants sous forme de guichet unique. Ce service permet de bien comprendre les intervenants suivant l'analyse de la qualité de l'information, dans le but de faciliter la prise de décisions et de s'engager plus efficacement auprès des intervenants. Parmi les études réalisées, mentionnons les suivantes :

- des projets à court terme répondant au besoin de renseignements opportuns liés à un enjeu actuel;
- une analyse fondée sur l'ensemble du ministère ou du portefeuille de la santé;
- une analyse axée sur l'information ministérielle de base ou publiquement disponible.

57. Les personnes interviewées au sein d'autres ministères ont présenté des éléments qui, en fonction du contexte opérationnel, pourraient accroître l'efficacité des renseignements intégrés, notamment :

- travailler en vertu d'un cadre établi en matière de risques;
- intégrer les données qualitatives aux données structurées;
- mettre en place un système de gouvernance des données reposant sur une relation soutenue et bien établie auprès de la clientèle et des partenaires.

58. Les modèles de renseignements intégrés utilisés par d'autres ministères et organismes ont été regroupés et résumés dans le tableau ci-après.

**Tableau 2 – Analyse comparative de renseignements intégrés
à la fonction publique fédérale**

Type de modèle	Caractéristiques	Type d'organisation
Organisme de coordination horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • Former une équipe centrale dans le but d'obtenir, de recueillir et d'analyser des données provenant de nombreux intervenants afin de favoriser la mise en œuvre d'une politique particulière; • Permettre la prise de décisions par les organismes centraux et appuyer la mise en œuvre d'une politique, par les ministères et organismes, grâce à la prestation de conseils, l'encadrement et la surveillance des résultats. 	Organisme central
Équipe d'analyse stratégique intégrée	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter les évaluations recoupant les 3 secteurs du ministère. 	Ministère fédéral de grande taille
Intégration des données	<ul style="list-style-type: none"> • Envisager la création d'un poste de dirigeant principal des données. 	Ministère fédéral de taille moyenne
Unité de veille économique	<ul style="list-style-type: none"> • Faire appel à un programme de rétroaction et de gestion des relations avec la clientèle. 	Ministère fédéral de taille moyenne
Comité horizontal constitué de DG	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'échange d'information entre les organisations et consolider les processus décisionnels. 	Ministère fédéral de petite taille
Centre de renseignements	<ul style="list-style-type: none"> • Générer des renseignements en matière de sécurité nationale. 	Organisme fédéral de grande taille
Surveillance automatisée	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser une alerte au moment de la détection d'un risque. 	Organisme fédéral de grande taille
Comité de gouvernance des données	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer la gestion des données et harmoniser les secteurs intensifs de données avec les besoins du gouvernement en matière de livrables. 	Organisme fédéral de taille moyenne
Système de détection automatisé des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la conformité. 	Organisme fédéral de petite taille
Système automatisé basé sur un logiciel de veille économique combiné aux comités de gouvernance sur l'échange d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner le processus d'analyse prédictive par l'apprentissage machine et l'intelligence artificielle; • Élaborer, grâce à l'information, un cadre en matière de risques. 	Organisme fédéral indépendant de petite taille

Considérations

59. Toute fonction de renseignements intégrés proposée à l'organisme devrait contribuer à atteindre les résultats souhaités, notamment :

- en aidant l'organisme et sa clientèle à bénéficier de données et de renseignements intégrés fiables afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées et opportunes sur le système de dotation;
- mieux comprendre les défis et risques possibles en matière de dotation.

60. Les résultats de la fonction de renseignements intégrés peuvent également être utilisés dans les documents stratégiques (rapports destinés au Parlement), soutenir les consultations ou activités d'engagement, informer les intervenants sur les programmes ou politiques de l'organisme, et conseiller les membres de la haute direction en préparation des réunions.

61. Le contexte opérationnel de l'organisme a subi des changements considérables au cours des 2 dernières années, qui ont fait en sorte que les renseignements intégrés sont devenus plus pertinents et plus opportuns. Premièrement, la Nouvelle orientation en dotation est mise en œuvre et requiert des approches de surveillance différentes de celles utilisées par le passé pour assurer son efficacité. Deuxièmement, l'organisme déploie actuellement des efforts pour intégrer et utiliser les données afin de soutenir les processus décisionnels par la création d'un poste de dirigeant principal des données et d'un secrétariat de la gestion des données d'un gouvernement ouvert. De plus, pour favoriser la prise de décisions stratégiques, il est temps, pour l'organisme, de miser sur les bases d'information et de données des bureaux régionaux, compte tenu de leurs interactions avec les autres ministères et organismes du gouvernement, et de leurs relations avec les fonctionnaires et le grand public.

Facteurs de réussite de la mise en œuvre des renseignements intégrés

62. Les facteurs de réussite de la mise en œuvre d'une capacité d'intégration des connaissances comprennent l'élimination d'obstacles organisationnels et culturels ainsi que d'obstacles au flux des travaux pour permettre un échange horizontal, afin d'améliorer le savoir collectif et la prise de décisions stratégiques et opérationnelles.

