



Évaluation formative de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des données de la CFP



Table des matières

1.0 Objet.....	3
2.0 Contexte.....	3
3.0 Objectif, portée et méthodologie.....	10
Objectif et portée.....	10
Méthodologie.....	11
4.0 Pertinence.....	12
Harmonisation avec les priorités du gouvernement	12
5.0 Gouvernance des données.....	15
5.1 Gestion des données.....	18
5.2 Qualité, sécurité et confidentialité des données.....	33
5.3 Infrastructure des données.....	41
5.4 Utilisation des données.....	45
6.0 Conclusions et recommandations.....	58
7.0 Réponse et plan d'action de la direction.....	60
Annexe 1 : Modèle logique de la Stratégie de gestion des données.....	68
Hypothèses et risques clés du modèle logique.....	71
Annexe 2 : Matrice d'évaluation	72



1.0 Objet

1. Ce rapport présente les résultats de l'évaluation formative de la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données de la Commission de la fonction publique, menée par la Direction de la vérification interne et de l'évaluation.

2.0 Contexte

2. Le volume de données que collectent, utilisent et stockent les ordres de gouvernement, les entités du secteur privé et les citoyens canadiens augmente de manière exponentielle. Ce phénomène crée pour la fonction publique fédérale de nouvelles occasions d'améliorer la gestion des données pour éclairer la prise de décisions. Ces occasions s'accompagnent de responsabilités et d'attentes : les données doivent être utilisées judicieusement et gérées stratégiquement. Une bonne gestion des données peut également stimuler l'innovation et améliorer la façon dont les biens et services sont fournis aux Canadiens.

3. Une bonne gestion des données est essentielle pour que la Commission de la fonction publique puisse remplir son mandat, notamment l'obligation de rendre compte chaque année au Parlement de l'état de la dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Les données sont également utilisées pour soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles orientations politiques, la formulation de conseils aux ministères et organismes et la surveillance des activités de dotation dans l'ensemble du système. Mentionnons notamment la Nouvelle orientation en dotation, entrée en vigueur le 1er avril 2016, qui a accru l'importance de pratiques et de processus solides en gestion des données pour appuyer les décisions relatives aux ajustements stratégiques, aux améliorations de la dotation et à l'efficacité de la surveillance. Enfin, les données servent également à faciliter le travail d'évaluation et la recherche et à prévoir les besoins de recrutement. Par exemple, le modèle de macro-simulation récemment mis sur pied prévoit le nombre de nominations nécessaires pour que la fonction publique fédérale atteigne son objectif d'embaucher 5 000 personnes handicapées au cours des cinq prochaines années. La Commission de la fonction publique répond aux demandes internes et externes concernant les données qu'elle recueille dans le cadre de son mandat.

4. Il existe un grand nombre d'ensembles de données, répartis dans de nombreuses bases de données gérées par les 4 secteurs de l'organisation. Les données stockées dans

3 – Évaluation formative de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des données de la CFP



ces ensembles sont utilisées pour répondre à divers besoins en matière de prises de décisions et de production de rapports. Voici les principaux ensembles de données :

- Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)
- Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP)
- Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)
- Sondage sur la dotation et l'impartialité politique
- Banque de données sur l'équité en matière d'emploi (BDEE)
- Système de correction des examens et de production des rapports (SCEPR)
- Questionnaire d'autoévaluation sur les activités politiques
- Système d'évaluation de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation

5. Dans toute l'organisation, les responsables des données, les gestionnaires des ensembles de données et les utilisateurs partagent tous la responsabilité de veiller à la cohérence, à la qualité, à la confidentialité et à l'utilisation éthique des données.

6. En avril 2018, les responsabilités du dirigeant principal des données ont été confiées au vice-président du Secteur de la surveillance et des enquêtes. Au sein de la Direction des services de données et de l'analyse, le Bureau de la gestion des données soutient le dirigeant principal des données en matière de pratiques de gestion des données, de sensibilisation, d'apprentissage, de gestion du changement et de communication. En outre, le Dirigeant principal de l'information et le personnel de la Direction des services de technologie de l'information, Secteur des affaires ministérielles, travaillent avec le dirigeant principal des données et les responsables opérationnels pour donner accès aux systèmes et aux outils de technologie de l'information nécessaires à la gestion et à l'utilisation des données et de l'information.

7. En juin 2018, le Comité exécutif de gestion a approuvé la Stratégie de gestion des données de la Commission de la fonction publique. L'objectif de la stratégie est de normaliser le traitement des données, de fournir de meilleurs services et des produits de qualité, et de soutenir l'apprentissage et le renforcement des capacités. La Stratégie de gestion des données est définie par la Commission de la fonction publique comme « le processus de la planification ou de la création de stratégies/plans visant à manipuler les



données créées, stockées, gérées et traitées par une organisation »¹ et comprend 3 piliers :

- **Gestion des données.** L'objectif est d'établir une norme organisationnelle pour le traitement des données, notamment en matière de gouvernance, de qualité, de sécurité, de protection des renseignements personnels et de gestion du risque.
- **Infrastructure de données.** L'objectif est de mettre en place une infrastructure de données moderne et des pratiques à l'appui.
- **Utilisateurs de données.** L'objectif consiste à soutenir les utilisateurs de données en tirant parti du renouvellement de l'infrastructure de données pour créer des canaux et des produits modernes, tels que des rapports automatisés et des ensembles de données ouverts. Un autre objectif est de fournir des produits, des services et un apprentissage à valeur ajoutée et de renforcer les capacités dans les domaines de la gestion et de l'analyse des données.

L'accent sur la gestion des données

En mai 2018, le président a envoyé un message à tout le personnel pour souligner la Semaine du gouvernement ouvert.

« Nous continuons à travailler sur des initiatives connexes, comme notre Stratégie de gestion des données, qui nous aidera à jeter les bases d'un gouvernement ouvert et à renforcer notre approche en matière de gestion des données. De l'élaboration des politiques à la surveillance, en passant par l'information et l'amélioration de nos services, l'importance de la qualité des données pour favoriser une prise de décisions éclairées est au cœur de notre travail ».

Vision concernant les données de la Commission de la fonction publique

« Les bonnes données, de la bonne manière, entre les bonnes mains, au bon moment »

¹ Stratégie de gestion des données de la Commission de la fonction publique : composantes et catalyseurs, p. 1

8. La mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données repose sur de multiples intervenants². Voici les principaux :

- Le **Dirigeant principal des données** est chargé de mettre en œuvre la Stratégie de gestion des données et de mener le changement culturel nécessaire pour gérer les données comme un actif du gouvernement. Le premier objectif du Dirigeant principal des données est de veiller à l'uniformisation de la qualité, de la méthodologie et de l'interprétation des données afin de préserver l'intégrité du système de dotation de la fonction publique.
- La **Direction des services de données** et de l'analyse, de concert avec son Bureau de la gestion des données et des rapports sur les données, joue un rôle essentiel qui se manifeste de différentes façons : elle soutient le Dirigeant principal des données, elle facilite l'analyse des données pour les responsables et les utilisateurs des données, et elle appuie les intervenants externes en répondant aux demandes de données.
- Le **Dirigeant principal de l'information et le cadre supérieur responsable de la gestion de l'information** sont responsables de l'élaboration et de l'entretien de l'infrastructure technique sur laquelle s'appuient les divers secteurs d'activité. Ils veillent également à ce que les données et les ressources d'information soient créées, stockées, conservées et éliminées conformément aux lignes directrices et aux politiques de gestion de l'information établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Les **responsables des données** (vice-présidents de chaque secteur) et les **gestionnaires des ensembles de données** sont responsables des exigences et des spécifications en matière de données du point de vue opérationnel. Ils doivent garantir la sécurité, la confidentialité, la qualité et l'utilisation éthique des données qu'ils produisent.
- Les **gestionnaires des ensembles de données** sont responsables des ensembles de données de la Commission de la fonction publique, ou ils s'occupent d'un système qui génère des données (par exemple, le Système de ressourcement de la fonction publique, le Système de gestion de l'information sur les priorités).

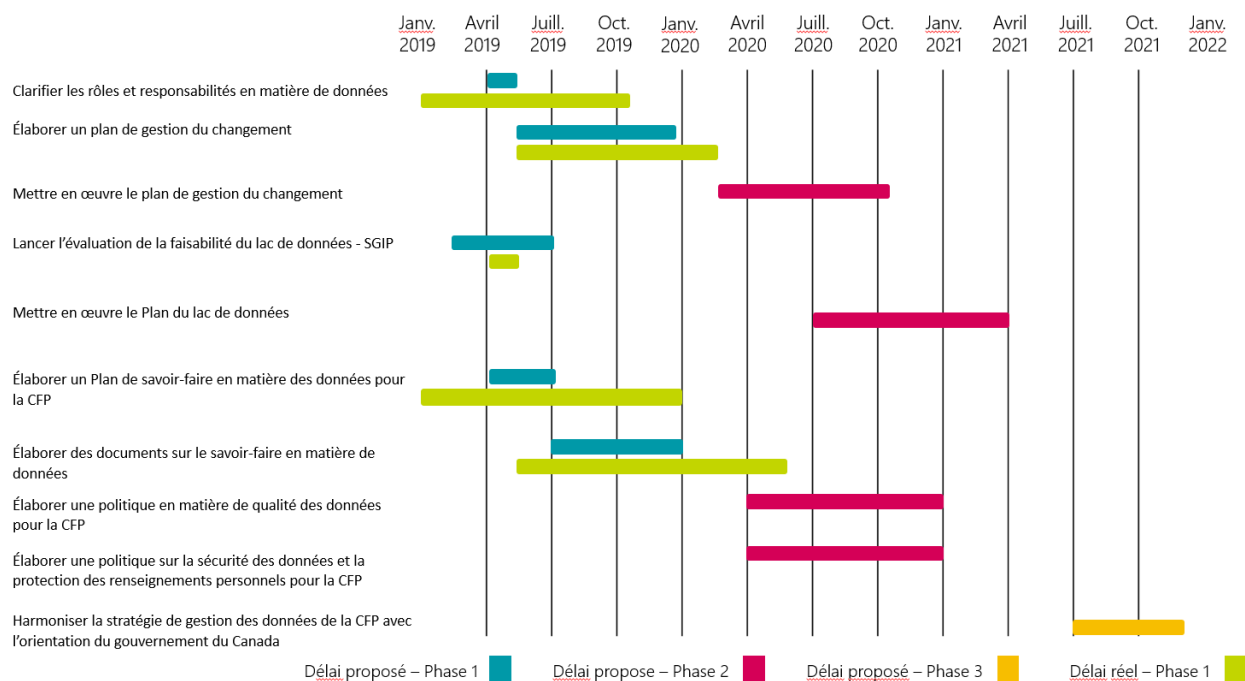
² Ces rôles et responsabilités sont tirés du document *Rôles et responsabilités à l'égard des données à la Commission de la fonction publique*. Le document a été présenté au Comité exécutif de gestion le 28 août 2019.

- Les **utilisateurs de données** sont des employés qui utilisent des données dans leur travail quotidien. Chaque utilisateur a une responsabilité opérationnelle à l'égard de la maintenance, de la sécurité et de la confidentialité des données. Leur rôle est de comprendre les méthodes de collecte des données, y compris les périodes de conservation et d'élimination des données, de procéder à l'analyse des données et d'élaborer des méthodes et des normes de production de rapports relatifs à l'utilisation des données qu'ils détiennent.

9. Depuis juin 2018, le Bureau de la gestion des données dirige la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données. Ce travail est effectué par 4 employés équivalents temps plein (ETP), avec l'appui de collègues du Secteur de la surveillance et des enquêtes et de la Direction des services de technologie de l'information.

10. Le 20 janvier 2020, la première année complète de mise en œuvre était presque terminée. Les rôles et responsabilités en matière de gestion des données ont été documentés et approuvés, et une étude de faisabilité a été réalisée à propos de la mise en place d'un lac de données (dépôt de données) utilisant les données du Système de gestion de l'information sur les priorités. Depuis lors, les travaux ont commencé sur les initiatives à mettre en œuvre au cours des deux prochains exercices financiers. Il s'agit notamment de l'élaboration et de la mise en œuvre de pratiques normalisées en matière de données, d'un plan de maîtrise des données, d'un protocole d'approbation et de diffusion des données, d'un plan de gestion du changement et de mesures de rendement permettant de suivre les progrès dans le temps. Les échéances connexes sont présentées dans le tableau 1 ci-dessous.



Tableau 1 — Stratégie de gestion des données : Échéances principales

Version textuelle

Principaux échéanciers de la stratégie de gestion des données

Activités	Échéancier proposé – Phase 1	Échéancier proposé – Phase 2	Échéancier proposé – Phase 3	Échéancier réel – Phase 1
Clarifier les rôles et les responsabilités en matière de données	avril 2019 – mai 2019			janvier 2019 – novembre 2019
Élaborer le plan de gestion du changement	mai 2019 – décembre 2019			mai 2019 – mars 2020
Mettre en œuvre le plan de gestion du changement		mars 2020 – novembre 2020		

8 – Évaluation formative de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des données de la CFP

Activités	Échéancier proposé – Phase 1	Échéancier proposé – Phase 2	Échéancier proposé – Phase 3	Échéancier réel – Phase 1
Lancer une étude de faisabilité pour le lac de données – Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP)	mars 2019 – juillet 2019			avril 2019 – mai 2019
Mettre en œuvre le plan du lac de données		juillet 2020 – avril 2021		
Élaborer un plan de littératie en matière de données	avril 2019 – juillet 2019			janvier 2019 – janvier 2020
Élaborer les documents de littératie en matière de données	juillet 2019 – janvier 2020			mai 2019 – juin 2020
Élaborer la politique de la CFP en matière de qualité des données		avril 2020 – janvier 2021		
Élaborer la politique de la CFP en matière de sécurité des données et de protection des renseignements personnels		avril 2020 – janvier 2021		

Activités	Échéancier proposé – Phase 1	Échéancier proposé – Phase 2	Échéancier proposé – Phase 3	Échéancier réel – Phase 1
Harmoniser la stratégie de gestion des données de la CFP avec l'orientation du GC				juillet 2021 – novembre 2021

11. Le gouvernement fédéral a également fait des progrès dans le domaine de la gestion des données. En janvier 2018, le greffier du Conseil privé a demandé qu'une stratégie de données soit élaborée pour que la fonction publique puisse utiliser les données de manière plus stratégique afin de fournir les meilleurs conseils possible aux ministres. Le Bureau du Conseil privé a publié le *Rapport au greffier du Conseil privé : Feuille de route de la Stratégie de données pour la fonction publique fédérale* en novembre 2018. Le rapport demandait aux ministères et organismes de mettre en œuvre une stratégie des données appropriée pour leur secteur d'activité avant septembre 2019, et de définir clairement les rôles et responsabilités en matière de données. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a également publié une nouvelle Politique et une nouvelle Directive sur les services et le numérique afin de communiquer la manière dont les ministères et organismes doivent gérer l'information et les données. Ces nouveaux instruments de politique prendront effet le 1er avril 2020.

3.0 Objectif, portée et méthodologie

Objectif et portée

12. L'évaluation portait sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données de la Commission de la fonction publique un an après son lancement. Un rapport a été produit à l'issue de l'évaluation.

13. Cette évaluation a été incluse dans le Plan de vérification interne et d'évaluation de la Commission de la fonction publique 2019-2022 et couvre la période de janvier 2018 à janvier 2020. Elle a été réalisée conformément à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor et a permis d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données de la Commission de la fonction publique.

10 – Évaluation formative de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des données de la CFP



14. L'évaluation comprenait un examen général des ensembles de données suivants :

- Système de recrutement de la fonction publique (SRFP)
- Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP)
- Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)
- Banque de données sur l'équité en matière d'emploi (BDEE)
- Système de correction des examens et de production des rapports (SCEPR)

Méthodologie

15. La méthodologie comprenait plusieurs sources de données dérivées du modèle logique (annexe 1) et de la matrice d'évaluation (annexe 2). Les méthodes suivantes ont été utilisées pour répondre aux questions d'évaluation :

- **Examen des documents et analyse documentaire.** Ce processus comprenait l'examen des documents des comités de gouvernance (Comité exécutif de gestion, Conseil consultatif du gouvernement du Canada sur les données ouvertes, Comité directeur du lac de données, etc.), les documents stratégiques et tactiques de la fonction publique fédérale et des ministères sur les politiques et l'orientation (c'est-à-dire la feuille de route sur la stratégie des données du Bureau du Conseil privé, la Stratégie de gestion des données de la Commission de la fonction publique, les projets de données, les évaluations de la qualité des données, les procès-verbaux des réunions, les plans de communication, les documents de planification, les enquêtes, etc.). Des documents clés externes ont été examinés avec des objectifs et des niveaux de spécificité variables (par exemple, des documents similaires sur la gestion des données dans d'autres ministères fédéraux ou d'autres administrations, et/ou des publications sur la gestion des données). L'analyse documentaire a porté, entre autres, sur des documents qui fournissent d'autres aperçus et perspectives sur des questions pertinentes de gestion des données, comme des ouvrages de référence.
- **Entrevues.** Des entrevues ont été menées avec divers intervenants internes afin de mieux comprendre les pratiques de gestion des données et d'évaluer le niveau de maturité de l'organisation en matière de gestion des données. Nous avons notamment rencontré des employés de la Direction des services de données et de l'analyse (y compris le Bureau de la gestion des données), de la Direction des services de technologie de l'information, et des gestionnaires d'ensembles de données de toute l'organisation qui sont responsables de la gestion des ensembles de données et des systèmes clés.

