



Évaluation de la fonction de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada



Table des matières

Résumé	3
Recommandations	5
Contexte du programme	8
Constatations clés.....	9
Recommandations	23
Évaluation de la fonction de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada : plan d'action de la réponse de la direction.....	27
Annexe 1 : Matrice d'évaluation	50
Annexe 2 : Activités et ressources de surveillance	69
Annexe 3 : Modèle logique de la fonction de surveillance de la CFP	73
Annexe 4 : Méthodologie	76



Résumé

La présente évaluation porte sur l'efficacité, l'efficience et l'intégration de la fonction de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP). Elle couvre la période du 1er avril 2018 au 31 mars 2024. Elle a porté sur les activités de vérification externe, d'enquête, de surveillance et de recherche de la CFP. Ces activités sont, pour la plupart, contenues dans le Secteur de la surveillance et des enquêtes.

Efficacité des activités de surveillance : Le Secteur de la surveillance et des enquêtes appuie efficacement la CFP pour garantir au Parlement le bon état et l'intégrité du système de dotation. Toutefois, le secteur doit être plus flexible et mieux mobiliser les intervenants.

Reconnaissance exprimée par les intervenants : Les intervenants externes accordent de l'importance au professionnalisme et au travail d'équipe du personnel du Secteur de la surveillance et des enquêtes. Ils souhaitent avoir davantage l'occasion de donner leur avis et veulent une explication plus claire de la manière dont les conclusions s'appliquent à leurs situations en particulier.

Rapidité d'exécution, ciblage et transparence des vérifications : Les vérifications doivent être plus rapides et plus ciblées. Les retards dans l'établissement des rapports diminuent l'utilité des conclusions des vérifications pour les ministères et organismes qui les utilisent pour prendre des décisions. On souhaite que la sélection des sujets de vérification soit plus transparente et que l'on réagisse plus rapidement aux problèmes de dotation émergents.

Disponibilité des données : En raison de l'accès limité aux données sur l'équité en matière d'emploi et les groupes en quête d'équité, le Secteur de la surveillance et des enquêtes a de la difficulté à analyser et à résoudre les problèmes liés à l'équité.

Processus de révision : Les intervenants internes estiment que l'actuel processus de révision des vérifications et des enquêtes est trop complexe. Il entraîne des retards dans la publication des rapports et empêche la communication rapide des conclusions.

Communication : Bien que la communication avec les clients externes soit généralement bonne, il est nécessaire d'élaborer des messages plus clairs et plus ciblés qui répondent aux besoins particuliers des intervenants.

Intégration et collaboration au sein du Secteur de la surveillance et des enquêtes : Les 3 directions du secteur travaillent bien ensemble, sans chevauchement d'activités.

3 – Évaluation de la fonction de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada



La collaboration entre les directions est efficace, mais l'échange de connaissances entre les équipes pourrait être amélioré. De nombreux employés souhaitent en savoir plus sur les activités des autres directions.

En résumé, le Secteur de la surveillance et des enquêtes joue un rôle clé dans la supervision du système de dotation de la fonction publique fédérale. Il est essentiel de tenir compte de ces conclusions pour améliorer l'efficacité du secteur et mieux répondre aux besoins de ses intervenants.

Recommandations

Recommandation 1

Accroître l'effet des vérifications et des enquêtes sur le système de dotation en prenant les mesures suivantes :

- restreindre la portée des vérifications;
- faire preuve de précision dans les conclusions des vérifications;
- porter une plus grande attention aux problèmes émergents;
- achever rapidement les enquêtes.

Justification

- Les intervenants externes ont indiqué que les conclusions des vérifications étaient générales. Ils ont déclaré qu'il leur était difficile de comprendre comment les conclusions des vérifications s'appliquaient à leur ministère/organisme.
- Les intervenants ont estimé que le temps d'attente entre le début d'une vérification et sa publication était souvent trop long pour utiliser les vérifications dans la prise de décision.
- Restreindre la portée des vérifications permettrait d'améliorer la rapidité d'exécution.
- Les intervenants ont déclaré que les enquêtes étaient achevées un peu trop tard pour avoir des répercussions importantes.
 - Les échéanciers des enquêtes sont influencés par la collecte des données et la disponibilité des témoins.
 - Souvent, les ministères et les organismes ne fournissent pas les documents importants de façon rapide.
 - La programmation des entrevues avec les témoins clés peut s'avérer difficile en raison de leur disponibilité.
 - Les ministères et les organismes estiment que les conclusions des enquêtes arrivent trop tard pour avoir des répercussions sur le système de dotation.
 - Par exemple, les employés pourraient déjà avoir quitté la fonction publique, ou les mesures correctives arrivent si tard qu'elles ressemblent plus à une punition qu'à des indications à l'intention des employés qui ont commis des erreurs.

- Selon les intervenants externes, de solides recommandations en matière de vérification de la dotation à l'échelle du système sont nécessaires pour générer des changements dans le système de dotation.
- Les intervenants externes ont exprimé le souhait d'une meilleure réactivité et d'une meilleure analyse des problèmes émergents dans le système de dotation. Les exigences en matière de gouvernance du Secteur de la surveillance et des enquêtes pourraient y faire obstacle.

Recommandation 2

Améliorer la communication avec les intervenants en prenant les mesures suivantes :

- élaborer des stratégies de communication qui répondent aux attentes et aux besoins des intervenants externes;
- déterminer les rôles et les responsabilités en matière de communication et de collaboration avec les intervenants internes.

Justification

Les intervenants externes ont indiqué ce qui suit :

- le souhait de discuter des conclusions des vérifications avec la Direction de la vérification après la publication des rapports;
- un intérêt pour les activités de sensibilisation de la Direction de la vérification en dehors de leurs rapports de vérification externe;
- le désir d'avoir accès aux résultats propres à leur ministère/organisme;
- le fait qu'ils recevaient trop de communications et que les communications prêtent parfois à confusion;
- le désir de voir des analyses exhaustives ainsi que de courts rapports (sommaires et résumés de 2 pages).

Les intervenants internes ont indiqué ce qui suit :

- le désir d'une meilleure collaboration entre la Direction des communications et des affaires parlementaires et le Secteur de la surveillance et des enquêtes;
- la communication entre le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des politiques et des communications pourrait être améliorée grâce à une définition claire des rôles et responsabilités de chacun.



Recommandation 3

Améliorer l'efficacité et la flexibilité des processus de révision et de la gouvernance du Secteur de la surveillance et des enquêtes en prenant les mesures suivantes :

- optimiser les processus de révision et d'approbation;
- définir clairement les rôles et les responsabilités;
- fixer des délais de révision et les respecter;
- réduire les redondances.

Justification

- Le trop grand nombre d'étapes dans le processus de révision nuit à la rapidité d'exécution.
- Le processus de révision est trop structuré et ne laisse pas de place au pouvoir discrétionnaire et à la flexibilité des gestionnaires.

Contexte du programme

Le cadre de surveillance de la CFP est conçu pour appuyer cette dernière dans sa tâche de garantir au Parlement l'intégrité du système de dotation de la fonction publique fédérale et la neutralité politique de la fonction publique. Cette responsabilité est partagée entre la CFP, qui assure la surveillance à l'échelle du système, et les administrateurs généraux, qui assurent la surveillance ministérielle.

À la CFP, 2 secteurs mènent des activités qui appuient la fonction de surveillance. Le Secteur de la surveillance et des enquêtes est chargé de fournir dans les délais des informations objectives sur l'intégrité et l'efficacité du système de dotation de la fonction publique. Il effectue des vérifications externes indépendantes, des analyses de données, des sondages et des enquêtes pour remplir son mandat. Le Secteur des politiques et des communications mène des activités de surveillance, qui génèrent des rapports précieux sur la conformité et qui permettent d'obtenir de l'information sur les activités de dotation dans les ministères et les organismes. Les activités des 2 secteurs se complètent pour appuyer la fonction de surveillance. Voir l'[annexe 2](#) pour les activités et les ressources de la CFP en matière de surveillance.

Objectif et portée de l'évaluation

L'objectif de la présente évaluation est de fournir une analyse neutre et fondée sur des données probantes de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience de la fonction de surveillance de la CFP, pour appuyer une prise de décision éclairée. La portée de l'évaluation couvre les 6 exercices financiers allant du 1er avril 2018 au 31 mars 2024. Cette période reflète les activités actuelles de vérification externe et d'enquête depuis les derniers changements importants, à la suite de la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation, y compris les modifications apportées en 2021 à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Questions d'évaluation

1. Efficacité : Dans quelle mesure les activités de surveillance répondent-elles aux problèmes relatifs au système de recrutement de la fonction publique fédérale et aux activités politiques des fonctionnaires?
2. Efficacité : Les activités de surveillance appuient-elles la CFP afin de garantir au Parlement le bon état et l'intégrité du système de dotation de la fonction publique fédérale et la neutralité politique de la fonction publique?

3. Efficience : Dans quelle mesure les activités de surveillance sont-elles menées de manière efficace?
4. Intégration : Dans quelle mesure la fonction de surveillance est-elle intégrée entre les fonctions et les secteurs?

Méthodologie

(voir [l'annexe 4](#) pour de plus amples renseignements)

- Un total de 44 entrevues ont été effectuées.
- Plus de 100 documents provenant des 3 directions ont été examinés.
- Deux groupes de discussion ont été formés.
- Les données administratives ont été examinées.
- Une étude de cas a été effectuée.
- Un groupe de discussion composé de membres des sous-comités d'intégration et d'inclusion a été consulté lors des phases de planification et d'analyse.

Constatations clés

Efficacité

Le Secteur de la surveillance et des enquêtes appuie la CFP en donnant au Parlement l'assurance du bon état et de l'intégrité du système de dotation de la fonction publique fédérale et de l'impartialité politique de la fonction publique. Le secteur appuie les ministères et les organismes grâce à son expertise et à son professionnalisme. Le secteur aurait avantage à avoir des échéanciers plus courts et une plus grande transparence.



Constatation clé numéro 1 : Les activités de surveillance appuient efficacement la CFP dans l'exécution de son mandat, qui consiste à garantir le bon état et l'intégrité du système de dotation de la fonction publique fédérale et l'impartialité de la fonction publique.

Appui aux ministères et organismes

La présente évaluation n'a révélé aucun chevauchement d'efforts ou de champs d'application entre les 3 directions du Secteur de la surveillance et des enquêtes

(Direction de la vérification, Direction des enquêtes, Direction des services de données et de l'analyse). Les 3 directions ont élaboré des indicateurs de rendement clés pour leurs résultats escomptés, y compris des indicateurs pour cerner les préjugés et les obstacles.

La Direction de la vérification repère les dossiers de dotation irréguliers par le biais des vérifications et les transmet à la Direction des enquêtes, qui les révise et décide si une enquête est nécessaire. La vérification de la dotation à l'échelle du système et les vérifications horizontales de la Direction de la vérification appuient les ministères et les organismes dans la gestion de leurs cadres de dotation en cernant les forces et les faiblesses dans l'ensemble de la fonction publique.

La Direction des enquêtes appuie les ministères et les organismes en menant des enquêtes sur d'éventuelles irrégularités dans le système de dotation qui, lorsqu'elles sont fondées, aboutissent à leur correction. La direction propose également des séances d'information et des résumés d'enquêtes.

La Direction des services de données et de l'analyse appuie les 2 autres directions avec des données, et appuie les ministères et les organismes avec des outils de visualisation de données. La direction cherche à développer ses outils de visualisation, et les membres de la communauté des RH aiment beaucoup son tableau de bord de la dotation.