63. Nous considérons qu'en faisant des renseignements intégrés un élément clé du cadre de gouvernance, on permettrait ainsi à l'organisme d'appuyer son mandat. Ainsi, l'organisme doit :

- déterminer correctement les besoins différents et le chevauchement des besoins en matière de renseignements entre les secteurs de l'organisme;
- garantir l'échange de renseignements entre les secteurs;
- créer une grande capacité pour effectuer systématiquement une méta-analyse et partager les résultats de façon valable et opportune.

Recommandations

1. On recommande à l'organisme de structurer clairement sa fonction de renseignements intégrés et de veiller à ce qu'elle soit encadrée par un secteur stratégique qui priorise les questions horizontales, comme Orientation et partenariat stratégiques. La fonction structurée devrait comprendre ce qui suit :

- une portée et des résultats attendus bien définis;
- un inventaire des fonds de renseignements et des besoins de chaque secteur;
- une structure de gouvernance, ainsi qu'une responsabilisation précise où l'on définit clairement les rôles et responsabilités des représentants des différents secteurs de l'organisme;
- des plans de mise en œuvre et de surveillance.

2. On recommande que la mise en œuvre de la fonction de renseignements intégrés de l'organisme se fasse par phases pour assurer sa réussite. Chaque phase devrait se fonder sur la phase précédente pour élargir l'étendue des activités. Ce travail devrait tenir compte des données, de l'information et des connaissances générées et recueillies :

- à l'interne, dans les 4 secteurs de l'organisme;
- à l'externe, par les autres ministères et organismes auxquels on pourrait faire appel pour aider l'organisme à réaliser ses priorités et son mandat;
- à l'externe, par d'autres sources (universités, organismes internationaux) qui pourraient influencer sur les stratégies, les politiques et les processus décisionnels à plus long terme de l'organisme.

Conclusion

64. Compte tenu du mandat de l'organisme et de son rôle important en matière de dotation dans la fonction publique, il est indispensable de s'assurer que l'information et les données recueillies par l'organisation sont comprises et utilisées de manière à soutenir la prise de décisions stratégiques et opérationnelles axées sur des données probantes. Compte tenu de la Nouvelle orientation en dotation et de son impact sur le modèle de prestation de l'organisme, qui consiste maintenant à surveiller l'état du système de dotation, on a davantage besoin de renseignements mieux intégrés pour optimiser le partage des connaissances, et apprendre à reconnaître, plus tôt, les changements environnementaux et gérer les risques organisationnels. Enfin, les résultats de cette évaluation formative révèlent que la capacité d'intégration des renseignements de l'organisme devrait être appariée à un solide cadre de gouvernance, et reposer sur une culture de partage de l'information et des connaissances.

Réponse de la direction et plan d'action

Réponse de la direction et plan d'action			
Recommandations	Réponse et mesure prévue	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
<p>Recommandation 1 : On recommande à l'organisme de structurer clairement sa fonction de renseignements intégrés, et de s'assurer d'être encadrée par un secteur stratégique axé sur des questions horizontales, tel celui des orientations et des partenariats stratégiques. La fonction structurée devrait comprendre ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une portée et des résultats attendus bien définis; • un inventaire des fonds de renseignements et des besoins de chaque secteur; • une structure de gouvernance, ainsi qu'une responsabilisation précise où l'on définit clairement les rôles et responsabilités des représentants des différents secteurs de l'organisme; • des plans de mise en œuvre et de surveillance. 	<p>La direction approuve la recommandation. L'objectif est d'élaborer et de mettre en œuvre une fonction de renseignements intégrés qui appuie la prise de décisions de l'organisme et qui est conçue pour être durable.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Déterminer la division qui dirigera la mise en œuvre de la fonction de renseignements intégrés. 2. Établir un programme de travail pour 2018-2019 et 2019-2020 en définissant clairement la portée, les résultats attendus, le cadre de suivi et les besoins en ressources connexes. 3. Déterminer le cadre de gouvernance approprié pour la fonction afin de tirer parti de la structure actuelle des comités de l'organisme. 	<p>Orientations stratégiques, Direction générale des politiques et des communications</p>	<p>Terminé</p> <p>T3 de 2018-2019</p> <p>T3 de 2018-2019</p>