- **Enquêtes.** Deux enquêtes ont été réalisées dans le cadre de cette évaluation. Une enquête a été envoyée aux utilisateurs de données et une autre aux gestionnaires des ensembles de données. Les enquêtes ont été menées pour obtenir des renseignements et des commentaires sur divers sujets liés aux données, notamment l'accès aux données, les rôles et les responsabilités, et la qualité des données. Les enquêtes combinaient des questions ouvertes et fermées et ont été administrées entre novembre et décembre 2019. L'enquête auprès des utilisateurs a été envoyée à 927 employés et a eu un taux de réponse de 36 % (337 répondants). Sur ce nombre, 202 répondants se sont identifiés comme utilisateurs de données. L'enquête auprès des gestionnaires d'ensembles de données a été envoyée à 28 gestionnaires identifiés par leur secteur. Nous avons eu un taux de réponse et d'achèvement de 29 % (8 répondants).
- **Modèle de maturité des données.** La méthodologie d'évaluation comprenait l'utilisation de l'intégration du modèle de maturité des capacités, un modèle de maturité de gestion des données d'ISACA Enterprise. Ce modèle a été utilisé dans l'élaboration des critères et des outils pour mener à bien les travaux. Le modèle de maturité de la gestion des données fournit des ensembles de pratiques normalisées pour évaluer les capacités organisationnelles. L'évaluation de la maturité de la gestion des données sera présentée et traitée séparément de l'évaluation.

4.0 Pertinence

Harmonisation avec les priorités du gouvernement

16. En 2018, le gouvernement fédéral a entrepris d'améliorer la gestion et l'utilisation des données dans l'ensemble du système. En novembre 2018, le Bureau du Conseil privé a publié le *Rapport au greffier du Conseil privé : Feuille de route de la Stratégie de données pour la fonction publique fédérale*. La Feuille de route de la Stratégie de données contient 21 recommandations qui devraient être mises en œuvre à court et à moyen terme par les ministères et les organismes pour s'assurer que leurs initiatives de gestion des données sont pertinentes, échelonnées et adaptées aux besoins opérationnels spécifiques. Sur les 21 recommandations, 6 ont été jugées prioritaires à court terme. Le tableau 2 présente ces 6 recommandations et les mesures prises à partir de janvier 2020.



Tableau 2 — Mesures visant à répondre aux 6 recommandations les plus importantes de la feuille de route

Feuille de route de la stratégie fédérale en matière de données : six recommandations principales	Mesures pour y remédier
D'ici septembre 2019, tous les ministères, organismes ou portefeuilles ont mis en place une stratégie de données appropriée à leur secteur d'activité.	En juin 2018, le Comité exécutif de gestion a approuvé la Stratégie de gestion des données.
Préciser davantage qui est responsable des données au sein des organisations individuelles et pour l'ensemble du gouvernement.	En 2018, le vice-président du Secteur de la surveillance et des enquêtes a été nommé Dirigeant principal des données. De plus, un document intitulé <i>Rôles et responsabilités à l'égard des données à la Commission de la fonction publique</i> a été soumis au Bureau du Conseil privé, comme il se doit. Ce document détermine les rôles et les responsabilités des différents intervenants dans le domaine des données.
Améliorer et élaborer des normes et des lignes directrices générales qui régissent la façon dont les ministères accèdent aux données, les recueillent, les utilisent, les protègent et les partagent, et un processus clair pour les élaborer et les peaufiner au fil du temps.	La Stratégie de gestion des données comprend des initiatives visant à améliorer les lignes directrices disponibles. Il s'agit notamment de l'élaboration d'un protocole de diffusion et d'un nouveau cadre de qualité des données.
Clarifier la gouvernance des données afin de s'assurer que le gouvernement	Une structure de gouvernance des données a été élaborée, qui documente les rôles et les



Feuille de route de la stratégie fédérale en matière de données : six recommandations principales	Mesures pour y remédier
du Canada gère des biens de données précieux pour le bien public.	responsabilités des différents acteurs de la gestion des données.
Améliorer les pratiques de recrutement et de perfectionnement professionnel pour nous assurer que nous avons le personnel qualifié dont nous avons besoin pour faire le travail de données dans un environnement numérique.	Le Bureau de la gestion des données élabore actuellement un plan de maîtrise des données et des modules de formation pour les employés, conformément aux mesures prévues dans la Stratégie de gestion des données. La Direction des services de données et de l'analyse a également mis au point des compétences pour les analystes de données/scientifiques (EC-02 à EC-07)
Veiller à ce que nous ayons le bon environnement de technologie de l'information qui permet aux professionnels qualifiés d'utiliser les technologies perturbatrices qui appuieront l'ambitieux programme décrit dans le présent rapport.	Il existe une collaboration permanente entre la Direction des services de technologie de l'information et la Direction des services de données et de l'analyse par le biais du modèle de gouvernance des données (Conseil consultatif du gouvernement du Canada sur les données ouvertes, Comité de gestion de l'information/technologie de l'information, Comité exécutif de gestion, etc.) et le processus d'établissement de priorités de la TI. Cette approche est continuellement révisée pour s'assurer que l'environnement informatique soutient la mise en œuvre réussie de la Stratégie de gestion des données.



17. En janvier 2020, la Commission de la fonction publique était sur la bonne voie pour répondre aux attentes de la feuille de route fédérale sur la stratégie des données. Le Dirigeant principal des données a mis en place une structure pour aider à la mise en œuvre continue de mesures conformes aux objectifs de la fonction publique fédérale. Bien que la Stratégie de gestion des données et les initiatives de gestion des données connexes soient alignées sur les priorités du gouvernement fédéral, à la lumière de l'évolution rapide des pratiques de gestion des données et des prochaines politiques du Conseil du Trésor en matière de numérique et de services, la Commission de la fonction publique doit surveiller en permanence l'exécution de sa stratégie pour maintenir l'alignement sur les priorités globales du gouvernement dans ce domaine. Ceci est particulièrement important, car, dans le cadre de la nouvelle politique, il incombe au Dirigeant principal des données de diriger les fonctions de gestion des données.

5.0 Gouvernance des données

18. La gouvernance a été déterminée comme un élément clé pour soutenir la bonne gestion des données et des ressources d'information. L'approche de la Commission de la fonction publique en matière de gestion des données est décentralisée : les responsables opérationnels, soutenus par la Direction des services de technologie de l'information, sont chargés de gérer les systèmes qu'ils utilisent pour administrer les politiques, les programmes et les services. Autrement dit, les responsables de données et les gestionnaires d'ensembles de données jouent un rôle très important dans la gestion des données organisationnelles.

19. Dans la Stratégie de gestion des données, la Commission de la fonction publique définit la gouvernance des données comme « un partenariat entre les responsables opérationnels, les experts en données et les responsables de la technologie ». Au cours des deux derniers exercices financiers, la gouvernance a été modifiée de manière à soutenir les pratiques de gestion des données. Le Comité de la gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI) et le Comité de l'intégration (CI) ont commencé à tenir des réunions conjointes en septembre 2017 pour fournir des orientations et superviser la mise en œuvre des initiatives liées aux données. L'objectif était de renforcer les partenariats entre les responsables opérationnels, les experts en données et le personnel de TI. Le Conseil consultatif du gouvernement du Canada sur les données ouvertes a également été créé pour fournir des conseils, des orientations et des recommandations au Dirigeant principal des données, au champion du gouvernement ouvert du ministère ainsi qu'au cadre supérieur responsable de la gestion

de l'information concernant l'élaboration de la Stratégie de gestion des données et du programme du gouvernement ouvert. Maintenant que ces initiatives sont en cours, la Direction des services de données et de l'analyse est en train de fermer le Conseil consultatif du gouvernement du Canada sur les données ouvertes et de tirer parti des réunions conjointes du CI et du CGI/TI.

20. La Stratégie de gestion des données et le document *Rôles et responsabilités à l'égard des données à la Commission de la fonction publique* à l'égard des données ont été élaborés et approuvés dans le cadre de processus de gouvernance établis et soumis au Bureau du Conseil privé conformément aux attentes de la Feuille de route fédérale sur la stratégie des données.

21. L'évaluation a mis en évidence des domaines dans lesquels la gouvernance des données pourrait être améliorée, notamment la collaboration et la gestion des relations avec les intervenants. Un certain nombre de personnes interrogées nous ont dit qu'elles n'étaient pas concernées par les objectifs de la Stratégie de gestion des données, une constatation importante étant donné l'approche décentralisée de la gestion des ensembles de données et des systèmes. En outre, certaines personnes interrogées avaient des questions concernant le projet de lac de données et le niveau de consultation qui a eu lieu au cours des deux derniers exercices financiers. Il n'était pas clair pourquoi le projet de lac de données n'avait pas été poursuivi ou financé dans le cadre du plan de GI/TI 2019-2020 et avait été retiré pour être pris en compte lors de l'élaboration du plan de GI/TI 2020-2021, étant donné que le projet est une priorité pour l'organisation et la Stratégie de gestion des données.

22. Les gestionnaires d'ensembles de données interrogés ont noté que le modèle actuel de gouvernance des données ne permet pas une participation suffisante à la phase de conception des projets des initiatives. Des préoccupations similaires ont été soulevées concernant la prise de décision pour la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données : Il y a un manque perçu de consultation, sauf lorsque les points sont prêts à être présentés aux principaux comités de gouvernance. Plusieurs personnes interrogées ont indiqué que les décisions relatives à la gestion des données semblent être prises en vase clos sans consultation appropriée. À cet égard, il pourrait être utile de sensibiliser davantage aux processus décisionnels en matière de gestion des données afin de renforcer la collaboration entre les principaux intervenants.

23. En outre, la collaboration pourrait être améliorée entre la Direction des services de technologie de l'information et la Direction des services de données et de l'analyse pour

soutenir les initiatives en matière de données. Les deux exemples les plus fréquents fournis par les personnes interrogées sont le projet de lac de données et l'état général de la collaboration entre les deux groupes. Au cours des entrevues avec le personnel de la Direction des services de technologie de l'information, le personnel de la Direction des services de données et de l'analyse et les gestionnaires d'ensembles de données, l'évaluation a constaté un manque général de sensibilisation aux réalités et à la complexité du travail des collègues. Ce manque de compréhension commune a conduit à des niveaux de frustration croissants, créant de fausses attentes et diminuant la collaboration dans certains cas. Essentiellement, les personnes interrogées ont identifié une possibilité d'améliorer la collaboration pour soutenir la mise en œuvre réussie de tous les éléments de la Stratégie de gestion des données.

24. D'autres ministères ont mis en place diverses initiatives pour gérer les questions liées aux données d'un point de vue organisationnel. En janvier 2020, le Bureau du Conseil privé a publié un document intitulé *Stratégies organisationnelles en matière de données — Un examen qui décrit certaines bonnes pratiques liées à la gouvernance des données*. Il s'agit notamment de la création d'un groupe de travail ministériel sur les données pour soutenir les processus décisionnels (Transports Canada) et de la mise en place de communautés de pratique pour assurer une meilleure gouvernance des données (Commission canadienne de sûreté nucléaire, Affaires mondiales Canada, Sécurité publique Canada). Il serait important que la Commission de la fonction publique envisage la mise en œuvre de certaines de ces pratiques, étant donné la gestion décentralisée des systèmes, le rôle important que jouent les responsables des données et des gestionnaires des ensembles de données, et la nécessité pour le Dirigeant principal des données d'établir et d'intégrer des principes de fonctionnement communs pour la gestion des données.

25. **Recommandation 1** : Il est recommandé que le Dirigeant principal des données, en collaboration avec le Dirigeant principal de l'information et les responsables des données, examine la gouvernance des données pour s'assurer qu'elle soutient la collaboration interne dans la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données, ce qui permettra d'adopter une perspective de gestion des données axée sur l'organisation.



5.1 Gestion des données

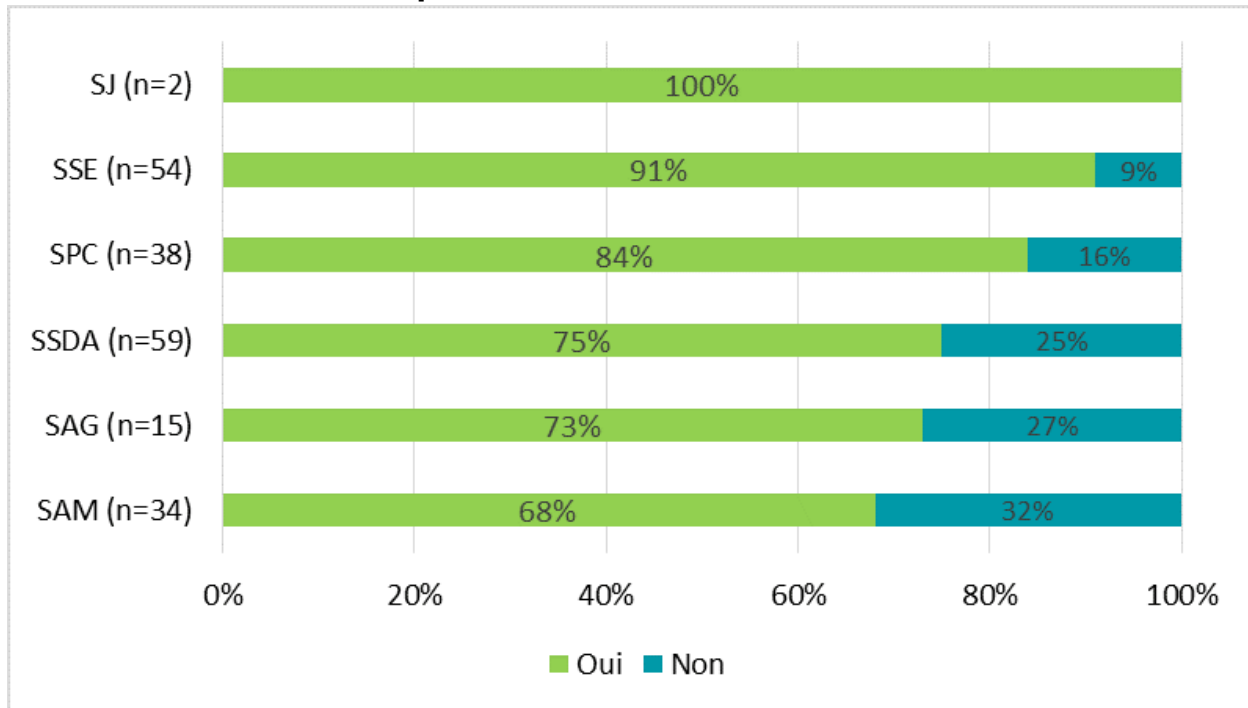
Rôles et responsabilités du Dirigeant principal des données

26. Le Bureau de la gestion des données s'attache à faire connaître le Dirigeant principal des données et le rôle de ce poste. Le Dirigeant principal des données dirige un changement culturel au sein de l'organisation qui améliorera la gestion des données en tant qu'actif précieux de l'entreprise. Parmi les principales responsabilités du Dirigeant principal des données, on peut citer la garantie de la cohérence de la qualité des données, le développement et l'amélioration des méthodologies, et la création de synergies dans toute l'organisation pour faire progresser la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données. Le Dirigeant principal des données joue également un rôle clé en assurant la cohérence des données publiées par la Commission de la fonction publique et en examinant les données envoyées aux intervenants externes liés au système de dotation de la fonction publique.

27. En novembre 2018, la Direction des services de données et de l'analyse a envoyé une enquête aux employés afin d'élaborer une évaluation de base de l'état de la gestion des données à la Commission de la fonction publique. Dans l'ensemble, 54 % des répondants savaient que l'organisation disposait d'un Dirigeant principal des données. Les résultats les plus récents des utilisateurs de données interrogés pour cette évaluation montrent que la sensibilisation a un effet positif : 80 % d'entre eux savaient que la Commission de la fonction publique dispose d'un Dirigeant principal des données. Le niveau de connaissance varie d'une organisation à l'autre (voir figure A).