La Direction de la vérification et la Direction des services de données et de l'analyse mènent des activités de planification (la première s'occupe du plan de vérification basé sur les priorités et les risques, et la deuxième s'occupe du plan de recherche annuel), qui permettent de cerner les problèmes importants dans le système de dotation. Au cours du présent exercice financier, l'Unité des pratiques professionnelles a préparé des résumés des sujets abordés dans le plan de vérification pour chaque projet approuvé dans le cadre de son plan 2024 à 2027. Ces résumés sont un nouveau produit, et ils visent à raccourcir les échéanciers de la phase de planification en comblant le fossé entre l'analyse réalisée pour trouver un sujet pour le plan, et le travail entrepris par les équipes de vérification au cours de la phase de planification du projet.



Constatation clé numéro 2 : Les intervenants internes et externes ont dit être reconnaissants du professionnalisme, de l'expertise et de la collaboration du

personnel du Secteur de la surveillance et des enquêtes, et reconnaissants des renseignements fournis par la CFP.

Professionnalisme et compétences

Les intervenants ont dit être reconnaissants du professionnalisme et des compétences du personnel du Secteur de la surveillance et des enquêtes. Pendant les entrevues, les cadres supérieurs de la CFP ont été unanimes à souligner que les employés du secteur sont compétents et professionnels, et qu'ils font preuve d'intégrité dans leur travail. Le personnel des RH des ministères et des organismes reconnaît le degré de collaboration avec lequel la Direction de la vérification mène ses vérifications et la réceptivité du personnel du Secteur de la surveillance et des enquêtes lorsqu'il s'agit de questions sur une vérification en cours ou sur d'éventuelles enquêtes. Dans l'ensemble, les employés du secteur établissent des relations de qualité avec les ministères et les organismes afin de mieux diffuser l'information.

Les intervenants externes ont reconnu le savoir-faire et le professionnalisme des conseillers au soutien en dotation. Les séances d'information tenues par ces conseillers (dans le Secteur des politiques et des communications) permettent d'informer les ministères et les organismes des vérifications à venir, des projets de recherche et des exigences en matière de rapports de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. Les intervenants externes ont fait remarquer que ces séances d'information apportaient un appui essentiel aux ministères et organismes fédéraux. Elles permettent d'établir des liens dont les gens sont reconnaissants. Les intervenants internes ont indiqué que les employés du Secteur de la surveillance et des enquêtes établissaient intentionnellement des relations de qualité avec les ministères et les organismes fédéraux, ce qui conduisait à une meilleure diffusion informelle de l'information.



Constatation clé numéro 3 : Avec des échéanciers plus courts (vérification, conclusions des enquêtes) et des vérifications plus ciblées, les activités de surveillance pourraient être plus efficaces. Si les produits du Secteur de la surveillance et des enquêtes étaient ciblés et offerts dans les délais, ils permettraient aux ministères et organismes d'établir plus facilement un lien entre les produits de surveillance et leurs propres pratiques en matière de dotation.

Appui fourni

Les vérifications de la dotation à l'échelle du système constituent la pierre angulaire de la surveillance exercée par la CFP. En plus des données tirées du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique, elles fournissent des données et des informations essentielles qui aident la CFP à garantir le respect des exigences en matière de dotation et à rendre compte de l'état du système de dotation de la fonction publique.

Les résultats de la Direction des services de données et de l'analyse appuient les ministères et les organismes dans la gestion de leurs cadres de dotation. La direction présente des modèles de macro-simulation aux intervenants externes. Les chefs des RH et le personnel général des RH ont déclaré qu'ils étaient grandement reconnaissants des tableaux de bord de la dotation fournis par la direction, car ils sont utiles et permettent aux ministères et organismes de comparer leur rendement en matière de dotation à celui d'autres ministères et organismes.

Grâce aux vérifications horizontales et à l'échelle du système, la Direction de la vérification appuie les ministères et les organismes dans la gestion de leurs cadres de dotation. Les vérifications mettent en évidence les faiblesses du système de dotation et proposent des solutions. Dans les groupes de discussion auxquels ils ont participé, les intervenants externes ont dit à l'unanimité que les vérifications étaient utiles et permettaient aux ministères et organismes fédéraux de progresser dans les domaines où les risques et les problèmes émergents sont les plus élevés. Toutefois, les intervenants externes ont indiqué que les conclusions des vérifications sont parfois générales et qu'il est difficile de comprendre comment ces conclusions s'appliquent à leur ministère ou organisme.

Rapidité d'exécution

Pendant les entrevues, les intervenants internes et externes ont déclaré que le temps d'attente entre le début d'une vérification et sa publication était trop long pour que les chefs des RH puissent prendre des décisions sur la base des conclusions de la vérification. Ils ont indiqué que ce temps d'attente altérerait leur capacité à s'appuyer sur les conclusions de la CFP pour prendre des décisions dans les délais. Dans la rétroaction d'après-vérification de la *Vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement* effectuée en 2021, les personnes interrogées ont exprimé le souhait que les vérifications soient plus restreintes et plus ciblées. Cela permettrait aux ministères et organismes fédéraux de s'appuyer sur la CFP pour prendre des décisions.

La Direction de la vérification reconnaît la nécessité de réduire la portée de ses vérifications afin que ses publications paraissent plus rapidement. Le plan de vérification basé sur les priorités et les risques pour 2023 à 2026 répond au souhait d'effectuer des vérifications ou des révisions plus ciblées, avec un temps d'attente plus court entre le lancement et la publication (de 12 à 15 mois); il devrait en être de même pour les prochaines vérifications.

Afin de réduire la charge des ministères et des organismes qui participent aux vérifications, la Direction de la vérification a adopté un logiciel utilisé par les ministères et organismes pour transmettre les dossiers de dotation à la CFP. Cette pratique a été mise en place en 2024, lors d'une vérification de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*.

Les personnes interrogées et les participants aux groupes de discussion ont déclaré que les résumés des résultats des enquêtes étaient utiles et largement diffusés au sein de leur ministère ou organisme. Toutefois, les intervenants externes ont indiqué que les enquêtes étaient parfois closes un peu trop tard pour avoir des effets importants.

Effets des recommandations

En raison de la nature horizontale actuelle des vérifications, les intervenants externes ont indiqué qu'ils n'avaient pas accès aux résultats qui les concernent, ce qui atténue l'effet des recommandations de vérification.

Bien que les plans d'action soient légèrement différents, quelques personnes externes interrogées ont déclaré que les conclusions de la plus récente vérification de la dotation à l'échelle du système étaient faibles et semblables à celles de la vérification de la dotation à l'échelle du système de 2018. Ces personnes ont indiqué qu'il était nécessaire d'avoir de solides recommandations de vérification à l'échelle du système pour générer des changements dans le système de dotation.



Constatation clé numéro 4 : Bien que le Secteur de la surveillance et des enquêtes procède à des consultations à large échelle, les intervenants souhaiteraient que la fonction de surveillance de la CFP soit plus transparente dans le choix des sujets de vérification, et plus attentive aux problèmes émergents du système de dotation

Planification

La Direction de la vérification consulte les intervenants pour son plan de vérification basé sur les priorités et les risques, tandis que la Direction des services de données et de l'analyse consulte les intervenants pour son plan de recherche. Ces directions se consultent également pour éviter les duplications ou les chevauchements dans leurs plans.

La Direction des services de données et de l'analyse révisé son plan de recherche à tous les exercices financiers. Son programme de recherche permet des interventions rapides et vise à améliorer le rendement global du système.

Considéré comme un document évolutif, le plan de recherche prévoit des contingences et de la flexibilité pour répondre aux besoins inattendus, à des priorités émergentes et à de nouvelles exigences analytiques. L'accent est mis sur la mobilisation et la consultation des intervenants du début à la fin de chaque projet, afin de s'assurer que la recherche est harmonisée avec les priorités de la CFP et du gouvernement. La Direction des services de données et de l'analyse procède à une analyse de l'environnement (publications gouvernementales clés, comme le rapport du greffier du Conseil privé sur la fonction publique et les lettres de mandat) et à des consultations internes et externes.¹

De plus, la Direction des services de données et de l'analyse et le Centre de psychologie du personnel disposent d'un plan de recherche commun afin d'éviter la duplication et de permettre l'échange de données.

Rétroaction des intervenants

Les membres de la réunion de la Commission souhaitent :

- que le Secteur de la surveillance et des enquêtes rende disponible un plus grand nombre de documents de planification et d'orientation;

¹ À l'interne : Comité exécutif de gestion, réunion de la Commission, Direction des services de données et de l'analyse, Direction de la vérification, Direction des enquêtes, conseillers au soutien en dotation. À l'externe : chefs des RH, dirigeants principaux de la vérification, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, Conseil consultatif mixte de la CFP et groupe de travail de recherche sur l'équité en matière d'emploi de la CFP, qui regroupe des membres des groupes en quête d'équité, des syndicats et plusieurs ministères et organismes.

- pouvoir consulter la rétroaction des comités précédents (tableaux des dispositions des sous-comités et du Comité exécutif de gestion).

Les ministères et organismes fédéraux peuvent fournir à la Direction des services de données et de l'analyse de la rétroaction par le biais de la boîte de réception du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique. La Direction de la vérification effectue des sondages d'après-vérification. Au cours des entrevues, les intervenants externes, en particulier les chefs des RH, ont déclaré qu'ils aimeraient discuter des conclusions des vérifications avec la Direction de la vérification après la publication des rapports. Ils ont également indiqué qu'ils souhaiteraient que la Direction de la vérification tienne des activités de sensibilisation en plus des rapports de vérification externe.

Enfin, les intervenants externes ont exprimé le souhait que la Direction des services de données et de l'analyse et la Direction de la vérification trouvent les possibles causes profondes des problèmes, afin qu'ils puissent rajuster leurs activités et s'harmoniser avec la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. La Direction de la vérification est généralement réticente à faire cela, car il peut y avoir de multiples explications, et les échéanciers ne permettent pas toujours d'assumer cette charge de travail supplémentaire. Toutefois, la Direction de la vérification a déjà commencé à mettre en œuvre cette approche dans le cadre de ses 3 prochaines vérifications, à l'aide de l'économétrie.

Réagir aux problèmes émergents

La Direction des services de données et de l'analyse utilise des simulations pour aider à repérer les problèmes émergents.

Bien que la CFP fasse beaucoup de travail proactif avec des projections pour les sous-groupes d'équité en matière d'emploi, des objectifs d'équité en matière d'emploi, des plans de vérification et des rapports de recherche, les intervenants internes et externes ont déclaré que la CFP pourrait faire plus d'analyses sur les problèmes émergents.



Constatation clé numéro 5 : La CFP a fait de grands pas vers la mise en œuvre complète des modifications apportées à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique en 2021.

En préparation des modifications à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, des consultations ont été tenues à l'interne au sein de la CFP et à l'externe. Les 3 directions du Secteur de la surveillance et des enquêtes ont pris des mesures pour mettre en œuvre les modifications. Plus précisément :

La Direction de la vérification a créé une équipe spécialisée, directement rattachée au directeur général, pour travailler sur les préjugés et les obstacles. Cette équipe a reçu une formation ciblée et dirige la direction sur les questions d'équité. Comme cette équipe est nouvelle, sa capacité à détecter efficacement les préjugés et les obstacles et à formuler des recommandations adéquates n'est pas encore connue. Le plan de vérification basé sur les priorités et les risques pour 2023 à 2026 intègre des activités de vérification périodiques et récurrentes, comme des vérifications sur les préjugés et les obstacles.