Réponse de la direction et plan d'action			
Recommandations	Réponse et mesure prévue	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
<p>Recommandation 2 : On recommande que la mise en œuvre de la fonction de renseignements intégrés de l'organisme se déroule de manière graduelle, et qu'elle comporte un certain nombre de phases pour assurer sa réussite. Chaque phase devra reposer sur la précédente afin d'accroître l'ampleur des activités. Il s'agit d'examiner les données, l'information et le savoir obtenus ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à l'interne, auprès des 4 secteurs de l'organisme; • à l'externe, auprès des autres ministères et organismes auxquels on pourrait faire appel pour aider l'organisme à réaliser ses priorités et son mandat; • à l'externe, auprès d'autres sources (universités et organismes internationaux) qui pourraient influencer sur les stratégies à long terme, ainsi que les politiques et processus décisionnels organisationnels. 	<p>La direction approuve la recommandation. Un aspect clé du plan d'action de la direction consiste à la mise en place progressive de la fonction de renseignements intégrés en vue d'occasions accrues de réussite.</p> <p>L'une des premières mesures clés consistera à déterminer 2 ou 3 secteurs stratégiques qui sont prioritaires pour l'organisme, et pour lesquels il existe déjà des renseignements qui permettent de piloter l'approche. La structure et les enseignements tirés de ces projets pilotes serviront dans d'autres domaines prioritaires au fil du temps.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Définir un nombre limité de secteurs (2 ou 3) afin de conceptualiser et de mettre en œuvre cette fonction, en tenant compte des priorités de l'organisme et de celles du gouvernement du Canada. 2. Dresser l'inventaire des renseignements actuels liés aux secteurs cernés, (données, rapports), et établir un mécanisme structuré pour une collecte continue de ces renseignements. 	<p>Orientations stratégiques, Direction générale des politiques et des communications</p>	<p>T3 de 2018-2019</p>

Réponse de la direction et plan d'action			
Recommandations	Réponse et mesure prévue	Bureau de première responsabilité	Date d'achèvement prévue
	<p>3. Établir des processus et protocoles opérationnels d'analyse et de diffusion interne s'appuyant sur les mécanismes de gouvernance qui seront mis en place pour la mise en œuvre de la fonction de renseignements intégrés de l'organisme.</p> <p>4. Étendre l'utilisation du renseignement intégré au-delà des secteurs visés par les projets pilotes, explorer ce qui se fait dans le secteur du renseignement à l'extérieur de l'organisme, et adopter une approche systématique pour faire progresser des secteurs qui ajoutent de la valeur à la prise de décisions stratégiques et tactiques de l'organisme.</p>		<p>T4 de 2018-2019</p> <p>T1 de 2019-2020</p> <p>T2 de 2019-2020 et années suivantes</p>

Annexe – Méthodologie et sources

Méthodes et sources utilisées	Description
Examen et analyse du document	<p>Documents organisationnels et gouvernementaux stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ présentations, notes d'information et autres rapports sur l'avancement de la fonction de renseignements intégrés ➤ Discours du Trône 2015 ➤ Discours du budget de 2013 ➤ documents liés au gouvernement ouvert
Revue de la littérature	<p>Dans le cadre de l'évaluation formative, l'équipe d'évaluation a procédé à une analyse documentaire axée sur 4 thèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ renseignements intégrés ➤ renseignements stratégiques ➤ renseignements d'affaires ➤ gestion des connaissances
Entrevues avec des informateurs clés	<p>Entrevues internes</p> <p>On a administré 9 entrevues avec des intervenants anciens et actuels.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Enquête dans le secteur de la surveillance et des enquêtes ➤ Surveillance dans le secteur de la surveillance et des enquêtes ➤ Réunion avec le Comité de gestion du secteur : Secteur des services et du développement des affaires ➤ Secteur des politiques et des communications ➤ Réunion avec le Comité de gestion du secteur : Secteur des affaires ministérielles ➤ Entrevue avec le directeur, Soutien à la dotation de l'organisme ➤ Entrevue avec l'ancien directeur de la Division des politiques et de la recherche de l'organisme, actuellement directeur du Secrétariat chargé d'examiner les lois et les politiques du ministère de la Justice du Canada ➤ Entrevue avec l'ancien directeur général la Direction des services de données et de l'analyse de l'organisme, actuellement directeur de l'évaluation générale à la Défense nationale ➤ Entrevue avec l'ancien directeur de la Direction des services de données et de l'analyse de l'organisme, actuellement directeur de l'analyse opérationnelle à Innovation, Sciences et Développement économique Canada <p>Entrevues externes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Secrétariat du conseil des employeurs du secteur public de la Colombie-Britannique ➤ Commission canadienne des grains ➤ Bureau du surintendant des institutions financières du Canada ➤ Conseil de recherches en sciences humaines du Canada

Méthodes et sources utilisées	Description
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Service du renseignement des intervenants, Santé Canada/Agence de la santé publique du Canada ➤ Statistique Canada ➤ Transports Canada
Sondage	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sondage interne <ul style="list-style-type: none"> ▪ Employés de la région de la capitale nationale et des régions, de niveau EX moins 3 (et l'équivalent) jusqu'au niveau de directeur ▪ 181 participants (taux de réponse de 48 %) : 87 réponses valides ➤ Sondages externes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chefs des ressources humaines au gouvernement du Canada : 95 participants (taux de réponse de 32 %) ▪ Partenaires des ressources humaines organisationnelles au gouvernement du Canada : 112 participants (taux de réponse de 50 %)
Données administratives	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Direction de l'analyse et des services de données requiert les données de 2013-2014 à 2017-2018 (T3)
Travail réalisé par un consultant	<p>Peter Norman Levesque Consulting Titre du document revue : Integrated Intelligence — Preliminary findings from interviews and focus group conducted in December and January 2016</p>