Figure A — Connaissance des employés à propos du Dirigeant principal des données (n = nombre de répondants)



Version textuelle

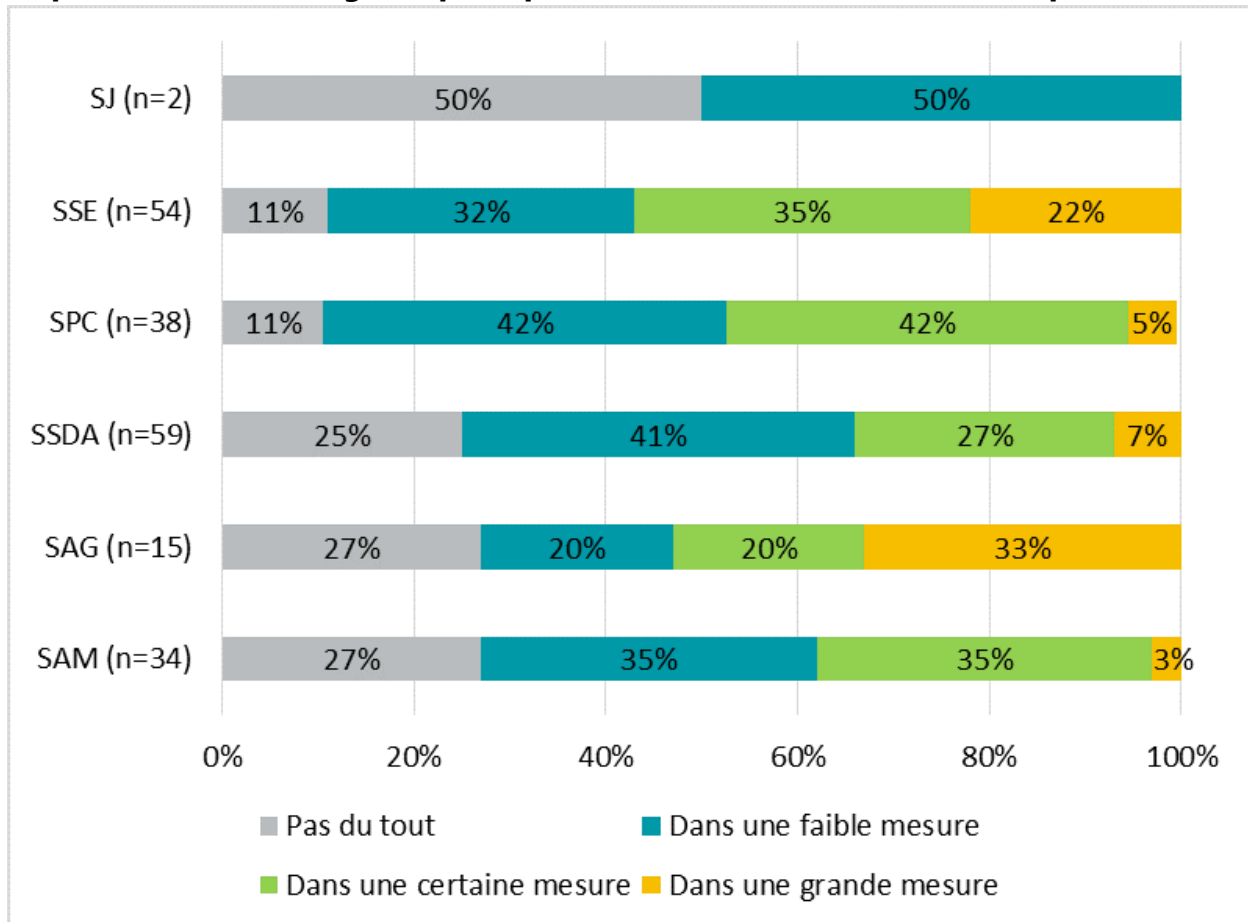
Connaissance des employés à propos du Dirigeant principal des données (n = nombre de répondants)

Catégorie	SAM (n=34)	SAG (n=15)	SSDA (n=59)	SPC (n=38)	SSE (n=54)	SJ (n=2)
Oui	68%	73%	75%	84%	91%	100%
Non	32%	27%	25%	16%	9%	0

28. En novembre 2018, la Direction des services de données et de l'analyse a également demandé aux employés s'ils connaissaient bien les rôles et les responsabilités du Dirigeant principal des données. Parmi les employés qui savaient qu'il y avait un Dirigeant principal des données, 40 % connaissaient le poste dans une mesure modérée ou importante. L'enquête d'évaluation a révélé un niveau de sensibilisation similaire. Dans l'ensemble, 45 % des utilisateurs de données interrogés connaissaient les rôles et

responsabilités du Dirigeant principal des données dans une mesure modérée ou importante. La figure B présente une répartition par secteur.

Figure B — Connaissances des utilisateurs de données sur les rôles et responsabilités du Dirigeant principal des données (n = nombre de répondants)



Version textuelle

Connaissance des utilisateurs des données en ce qui a trait aux rôles et responsabilités du dirigeant principal des données (n = nombre de répondants)

Catégorie	SAM (n=34)	SAG (n=15)	SSDA (n=59)	SPC (n=38)	SSE (n=54)	SJ (n=2)
Pas du tout	27%	27%	25%	11%	11%	50%

Catégorie	SAM (n=34)	SAG (n=15)	SSDA (n=59)	SPC (n=38)	SSE (n=54)	SJ (n=2)
Dans une faible mesure	35%	20%	41%	42%	32%	50%
Dans une certaine mesure	35%	20%	27%	42%	35%	0
Dans une large mesure	3%	33%	7%	5%	22%	0

29. Les résultats de notre enquête indiquent que le Bureau de la gestion des données devrait poursuivre ses efforts de sensibilisation, comme l'entrevue du Dirigeant principal des données publiée dans l'édition de décembre 2019 de *Mise à jour*, le bulletin d'information en ligne de la Commission de la fonction publique. Ainsi, nous pourrions normaliser la compréhension des rôles et des responsabilités du Dirigeant principal des données dans toute l'organisation et favoriser une meilleure compréhension des processus et des procédures liés à l'analyse et à la publication des données.

Rôles et responsabilités concernant la gestion et l'utilisation des données

Gestionnaires d'ensembles de données

30. Les gestionnaires d'ensembles de données³ ont un rôle important à jouer dans la gestion des données dont ils sont responsables. Leurs rôles et responsabilités généraux sont les suivants :

- **Gestion de la qualité des données.** Gérer, contrôler et surveiller la qualité tout au long du cycle de vie des données en veillant à ce que les données soient adaptées à l'usage auquel elles sont destinées et faciles d'accès.

³ Ce sont les responsabilités des responsables des données, identifiés comme les vice-présidents. Ces responsabilités sont déléguées à ceux qui gèrent les activités quotidiennes, c'est-à-dire les gestionnaires des ensembles de données.

- **Respect des politiques.** Veiller à ce que les données soient gérées et protégées conformément aux politiques, principes et normes, vérifier le respect du protocole d’approbation et de diffusion des données de la Commission de la fonction publique (y compris le processus d’examen du Dirigeant principal des données) et de la gouvernance (le cas échéant) avant la diffusion des données.
- **Processus.** Définir les exigences opérationnelles et les règles de validation pour les données du secteur spécifique afin de permettre aux utilisateurs de gérer et de mettre en œuvre efficacement les mesures de qualité des données qui soutiennent la production de rapports.
- **Soutien.** Aider à établir des définitions de données et des règles opérationnelles.
- **Consultation et collaboration.** Consulter d’autres intervenants, comme le Dirigeant principal des données, le Dirigeant principal de l’information, l’accès à l’information et protection des renseignements personnels et/ou les services juridiques, sur les questions et les possibilités liées aux données.
- **Orientation.** Encourager la discussion et le débat sur les données.
- **Ouverture et transparence.** Travailler activement avec le Secrétariat du gouvernement ouvert pour publier des ensembles de données ouvertes spécifiques aux programmes, en collaboration avec le Bureau de gestion de l’information et le Bureau de l’accès à l’information et de la protection des renseignements personnels.

31. Les gestionnaires des ensembles de données ont reçu une enquête leur demandant s’ils étaient conscients et comprenaient leurs responsabilités et s’ils avaient confiance en leur capacité à appliquer leurs connaissances pour remplir leurs rôles et responsabilités. D’un point de vue statistique, le nombre de répondants est trop faible pour être représentatif, mais les résultats fournissent certaines indications utiles pour cette évaluation. La sensibilisation des gestionnaires d’ensembles de données et la compréhension de leurs rôles et responsabilités pourraient être améliorées. Plus de la moitié des 8 personnes interrogées ont indiqué qu’elles n’étaient pas conscientes et/ou ne comprenaient pas leurs responsabilités.

32. Les gestionnaires d’ensembles de données ont estimé que leur confiance dans leur capacité à remplir leurs rôles et responsabilités était plus élevée que leur connaissance et leur compréhension de ces aspects. Une majorité de répondants ont déclaré qu’ils avaient une confiance modérée ou importante dans leur capacité à remplir leurs tâches et aucun n’a indiqué qu’il n’avait pas du tout confiance.



33. Cette confiance élevée dans les capacités, combinée à des résultats moins positifs concernant la compréhension des rôles et responsabilités des gestionnaires d'ensembles de données approuvés par l'organisation, s'est également reflétée lors des entrevues et dans les commentaires des répondants à l'enquête. L'évaluation a montré que les gestionnaires d'ensembles de données abordent leurs rôles et responsabilités de manière pragmatique. Lors des entretiens et des commentaires, la plupart ont déclaré savoir comment obtenir des résultats en suivant les processus informels mis en place au fil des ans. En outre, on a perçu un manque de clarté concernant les attentes liées aux tâches décrites dans le document sur les rôles et responsabilités de la Commission de la fonction publique en matière de gestion des données. Certains ont exprimé le besoin de plus de soutien et de documentation pour mieux comprendre ce que l'on attend d'eux. En l'absence de cette clarté, ils continuent à gérer leurs ensembles de données comme ils l'ont fait par le passé.

34. En outre, la plupart des gestionnaires d'ensembles de données interrogés ont déclaré qu'ils n'avaient vu aucun document décrivant leurs rôles et responsabilités. Lorsqu'ils ont été informés des rôles et responsabilités documentés, certains gestionnaires d'ensembles de données n'ont pas accepté que toutes les tâches soient applicables, soit en raison de leur accès limité aux systèmes de données, soit en raison des compétences limitées de leurs équipes.

35. Dans cet environnement, le travail effectué par les gestionnaires d'ensembles de données varie en fonction de chaque ensemble de données, ce qui explique en partie pourquoi il peut être difficile pour eux d'indiquer des définitions génériques des tâches. Par exemple, certains gestionnaires d'ensembles de données ou leurs équipes ont la capacité d'extraire, d'interpréter et d'analyser des données, tandis que d'autres s'appuient sur des employés de la Direction des services de données et de l'analyse et de la Direction des services de technologie de l'information pour ces tâches. Ces différences découlent de l'approche historique consistant à gérer chaque ensemble de données indépendamment plutôt que d'utiliser une approche de la gestion et de l'utilisation des données à l'échelle de l'organisation, ce qui est l'un des objectifs de la Stratégie de gestion des données.

36. Les gestionnaires d'ensembles de données s'inquiétaient de la manière dont les données sont extraites des systèmes et dont elles sont interprétées par les responsables opérationnels et les clients pour faciliter la prise de décision ou la production de rapports. De même, certains gestionnaires d'ensembles de données nous ont fait savoir qu'ils ne connaissaient pas toutes les données qu'ils détenaient, ni les types de données

pouvant faire l'objet d'un rapport. Les gestionnaires d'ensembles de données ne sont pas toujours conscients de l'effet que les changements apportés aux systèmes auront sur la génération de données sur le rendement à l'appui des rapports.

37. L'interprétation des données suscite des inquiétudes, plus particulièrement en ce qui concerne la manière dont les données sont utilisées pour représenter certaines observations dans les rapports de la Commission de la fonction publique. Les gestionnaires de données et les spécialistes de la TI nous ont informés qu'il faut travailler pour améliorer la maîtrise des données (utilisation, analyse et production de rapports) afin de soutenir une meilleure prise de décisions. Actuellement, le Bureau de la gestion des données crée des modules de formation et d'apprentissage pour les utilisateurs de données afin de mieux les équiper pour qu'ils puissent assumer leurs responsabilités.

Utilisateurs de données

38. Les utilisateurs de données jouent un rôle important dans la production, l'analyse, l'utilisation et la communication des données. Voici leurs rôles et responsabilités généraux :

- Garantir l'utilisation éthique des données (en protégeant les renseignements personnels et en préservant la confidentialité)
- Maintenir une utilisation objective des données pour soutenir les politiques, les programmes et les activités de surveillance
- Aider à repérer et à corriger les erreurs d'entrée/sortie des données
- Confirmer que les données/produits d'information sont alignés sur les produits et messages précédemment diffusés
- Assurer la liaison avec les experts afin de garantir l'application d'une méthodologie appropriée et la préservation de la confidentialité
- Exploiter les données pour répondre aux questions opérationnelles ou résoudre des problèmes opérationnels
- Utiliser les données pour expliquer des choses aux intervenants et aux clients
- Maintenir et développer les aptitudes et compétences en matière de données
- Soulever des questions et favoriser les discussions sur les données

39. Dans l'enquête d'évaluation, on a demandé aux utilisateurs de données les raisons pour lesquelles ils avaient besoin de ces renseignements pour effectuer leur travail. Les trois principales utilisations des données à la Commission de la fonction publique sont



l'analyse des données et l'établissement de rapports pour les clients internes et externes, l'appui à la prise de décision de la haute direction et l'établissement de tendances et de prévisions. Les résultats sont présentés au tableau 3.

Tableau 3 — Utilisation des données par les employés (202 répondants)

Utilisation des données au travail	Nombre	SAG	SPC	SSE	SAM	SSDA	SJ
Analyse des données et établissement de rapports pour les clients internes ou externes	123	12	25	34	19	33	0
Informar la prise de décision de la haute direction	93	9	17	26	14	26	1
Analyse des tendances et des prévisions	68	5	10	18	12	23	0
Administration (accès aux formulaires, aux courriels, aux agendas, etc.)	67	4	15	15	11	21	1
Rapports au Président (rapports, notes d'information, points d'intervention)	63	5	12	20	11	14	1
Recueillir et/ou analyser des renseignements sur les candidats et/ou les employés	61	5	10	14	8	23	1
Amélioration/évaluation du programme/système	59	5	10	15	11	17	1

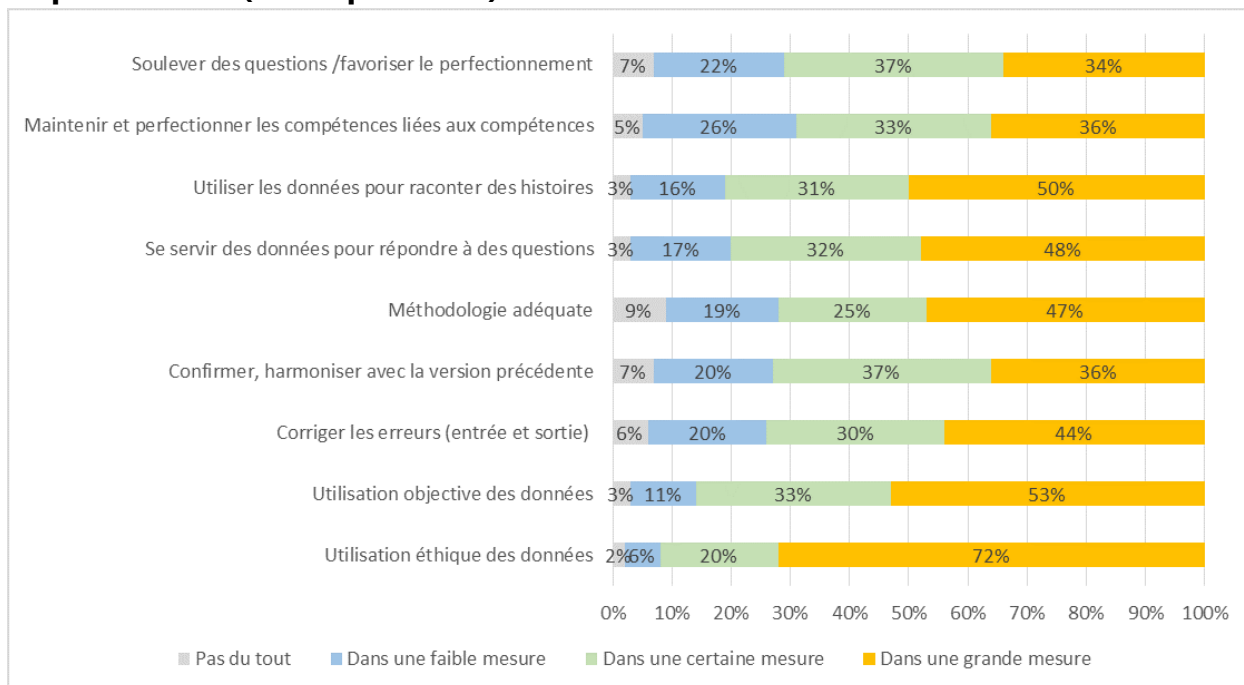


Utilisation des données au travail	Nombre	SAG	SPC	SSE	SAM	SSDA	SJ
Planification des activités (projets de surveillance, sensibilisation, séances d'essai, etc.)	55	5	10	17	7	16	0
Création/mise à jour des ensembles de données/bases de données	50	2	9	14	8	16	1
Rapports sur le système de recrutement (évaluations des postes, nominations, tendances, etc.)	49	4	10	14	9	12	0
Mesure du rendement	46	5	6	15	5	14	1
Vérification et enquête	40	4	9	13	7	7	0
Finances (facturation, budget, problèmes de rémunération, etc.)	29	3	2	6	3	13	1
Solutions de systèmes liés aux TI (développement, environnement de test, support)	28	3	2	6	3	13	1

40. Dans l'enquête d'évaluation envoyée aux utilisateurs de données, ces derniers devaient indiquer s'ils étaient conscients de leurs responsabilités, s'ils les comprenaient et s'ils avaient confiance en leur capacité à appliquer leurs connaissances pour remplir leurs rôles et responsabilités. Une majorité d'utilisateurs ont répondu qu'ils étaient conscients et comprenaient leurs rôles et responsabilités et qu'ils avaient confiance en leur capacité à remplir leurs fonctions dans une mesure modérée ou importante. La figure C met en évidence la sensibilisation des utilisateurs de données.