La Direction des enquêtes a :

- préparé des guides et des outils pour équiper ses employés, et a consulté les réseaux de la diversité sur son approche de mise en œuvre;
- élaboré du matériel de formation pour la CFP sur les mises à jour du cadre d'enquête liées aux nouveaux pouvoirs, y compris toutes les composantes des modifications législatives,
 - cette formation a été dispensée aux employés de la CFP susceptibles d'en bénéficier (conseillers au soutien en dotation, Politiques, Centre de psychologie du personnel, Direction de la vérification);
- mis à jour son manuel de l'employé pour refléter les modifications.

Aucune enquête sur les préjugés et les obstacles n'a été menée jusqu'à maintenant.

Le Plan de recherche et de développement 2023 à 2025 de la Direction des services de données et de l'analyse met l'accent sur la diversité et l'inclusion. La direction a également ajouté des questions sur les préjugés et les obstacles au Sondage sur la dotation et l'impartialité politique. La direction a élargi son modèle de macro-simulation afin de produire des projections pour les sous-groupes d'équité en matière d'emploi, et des projections au niveau du ministère ou de l'organisme pour les objectifs d'équité en matière d'emploi.

Efficiencia

L'efficiencia de la función de vigilancia está entravada por la disponibilidad de los datos y un proceso de revisión complejo para las verificaciones y las encuestas. Las comunicaciones deben también estar mejor adaptadas a las necesidades de los interesados.



Constatación clave número 6 : Bien que las comunicaciones con los clientes externos sean generalmente buenas, ellas podrían ser más claras y más sistemáticamente dirigidas hacia el buen público.

Bien que haya mensajes contradictorios sobre lo que los ministerios y los organismos federales quieren ver en las comunicaciones externas, los datos de los grupos de discusión han mostrado que en general, ellos reciben la mayoría de las comunicaciones (datos, informes, herramientas de orientación del Sector de las políticas y de las comunicaciones, resúmenes) que ellos quieren ver de la parte del Sector de la vigilancia y de las encuestas. Sin embargo, los interesados externos han también notado que este sector enviaba más de las comunicaciones que no lo querían los jefes y los directores de RH. Ellos han agregado que, a veces, la información pertinente (datos, informes, herramientas de orientación del Sector de las políticas y de las comunicaciones, resúmenes) no estaba siendo comunicada.

Los interesados externos han también descrito las comunicaciones como estando a veces confusas (demasiado numerosas y desorganizadas) e ineficaces. Ellos quieren más bien ver análisis exhaustivos así que informes breves (de resúmenes y de resúmenes de 2 páginas). La Dirección de la verificación publica fichas de información y de resúmenes, y la Dirección de los servicios de los datos y de la análisis publica informes de síntesis. Los interesados han también indicado que ellos desearían que esto se convierta en una práctica corriente.

Los interesados externos han mencionado, durante los grupos de discusión y de entrevistas, que los resúmenes de las encuestas eran útiles para servir de base a sus prácticas y formaciones en materia de RH.

Collaboration entre la Direction de la vérification et la Direction des communications et des affaires parlementaires

L'équipe des communications de la CFP (Direction des communications et des affaires parlementaires) décide du moment de publication idéal pour un effet maximal.

Cependant, les retards dans les produits livrables ne sont pas communiqués efficacement à cette direction, ce qui nuit à ses stratégies de communication.

La Direction des communications et des affaires parlementaires publie et communique des normes de service et en informe ses clients tout au long du cycle de communication. Ces normes de service, ces exigences et ces échéances sont essentielles pour assurer une prestation efficace. Malgré ces exigences qui découlent des politiques du gouvernement du Canada, le personnel et les gestionnaires de la Direction de la vérification ont indiqué lors des entrevues qu'ils aimeraient que la direction des communications soit parfois plus souple. Les membres de l'équipe des communications qui ont été interrogés ont reconnu la nécessité de rationaliser les processus entre les équipes des communications et les équipes de sensibilisation du Secteur des politiques et des communications. Les membres des équipes de communications et de vérification qui ont été interrogés ont exprimé un vif désir d'améliorer la collaboration.



Constatation clé numéro 7 : Bien que la CFP ne soit pas responsable de collecter des données d'auto-identification sur l'équité en matière d'emploi et sur les groupes en quête d'équité, le manque de données sur les groupes en quête d'équité réduit la capacité d'analyse des 3 directions sur les questions d'équité.

Mandat et responsabilités

La CFP est considérée comme un employeur aux fins de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* pour les questions relevant de son mandat. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* a été récemment modifiée pour élargir la portée des pouvoirs de surveillance de la CFP afin d'inclure certaines questions relatives aux préjugés et aux obstacles qui désavantagent les membres des groupes en quête d'équité.

La CFP n'est pas directement responsable de la collecte des données d'auto-identification, qui est gérée par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada par l'intermédiaire de divers ministères et organismes. La CFP, par l'intermédiaire du Système de ressourcement de la fonction publique, recueille des données sur les

18 – Évaluation de la fonction de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada

groupes visés par l'équité en matière d'emploi en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Depuis 2023, le Sondage sur la dotation et l'impartialité politique est utilisé pour recueillir des données à la fois sur les groupes visés par l'équité en matière d'emploi et les groupes en quête d'équité.

Disponibilité des données

La disponibilité des données sur l'équité en matière d'emploi s'est améliorée au cours de la période couverte par la présente évaluation, grâce à de meilleurs efforts de collecte des données par les ministères, les organismes et les organismes centraux, et grâce aux efforts déployés par la Direction des services de données et de l'analyse pour moderniser ses systèmes d'intégration des données. Le nouvel environnement d'intégration des données permet d'établir des rapports et des analyses de grande qualité sur l'état du système de dotation de la fonction publique. Néanmoins, le manque de données sur les groupes en quête d'équité persiste et constitue un obstacle externe majeur pour la Direction des services de données et de l'analyse. Le manque de données limite l'éventail des sujets sur lesquels la direction peut fournir des informations de qualité et l'appui qu'elle peut apporter aux directions responsables de la vérification et des enquêtes.

Regard vers l'avenir

La CFP a l'intention d'élargir le Système de ressourcement de la fonction publique afin d'inclure les questions proposées dans le questionnaire d'auto-identification du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans les comptes Emplois GC des demandeurs d'emploi. Il s'agit d'une première étape dans la collecte de données supplémentaires sur les groupes en quête d'équité, notamment les groupes raciaux et les origines ethniques, l'identité de genre et les membres de la communauté 2ELGBTQIA+.

Dans le sondage réalisé à la suite de la *Vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement* menée par la CFP en 2021, les répondants ont exprimé le souhait que la CFP joue un rôle de premier plan dans l'uniformisation de la collecte de données sur l'équité en matière d'emploi.

La Direction des services de données et de l'analyse a développé son savoir-faire en matière de techniques d'analyse de données innovantes. Les intervenants externes ont mentionné au cours des groupes de discussion qu'il existait une occasion pour la

direction et la CFP de continuer à développer son savoir-faire en matière d'intelligence artificielle.



Constatation clé numéro 8 : Bien que le processus de révision soit là pour garantir la qualité des vérifications et des enquêtes, il comporte trop d'étapes. La gouvernance semble lourde.

Processus de révision

Les intervenants internes ont déclaré que le processus de révision des dossiers des directions responsables de la vérification et des enquêtes était trop structuré, et qu'il ne laissait pas de place au pouvoir discrétionnaire et à la flexibilité des superviseurs. Ils ont décrit le processus de révision actuel comme ayant trop d'étapes. Le processus de révision actuel à plusieurs niveaux a une incidence importante sur la vitesse à laquelle les produits du Secteur de la surveillance et des enquêtes sont créés (produits de vérification, conclusions d'enquêtes). Cette préoccupation a été exprimée par toutes les directions du secteur, et elle s'applique particulièrement aux directions responsables de la vérification et des enquêtes.

Par exemple, le processus accéléré pour les enquêtes sur les activités politiques irrégulières comporte actuellement plus de 40 étapes, ce qui entraîne des retards et de la confusion parmi les employés. La Direction des enquêtes est en train de rationaliser le processus de révision interne des activités politiques irrégulières.

Dans le cadre du processus, la Direction de la vérification révise et évalue les dossiers d'embauche envoyés par les ministères et organismes participants. Un vérificateur remplit une évaluation et son travail est révisé par son gestionnaire. Il y a ensuite un processus de validation des faits et une analyse des résultats de la vérification. Un rapport est rédigé, et ce rapport est ensuite révisé et approuvé par le directeur général (DG) et le vice-président (VP). La Direction de la vérification peut alors consulter les intervenants. Le rapport est présenté au Comité exécutif de gestion, et il est révisé de nouveau par le DG et le VP. Enfin, le rapport est présenté pendant la réunion de la Commission.

Gouvernance

Bien que les intervenants internes reconnaissent l'importance de la gouvernance, ils estiment qu'elle pourrait être rationalisée et simplifiée. Les intervenants internes ont décrit la gouvernance comme étant longue et comportant trop de niveaux d'approbation. Ils ont ajouté que l'approbation des rapports de la Direction de la vérification est parfois retardée en raison des exigences en matière de gouvernance.

Intégration

Les 3 directions du Secteur de la surveillance et des enquêtes travaillent bien ensemble et leurs tâches ne se chevauchent pas. Bien que la collaboration entre les directions soit efficace, il serait possible d'améliorer l'échange de connaissances entre les équipes.



Constatation clé numéro 9 : Le Secteur de la surveillance et des enquêtes collabore avec le Secteur des politiques et des communications; toutefois, la communication pourrait être améliorée grâce à des échanges d'informations plus importants et à une prise de décision partagée.²

La Direction de la vérification et la Direction des enquêtes sont des directions indépendantes. Elles collaborent avec le Secteur des politiques et des communications pour interpréter les politiques avec précision, mener des activités de sensibilisation et communiquer les résultats.

La Direction de la vérification exécute le pouvoir de la Commission. Par conséquent, il existe certaines contraintes quant à ce qui peut être transmis à d'autres secteurs, afin de prévenir les conflits d'intérêts.

Les rétroactions contradictoires des 2 secteurs ont montré que la communication bilatérale pourrait être améliorée par une définition claire des rôles et des responsabilités. Des réunions bilatérales périodiques entre la Direction de la vérification et le Secteur des politiques et des communications pourraient améliorer la collaboration

² Pour le présent rapport, l'évaluation était axée sur la collaboration entre le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des politiques et des communications, dans le cadre de la vérification de la dotation à l'échelle du système.

dans son ensemble. Leur collaboration semble être plus forte lors de la phase de planification que lors de la phase de conclusions et de recommandations.



Constatation clé numéro 10 : Les directions sont bien intégrées au sein du Secteur de la surveillance et des enquêtes.

Direction des enquêtes

En raison de son indépendance et de la nature confidentielle de son travail, la Direction des enquêtes collabore de façon limitée avec les 2 autres directions. Toutefois, cette collaboration est importante et productive.

Direction de la vérification

Dans le cadre de son mandat, la Direction de la vérification collabore principalement avec la Direction des services de données et de l'analyse, mais aussi avec la Direction des enquêtes.

Direction des services de données et de l'analyse

La Direction des services de données et de l'analyse collabore largement avec les 2 autres directions en analysant et en interprétant les données; les 2 directions ont indiqué lors des entrevues qu'elles sont reconnaissantes de son travail.

Secteur de la surveillance et des enquêtes

L'information circule entre les directions par des moyens formels. Cela inclut des ressources dédiées, des réunions de projet périodiques, des présentations conjointes avec la haute direction sur la planification et la conduite des projets, des résultats analytiques formels qui reçoivent l'approbation jusqu'au niveau du VP, et la participation dans l'ensemble de la gouvernance. Les informations sont également communiquées lors des réunions élargies du Comité de gestion du secteur et par l'intermédiaire de breffages et de moyens plus informels.



Constatation clé numéro 11 : Bien que les mises à jour sur les projets et les résultats soient communiquées à l'interne, de nombreux employés du Secteur de la surveillance et des enquêtes souhaiteraient être davantage informés de ses activités, mais ils ne profitent pas tous des réunions élargies du Comité de gestion du secteur.

Les gestionnaires doivent informer les employés des activités du secteur, et les employés sont responsables de se tenir au courant.

Les personnes interrogées ont indiqué qu'elles connaissaient peu le travail des autres équipes au sein de leur propre direction. Elles ont déclaré qu'elles aimeraient en savoir plus sur le travail des autres directions.

Pour permettre aux employés du Secteur de la surveillance et des enquêtes d'en savoir plus sur les projets en cours des autres directions et faciliter l'échange d'information, l'équipe de gestion du secteur a lancé des réunions élargies du Comité de gestion du secteur. Ces réunions mettent en lumière le travail de chaque direction. Ces réunions ont lieu périodiquement, mais ce ne sont pas tous les employés qui choisissent d'y assister.

Recommandations

Recommandation 1

Accroître l'effet des vérifications et des enquêtes sur le système de dotation en prenant les mesures suivantes :

- restreindre la portée des vérifications;
- faire preuve de précision dans les conclusions des vérifications;
- porter une plus grande attention aux problèmes émergents;
- achever rapidement les enquêtes.

Justification

- Les intervenants externes ont indiqué que les conclusions des vérifications étaient générales. Ils ont déclaré qu'il leur était difficile de comprendre comment les conclusions des vérifications s'appliquaient à leur ministère/organisme.
- Les intervenants ont estimé que le temps d'attente entre le début d'une vérification et sa publication était souvent trop long pour utiliser les vérifications dans la prise de décision.

- Restreindre la portée des vérifications permettrait d'améliorer la rapidité d'exécution.
- Les intervenants ont déclaré que les enquêtes étaient achevées un peu trop tard pour avoir des répercussions importantes.
 - Les échéanciers des enquêtes sont influencés par la collecte des données et la disponibilité des témoins.
 - Souvent, les ministères et les organismes ne fournissent pas les documents importants de façon rapide.
 - La programmation des entrevues avec les témoins clés peut s'avérer difficile en raison de leur disponibilité.
 - Les ministères et les organismes estiment que les conclusions des enquêtes arrivent trop tard pour avoir des répercussions sur le système de dotation.
 - Par exemple, les employés pourraient déjà avoir quitté la fonction publique, ou les mesures correctives arrivent si tard qu'elles ressemblent plus à une punition qu'à des indications à l'intention des employés qui ont commis des erreurs.
- Selon les intervenants externes, de solides recommandations en matière de vérification de la dotation à l'échelle du système sont nécessaires pour générer des changements dans le système de dotation.
- Les intervenants externes ont exprimé le souhait d'une meilleure réactivité et d'une meilleure analyse des problèmes émergents dans le système de dotation. Les exigences en matière de gouvernance du Secteur de la surveillance et des enquêtes pourraient y faire obstacle.

Recommandation 2

Améliorer la communication avec les intervenants en prenant les mesures suivantes :

- élaborer des stratégies de communication qui répondent aux attentes et aux besoins des intervenants externes;
- déterminer les rôles et les responsabilités en matière de communication et de collaboration avec les intervenants internes.

Justification

Les intervenants externes ont indiqué ce qui suit :

- le souhait de discuter des conclusions des vérifications avec la Direction de la vérification après la publication des rapports;
- un intérêt pour les activités de sensibilisation de la Direction de la vérification en dehors de leurs rapports de vérification externe;
- le désir d'avoir accès aux résultats propres à leur ministère/organisme;
- le fait qu'ils recevaient trop de communications et que les communications prêtent parfois à confusion;
- le désir de voir des analyses exhaustives ainsi que de courts rapports (sommaires et résumés de 2 pages).

Les intervenants internes ont indiqué ce qui suit :

- le désir d'une meilleure collaboration entre la Direction des communications et des affaires parlementaires et le Secteur de la surveillance et des enquêtes;
- la communication entre le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des politiques et des communications pourrait être améliorée grâce à une définition claire des rôles et responsabilités de chacun.

Recommandation 3

Améliorer l'efficacité et la flexibilité des processus de révision et de la gouvernance du Secteur de la surveillance et des enquêtes en prenant les mesures suivantes :

- optimiser les processus de révision et d'approbation;
- définir clairement les rôles et les responsabilités;
- fixer des délais de révision et les respecter;
- réduire les redondances.

Justification

- Le trop grand nombre d'étapes dans le processus de révision nuit à la rapidité d'exécution.
- Le processus de révision est trop structuré et ne laisse pas de place au pouvoir discrétionnaire et à la flexibilité des gestionnaires.

Évaluation de la fonction de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada : plan d'action de la réponse de la direction

Les acronymes suivants sont utilisés dans les tableaux ci-dessous :

- CGD : Comité de gouvernance des données
- CII : Comité d'intégration et d'inclusion
- CPP : Centre de psychologie du personnel
- CSD : Conseillers au soutien en dotation
- DCAP : Direction des communications et des affaires parlementaires
- DE : Direction des enquêtes
- DG : Directeur général
- DP : Direction des politiques
- DPD : Dirigeant principal des données
- DRN : Direction du recrutement national
- DSDA : Direction des services de données et de l'analyse
- DV : Direction de la vérification
- EQ : Examen de la qualité
- IDRN : Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination
- RC : Réunion de la Commission
- SPC : Secteur des politiques et des communications
- SSE : Secteur de la surveillance et des enquêtes
- T4 2024 à 2025 : Quatrième trimestre de 2024 à 2025; T1 représente avril à juin 2024; T2 représente juillet à septembre 2024; T3 représente octobre à décembre 2024 et T4 représente janvier à mars 2025
- VP : Vice-président

Recommandation 1 : Plan d'action

Réponse et actions prévues : 1.1 et 1.2

Recommandation 1 : Accroître l'effet des vérifications et des enquêtes sur le système de dotation. La Direction de la vérification peut augmenter son effet sur le système de dotation en réduisant la portée des vérifications, en étant précise dans les conclusions des vérifications et en étant plus attentive aux problèmes émergents. La Direction des enquêtes peut avoir un effet important sur le système de dotation si elle termine ses enquêtes dans les délais.

Réponse et mesures prévues	Échéanciers	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
1.1.a La DV présentera des conclusions et des recommandations plus précises à la Commission pour approbation.	À partir des vérifications en cours et à venir T4 2024 à 2025	1.1 DG de la DV	1.1.a Réduction de la portée de la vérification et présentation à la Commission, pour approbation, de résultats et de conclusions plus précis.
1.1.b En outre, nous avons introduit l'utilisation de la modélisation économétrique dans les vérifications de rendement afin d'améliorer notre capacité à cerner les facteurs susceptibles de contribuer aux observations, de manière à cibler les conclusions et les recommandations.	Changement d'approche actuellement en vigueur		1.1.b Utilisation de la modélisation économétrique, le cas échéant, dans la méthodologie de vérification.
1.2. Un certain nombre d'initiatives visant à créer des efficiences dans les enquêtes ont été prises récemment et ont été	Changement d'approche	1.2 DG de la DE	1.2.a Viser une réduction de 10 % du délai global

Réponse et mesures prévues	Échéanciers	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
approuvées par la Commission. Ces initiatives permettront aux ressources de se concentrer sur les cas les plus complexes plus rapidement : • nouveau processus pour les cas d'activités politiques liées à la candidature; • changements dans la structure organisationnelle afin de réduire les goulots d'étranglement dans le processus, et meilleur appui aux enquêteurs; • mise en œuvre d'une approche fondée sur le risque pour traiter les allégations reçues et les enquêtes existantes en fonction, entre autres facteurs, du risque pour l'intégrité du système de dotation; • une stratégie de sensibilisation est en place pour accroître la sensibilisation et la prévention des irrégularités.	actuellement en vigueur		d'achèvement des enquêtes. b. Augmentation du nombre d'enquêtes terminées par exercice financier. c. Réduction globale prévue de 75 % des dossiers d'activités politiques liées à une candidature qui font l'objet d'une enquête.

Réponse et actions prévues : 1.3 et 1.4

Recommandation 1 : Accroître l'effet des vérifications et des enquêtes sur le système de dotation. La Direction de la vérification peut augmenter son effet sur le système de dotation en réduisant la portée des vérifications, en étant précise dans les conclusions des vérifications et en étant plus attentive aux problèmes émergents. La Direction des enquêtes peut avoir un effet important sur le système de dotation si elle termine ses enquêtes dans les délais.

Réponse et mesures prévues	Échéanciers	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
1.3 Le nouveau VP du SSE rencontrera la Commission pour mieux comprendre son point de vue sur le rôle et les produits du SSE.	T4 2024 à 2025	1.3 VP du SSE	1.3 Le VP du SSE rencontrera la Commission au sujet de l'approche et des produits du SSE d'ici le T4 de 2024 à 2025.
1.4 Le SSE utilisera le questionnaire de l'annexe D de l'IDRN pour mesurer l'effet des vérifications et des enquêtes, et en rendre compte.	T1 2025 à 2026	1.4 VP du SSE	1.4 D'ici décembre 2024, le SSE présentera au SPC des propositions de nouvelles questions sur la vérification et les enquêtes pour l'annexe D en 2025 à 2026.

Recommandation 2 : Plan d'action

Réponse et actions prévues : 2.1

Recommandation 2 : Améliorer la communication avec les intervenants grâce aux mesures suivantes :

- élaborer des stratégies de communication qui répondent aux attentes et aux besoins des intervenants externes;
- déterminer les rôles et les responsabilités en matière de communication et de collaboration avec les intervenants internes.

Réponse et mesures prévues	Échéanciers	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
2.1. Mieux exploiter les mécanismes existants et	T4 2024 à 2025	2.1 DG de la DV	2.1 Inclusion précoce des vérifications dans le calendrier d'entreprise pour la planification. Présentation des résultats

Réponse et mesures prévues	Échéanciers	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
nouveaux de communication et de sensibilisation liés aux résultats des vérifications.			de la vérification aux comités concernés. Exploiter les nouveaux outils (par exemple : <i>Propulser l'excellence</i>) pour communiquer les résultats des vérifications.

Réponse et actions prévues : 2.2

Recommandation 2 : Améliorer la communication avec les intervenants grâce aux mesures suivantes :

- élaborer des stratégies de communication qui répondent aux attentes et aux besoins des intervenants externes;
- déterminer les rôles et les responsabilités en matière de communication et de collaboration avec les intervenants internes.