Figure C — Sensibilisation des utilisateurs de données par rapport à leurs rôles et responsabilités (202 répondants)



Version textuelle

Connaissance des utilisateurs des données en ce qui a trait à leurs rôles et responsabilités (202 répondants)

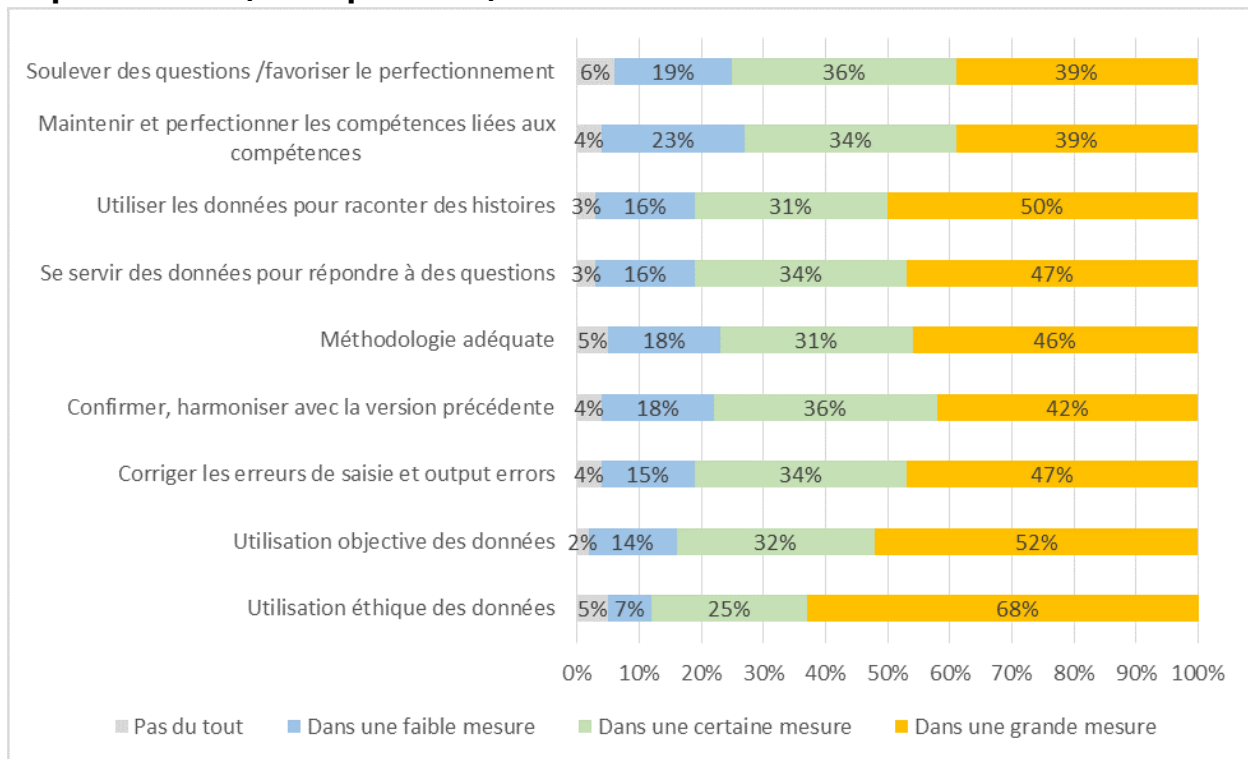
Catégorie	Pas du tout	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une large mesure
Utilisation éthique des données	2%	6%	20%	72%
Utilisation objective des données	3%	11%	33%	53%
Correction des erreurs de saisie et de sortie	6%	20%	30%	44%

Catégorie	Pas du tout	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une large mesure
Confirmer et harmoniser avec la version précédente	7%	20%	37%	36%
Bonne méthodologie	9%	19%	25%	47%
Utiliser les données pour répondre aux questions	3%	17%	32%	48%
Utiliser les données pour raconter des histoires	3%	16%	31%	50%
Maintenir et acquérir des compétences en matière de données	5%	26%	33%	36%
Soulever des questions et favoriser le perfectionnement	7%	22%	37%	34%

41. La majorité des utilisateurs de données ont répondu qu'ils avaient une très bonne connaissance de leurs rôles et responsabilités concernant l'utilisation des données. Entre 71 % et 92 % des personnes interrogées ont répondu dans une mesure modérée ou importante à toutes les questions. Une majorité d'utilisateurs de données ont également estimé avoir une bonne compréhension de leurs rôles et responsabilités concernant l'utilisation des données (voir la figure D). Entre 75 % et 92 % des personnes interrogées ont répondu à toutes les questions, dans une mesure modérée ou importante.



Figure D — Compréhension par les utilisateurs des données de leurs rôles et responsabilités (202 répondants)



Version textuelle

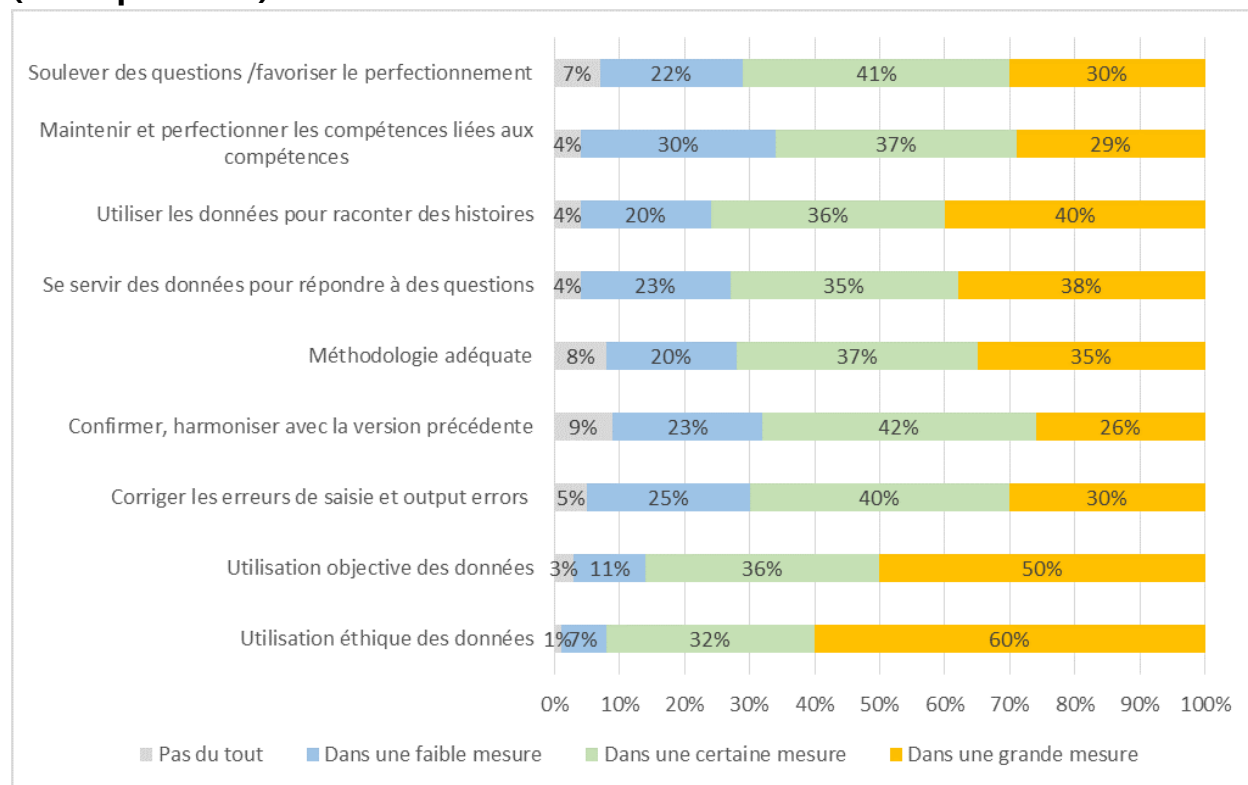
Compréhension par les utilisateurs des données de leurs rôles et responsabilités (202 répondants)

Catégorie	Pas du tout	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une large mesure
Utilisation éthique des données	5%	7%	25%	68%
Utilisation objective des données	2%	14%	32%	52%
Correction des erreurs de saisie et de sortie	4%	15%	34%	47%

Catégorie	Pas du tout	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une large mesure
Confirmer et harmoniser avec la version précédente	4%	18%	36%	42%
Bonne méthodologie	5%	18%	31%	46%
Utiliser les données pour répondre aux questions	3%	16%	34%	47%
Utiliser les données pour raconter des histoires	3%	16%	31%	50%
Maintenir et acquérir des compétences en matière de données	4%	23%	34%	39%
Soulever des questions et favoriser le perfectionnement	6%	19%	36%	39%

42. Les utilisateurs de données ont également indiqué un niveau élevé de confiance dans leur capacité à remplir leurs rôles et responsabilités. Les résultats ont été très positifs (voir la figure E ci-dessous).

Figure E — Confiance des utilisateurs de données dans l'exercice de leurs fonctions (202 répondants)



Version textuelle

Confiance des utilisateurs des données en ce qui a trait à l'exercice de leurs rôles (202 répondants)

Catégorie	Pas du tout	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une large mesure
Utilisation éthique des données	1%	7%	32%	60%
Utilisation objective des données	3%	11%	36%	50%

Catégorie	Pas du tout	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une large mesure
Correction des erreurs de saisie et de sortie	5%	25%	40%	30%
Confirmer et harmoniser avec la version précédente	9%	23%	42%	26%
Bonne méthodologie	8%	20%	37%	35%
Utiliser les données pour répondre aux questions	4%	23%	35%	38%
Utiliser les données pour raconter des histoires	4 %	20 %	36 %	40 %
Maintenir et acquérir des compétences en matière de données	4 %	30 %	37 %	29 %
Soulever des questions et favoriser le perfectionnement	7 %	22 %	41 %	30 %

43. Ceux qui ont répondu « Dans une faible mesure » ou « Pas du tout » ont fourni des commentaires pour appuyer leurs réponses. Ces répondants ont identifié certains défis concernant leur compréhension et leur capacité à remplir leurs rôles et responsabilités. Ils ont déclaré manquer d'information pour déterminer une orientation claire, notamment en ce qui concerne les règles de traitement et de partage des données. D'autres ont exprimé le souhait d'obtenir davantage de formation et de conseils sur leurs responsabilités, notamment en ce qui concerne l'analyse des données.

44. Dans l'ensemble, les utilisateurs de données ont évalué très positivement leur connaissance et leur compréhension de leurs rôles et responsabilités en ce qui concerne

l'utilisation des données et ont eu confiance dans leur capacité à appliquer leurs connaissances.

5.2 Qualité, sécurité et confidentialité des données

Qualité des données

45. La Stratégie de gestion des données souligne l'importance de disposer de données de qualité pour appuyer des décisions et des rapports informés. Le Bureau de la gestion des données prévoit de développer diverses initiatives en 2020 et 2021 afin de favoriser l'amélioration de la qualité des données, y compris une politique sur la qualité des données et la formation.

46. En 2012, le cadre de gestion de la qualité des données a été établi en préparation du projet d'entrepôt des données d'entreprise et de renseignements opérationnels. Le cadre comprend des renseignements sur l'exactitude, la pertinence, l'actualité, l'accessibilité, l'interprétabilité, la cohérence, la protection des renseignements personnels et la sécurité. Il a été mis au point pour repérer et combler les lacunes en matière de qualité des données avant leur chargement dans l'entrepôt des données d'entreprise. Le cadre n'a pas été appliqué de manière cohérente par les gestionnaires d'ensembles de données et certains d'entre eux n'ont pas connaissance de son existence.

47. Bien que la Commission de la fonction publique dispose d'un cadre de gestion de la qualité des données, la plupart des systèmes ne disposent pas de processus spécifiques d'assurance de la qualité des données ni de procédures documentées permettant de repérer et de résoudre les divergences ou les erreurs de données. En l'absence de pratiques documentées d'assurance de la qualité des données, un certain nombre de gestionnaires et d'utilisateurs de données ont effectué certaines tâches liées à la qualité des données. Tous les gestionnaires d'ensembles de données interrogés avaient mis en place des pratiques informelles d'assurance qualité pour gérer leurs ensembles de données. Ces pratiques comprenaient la comparaison d'extraits de données avec des renseignements provenant d'autres ensembles de données et l'exécution de processus de vérification manuelle pour valider les données qu'ils gèrent avec celles d'autres systèmes. Par exemple, la Direction des services de données et de l'analyse valide les chiffres produits et l'interprétation des données, et s'assure qu'aucun renseignement personnel n'est partagé. C'est un travail qui prend du temps et il existe peu de documentation sur les différentes approches utilisées pour gérer la qualité des ensembles de données et atténuer les risques liés à la qualité des données.

33 – Évaluation formative de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des données de la CFP



48. Certains des systèmes actuellement utilisés présentent des difficultés d'extraction de données. C'est le cas des systèmes qui n'ont pas été construits pour générer des rapports de données à des fins d'analyse ainsi que ceux qui ont été créés par la fusion de plusieurs systèmes. Par exemple, l'équipe d'évaluation a été informée que le volume de données dans le Système de correction des examens et de production des rapports (SCEPR) a rendu difficile pour les employés dans le passé de traiter les erreurs de données et les incohérences dans le système et de vérifier si les données sont exactes et à jour à des fins de communication. La haute direction du Centre de psychologie du personnel a déclaré qu'une fois le système Apollo en place et opérationnel, ce type de problèmes de communication des données sera résolu. Par ailleurs, en ce qui concerne la plateforme de recrutement actuelle, le Système de ressourcement de la fonction publique, qui a été créé par la fusion de plusieurs systèmes (dont Publiservice), les personnes interrogées se sont demandé si les données avaient été correctement éliminées avant cette fusion. La haute direction responsable du Système de recrutement de la fonction publique a indiqué qu'un projet de conservation et de destruction des données a été approuvé en 2017. Le projet comprenait un plan quinquennal visant à éliminer les renseignements qui ne doivent plus être conservés en supprimant progressivement les applications transférées dans le système. Néanmoins, les employés qui utilisent des données générées par les systèmes existants doivent s'assurer qu'elles sont fiables et comprendre leurs limites avant de produire des documents ou des rapports analytiques. Ces pratiques réduisent les risques pour la qualité des données, attribuables à une élimination et un nettoyage déficients dans le passé.

49. En janvier 2020, les systèmes, y compris le Système d'information analytique sur les emplois, le Système de correction des examens et de production des rapports et le Système de recrutement de la fonction publique sont actuellement en cours de mise à niveau ou font l'objet de plans de remplacement par des systèmes qui ont des fonctions plus avancées pour soutenir la production de données à des fins de communication. À ce titre, il convient d'envisager l'élaboration et la documentation préalable de procédures d'assurance de la qualité des données afin de soutenir l'amélioration des pratiques de gestion des données une fois que des solutions nouvelles ou mises à niveau sont en place.



Pratiques de nettoyage des données

Nettoyage des données : le nettoyage ou l'épuration des données transforme les données pour les rendre conformes aux normes de données et aux règles de domaine. Le nettoyage comprend la détection et la correction des erreurs de données afin de ramener la qualité des données à un niveau acceptable (DAMA — DMBOK, Data Management Body of Knowledge [2e édition], p. 471).

50. Il y a eu un manque de cohérence dans le nettoyage et l'élimination des données. Jusqu'à présent, l'approche a consisté à conserver toutes les données du système de production, y compris celles qui n'ont plus de valeur opérationnelle. Très peu de travaux ont été réalisés pour mettre en œuvre des contrôles visant à prévenir les erreurs de saisie des données, à corriger les données dans les systèmes sources ou à améliorer les processus opérationnels concernant la collecte, l'utilisation et l'élimination des données. L'équipe d'évaluation a été informée de certains travaux de nettoyage de données en cours, mais ceux-ci concernent principalement des données post-extraction qui sont nettoyées à des fins d'analyse.

51. Une dette importante s'est accumulée dans ce domaine après des décennies de nettoyage très limité des données et de pratiques incohérentes d'élimination des données. Au fil du temps, certaines données ont été fusionnées d'un système à l'autre sans nettoyage adéquat. Cette réalité constitue un défi dans le développement de nouveaux systèmes ou la mise à niveau des systèmes actuels. Par exemple, le projet de rationalisation des applications a connu des retards parce que, pour des raisons de qualité, il a fallu plus de temps pour migrer les données des anciens systèmes vers les nouveaux systèmes.

Dictionnaire de données et métadonnées

Dictionnaire de données : Un dictionnaire de données décrit les données en termes opérationnels et comprend d'autres renseignements nécessaires à l'utilisation des données (par exemple, les types de données, les détails de la structure, la sécurité, les restrictions). (DAMA — DMBOK, Data Management Body of Knowledge [2e édition], p. 402).

Métadonnées : Les métadonnées décrivent les données dont dispose une organisation, ce qu'elles représentent, comment elles sont classées, d'où elles proviennent, comment elles se déplacent au sein de l'organisation, comment elles évoluent en fonction de leur utilisation, qui peut et ne peut pas les utiliser et si elles sont de haute qualité. (DAMA — DMBOK, Data Management Body of Knowledge [2e édition], p. 27).