Réponse et mesures prévues	Échéanciers	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
2.2.a Pour les rapports de vérification, le SSE établira un document sur les rôles et responsabilités des intervenants internes en matière de communication et de collaboration sur les plans d'action de la réponse de la direction.	T1 2025 à 2026	2.2.a DG de la DV	2.2.a Document sur les rôles et les responsabilités terminé.
2.2.b La DE mettra en place un groupe de collaboration interne composé des principaux acteurs de la surveillance (DE, DV, DP, CSD, IDRN, CPP), qui servira à	T4 2024 à 2025	2.2.b DG de la DE en collaboration	2.2.b Un groupe de collaboration interne sera créé d'ici la fin du

Réponse et mesures prévues	Échéanciers	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
échanger des informations et des résultats liés au mandat de surveillance de la Commission et susceptibles de fournir des indications utiles sur le travail requis en matière de politiques. Cela permettra aussi de s'assurer que les préoccupations de la Commission ou son désir d'explorer une orientation stratégique nouvelle/modifiée sont entendus et pris en compte par le programme.		avec d'autres groupes clés	quatrième trimestre et tiendra des réunions trimestrielles.
2.2.c En plus du groupe de travail de recherche sur l'équité en matière d'emploi de la CFP existant et du Comité d'intégration et d'inclusion, le VP du SSE préside le nouveau CGD de la CFP auquel participent tous les VP de la CFP et d'autres intervenants, afin de s'assurer qu'ils sont informés des produits de données et des résultats de la recherche, et qu'ils ont la possibilité de les commenter. Dans le cadre de son mandat, le CGD définira des responsabilités et des rôles clairs dans tous les secteurs pour la gestion des données.	T4 2024 à 2025	2.2.c DG de la DSDA	2.2.c Les rôles et responsabilités en matière de gestion des données au sein de la CFP doivent être documentés dans le cadre de la création du CGD.

Recommandation 3 : Plan d'action

Réponse et actions prévues : 3.1 à 3.3c

Recommandation 3 : Améliorer l'efficacité et la flexibilité des processus de révision et de la gouvernance du SSE grâce aux mesures suivantes :

- optimiser les processus de révision et d'approbation;
- définir clairement les rôles et les responsabilités;
- fixer des délais de révision et les respecter;
- réduire les redondances.

Réponse et mesures prévues	Échéanciers	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
3.1 Rationaliser et rendre plus réactif le processus d'assurance de la qualité des vérifications.	T1 2025 à 2026	DG de la DV	3.1 Processus/procédures d'EQ révisés et manuel de vérification mis à jour.
3.2 Améliorer la communication interne, la coordination et la collaboration entre le SSE et le SPC.	Première réunion au T3 2024 à 2025	VP du SSE	3.2 Inclusion précoce des vérifications dans le calendrier d'entreprise pour assurer la visibilité des VP et DG afin d'aligner les plans, les livrables et les échéanciers. Des réunions régulières de l'équipe de gestion conjointe sont programmées.
3.3 Améliorer la connaissance/compréhension de la gouvernance de la CFP/Commission, et de son lien avec les échéanciers d'approbation des produits du SSE.	T4 2024 à 2025	DG de la DE	3.3.a Cartographier le processus actuel de révision des dossiers d'enquête et établir des échéanciers de révision pour les étapes clés.
	T3/T4 2024 à 2025	DG de la DSDA/DE	3.3.b Créer un outil de visualisation des données pour

Réponse et mesures prévues	Échéanciers	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
			la Commission qui donne plus de renseignements sur les dossiers actifs afin d'améliorer la compréhension de la charge de travail actuelle. Cet outil sera communiqué à la Commission lors de la mise à jour trimestrielle des données.
	T1/T2 2025 à 2026	DG de la DSDA	3.3.c La DSDA préparera une politique de qualité des données (T3 au T4 2024 à 2025) et les processus connexes qui décriront les rôles et les responsabilités tout au long du processus de qualité des données et des procédures pour les données, y compris la gouvernance de la CFP (début T2 2025 à 2026). La politique sera disponible sur la page Intracom pour le DPD (2025 à 2026) et un plan de communication pour sa diffusion sera créé.

Réponse et actions prévues : 3.3d à 3.5

Recommandation 3 : Améliorer l'efficacité et la flexibilité des processus de révision et de la gouvernance du SSE grâce aux mesures suivantes :

- optimiser les processus de révision et d'approbation;
- définir clairement les rôles et les responsabilités;
- fixer des délais de révision et les respecter;
- réduire les redondances.

Réponse et mesures prévues	Échéanciers	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
3.3 Améliorer la connaissance/compréhension de la gouvernance de la CFP/Commission, et de son lien avec les échéanciers d'approbation des produits du SSE.	Exercice financier 2025 à 2026	DG de la DSDA	3.3.d Sensibilisation accrue aux produits de recherches et de données : plans de sensibilisation et de développement élaborés en collaboration avec le SPC pour tous les rapports de recherche et de sondage (en cours).
			3.3.e Ordre du jour, présentations ou procès-verbaux démontrant les activités de sensibilisation des intervenants dans le domaine de la vérification.
3.4 Veiller à ce que les rapports de vérification proposés soient communiqués au CII, aux CSD, aux bureaux régionaux, à la division du rayonnement et à la DCAP afin de garantir une bonne connaissance des produits de vérification.	T1 2025 à 2026	DG de la DV	3.4 Le CGD se réunit tous les mois et, le cas échéant, avec le CII dans le cadre d'une réunion conjointe spéciale, ce qui permet d'éviter les réunions multiples et d'optimiser les ressources. Le VP du SSE (président) est chargé de veiller à ce que le comité s'acquitte de son mandat et à ce que des réunions conjointes soient tenues, le cas échéant, afin de s'assurer que les bons

Réponse et mesures prévues	Échéanciers	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
			membres sont présents lorsqu'il existe un risque de chevauchement entre les responsabilités du comité.
3.5 Au-delà du groupe de travail de recherche sur l'équité en matière d'emploi de la CFP, la DSDA s'appuiera davantage sur le CII, comme c'est actuellement le cas, ainsi que sur le CGD, pour échanger des produits de données et des études dans le cadre de la gouvernance interne.	3.5.a. Première réunion du CGD prévue pour le T2 2024 à 2025	3.5.a Le VP du SSE, en tant que président, est responsable de l'ordre du jour à long terme et de la réalisation du mandat du CGD	Amélioration de l'efficacité : • 3.5.a Inclusion des rapports de recherche et de sondage dans le plan stratégique de communication du SPC (en cours); • 3.5.b Continuer à exploiter les nouveaux mécanismes de communication efficaces (bulletins d'information, portail gouvernemental ouvert) pour rationaliser le processus de révision et d'approbation et intégrer ces approches dans nos plans de sensibilisation afin de réduire les redondances (en cours).

Réponse et actions prévues : 3.6

Recommandation 3 : Améliorer l'efficacité et la flexibilité des processus de révision et de la gouvernance du SSE grâce aux mesures suivantes :

- optimiser les processus de révision et d'approbation;
- définir clairement les rôles et les responsabilités;
- fixer des délais de révision et les respecter;
- réduire les redondances.

Réponse et mesures prévues	Échéanciers	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
3.6 En collaboration avec les services de communication du SPC, une cartographie des délais de production et de publication des rapports sera élaborée, décrivant les rôles et responsabilités respectifs ainsi que les échéanciers liés, tout en veillant à ce qu'ils soient complémentaires (c'est-à-dire qu'ils réduisent ou éliminent le chevauchement des responsabilités).	T1 2025 à 2026	DG de la DV	3.6 Mise à jour du guide de production des rapports pour la DCAP et le SSE, en réduisant les étapes dans la mesure du possible et en décrivant clairement les rôles et les responsabilités.

Description du plan d'action de la réponse de la direction

Acronymes :

Les acronymes suivants sont utilisés :

CII : Comité d'intégration et d'inclusion

CPP : Centre de psychologie du personnel

CSD : Conseillers au soutien en dotation

DE : Direction des enquêtes

DG : Directeur(trice) général(e)

DP : Direction des politiques

DRN : Direction du recrutement national

DSDA : Direction des services de données et de l'analyse

DV : Direction de la vérification

EQ : Examen de la qualité

IDRN : Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nominations

RC : Réunion de la Commission

SPC : Secteur des politiques et communications

SSE : Secteur de la surveillance et des enquêtes

VP : Vice-président(e)

Recommandation 1 :

Accroître l'impact des vérifications et des enquêtes sur le système de dotation en personnel. La direction de la vérification peut accroître son impact sur le système de dotation en réduisant la portée des vérifications, en étant plus précise dans les conclusions de la vérification et en étant plus attentive aux questions émergentes. La direction des enquêtes peut avoir un impact significatif sur le système de dotation en complétant ses enquêtes dans les échéanciers impartis.

1.1.

Réponse et action(s) planifiée(s) :

La direction de la vérification présentera des conclusions et des recommandations plus détaillées à la Commission pour approbation.

Échéanciers :

En commençant par les vérifications en cours et à venir pour le T4 2024-2025

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

DG de la vérification

Mesure(s) de succès :

Réduction de la portée de la vérification et présentation à la Commission, pour approbation, de résultats et de conclusions plus détaillés.

1.1.b**Réponse et action(s) prévue(s)**

Voir la [Recommandation 1](#) et les [Acronymes](#).

En outre, nous avons introduit l'utilisation de la modélisation économétrique dans les vérifications de rendement afin d'améliorer notre capacité à identifier les facteurs susceptibles de contribuer aux observations, de manière à cibler les conclusions et les recommandations.

Échéanciers :

Changement d'approche actuellement en vigueur.

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

DG de la vérification

Mesure(s) de succès :

Utilisation de la modélisation économétrique, le cas échéant, dans la méthodologie de vérification.

1.2**Réponse et action(s) prévue(s) :**

Voir la [Recommandation 1](#) et les [Acronymes](#).

39 – Évaluation de la fonction de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada



Un certain nombre d'initiatives visant à améliorer l'efficacité des enquêtes ont été prises récemment et ont été approuvées par la Commission. Ces initiatives permettront de concentrer les ressources sur les cas les plus complexes de manière plus opportune :

- Nouveau processus pour les cas d'activités politiques liées à la candidature;
- Modification de la structure organisationnelle afin de réduire les goulots d'étranglement dans le processus et de mieux appuyer les enquêteurs;
- Mise en œuvre d'une approche fondée sur le risque pour traiter les allégations reçues et les enquêtes existantes en fonction, entre autres facteurs, du risque pour l'intégrité du système de dotation.
- Une stratégie de sensibilisation est en place pour accroître la prise de conscience et la prévention des irrégularités.

Échéanciers :

Changement d'approche actuellement en vigueur

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

DG de la DE

Mesure(s) de succès :

- a) Viser une réduction de 10 % du temps global nécessaire à la réalisation des enquêtes
- b) Augmentation du nombre d'enquêtes terminées par année fiscale
- c) Réduction globale prévue de 75 % des activités politiques liées à la candidature qui font l'objet d'une enquête*.

1.3

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Voir la [Recommandation 1](#) et les [Acronymes](#).

Le nouveau VP du SSE rencontrera la Commission pour mieux comprendre son point de vue sur le rôle et les produits du SSE.

Échéanciers :

T4 2024-25

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

40 – Évaluation de la fonction de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada



VP du SSE

Mesure(s) de succès :

Le VP du SSE rencontrera la Commission au sujet de l'approche et des produits du SSE d'ici le quatrième trimestre de 2024-25.

1.4

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Voir la [Recommandation 1](#) et les [Acronymes](#).

Le SSE tirera parti du questionnaire de l'annexe D de l'IDRN pour assurer le suivi des vérifications et des enquêtes et en rendre compte.