52. Les gestionnaires de l'ensemble de données ont constaté un manque de documentation et de processus de gestion des données appropriés. En date de janvier 2020, il n'existe pas de dictionnaire de données et de métadonnées normalisées. Les métadonnées ne semblent pas se coder dans les mêmes champs lorsqu'elles sont transférées entre différents systèmes ou bases de données. Cette particularité présente des défis pour l'analyse des données et l'élaboration des rapports. Selon l'analyse documentaire, les incohérences dans la construction des métadonnées ont un effet sur la capacité des utilisateurs et des programmes à extraire des informations précises et cohérentes sur les variables utilisées à des fins de rapport et de prise de décision.

53. Le manque de cohérence concernant le nettoyage, l'élimination et la documentation appropriée des données signifie qu'une attention particulière doit être accordée à la compréhension des données, à la finalité initiale de leur collecte et à l'utilisation que les employés souhaitent en avoir. Les connaissances organisationnelles sont souvent partagées entre les analystes, une pratique qui augmente le risque d'utilisation incorrecte des données. L'absence de documentation appropriée sur les données crée également des situations dans lesquelles les analystes peuvent tirer des conclusions erronées sur la base des données utilisées pour effectuer leur analyse. Lors des entrevues, certains intervenants ont évoqué la nécessité d'améliorer la maîtrise des données par les employés afin d'accroître leur capacité à interpréter, analyser et communiquer les données.

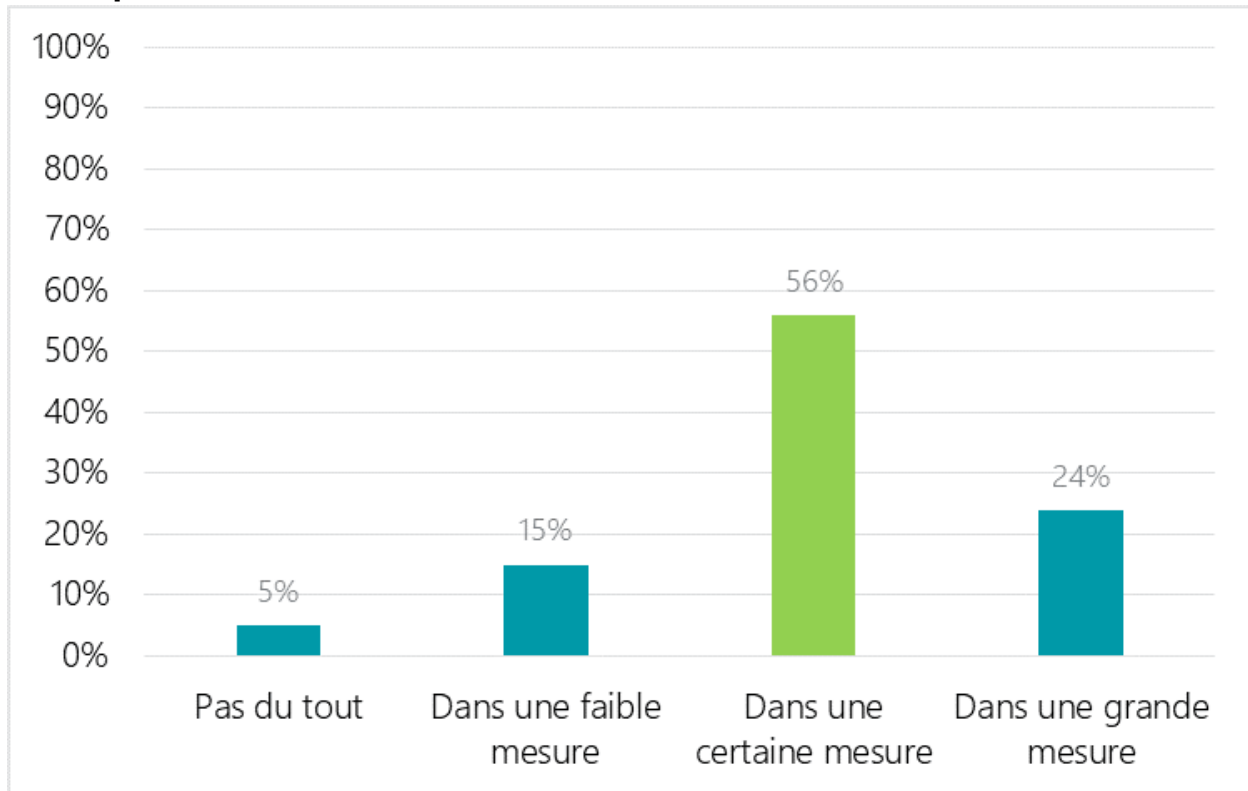
Confiance dans la qualité des données

54. Dans l'évaluation, les utilisateurs de données devaient décrire leur confiance envers la qualité, la confidentialité et l'utilisation éthique des données. L'enquête a révélé que seulement 24 % des utilisateurs de données avaient une grande confiance dans nos données, 56 % d'entre eux ayant répondu qu'ils avaient une confiance modérée. Ces résultats montrent que si la confiance était généralement bonne, les utilisateurs avaient quelques doutes quant à la qualité globale des données de la Commission de la fonction publique (voir la figure F ci-dessous). Cette constatation est intéressante à la



lumière des commentaires des personnes interrogées concernant les faiblesses de l'administration de la qualité des données dans l'ensemble de l'organisation.

Figure F — Confiance des utilisateurs des données dans la qualité des données (202 répondants)



Version textuelle

Confiance des utilisateurs des données en ce qui a trait à la qualité des données (202 répondants)

Confiance en ce qui a trait à la qualité des données	Pourcentage des répondants
Pas du tout	5%
Dans une faible mesure	15%
Dans une certaine mesure	56%

Confiance en ce qui a trait à la qualité des données	Pourcentage des répondants
Dans une large mesure	24%


55. Bien que le niveau de confiance en la qualité des données soit relativement élevé, les 20 % de répondants qui ont répondu « Dans une faible mesure » ou « Pas du tout » ont fourni les commentaires suivants, qui exposent leurs préoccupations :

- Absence de méthodologie clairement définie pour le traitement des données
- Absence de documentation concernant les approches à utiliser pour nettoyer les données ou vérifier les problèmes d'intégrité des données
- Absence de métadonnées et de dictionnaire de données
- Données peu fiables dans les systèmes utilisés à des fins d'analyse, comme le système de paye de la fonction publique fédérale
- Faible niveau de maîtrise des données, qui contribue à ce que les données soient parfois utilisées au-delà de leur objectif, ce qui entraîne des incohérences d'interprétation

56. L'une des raisons du niveau élevé de confiance dans la qualité des données fournies à l'équipe d'évaluation correspond à l'excellent travail réalisé par les équipes de production de rapports et d'analyse de la Direction des services de données et de l'analyse et par d'autres spécialistes des données au sein de l'organisation. Dans les entrevues et les commentaires de l'enquête, les participants à l'évaluation ont déclaré que les analystes de données de la Direction des services de données et de l'analyse fournissent le soutien nécessaire aux utilisateurs de données et contribuent à atténuer certaines des faiblesses observées en matière de nettoyage des données, de métadonnées et de processus associés. La confiance dans la qualité des données est essentiellement élevée, car la Direction des services de données et de l'analyse consacre beaucoup de temps à s'assurer que les données utilisées et publiées sont exactes.

57. Les problèmes de qualité des données observés dans cette évaluation avaient été repérés dans des études et des examens précédents. Un certain nombre d'évaluations de la qualité des données ont été réalisées entre 2013 et 2016 sur des ensembles de données clés. Les recommandations formulées dans ces rapports mettent en évidence des problèmes similaires à ceux exprimés par les gestionnaires d'ensemble de données et les utilisateurs de données au cours de cette évaluation. La qualité des données a été

38 – Évaluation formative de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des données de la CFP



un sujet de discussion au cours des dernières années; les mesures à prendre pour assurer l'exactitude et la cohérence de nos données sont définies dans la Stratégie de gestion des données.

Confidentialité, sécurité et utilisation éthique des données

58. L'utilisation éthique des données est un autre élément clé de la feuille de route fédérale sur la stratégie des données. Le document Rôles et responsabilités à l'égard des données à la Commission de la fonction publique définit l'utilisation éthique des données comme la protection des renseignements personnels et la préservation de la confidentialité tout au long du cycle de vie des données et le respect du consentement des personnes, du mandat organisationnel et de l'utilisation prévue des données. Veiller à ce que les employés utilisent les données de manière éthique constitue un principe fondamental de la Stratégie de gestion des données. Ceci est important, car la Commission de la fonction publique gère des bases de données qui contiennent les renseignements personnels des employés de l'ensemble de la fonction publique fédérale et des candidats qui postulent dans le cadre de campagnes de recrutement, comme le Programme de recrutement postsecondaire et le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant.

59. L'ensemble des politiques de la Commission de la fonction publique dans ce domaine est en place depuis une décennie. Le modèle de politique de protection des renseignements personnels et le modèle de gouvernance de la protection des renseignements personnels ont été approuvés en 2010 et la politique de sécurité a été approuvée en 2011. L'évaluation a révélé que, outre qu'elles étaient quelque peu dépassées, les politiques existantes en matière de confidentialité et de sécurité des données n'étaient pas appliquées de manière cohérente dans toute l'organisation. Aucun des gestionnaires d'ensembles de données interrogés n'a mentionné l'utilisation de ces documents et aucun n'était même au courant de leur existence. Le Bureau de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels (AIPRP) élabore actuellement une politique de gestion des renseignements personnels pour l'organisation qui remplacera les politiques susmentionnées.

60. Tous les gestionnaires d'ensembles de données interrogés avaient établi des protocoles informels pour atténuer les risques liés à la protection des renseignements personnels et de la confidentialité lors de l'extraction ou de l'analyse des données des bases de données. Des orientations formelles dans ce domaine existent depuis plus de 10 ans, mais il y a un manque de sensibilisation à ces politiques et des préoccupations

concernant la gestion des risques en matière de protection des renseignements personnels et de sécurité. Par exemple, les gestionnaires des données ont expliqué qu'ils ont besoin d'un consentement signé pour traiter les demandes de données, que ce soit pour des intervenants internes ou externes, et que cette règle est rigoureusement appliquée. Depuis 2017, le Secrétariat du gouvernement ouvert a établi, documenté et appliqué de manière cohérente un processus formel pour protéger la confidentialité lors de la publication de données ou de renseignements sur le portail du gouvernement ouvert. Toutefois, cette procédure n'est pas documentée et n'est pas appliquée de manière cohérente dans l'ensemble de la Commission de la fonction publique. Les analystes ont également informé l'équipe d'évaluation que l'accès aux systèmes et aux fichiers n'est pas toujours correctement contrôlé. C'est un risque pour l'organisation, car des renseignements très sensibles, tels que les numéros d'assurance sociale de tous les fonctionnaires, sont disponibles dans nos systèmes.

Évaluations des facteurs relatifs à la vie privée

61. En 2019-2020, le Comité exécutif de gestion a approuvé un plan de travail quinquennal d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP) pour aider à combler les lacunes en matière de connaissances liées aux risques potentiels pour la protection des renseignements personnels des programmes et activités de la Commission de la fonction publique. Des évaluations des facteurs relatifs à la vie privée sont menées pour documenter les risques et élaborer des protocoles appropriés et des procédures opérationnelles standard en ce qui concerne le traitement des renseignements personnels.

62. Certains des ensembles de données examinés dans le cadre de cette évaluation ont fait l'objet d'une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée. Par exemple, l'évaluation du système de recrutement de la fonction publique en 2015 a révélé que le système n'avait pas la capacité technique requise pour l'élimination (destruction) des renseignements personnels après la période de conservation obligatoire de cinq ans. Il a été décidé de mettre en œuvre le projet de transformation des emplois du gouvernement du Canada afin de trouver une solution de remplacement pour le système. La solution doit comporter les fonctionnalités nécessaires à une bonne gestion des renseignements personnels conformément aux recommandations de l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée. Il convient de noter que ce problème ne se limite pas au système de recrutement de la fonction publique : Selon les personnes interrogées de la Gestion de l'information, la gestion des cycles de vie des données dans les ensembles de données de la Commission de la fonction publique pose un défi permanent. En

raison du manque de fonctionnalités techniques dans certains systèmes, les renseignements et les dates peuvent ne pas être éliminés correctement conformément aux périodes de conservation définies. L'absence de procédures pour éliminer les renseignements personnels dans les délais impartis peut présenter un risque pour l'organisation en ce qui concerne la confidentialité des données et des renseignements personnels.

63. Recommandation 2. Il est recommandé que le Dirigeant principal des données, en collaboration avec le Dirigeant principal de l'information et les responsables des données, examine, mette à jour et documente les politiques et procédures de qualité des données afin de permettre une assurance qualité des données, une élimination des données et des pratiques de confidentialité des données appropriées dans l'ensemble de la Commission de la fonction publique.

5.3 Infrastructure des données

64. L'environnement actuel de technologie de l'information est constitué d'un mélange de nouvelles technologies et de systèmes existants. Il existe une quantité importante d'infrastructures de TI vieillissantes qui contiennent un grand nombre de données utilisées quotidiennement. L'âge de certains des systèmes présente des défis et des risques pour la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données et doit être pris en compte lors de l'examen de certaines des limitations qui peuvent empêcher d'atteindre pleinement les résultats escomptés. Il est également important de noter que l'amélioration de l'infrastructure des données nécessitera dans de nombreux cas une collaboration entre la Direction des services de technologie de l'information et Services partagés Canada.

Répertoire des données

65. L'un des principaux objectifs de la Stratégie de gestion des données consiste à développer une infrastructure de données moderne et des pratiques de soutien qui renforcent le lien entre les sources de données et les utilisateurs. La Stratégie de gestion des données souligne la nécessité de nouvelles solutions d'infrastructure pour améliorer le stockage, l'intégration, l'accessibilité, la notification et la diffusion des données dans l'ensemble des bases de données et des systèmes. Un élément important est la proposition de création d'un lac de données (dépôt de données). Les besoins opérationnels suivants ont été déterminés pour la mise en place d'un dépôt de données :

- Une solution de stockage pour les données héritées des domaines de programmes clés qui sont appelés à subir un renouvellement important (le Système de gestion de l'information sur les priorités, le système de recrutement de la fonction publique, etc.)
- Une alternative à l'utilisation d'un système en direct pour récupérer des données, qui peut entraîner une surcharge des applications, nécessiter des redémarrages du système et conduire à des délais pour les requêtes
- Une solution au manque de traçabilité ponctuelle, qui réduit la capacité d'analyse des secteurs opérationnels
- Une accessibilité accrue des données pour répondre à la demande croissante d'analyses et de recherches plus complexes sur les données
- La protection de la confidentialité et la sécurité des renseignements personnels pendant le développement de l'infrastructure

66. Le projet de lac de données a été approuvé par le Comité exécutif de gestion en novembre 2017 et a été déterminé comme un élément clé de la Stratégie de gestion des données. Il était prévu que la solution de lac de données soit en place d'ici juillet 2020. Cette démarche devait être suivie d'une intégration progressive des données et du développement de politiques de soutien jusqu'en 2022. Un comité directeur a été créé à l'automne 2018 pour faciliter une approche multisectorielle du développement de cette infrastructure de données et pour fournir des conseils, des rétroactions et une supervision de la portée, du calendrier, des coûts, des problèmes et de la gestion des risques du projet.

67. Du temps et des ressources ont été investis dans le projet de lac de données. Le 31 mars 2019, la phase 1 de l'évaluation de faisabilité de l'établissement d'un lac de données à la Commission de la fonction publique a été réalisée avec succès à l'aide du Système de gestion de l'information sur les priorités. Ce travail préparatoire comprenait l'identification des formats de fichiers, l'identification et la mise en correspondance des données, un dictionnaire de données et la formulation de recommandations. À l'issue de la phase 1, l'autorisation a été obtenue d'utiliser le Système de gestion de l'information sur les priorités comme prototype pour préparer la mise en place d'un lac de données complet. En cas de succès, le Bureau de gestion des données prévoyait continuer à intégrer d'autres ensembles de données dans le lac de données, un à la fois.

68. L'évaluation a révélé en janvier 2020 que le projet de lac de données n'était pas en voie de respecter son calendrier initial. En outre, l'avenir du projet était incertain, car la

proposition de lac de données a été retirée des délibérations sur le plan de GI/TI 2020-2021 en novembre 2019. L'équipe d'évaluation a été informée qu'une nouvelle approche était en cours d'élaboration pour décomposer le concept de lac de données en plusieurs composantes afin de différencier les exigences du système informatique, les exigences des outils logiciels (y compris l'acquisition d'outils de visualisation des données) et les mises à niveau de divers ensembles de données (par exemple, le Système d'information analytique sur les emplois). Au cours des derniers mois, la Direction des services de données et de l'analyse a mis l'accent sur la collaboration avec la Direction des services de technologie de l'information pour acquérir des outils de visualisation des données (c'est-à-dire Microsoft Power BI) afin de soutenir les améliorations de l'analyse des données à court terme, tandis que la planification se poursuit pour les autres composantes du concept de lac de données.