Échéanciers :

T1 2025-26

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

VP du SSE

Mesure(s) de succès :

Le SSE présentera, lors de la RC d'ici le premier trimestre 2025-26, une vue d'ensemble de l'approche adoptée pour suivre l'impact des vérifications et des enquêtes.

Recommandation 2 :

Améliorer la communication avec les intervenants :

- Élaborer des stratégies de communication qui répondent aux attentes et aux besoins des intervenants externes.
- Déterminer les rôles et les responsabilités en matière de communication et de collaboration avec les intervenants internes.

2.1

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Mieux exploiter les mécanismes existants et nouveaux de communication et de sensibilisation liés aux résultats des vérifications.

Échéanciers :

41 – Évaluation de la fonction de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada



T4 2024-2025

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

DG de la vérification

Mesure(s) de succès :

- Présentation des résultats de la vérification aux comités concernés.

Exploiter les nouveaux outils (par exemple *Empowering Excellence*) pour communiquer les résultats des vérifications.

2.2a

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Voir la [Recommandation 2](#) et les [Acronymes](#)

Pour les rapports de vérification, le SSE établira un document sur les rôles et les responsabilités des intervenants internes en ce qui concerne la communication et la collaboration sur les plans de réponse de la direction.

Échéanciers :

T1 2025-2026

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

DG de la vérification

Mesure(s) de succès :

Le document sur les rôles et les responsabilités a été complété

2.2.b

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Voir la [Recommandation 2](#) et les [Acronymes](#)

La DE mettra en place un groupe de collaboration interne avec les principaux acteurs de la surveillance (DE, DV, DP, CSD, IDRN, CPP) qui servira à échanger des informations et des résultats liés au mandat de surveillance de la Commission et susceptibles de fournir des indications utiles sur le travail politique requis. Cela permettra également de s'assurer que les préoccupations de la Commission ou son désir d'explorer des

orientations stratégiques nouvelles/modifiées sont entendus et pris en compte par le programme.

Échéanciers :

T3 2024-2025

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

DG de la DE en collaboration avec d'autres groupes clés

Mesure(s) de succès :

Un groupe de collaboration interne sera créé d'ici la fin du quatrième trimestre et tiendra des réunions trimestrielles.

2.2.c

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Voir la [Recommandation 2](#) et les [Acronymes](#)

En plus du groupe de travail de recherche sur l'équité en matière d'emploi de la CFP existant et du comité d'intégration et d'inclusion, le VP du SSE préside un nouveau comité de gouvernance des données de la CFP auquel participent tous les VP de la CFP et d'autres intervenants afin de s'assurer qu'ils sont informés des produits de données et des résultats de la recherche et qu'ils ont la possibilité de les commenter. Dans le cadre de son mandat, le comité de gouvernance des données établira des rôles et des responsabilités clairs dans tous les secteurs pour la gestion des données.

Échéanciers :

T4 2024-2025

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

DG de la DSDA

Mesure(s) de succès :

Les rôles et responsabilités en matière de gestion des données au sein de la CFP doivent être documentés dans le cadre de la création du comité de gouvernance des données.

Recommandation 3

Améliorer l'efficacité et la flexibilité des processus d'examen et de la gouvernance du SSE en prenant les mesures suivantes :

- optimiser les processus d'examen et d'approbation
- définir clairement les rôles et les responsabilités
- fixer des échéanciers d'examen et les respecter
- réduire les redondances

3.1

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Rationaliser le processus d'assurance de la qualité des vérifications et le rendre plus réactif

Échéanciers :

T1 2025-2026

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

DG de la vérification

Mesure(s) de succès :

Révision du processus / des procédures d'EQ, mise à jour du manuel de la vérification

3.2

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Voir la [Recommandation 3](#) et les [Acronymes](#).

Améliorer la communication interne, la coordination et la collaboration entre le SSE et le SPC.

Échéanciers :

Première réunion au T3 2024-2025

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

VP du SSE

Mesure(s) de succès :

Des réunions périodiques de l'équipe de direction conjointe sont prévues entre le SSE et le SPC (c'est-à-dire les VP et les DG) afin d'examiner et de discuter des plans, des résultats attendus et des échéanciers à venir.

3.3.a**Réponse et action(s) planifiée(s) :**

Voir la [Recommandation 3](#) et les [Acronymes](#).

Améliorer la connaissance et la compréhension de la gouvernance de la CFP/Commission et de son lien avec les échéanciers d'approbation des produits du SSE.

Échéanciers :

T4 2024-2025

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

DG de la DE

Mesure(s) de succès :

Schématiser le processus actuel d'examen des dossiers d'enquête et établir des échéanciers d'examen pour les étapes clés.

3.3.b**Réponse et action(s) planifiée(s) :**

Voir la [Recommandation 3](#) et les [Acronymes](#).

Améliorer la connaissance et la compréhension de la gouvernance de la CFP/Commission et de son lien avec les échéanciers d'approbation des produits du SSE.

Échéanciers :

T3/T4 2024-2025

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

DG de la DSDA / DE

Mesure(s) de succès :

3.3.b Créer un outil de visualisation des données pour la Commission qui donne plus de détails sur les dossiers actifs afin d'améliorer la compréhension de la charge de travail actuelle. Cet outil sera communiqué à la Commission lors de la mise à jour trimestrielle des données.

3.3.c

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Voir la [Recommandation 3](#) et les [Acronymes](#).

Améliorer la connaissance et la compréhension de la gouvernance de la CFP/Commission et de son lien avec les échéanciers d'approbation des produits du SSE.

Échéanciers :

T3/T4 2024-2025

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

DG de la DSDA

Mesure(s) de succès :

3.3.c La DSDA préparera une politique de qualité des données (T3-T4 /2024/2025) et les processus associés qui décriront les rôles et les responsabilités tout au long du processus de qualité des données et des procédures pour les données, y compris la gouvernance de la CFP (Début du T1 2025). La politique sera disponible sur la page Intracom (exercice 2025-2026) pour le DPD et un plan de communication pour sa diffusion sera créé.

3.3.d

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Voir la [Recommandation 3](#) et les [Acronymes](#).

Améliorer la connaissance et la compréhension de la gouvernance de la CFP/Commission et de son lien avec les échéanciers d'approbation des produits du SSE.

Échéanciers :

EXERCICE 2025-2026

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

46 – Évaluation de la fonction de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada

DG de la DSDA

Mesure(s) de succès :

Sensibilisation accrue aux produits de recherche et de données

- Plans de sensibilisation élaborés en collaboration avec la CFP pour tous les rapports de recherche et de sondage. (en cours)

3.3.e

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Voir la [Recommandation 3](#) et les [Acronymes](#).

Améliorer la connaissance et la compréhension de la gouvernance de la CFP/Commission et de son lien avec les échéanciers d'approbation des produits du SSE.

Échéanciers :

Exercice financier 2025 à 2026

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

DG de la DSDA

Mesure(s) de succès :

Ordre du jour et/ou présentations et/ou procès-verbaux démontrant les activités de sensibilisation des intervenants de la vérification.

3.4

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Voir la [Recommandation 3](#) et les [Acronymes](#).

Veiller à ce que les rapports de vérification proposés soient communiqués au CII, aux CSD, aux bureaux régionaux ainsi qu'aux services de liaison externe et aux services de communication afin de garantir une bonne connaissance des produits de vérification.

Échéanciers :

T1 2025-2026

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

47 – Évaluation de la fonction de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada



DG de la vérification

Mesure(s) de succès :

Le CGD se réunit une fois par mois et, le cas échéant, avec le CII dans le cadre d'une réunion conjointe spéciale, ce qui permet d'éviter de multiplier les réunions et d'optimiser les ressources. Le VP du SSE, à titre de président, est chargé de veiller à ce que le comité remplisse son mandat et à ce que des réunions conjointes soient organisées, le cas échéant, pour s'assurer que les bons membres sont présents lorsqu'il y a un risque de chevauchement entre les responsabilités du comité.

3.5.a

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Voir la [Recommandation 3](#) et les [Acronymes](#).

Au-delà du groupe de travail de recherche sur l'équité en matière d'emploi de la CFP, la DSDA s'appuiera davantage sur le CII, comme c'est actuellement le cas, ainsi que sur le comité de la gouvernance des données pour partager les produits de données et les études dans le cadre de la gouvernance interne.

Échéanciers :

Première réunion du CGD tenue au T2 2024-25

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

Le VP du SSE, en tant que président, est responsable de l'ordre du jour prévisionnel et du respect du mandat du CGD.

Mesure(s) de succès :

Amélioration de l'efficacité

- Inclusion des rapports de recherche et de sondage dans le plan stratégique de communication de la CFP. (en cours)

3.5.b

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Voir la [Recommandation 3](#) et les [Acronymes](#).

Au-delà du groupe de travail de recherche sur l'équité en matière d'emploi de la CFP, la DSDA s'appuiera davantage sur CII, comme c'est actuellement le cas, ainsi que sur le comité de la gouvernance des données pour partager les produits de données et les études dans le cadre de la gouvernance interne.

Échéanciers :

T4 2024-2025

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

DG de la DSDA

Mesure(s) de succès :

Amélioration de l'efficacité

- Continuer à exploiter les nouveaux mécanismes de communication efficaces (bulletins d'information, portail de gouvernement ouvert, etc.) pour rationaliser le processus d'examen et d'approbation et intégrer ces approches dans nos plans de sensibilisation afin de réduire les redondances. (en cours)

3.6

Réponse et action(s) planifiée(s) :

Voir la [Recommandation 3](#) et les [Acronymes](#).

En collaboration avec les services de communication de la CFP, une cartographie des dates limites de production et de publication des rapports sera élaborée, décrivant les rôles et responsabilités respectifs et les échéanciers associés, tout en veillant à ce qu'ils soient complémentaires (c'est-à-dire qu'ils réduisent ou éliminent les chevauchements de responsabilités).

Échéanciers :

T1 2025-2026

Personne(s) responsable(s) proposée(s) :

DG de la vérification

Mesure(s) de succès :

Mise à jour du guide de production des rapports pour le secteur des communications (Comms) et le SSE, en réduisant les étapes dans la mesure du possible et en décrivant clairement les rôles et les responsabilités.