69. Le projet de lac de données représente la tentative la plus récente de construire un dépôt qui stocke des données et les met à la disposition des utilisateurs. La Commission de la fonction publique a consacré beaucoup de temps et de ressources au cours de la dernière décennie pour mettre en place un dépôt de données centralisé, normalisé et intégré afin de soutenir les fonctions d'analyse et de production de rapports, mais n'a pas atteint le niveau de réussite initialement prévu.

70. En 2008, le projet d'entrepôt de données d'entreprise et de renseignements opérationnels a été proposé comme un référentiel de données centralisé, structuré, normalisé et intégré pour soutenir les fonctions d'analyse et de rapport au sein de la Commission de la fonction publique. Le projet avait des objectifs ambitieux, notamment intégrer les données et les rendre accessibles, accroître l'efficacité de l'analyse des données, faciliter l'établissement de rapports et, enfin, intégrer des métadonnées et des outils de veille économique pour traiter des questions complexes. En fin de compte, le système devait fournir des processus automatiques pour produire des rapports, trouver de nouvelles opportunités opérationnelles, soutenir la prise de décision, améliorer les résultats opérationnels, renforcer les capacités d'analyse et accroître la transparence. L'entrepôt des données d'entreprise et de renseignements opérationnels a été mis en place progressivement, en commençant par l'intégration des données du Système de recrutement de la fonction publique en 2011. En 2014, un portail (Ingenium) a été mis en place afin de partager une variété de renseignements présentés à travers différents outils tels que des tableaux de bord, des cubes de données, des rapports et des processus stockés.



71. Bien que l'entrepôt des données d'entreprise et de renseignements opérationnels ait été utilisé pour analyser les données du Système de recrutement de la fonction publique, il n'a jamais atteint son objectif ultime de référentiel de données pleinement utilisable. Peu d'employés ont utilisé les outils de rapport en raison de l'interface non intuitive, qui était trop complexe pour l'utilisateur moyen. La mise en place de la solution a également nécessité des ressources pour automatiser des processus qui n'étaient pas disponibles à l'époque. Par conséquent, seules les données du Système de recrutement de la fonction publique ont été intégrées dans l'entrepôt des données d'entreprise et de renseignements opérationnels. Une tentative a été faite en 2015 pour intégrer les données du Système de gestion de l'information sur les priorités et du Système d'information analytique sur les emplois par le biais du projet sur l'embauche et la dotation. Cependant, le projet a été annulé en novembre 2016 suite à une recommandation de la Direction des services de technologie de l'information, des solutions alternatives étant mises en place. Un tableau de bord de la dotation actualisé chaque mois a été créé dans Excel, et a rendu le contenu d'Ingenium superflu. Le maintien à jour d'Ingenium prenait beaucoup de temps pour la Direction des services de données et de l'analyse, et le nombre de visites d'utilisateurs était très faible. Une analyse d'impact réalisée par la direction a montré qu'elle serait en mesure de soutenir une augmentation des demandes de données. Ingenium a été mis hors service le 31 mars 2017.

72. L'évaluation a révélé que si la phase 1 du projet a été bien gérée, certains enseignements tirés de l'entrepôt des données d'entreprise et de renseignements opérationnels n'ont pas été pleinement intégrés dans la planification du projet global de lac de données. Ces manquements ont entraîné une grande incertitude pour les intervenants, notamment en ce qui concerne les pratiques de gestion de projet consistant à documenter et à communiquer les coûts et les délais estimés du projet et à obtenir le soutien nécessaire. Certains intervenants étaient également préoccupés par le fait que l'expertise requise pour mettre au point un lac de données n'était pas bien comprise par l'équipe du projet, ce qui a conduit à un manque de compréhension commune de ce que le lac de données essayait de réaliser.

73. L'évaluation a révélé un manque d'adhésion et de compréhension de la part de certains intervenants à l'égard du projet de lac de données. Aucun consensus n'a été atteint sur la définition d'un lac de données. Les personnes interrogées ont exprimé des inquiétudes quant à l'utilité d'un lac de données sans processus en place pour assurer une élimination et un nettoyage appropriés des données. Les principales préoccupations



mises en évidence étaient les erreurs de données, les incohérences des ensembles de données et le niveau actuel de maîtrise des données des employés. Un exemple a été fourni : le travail considérable nécessaire pour migrer les données du Système de correction des examens et de production des rapports vers Apollo dans le cadre du projet de rationalisation des applications, qui est en cours depuis plus de 7 ans. Lors des entretiens menés dans le cadre de l'évaluation, certains intervenants ont suggéré, dans un premier temps, de normaliser les métadonnées et de veiller à ce que les renseignements sur les données soient complets et que les processus soient bien établis pour gérer le cycle de vie des données.

74. L'entrepôt des données d'entreprise et de renseignements opérationnels et le projet de lac de données constituent deux exemples des défis que la Commission de la fonction publique a dû relever pour développer une infrastructure de données permettant de fournir des données en libre-service aux utilisateurs. Compte tenu des travaux réalisés par le passé à cet égard, il est très important de bien comprendre quelle architecture de données est nécessaire pour permettre aux utilisateurs de données de remplir leur mandat.

75. Les rôles et responsabilités approuvés pour la gestion des données à la Commission de la fonction publique n'attribuent pas clairement la responsabilité de détermination des besoins opérationnels en matière d'architecture des données.

76. **Recommandation 3.** Il est recommandé que le Dirigeant principal de l'information, en collaboration avec le Dirigeant principal des données, évalue l'architecture des données et les dépôts de données nécessaires à la Commission de la fonction publique. Les initiatives visant à satisfaire à cette exigence devraient être chiffrées selon des échéances établies, approuvées et contrôlées par la gouvernance.

5.4 Utilisation des données

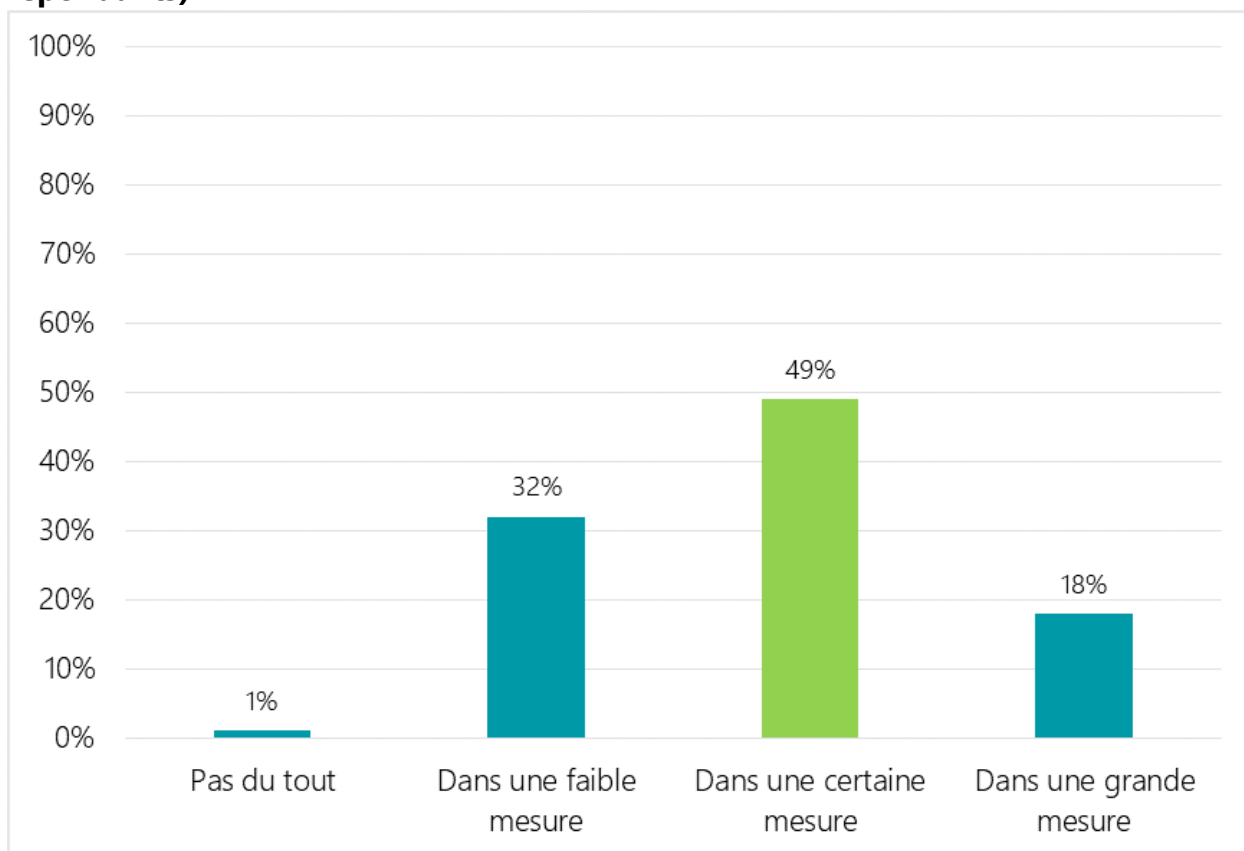
Accès et partage des données

77. Un objectif clé de la Stratégie de gestion des données consiste à promouvoir une culture des données en libre-service en améliorant l'accès aux données et les outils de partage. Cet objectif devait être atteint grâce à diverses initiatives, telles que la mise en place du lac de données, la création d'un inventaire des actifs de données de l'organisation en 2020, et l'intégration des ensembles de données dans le portail du gouvernement ouvert.



78. L'équipe d'évaluation a interrogé les utilisateurs de données pour savoir s'ils étaient au courant des données dont ils disposaient. Au total, 67 % des personnes interrogées ont indiqué qu'elles en avaient une connaissance moyenne ou grande (voir la figure G ci-dessous). En outre, près de 32 % d'entre eux étaient conscients dans une faible mesure.

Figure G — Connaissance des données disponibles par les utilisateurs (202 répondants)



Version textuelle

Connaissance des utilisateurs des données en ce qui a trait aux données disponibles (202 répondants)

Connaissance des données disponibles au sein de la CFP	Pourcentage des répondants
Pas du tout	1%

Connaissance des données disponibles au sein de la CFP	Pourcentage des répondants
Dans une faible mesure	32%
Dans une certaine mesure	49%
Dans une large mesure	18%

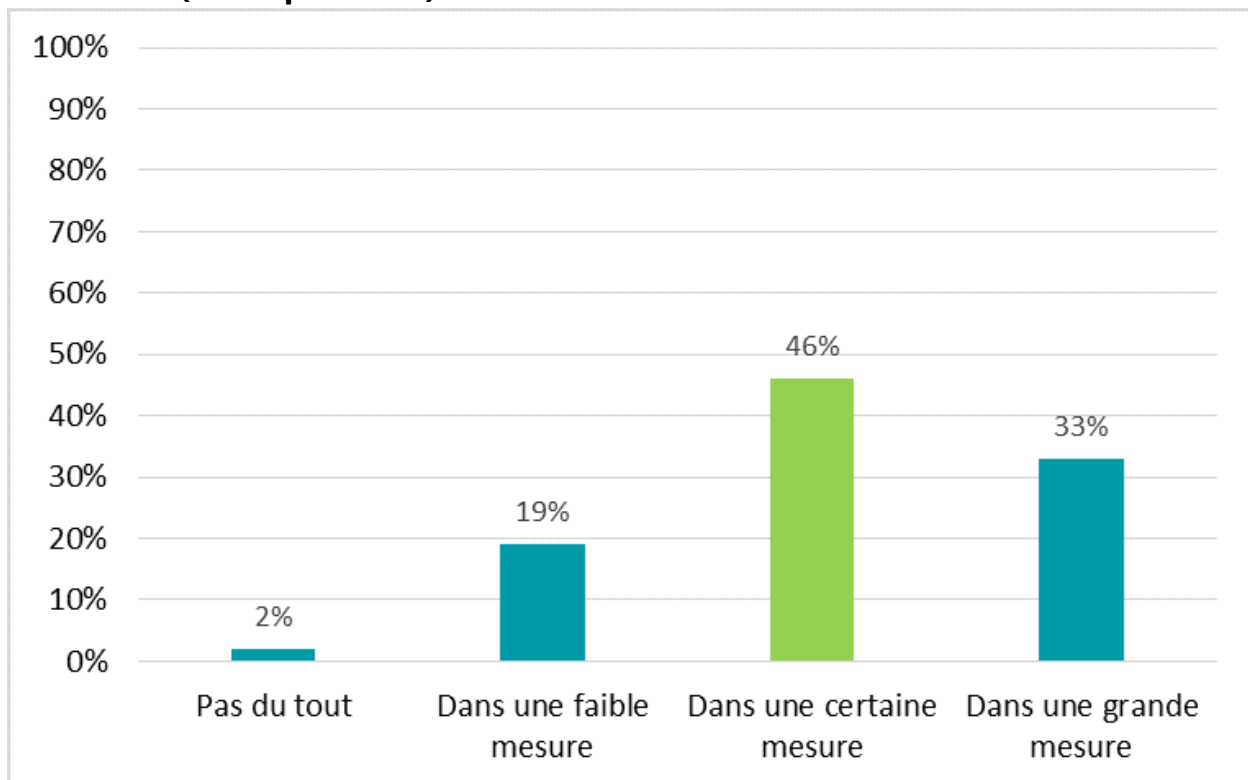
79. Ceux qui ont déclaré en être conscients dans une mesure modérée ou faible ont fourni des commentaires pour expliquer leur point de vue. Il a été noté que les employés ont une compréhension relativement solide des données dont ils disposent pour s'acquitter de leurs rôles et responsabilités au quotidien. Cependant, leurs connaissances sont souvent limitées à leur domaine d'activité, principalement en raison de l'absence d'un catalogue de données approprié des ensembles de données à consulter par les utilisateurs. L'évaluation a révélé qu'il est difficile de comprendre pleinement l'étendue de toutes les données détenues par la Commission de la fonction publique.

80. L'évaluation a révélé que les actifs de données ne sont pas bien connus dans l'ensemble du ministère. Par exemple, lorsque l'équipe d'évaluation a demandé aux représentants des secteurs de fournir une liste des ensembles de données qu'ils gèrent, certains ont eu des difficultés à identifier les ensembles de données de leur secteur et à déterminer qui les gérait. Il convient de noter qu'en 2016 et 2017, une liste centralisée des fonds de données de la Commission de la fonction publique a été élaborée. Un inventaire a été créé, comprenant des détails sur chaque ensemble de données et des renseignements clés, afin de rendre ces sources de données importantes plus faciles à utiliser et de soutenir ainsi l'analyse des données et l'établissement de rapports. Toutefois, le document d'inventaire n'a pas été tenu à jour. Une liste distincte de sources de données a été établie en réponse à la directive sur le gouvernement ouvert, qui exige que les ministères et organismes produisent un inventaire de leurs fonds de données. Cet inventaire est tenu et mis à jour à mesure que de nouvelles données ouvertes sont repérées. L'inventaire disponible sur le portail Gouvernement ouvert est mis à jour chaque année, mais il n'est pas bien connu dans toute l'organisation et ne contient pas de renseignements exhaustifs.



81. Il a également été demandé aux utilisateurs de données s'ils avaient accès aux données dont ils avaient besoin pour effectuer leur travail et, dans l'affirmative, s'ils étaient en mesure d'accéder aux données en temps utile. Au total, 79 % ont déclaré avoir accès aux données dont ils ont besoin pour faire leur travail dans une mesure importante ou modérée (voir la figure H ci-dessous) et 74 % ont pu accéder aux données en temps utile dans une mesure importante ou modérée (voir la figure I ci-dessous).