Annexe 1 : Matrice d'évaluation

Question d'évaluation clé	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupe de discussion	Étude de cas
1. Les activités de surveillance appuient-elles la Commission pour ce qui est de garantir au Parlement le bon état et l'intégrité du système de dotation de la fonction publique fédérale ainsi que la neutralité politique de celle-ci?	1.1 Dans quelle mesure la fonction de surveillance appuie-t-elle la Commission pour ce qui est de garantir au Parlement le bon état et l'intégrité du système de dotation de la fonction publique fédérale	1.1.1 Perception des intervenants relativement aux activités de surveillance	1.1.1	1.1.1	1.1.1	1.1.1	-
		1.1.2 Mesure dans laquelle les résultats de la fonction de surveillance appuient les ministères et les organismes dans la gestion de leur cadre de dotation	1.1.2		1.1.2	1.1.2	-

Question d'évaluation clé	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupe s de discussion	Étu de de cas
	ainsi que la neutralité politique de celle-ci?						
	1.2 Dans quelle mesure la fonction de surveillance est-elle équipée pour mettre en œuvre les modifications apportées en 2021 à la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> ?	1.2.1 Preuves de pratiques (y compris les procédures normalisées d'exploitation, l'interprétation des données et le matériel d'apprentissage) appuyant les modifications apportées en 2021 à la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>	1.2.1		1.2.1	1.2.1	-

Question d'évaluation clé	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupe s de discussion	Étu de de cas
		1.2.2 Preuve d'une diversité de discussions et de consultations internes/externes	1.2.2		1.2.2	1.2.2	

Question clé de l'évaluation	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupes de discussion	Étu de de cas
2. Dans quelle mesure les activités de surveillance sont-elles adaptées aux problèmes du système de dotation de la	2.1 Les activités de la fonction de surveillance sont-elles axées sur les problèmes les plus importants du système de dotation?	2.1.1 Preuve que les domaines présentant les risques les plus élevés et les problèmes émergents sont cernés dans le cadre des activités de	2.1.1	-	2.1.1	2.1.1	-

Question clé de l'évaluation	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupes de discussion	Étude de cas
fonction publique fédérale et aux activités politiques des fonctionnaires?		planification de la surveillance					
		2.1.2 Harmonisation avec les priorités à l'échelle du gouvernement en ce qui concerne la dotation à la fonction publique fédérale	2.1.2		2.1.2	2.1.2	-
	2.2 Les activités de la fonction de surveillance permettent-elles	2.2.1 Preuve de l'existence de processus et de procédures établis	2.2.1		2.2.1	2.2.1	-

Question clé de l'évaluation	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupes de discussion	Étude de cas
	d'atteindre les objectifs fixés?	2.2.2 Perception des intervenants : les résultats de la fonction de surveillance sont-ils reçus efficacement et dans les délais?	2.2.2		2.2.2	2.2.2	-
		2.2.3 Mesure dans laquelle les activités de la fonction de surveillance permettent de cerner les préjugés	2.2.3	-	2.2.3	2.2.3	-

Question clé de l'évaluation	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupes de discussion	Étude de cas
		et les obstacles					
	2.3 Les communications en provenance de la fonction de surveillance de la CFP sont-elles efficaces?	2.3.1 Niveau de connaissance des activités et des résultats de la surveillance	2.3.1	2.3.1	2.3.1	2.3.1	-
		2.3.2 Niveau de satisfaction à l'égard de la communication sur les activités et les résultats de la surveillance	2.3.2	-	2.3.2	2.3.2	-

Question clé de l'évaluation	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupes de discussion	Étude de cas
3. Dans quelle mesure les activités de surveillance sont-elles menées de manière efficace?	3.1 Dans quelle mesure les ressources sont-elles gérées efficacement?	3.1.1 Preuve de la présence d'obstacles et de l'efficacité des processus de travail	3.1.1	3.1.1	3.1.1		3.1.1
	3.2 Dans quelle mesure la fonction de surveillance est-elle intégrée parmi les fonctions et les secteurs?	3.2.1 Preuve de la collaboration et de l'échange d'informations entre les fonctions et les secteurs :	3.2.1		3.2.1	3.2.1	3.2.1

Question clé de l'évaluation	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupes de discussion	Étude de cas
		• preuves de processus décisionnels échangés au sein du secteur de la surveillance (preuves d'une résolution commune des problèmes et d'une utilisation commune des ressources) ; • preuves de confiance entre les partenaires , au sein du secteur de la surveillance et dans d'autres secteurs;					

Question clé de l'évaluation	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupes de discussion	Étude de cas
		• preuves d'un leadership flexible, qui s'adapte à l'évolution des contextes et des défis, au sein du secteur de la surveillance et dans d'autres secteurs; • preuves d'une gestion de projet solide, au sein du secteur de la surveillance;					

Question clé de l'évaluation	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupes de discussion	Étude de cas
		• preuves de gestion des relations et de communication au sein du secteur de la surveillance et dans d'autres secteurs.					

Question clé de l'évaluation	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupes de discussion	Étude de cas
3. Dans quelle mesure les activités de surveillance sont-elles menées de manière efficace ?	3.2 Dans quelle mesure la fonction de surveillance est-elle intégrée parmi les fonctions et les secteurs ?	3.2.2. Preuve de chevauchements ou de redondances dans la conduite des activités de surveillance : • preuves d'une éventuelle duplication des efforts : si la DV, la DE et la DSDA mènent des activités similaires ou identiques sans coordination;	3.2.2	3.2.2	3.2.2	3.2.2	3.2.2

Question clé de l'évaluation	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupes de discussion	Étude de cas
		• allocation des ressources au sein du secteur de la surveillance; • preuves d'échange d'informations au sein du secteur de la surveillance (informations, conclusions et données);					

Question clé de l'évaluation	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupes de discussion	Étude de cas
		• preuves d'éventuels chevauchements dans le champ d'application des activités de surveillance; • preuves de l'existence de mécanismes de coordination entre la DE, la DV et la DSDA.					

Question clé de l'évaluation	Sous-questions connexes	Indicateurs d'évaluation	Révision des documents	Données administratives	Entrevues	Groupes de discussion	Étude de cas
	3.3 Comment la prestation des activités se compare-t-elle aux meilleures pratiques dans le domaine de la surveillance?	3.3.1 Description des meilleures pratiques et des pratiques de surveillance novatrices	3.3.1	3.3.1	3.3.1	3.3.1	

Description de la matrice d'évaluation

Question clé 1

- 1) Les activités de surveillance appuient-elles la Commission pour ce qui est de garantir au Parlement la santé et l'intégrité du système de dotation de la fonction publique fédérale et la neutralité politique de la fonction publique?

Sous-question 1.1

- 1.1. Dans quelle mesure la fonction de surveillance appuie-t-elle la Commission pour ce qui est de garantir au Parlement la santé et l'intégrité du système de dotation de la fonction publique fédérale et la neutralité politique de la fonction publique?

Indicateurs

- 1.1.1. Point de vue des intervenants sur les activités de surveillance.
 - Les sources de données comprennent : l'examen de documents, les données administratives, les entrevues et les groupes de discussion.
- 1.1.2. Mesure dans laquelle les résultats de la fonction de surveillance appuient les ministères et les agences dans la gestion de leur cadre de dotation
 - Les sources de données comprennent : l'examen de documents, des entrevues et des groupes de discussion.

Sous-question 1.2

1.2. Dans quelle mesure la fonction de surveillance est-elle équipée pour mettre en œuvre les modifications apportées en 2021 à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*?

Indicateurs

1.2.1. Preuves de pratiques (y compris les procédures normalisées d'exploitation, l'interprétation des données et le matériel d'apprentissage) pour appuyer les changements apportés en 2021 à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

- 1.2.2. Preuve d'une diversité de discussions et de consultations internes/externes

Les sources de données pour les indicateurs 1.2.1 et 1.2.2 comprennent : l'examen de documents, des entrevues et des groupes de discussion.

Question clé 2

- 2) Dans quelle mesure les activités de surveillance sont-elles adaptées aux questions relatives au système de dotation de la fonction publique fédérale et aux activités politiques des fonctionnaires?

Sous-question 2.1

64 – Évaluation de la fonction de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada



- 2.1. Les activités de la fonction de surveillance se concentrent-elles sur les questions les plus importantes du système de dotation?

Indicateurs

- 2.1.1. Les activités de la fonction de surveillance se concentrent-elles sur les questions les plus importantes du système de dotation?
- 2.1.2. Alignement sur les priorités du gouvernement en ce qui concerne la dotation de la fonction publique fédérale

Les sources de données pour les indicateurs 2.1.1 et 2.1.2 comprennent l'examen de documents, des entrevues et des groupes de discussion.

Sous-question 2.2

- 2.2. Les activités de la fonction de surveillance permettent-elles d'atteindre les objectifs fixés?

Indicateurs

- 2.2.1. Preuve de l'existence de processus et de procédures établis
- 2.2.2. Les intervenants estiment que les résultats de la fonction de surveillance sont reçus en temps opportun et de manière efficace
- 2.2.3. Mesure dans laquelle les activités de la fonction de surveillance identifient les préjugés et les obstacles

Les sources de données pour les indicateurs 2.2.1 à 2.2.3 comprennent l'examen de documents, des entrevues et des groupes de discussion.

Sous-question 2.3

- 2.3. Les communications de la fonction de surveillance de la CFP sont-elles efficaces?

Indicateurs

- 2.3.1. Niveau de connaissance des activités et des résultats de surveillance
 - Les sources de données comprennent : l'examen de documents, les données administratives, les entrevues et les groupes de discussion.

- 2.3.2. Degré de satisfaction quant à la communication des activités de surveillance et de leurs résultats
 - Les sources de données comprennent : l'examen de documents, les entrevues, les groupes de discussion.

Question clé 3

- 3) Dans quelle mesure les activités de surveillance sont-elles menées de manière efficace?

Sous-question 3.1

- 3.1. Dans quelle mesure les ressources sont-elles gérées efficacement?

Indicateur

- 3.1.1. Preuve des obstacles et de l'efficacité des processus de travail
 - Les sources de données comprennent : l'examen de documents, les données administratives, les entrevues, les études de cas.

Sous-question 3.2

- 3.2. Dans quelle mesure la fonction de surveillance est-elle intégrée parmi les fonctions et les secteurs?

Indicateurs

- 3.2.1. Preuve de la collaboration et de l'échange d'informations entre les fonctions et les secteurs
 - Preuve de l'existence de processus décisionnels partagés au sein du secteur de la surveillance (preuve d'une résolution commune des problèmes et d'une utilisation commune des ressources).
 - Preuve de la confiance entre les partenaires, au sein du secteur de la surveillance et avec d'autres secteurs.
 - Preuve d'un leadership souple, qui répond à des contextes et des défis changeants, au sein du secteur de la surveillance et avec d'autres secteurs.
 - Preuve d'une solide direction de projet, dans le secteur de la surveillance.
 - Preuve de gestion des relations et de la communication au sein du secteur de la surveillance et avec d'autres secteurs.

Les sources de données comprennent : l'examen de documents, les entrevues, les groupes de discussion, les études de cas.

- 3.2.2. Preuves de chevauchements ou de redondances dans la conduite des activités de surveillance
 - Preuve d'une duplication possible des efforts : si la vérification, les enquêtes et la DSDA mènent des activités similaires ou identiques sans coordination.
 - L'allocation des ressources au sein du secteur de la surveillance.
 - Preuve de l'échange d'informations au sein du secteur de la surveillance (informations, conclusions et données).
 - Preuve de chevauchements possibles dans le champ d'application des activités de surveillance.
 - Preuve de l'existence de mécanismes de coordination entre la DE, la DV et la DSDA.

Les sources de données comprennent : l'examen de documents, les entrevues, les groupes de discussion, les études de cas.

Sous-question 3.3

- 3.3. Comment la prestation des activités se compare-t-elle aux meilleures pratiques dans le domaine de la surveillance?

Indicateur

- 3.3.1. Description des meilleures pratiques et des pratiques de surveillance novatrices
 - Les sources de données comprennent : l'examen de documents, les entrevues, les groupes de discussion.

Annexe 2 : Activités et ressources de surveillance

Activités de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada

Vérifications externes

- Vérifications horizontales
- Vérifications fondées sur les risques

Enquêtes

- Liées aux processus de nomination
- Liées à des activités politiques

Surveillance

- Établissement de rapports au titre de l'Annexe D
- Évaluations cycliques³

Recherche

- Centre de visualisations des données
- Sondage sur la dotation et l'impartialité politique

Trois directions au sein du Secteur de la surveillance et des enquêtes se chargent des activités : la Direction de la vérification s'occupe des vérifications externes, la Direction des enquêtes s'occupe des enquêtes, et la Direction des services de données et de l'analyse s'occupe du suivi et de la recherche.

³ Les évaluations cycliques sont devenues une responsabilité du Secteur des politiques et des communications à la suite d'une recommandation formulée dans l'évaluation de 2021 de la Nouvelle orientation en dotation.