Figure H — Accès des utilisateurs aux données dont ils ont besoin pour effectuer leur travail (202 répondants)



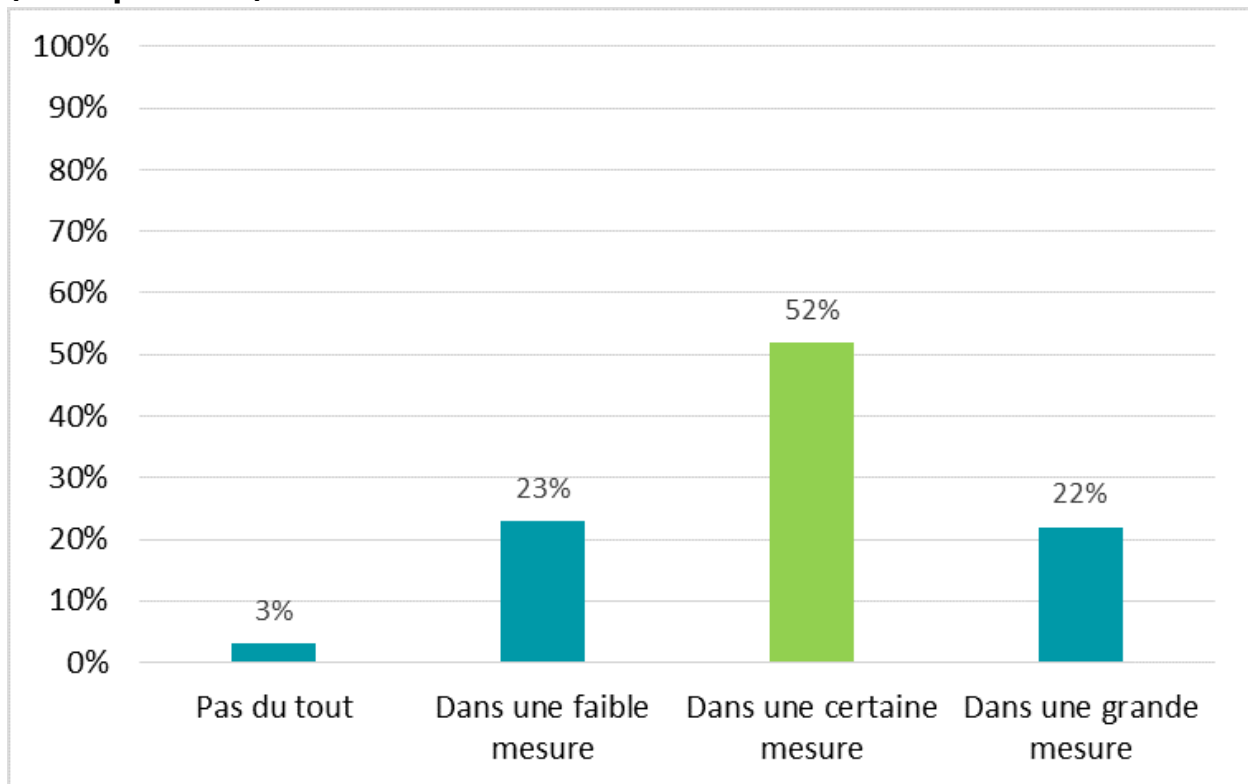
Version textuelle

Accès des utilisateurs des données aux données dont ils ont besoin pour faire leur travail

Accès aux données dont ils ont besoin pour faire leur travail	Pourcentage des répondants
Pas du tout	2%

Accès aux données dont ils ont besoin pour faire leur travail	Pourcentage des répondants
Dans une faible mesure	19%
Dans une certaine mesure	46%
Dans une large mesure	33%

Figure I — Accès des utilisateurs aux données dont ils ont besoin en temps utile (202 répondants)



Version textuelle

Accès des utilisateurs des données aux données dont ils ont besoin en temps opportun

Accès aux données dont ils ont besoin en temps opportun	Pourcentage des répondants
Pas du tout	3%
Dans une faible mesure	23%
Dans une certaine mesure	52%
Dans une large mesure	22%

82. Les 21 % et 26 % de répondants qui ont répondu « Dans une faible mesure » ou « Pas du tout » à chaque question ont soulevé un certain nombre de préoccupations. Le problème le plus courant était la dépendance de la Direction des services de données et de l'analyse pour obtenir des données des systèmes qu'elle gère (par exemple, le Système d'information analytique sur les emplois). Le problème n'était pas la fourniture de données de qualité, mais plutôt, dans certains cas, les retards dans le traitement des demandes. Ce problème est fonction des priorités de la Direction des services de données et de l'analyse à l'époque, priorités qui ne sont pas bien comprises par les personnes qui demandent des données. Par exemple, la direction donne la priorité aux demandes de données relatives au rapport annuel et à celles destinées à aider le président dans ses discussions avec les administrateurs généraux concernant l'instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. La capacité à soutenir les différents intervenants dépend donc de la charge de travail.

83. Ces dernières années, le Secrétariat du gouvernement ouvert s'est efforcé de favoriser un meilleur accès aux données pour les intervenants internes et externes. La Commission de la fonction publique a partagé environ 97 ensembles de données sur le portail Gouvernement ouvert. Même si l'information publiée est limitée, il s'agit d'une amélioration significative qui pourrait réduire le nombre de demandes ponctuelles envoyées à la Direction des services de données et de l'analyse. En janvier 2020, le Bureau de la gestion des données a mis au point et publié une vidéo YouTube pour

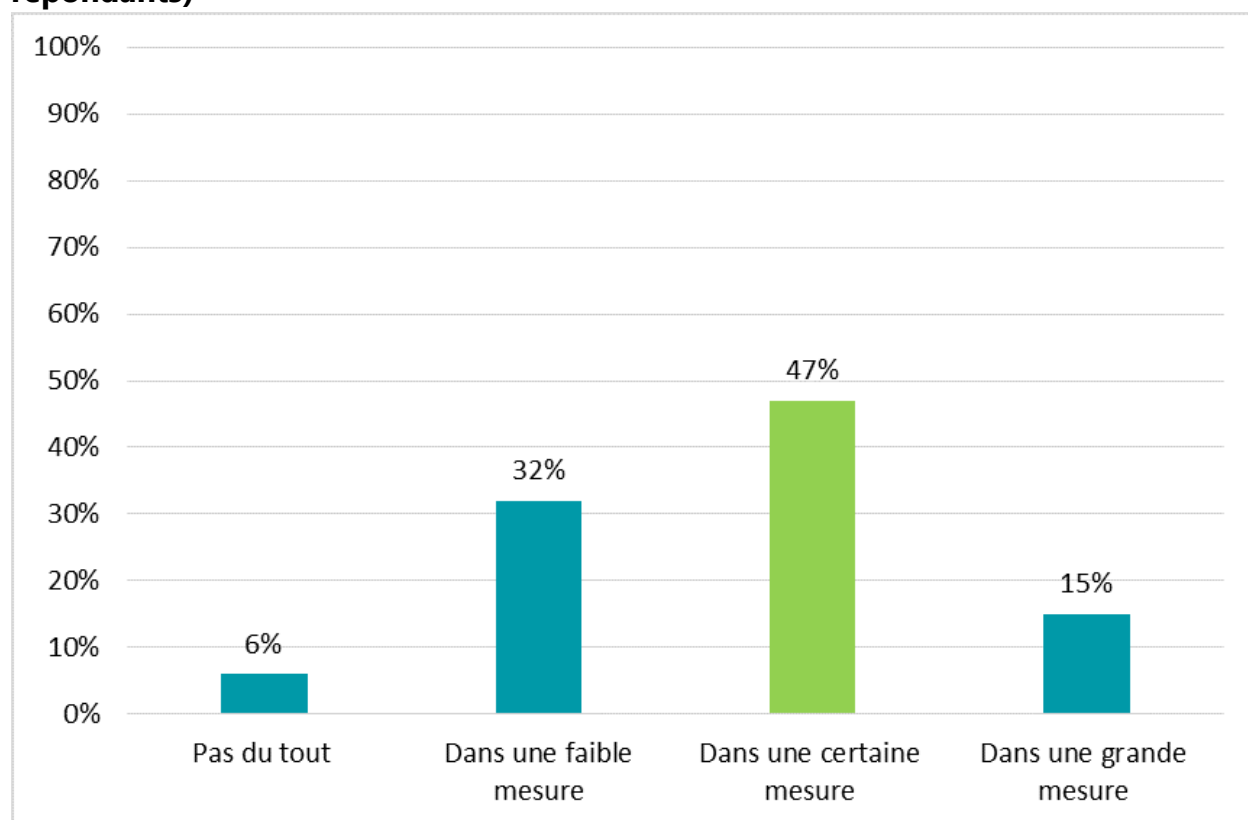
50 – Évaluation formative de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des données de la CFP

informer les intervenants sur la manière d'utiliser les données disponibles sur le portail Gouvernement ouvert, une initiative importante qui pourrait aider les utilisateurs à accéder aux données dont ils ont besoin et à mieux les comprendre. En plus de cette vidéo, la Commission de la fonction publique a également créé un outil de visualisation interactif pour accompagner ses données sur l'enquête sur la dotation et l'impartialité. Enfin, il convient de noter que chaque ensemble de données sur le portail est accompagné de documents justificatifs.

Outils d'utilisation et de gestion des données

84. On a demandé aux utilisateurs de données s'ils disposaient des outils appropriés pour gérer les données. Dans l'ensemble, 62 % ont indiqué qu'ils avaient accès à des outils d'analyse de données dans une mesure importante ou modérée (voir la figure J ci-dessous). C'est donc dire que 38 % des utilisateurs de données n'avaient accès aux outils d'analyse des données que dans une faible mesure ou pas du tout.

Figure J — Accès des utilisateurs de données aux outils d'analyse des données (202 répondants)



Version textuelle

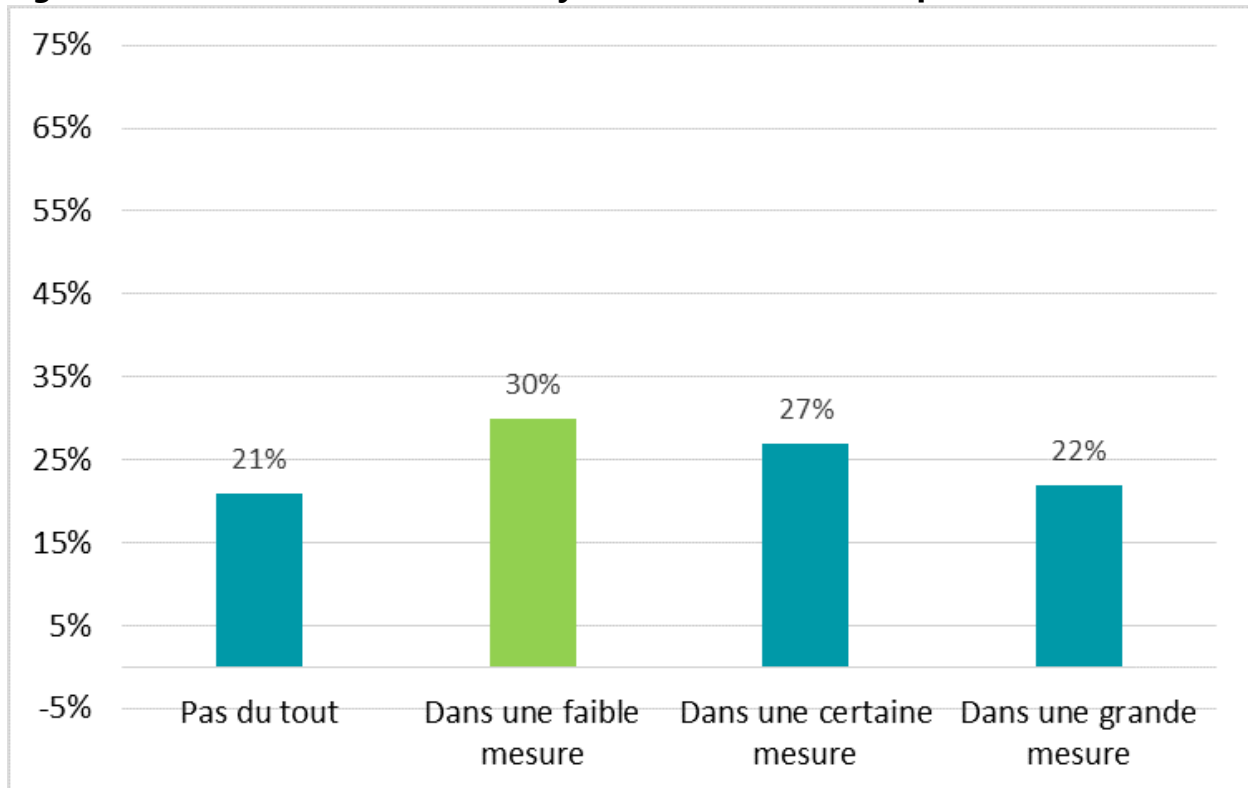
Accès des utilisateurs des données aux outils d'analyse des données (202 répondants)

Accès aux outils d'analyse des données	Pourcentage des répondants
Pas du tout	6%
Dans une faible mesure	32%
Dans une certaine mesure	47%
Dans une large mesure	15%

85. Ces résultats sont similaires à ceux de l'enquête de référence de la Direction des services de données et de l'analyse menée en novembre 2018, selon laquelle 28,8 % des utilisateurs de données ont répondu qu'ils disposaient des outils nécessaires pour utiliser les données dans une large ou très large mesure, 35,6 % dans une mesure modérée, 30,5 % dans une faible mesure et 5,1 % pas du tout.

86. Les quelque 38 % de répondants qui ont répondu « Dans une faible mesure » ou « Pas du tout » ont fourni des commentaires pour justifier leurs préoccupations. De nombreux répondants ont indiqué qu'Excel était suffisant pour répondre à leurs besoins, tandis que d'autres souhaitaient des outils et un soutien plus sophistiqués pour améliorer leur capacité à analyser les données. Certains répondants ont identifié un besoin pour des outils tels que Microsoft Power BI, R, Python et une nouvelle version de SPSS. Certains utilisateurs ont commenté le manque de soutien pour des outils d'analyse de données plus avancés. Les commentaires montrent que tous les groupes d'utilisateurs de données ne disposent pas des mêmes outils : par exemple, certains ont demandé Microsoft Power BI, tandis que d'autres ont déclaré l'utiliser et qu'il répondait efficacement à leurs besoins.

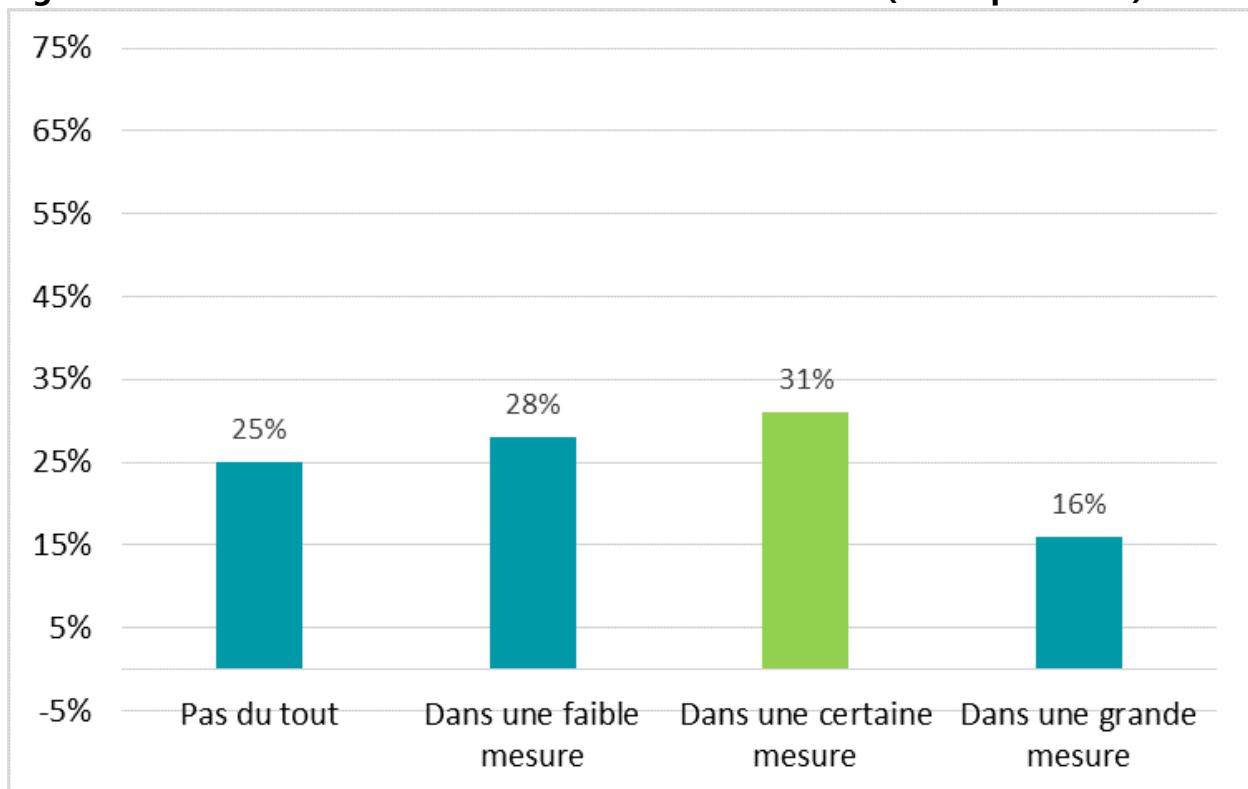
87. L'enquête d'évaluation exigeait aussi des utilisateurs de données qu'ils indiquent dans quelle mesure ils utilisaient des outils d'analyse de données, des outils de visualisation de données et des outils scientifiques. Les résultats sont présentés dans les figures K, L et M. Les utilisateurs étaient plus susceptibles d'utiliser des outils d'analyse et de visualisation des données que des outils scientifiques, qui sont principalement utilisés par les spécialistes des données de la Direction des services de données et de l'analyse.