Direction	Équivalents temps plein	Dépenses réelles pour l'exercice financier 2022 à 2023
Services de données et de l'analyse	47	4 477 300 \$
Vérification	25	2 941 686 \$
Enquêtes	36	3 796 911 \$
Total	108	11 215 897 \$

Pour l'exercice financier 2022 à 2023, la Direction des services de données et de l'analyse est la plus importante des 3 directions, avec 47 équivalents temps plein et des dépenses de 4,5 millions \$. Elle est suivie par la Direction des enquêtes, avec 36 équivalents temps plein et des dépenses de 3,8 millions \$. Enfin, la Direction de la vérification comptait 25 équivalents temps plein et ses dépenses s'élevaient à 2,9 millions \$. Au total, les 3 directions comptaient 108 équivalents temps plein et des dépenses globales de 11,2 millions \$.

Direction des services de données et de l'analyse

La Direction des services de données et de l'analyse appuie le mandat de la CFP en menant des recherches analytiques et des analyses statistiques sur le recrutement et le maintien en poste dans la fonction publique. La direction est composée de 3 divisions.

Division de l'analyse des données

La Division de l'analyse des données produit des analyses intégrées, conçoit et fait passer le Sondage sur la dotation et l'impartialité politique, apporte un appui méthodologique aux vérifications et mène des études qualitatives et quantitatives.

Division des systèmes de données et de l'intégrité

La Division des systèmes de données et de l'intégrité soutient les bases de données de la CFP dans l'environnement analytique et développe des outils de travail, notamment un outil de macro-simulation et le Tableau de bord de la dotation. Elle gère également les demandes de données présentées par les clients internes et externes.

Division de la stratégie de gestion des données

La Division de la stratégie de gestion des données est responsable des pratiques de gestion des données, et dirige l'initiative du gouvernement ouvert pour la CFP.

Direction de la vérification

La Direction de la vérification entreprend diverses activités de surveillance, y compris des vérifications, afin d'informer les administrateurs généraux et le Parlement de l'état du système de dotation. Conformément à la Nouvelle orientation en dotation, les activités de la Direction de la vérification sont axées sur les exigences fondamentales découlant de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, et d'autres politiques et règlements connexes. La Direction de la vérification appuie également les administrateurs généraux dans l'adaptation du système de dotation au contexte de leur ministère ou organisme. Pour ce faire, la Direction de la vérification utilise divers outils et approches, notamment :

- une vérification de la dotation à l'échelle du système bisannuelle qui recueille des informations sur l'intégrité du système de dotation;
- des vérifications horizontales, à l'échelle du gouvernement et fondées sur les risques pour déterminer si des orientations ou un appui supplémentaires sont nécessaires;
- des vérifications organisationnelles fondées sur les risques qui examinent les systèmes de dotation ministériels et l'efficacité de leurs contrôles, selon les besoins (ou à la demande de l'administrateur général).

Chaque exercice financier, la Direction de la vérification est également chargée de préparer un plan de vérification fondé sur les risques. Elle élabore ce plan à l'aide d'évaluations des risques fondées sur des consultations avec les principaux intervenants au sein de la CFP.

Direction des enquêtes

La Direction des enquêtes comprend 3 divisions.

Division de la compétence

La Division de la compétence reçoit les demandes d'enquête. Elle est responsable des fonctions suivantes :

70 – Évaluation de la fonction de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada



- réviser et analyser les informations reçues et recueillies au cours de la phase de la compétence;
- décider si l'affaire relève du mandat de la CFP, et si l'allégation ou la préoccupation justifie une enquête.

Si la Division de la compétence décide qu'une enquête est justifiée, le dossier est transféré à la Division des enquêtes.

Division des enquêtes

La Division des enquêtes est responsable des fonctions suivantes :

- mener des enquêtes et décider, selon la prépondérance des probabilités, si une allégation ou une préoccupation est fondée ou non;
- proposer des mesures correctives pour les enquêtes fondées et donner des conseils à ce sujet.

Dans certains cas, la Division des enquêtes peut proposer un mode alternatif de résolution des conflits comme l'intervention précoce, afin d'aider les parties concernées à résoudre leurs différends. Si l'intervention précoce n'aboutit pas, la division procède alors à une enquête.

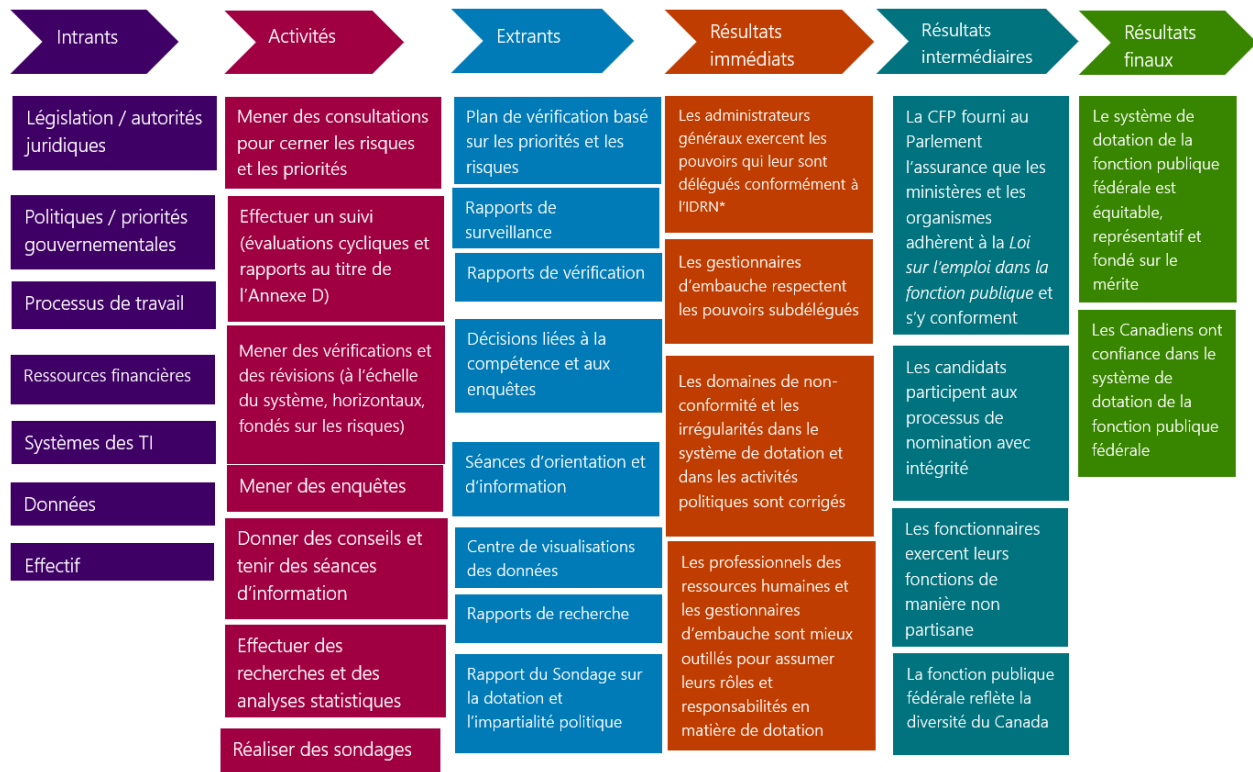
Division de l'assurance de la qualité

La Division de l'assurance de la qualité est responsable des fonctions suivantes :

- faire le suivi de la mise en œuvre des mesures correctives ordonnées par la Commission;
- gérer le processus de divulgation d'informations à la suite d'une enquête;
- rédiger et publier les sommaires de certains rapports d'enquête sur le site Web de la CFP;
- effectuer la gestion et le maintien du Système d'information de gestion des enquêtes;
- fournir au système de mesure du rendement des informations clés sur les activités de la Direction des enquêtes;
- fournir des informations analytiques et statistiques liées à la fonction d'enquête de la CFP;
- fournir une assurance de la qualité à la Direction des enquêtes;
- maintenir le régime d'assurance de la qualité de la Direction des enquêtes.



Annexe 3 : Modèle logique de la fonction de surveillance de la CFP



Version texte

Intrants

- Législation / autorités juridiques
- Politiques / priorités gouvernementales
- Processus de travail
- Ressources financières
- Systèmes des TI
- Données
- Effectifs

Activités

- Mener des consultations pour cerner les risques et les priorités

- Effectuer un suivi (évaluations cycliques et rapports au titre de l'Annexe D)
- Mener des vérifications et des révisions (à l'échelle du système, horizontaux, fondés sur les risques)
- Mener des enquêtes
- Donner des conseils et tenir des séances d'information
- Effectuer des recherches et des analyses statistiques
- Réaliser des sondages

Extrants

- Plan de vérification basé sur les priorités et les risques
- Rapports de surveillance
- Rapports de vérification
- Décisions liées à la compétence et aux enquêtes
- Séances d'orientation et d'information
- Centre de visualisations des données
- Rapports de recherche
- Rapport du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique

Résultats immédiats

- Les administrateurs généraux exercent les pouvoirs qui leur sont délégués conformément à l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN)
- Les gestionnaires d'embauche respectent les pouvoirs subdélégés.
- Les domaines de non-conformité et les irrégularités dans le système de dotation et dans les activités politiques sont corrigés
- Les professionnels des ressources humaines et les gestionnaires d'embauche sont mieux outillés pour assumer leurs rôles et responsabilités en matière de dotation

Résultats intermédiaires

- La CFP fourni au Parlement l'assurance que les ministères et les organismes adhèrent à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et s'y conforment
- Les candidats participent aux processus de nomination avec intégrité
- Les fonctionnaires exercent leurs fonctions de manière non partisane
- La fonction publique fédérale reflète la diversité du Canada



Résultats finaux

- Le système de dotation de la fonction publique fédérale est équitable, représentatif et fondé sur le mérite
- Les Canadiens ont confiance dans le système de dotation de la fonction publique fédérale

*IDRN : Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination

Annexe 4 : Méthodologie

Les données ont été collectées à l'aide des 5 méthodes décrites ci-dessous, et une analyse de triangulation a été réalisée pour évaluer l'efficacité, l'efficacité et l'intégration de la fonction de surveillance de la CFP.

Entrevues

Nous avons réalisé un total de 44 entrevues :

- 36 personnes interrogées à l'interne;
- 2 responsables des RH externes;
- 1 directeur général des RH externe;
- 2 représentants des syndicats;
- vice-présidente du Secteur de la surveillance et des enquêtes, et commissaires de la CFP.

Groupes de discussion

Nous avons tenu 2 groupes de discussion avec un total de 16 professionnels des RH provenant d'autres ministères et organismes fédéraux.

Examen des documents

Nous avons examiné plus de 100 documents provenant des 3 directions.

Données administratives

Nous avons examiné les données administratives sur des sujets tels que les indicateurs de rendement clés, le roulement des employés et les groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Étude de cas

Nous avons mené 5 entrevues, dont 2 avec des représentants du Secteur des politiques et des communications et 1 avec un représentant de chacune des 3 fonctions du Secteur de la surveillance et des enquêtes (Direction des services de données et de l'analyse, Direction de la vérification et Direction des enquêtes).

Limites

Les entrevues internes peuvent être influencées par la culture organisationnelle et peuvent souffrir d'un préjugé interne si les personnes interrogées se sentent contraintes dans leurs réponses en raison de leur position au sein du ministère ou de l'organisme.