Figure K — Utilisation d'outils d'analyse des données (202 répondants)

Version textuelle

Utilisation des outils d'analyse des données (202 répondants)

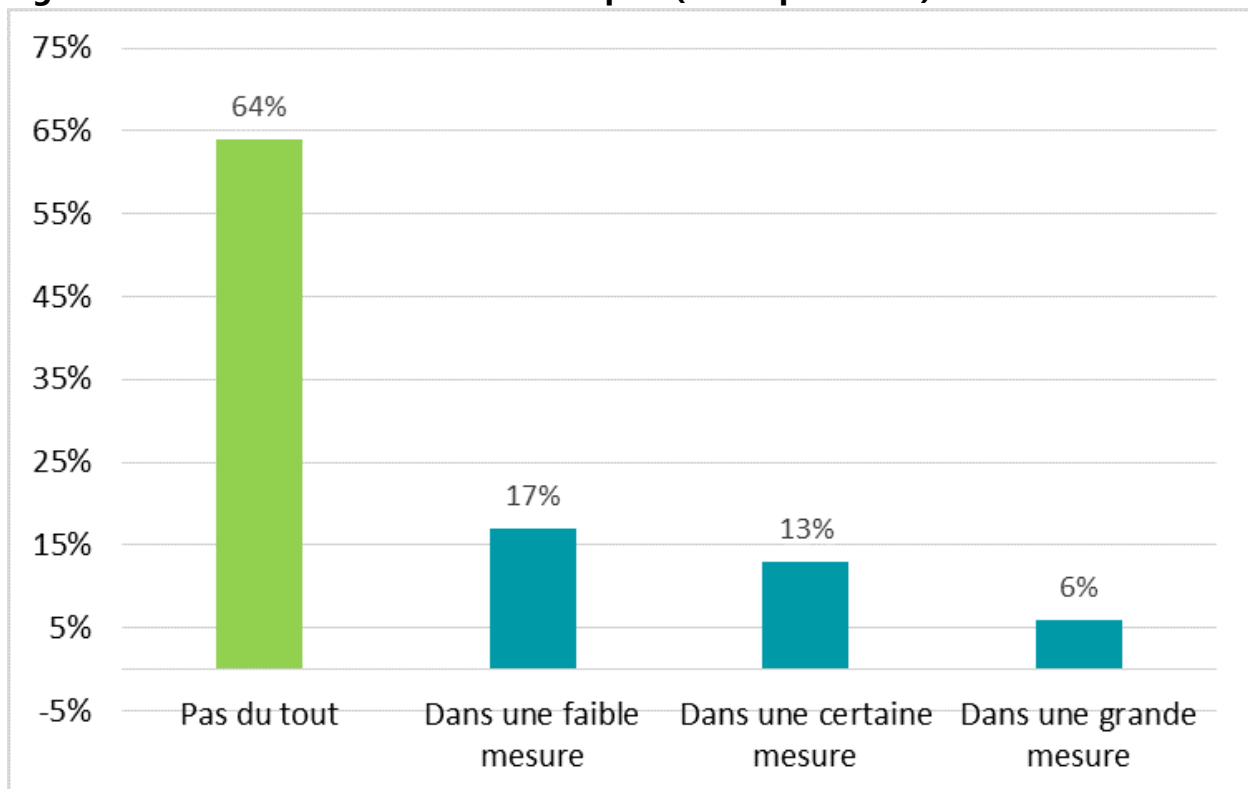
Degré d'utilisation des outils d'analyse des données	Pourcentage des répondants
Pas du tout	21%
Dans une faible mesure	30%
Dans une certaine mesure	27%
Dans une large mesure	22%

Figure L — Utilisation d'outils de visualisation de données (202 répondants)

Version textuelle

Utilisation des outils de visualisation des données (202 répondants)

Degré d'utilisation des outils de visualisation des données	Pourcentage des répondants
Pas du tout	25%
Dans une faible mesure	28%
Dans une certaine mesure	31%
Dans une large mesure	16%

Figure M — Utilisation d'outils scientifiques (202 répondants)

Version textuelle

Utilisation des outils de science des données (202 répondants)

Degré d'utilisation des outils de science des données	Pourcentage des répondants
Pas du tout	64%
Dans une faible mesure	17%
Dans une certaine mesure	13%
Dans une large mesure	6%

88. L'évaluation a révélé que la Direction des services de données et de l'analyse et la Direction des services de technologie de l'information étaient bien familiarisées avec les outils de données. Toutefois, cette expertise dans d'autres secteurs est variable et n'est

souvent détenue que par une poignée de personnes. L'évaluation a révélé qu'en raison du taux de roulement relativement élevé du personnel au sein de la Direction des services de technologie de l'information dans le passé, il a été difficile pour la direction de soutenir la mise en œuvre d'un certain nombre d'outils demandés par les utilisateurs de données. Compte tenu des ressources limitées disponibles pour soutenir les outils de données, il peut être utile pour l'organisation d'examiner comment l'expertise relative à ces outils pourrait être partagée dans toute l'organisation.

89. Une pratique exemplaire déterminée par cette évaluation correspond à l'utilisation par le Bureau du contrôleur général de Microsoft Power BI pour améliorer l'analyse des données et la présentation de rapports aux responsables de la vérification interne sur leur rendement et le rendement global de la fonction de vérification interne dans l'ensemble du gouvernement fédéral. Le bureau avait reconnu la nécessité d'un outil permettant d'analyser et de rendre compte plus efficacement des données concernant l'état de la fonction de vérification interne. Ils ont investi des ressources et pris des décisions d'embauche conscientes pour faire appel à des experts en données afin de diriger ces efforts, en créant une équipe dédiée. Les résultats ont été présentés aux Dirigeants principaux de la vérification à l'automne 2019 et aux membres du Comité de vérification interne de l'ensemble du gouvernement fédéral lors du symposium du Comité ministériel de vérification en novembre 2019.

90. Le modèle du Bureau du contrôleur général est applicable à la Commission de la fonction publique. Étant donné que la Commission de la fonction publique conserve les données utilisées pour rendre compte de l'état de santé de la dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale et fournit ces données aux administrateurs généraux par le biais du tableau de bord de la dotation de la Commission de la fonction publique et lors des discussions sur l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, de nombreuses leçons pourraient être tirées de l'expérience du bureau.

91. **Recommandation 4.** Il est recommandé que le Dirigeant principal de l'information, en collaboration avec le Dirigeant principal des données, élabore une stratégie pour repérer et obtenir les outils de données nécessaires aux utilisateurs qui soutiennent des méthodes améliorées d'analyse et de rapport sur les ensembles de données clés. La stratégie doit être chiffrée et approuvée par le biais de la gouvernance.



Gestion du changement, maîtrise des données et plans de formation pour soutenir les employés

92. La mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données nécessite un changement de culture parmi les employés et dans toute l'organisation. Ceci est particulièrement important à la lumière du passage prévu à des données en libre-service dont les utilisateurs peuvent se servir pour effectuer des analyses. Bien qu'il ne soit pas prévu que chaque employé devienne un scientifique des données, le Bureau de la gestion des données travaille à l'élaboration d'une stratégie visant à accroître les connaissances et l'expertise des employés afin de les aider à se sentir à l'aise dans l'utilisation des données. Pour ce faire, ils ont élaboré un plan de gestion du changement qui, une fois approuvé, soutiendra le changement prévu dans la manière d'accéder aux données et de les utiliser.

93. En janvier 2020, le Bureau de la gestion des données était en train d'élaborer le plan de gestion du changement aux fins d'approbation. Les travaux progressent et seront informés par les résultats de cette évaluation et d'autres sources, comme l'évaluation des stratégies de données organisationnelles récemment publiée par le Bureau du Conseil privé (janvier 2020). Le Bureau de la gestion des données est conscient et tient compte des années de pratiques et de processus informels de gestion des données qui ont favorisé des habitudes qu'il faudra du temps pour changer.

94. Le Bureau de la gestion des données élabore également une approche visant à améliorer la maîtrise des données dans toute l'organisation. Des enquêtes ont été menées, et des renseignements supplémentaires sur les pratiques de gestion des données ont été obtenus; ces renseignements sont utilisés pour élaborer un plan de maîtrise des données approprié. L'enquête de base réalisée en novembre 2018 a mis en évidence la nécessité de sensibiliser les employés au poste de Dirigeant principal des données et d'expliquer les principaux rôles et responsabilités de ce poste. En fin de compte, la mise en œuvre du plan de maîtrise des données améliorera la capacité des gestionnaires d'ensembles de données et des utilisateurs de données à comprendre et à interpréter les données et à optimiser leur utilisation, tout en soutenant une culture organisationnelle qui valorise les données comme un atout.

95. En outre, des modules de formation sont en cours d'élaboration pour aider les utilisateurs de données à accroître leurs connaissances et leur compréhension de l'utilisation des données, de la gouvernance des données, des sources de données disponibles (par exemple, les données sur les effectifs) et de la qualité des données. Le

plan consiste à tirer parti du travail effectué par divers centres d'expertise, tels que l'École de la fonction publique du Canada et Statistique Canada. En janvier 2020, des progrès ont été réalisés, un certain nombre de modules étant encore en cours de développement. Une fois approuvé, le plan de formation et de maîtrise des données devrait donner des résultats sur plusieurs années, car le changement de culture en matière de données se fait sentir dans toute la Commission de la fonction publique.

96. En résumé, le Bureau de la gestion des données a démontré une bonne compréhension de l'environnement dans lequel il développe la stratégie de gestion du changement, le plan de maîtrise des données et le plan de formation pour soutenir la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données. La mise en œuvre de ces éléments importants de la stratégie des données aidera les employés à mieux comprendre comment ils peuvent utiliser les données dans leur travail et à générer des renseignements de meilleure qualité pour la prise de décision. Ce travail s'aligne sur la feuille de route fédérale sur la stratégie des données, qui recommande que les organisations évaluent l'état actuel de la maîtrise des données ainsi que les aptitudes et les compétences requises.

6.0 Conclusions et recommandations

97. En conclusion, l'exercice 2019-2020 a marqué la première année complète de mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données. La vision de la Commission de la fonction publique s'aligne sur la vision globale du gouvernement fédéral, qui consiste à améliorer la gestion des données pour soutenir la prise de décision et les rapports fondés sur des éléments probants. La Commission de la fonction publique est sur la bonne voie en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations formulées dans la feuille de route fédérale sur la stratégie des données et a fait de l'amélioration de la gestion des données une priorité clé qui soutient la réalisation du mandat de l'organisation.

98. La Commission de la fonction publique a pris des mesures importantes pour améliorer la gestion des données. Un Dirigeant principal des données a été nommé en avril 2018 et est soutenu par le Bureau de la gestion des données et l'équipe chargée de la production de rapports de la Direction des services de données et de l'analyse. La Stratégie de gestion des données de la Commission de la fonction publique a été approuvée en juin 2018 et définit la vision et les mesures prévues pour y parvenir. La gouvernance des données a été établie pour soutenir et superviser les activités de



gestion des données, y compris les réunions conjointes du Comité de GI/TI et du Comité de l'intégration qui rassemblent le personnel chargé des données, des opérations et des technologies de l'information afin de faire progresser diverses initiatives à l'appui de la Stratégie de gestion des données. Des travaux ont également commencé pour élaborer des plans de gestion du changement et de maîtrise des données afin de renforcer les capacités à conduire le changement de culture nécessaire et à susciter la prise de conscience requise pour mettre pleinement en œuvre la Stratégie de gestion des données.

99. En outre, le travail effectué par le Secrétariat du gouvernement ouvert a amélioré l'accès aux données pour les intervenants internes et externes. La Commission de la fonction publique a partagé environ 97 ensembles de données sur le portail Gouvernement ouvert. Il s'agit d'une amélioration significative qui a le potentiel d'accroître l'accès des utilisateurs à une plus grande quantité de données afin de permettre une meilleure analyse des données pour soutenir une meilleure prise de décision.

100. Bien que des progrès aient été réalisés, il est possible d'améliorer la gouvernance des données afin de promouvoir la collaboration entre les intervenants ainsi que les pratiques de gestion des projets, l'assurance qualité des données, l'élimination et le nettoyage des données et la documentation des pratiques de gestion des ensembles de données. Il est également important pour la Commission de la fonction publique de déterminer les besoins de l'organisation en matière d'infrastructure de données moderne afin d'aider à réaliser la vision d'avoir les bonnes données, de la bonne manière, dans les bonnes mains, au bon moment.

101. Les recommandations suivantes sont destinées à améliorer la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données à la Commission de la fonction publique.

102. **Recommandation 1.** Il est recommandé que le Dirigeant principal des données, en collaboration avec le Dirigeant principal de l'information et les responsables des données, examine la gouvernance des données pour s'assurer qu'elle soutient la collaboration interne dans la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données, ce qui permettra d'adopter une perspective de gestion des données axée sur l'organisation.

103. **Recommandation 2.** Il est recommandé que le Dirigeant principal des données, en collaboration avec le Dirigeant principal de l'information et les responsables des données, examine, mette à jour et documente les politiques et procédures de qualité

59 – Évaluation formative de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des données de la CFP

des données afin de permettre une assurance qualité des données, une élimination des données et des pratiques de confidentialité des données appropriées dans l'ensemble de la Commission de la fonction publique.

104. **Recommandation 3.** Il est recommandé que le Dirigeant principal de l'information, en collaboration avec le Dirigeant principal des données, évalue l'architecture des données et les dépôts de données nécessaires à la Commission de la fonction publique. Les initiatives visant à satisfaire à cette exigence devraient être chiffrées selon des échéances établies, approuvées et contrôlées par la gouvernance.

105. **Recommandation 4.** Il est recommandé que le Dirigeant principal de l'information, en collaboration avec le Dirigeant principal des données, élabore une stratégie pour repérer et obtenir les outils de données nécessaires aux utilisateurs qui soutiennent des méthodes améliorées d'analyse et de rapport sur les ensembles de données clés. La stratégie doit être chiffrée et approuvée par le biais de la gouvernance.

7.0 Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation	Réponse de la direction et mesures prévues	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement proposée
1. Il est recommandé que le Dirigeant principal des données, en collaboration avec le Dirigeant principal de l'information et les responsables des données, examine la gouvernance des données pour s'assurer qu'elle soutient la collaboration interne dans la mise en œuvre	La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Dirigeant principal des données, le Dirigeant principal de l'information et les responsables des données exploiteront les résultats de l'examen de la gouvernance de la Commission de la fonction publique (CFP) (en cours au moment de		



Recommandation	Réponse de la direction et mesures prévues	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement proposée
<p>de la Stratégie de gestion des données, ce qui permettra d'adopter une perspective de gestion des données axée sur l'organisation.</p>	<p>la rédaction du présent document). Cet examen permettra l'intégration holistique des données dans la gouvernance de la CFP et d'optimiser la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des données axée sur l'organisation.</p> <p>Mesures prévues</p> <p>— Les mesures prévues seront permanentes et intégrées dans la structure de gouvernance renouvelée de la CFP une fois qu'elles auront été approuvées d'ici le 30 décembre 2020.</p> <p>— Présenter de manière proactive les initiatives de la Stratégie de gestion des données, à des moments clés, de la conception à l'achèvement, par le biais de la gouvernance, afin de faciliter la</p>	<p>BPR : Dirigeant principal des données</p> <p>BPR : Dirigeant principal des données, en collaboration avec le Dirigeant principal de l'information, le Bureau de la gestion des données et la Direction des services de données et de l'analyse</p> <p>BPR : Dirigeant principal des données, en collaboration avec le Bureau de la gestion des données</p>	<p>30 décembre 2020</p> <p>30 décembre 2020</p> <p>30 septembre 2020</p>



Recommandation	Réponse de la direction et mesures prévues	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement proposée
	<p>collaboration horizontale et la compréhension des progrès et des orientations.</p> <p>— Élaborer un cadre pour la planification et la gestion du changement résultant de la Stratégie de gestion des données.</p> <p>— Créer un réseau d'agents du changement concernant les données au sein de la CFP pour aider à promouvoir et à communiquer la stratégie.</p>	BPR : Dirigeant principal des données, en collaboration avec le Bureau de la gestion des données	31 janvier 2021
2. Il est recommandé que le Dirigeant principal des données, en collaboration avec le Dirigeant principal de l'information et les responsables des données, examine, mette à jour et	<p>La direction est d'accord avec cette recommandation.</p> <p>La gouvernance résultant du point no 1 correspondra à la gouvernance formelle utilisée pour veiller à ce</p>		



Recommandation	Réponse de la direction et mesures prévues	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement proposée
<p>documente les politiques et procédures de qualité des données afin de permettre une assurance qualité des données, une élimination des données et des pratiques de confidentialité des données appropriées dans l'ensemble de la Commission de la fonction publique.</p>	<p>que les instruments politiques soient mis au point, maintenus et mis en œuvre. Cela comprend notamment :</p> <p>Mesures prévues</p> <p>Instruments de politique de qualité des données pour permettre une assurance de qualité des données adéquate.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Approuver le plan de maîtrise des données. — Collaborer avec Statistique Canada et l'École de la fonction publique du Canada pour élaborer du matériel sur la qualité des données. — Élaborer une politique sur la qualité des données. — Mettre en place des compétences pour les analystes de données/scientifiques. 	<p>Qualité des données BPR : Dirigeant principal des données, en collaboration avec le Bureau de la gestion des données</p> <p>BPR : Dirigeant principal des données, en collaboration avec la Direction des services de données et de l'analyse</p> <p>BPR : Dirigeant principal de l'information</p>	<p>30 septembre 2020</p> <p>31 mars 2021</p> <p>30 juin 2021</p> <p>31 mars 2021</p> <p>31 décembre 2020</p> <p>31 mars 2021</p>



Recommandation	Réponse de la direction et mesures prévues	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement proposée
	<p>— Acquérir les talents et les compétences nécessaires pour garantir des pratiques appropriées en matière de qualité des données.</p> <p>Instruments de la politique d'élimination des données</p> <p>— Réviser et mettre à jour les instruments de la politique d'élimination des données conformément aux conclusions de ce rapport.</p> <p>Pratiques en matière de confidentialité des données (sous la direction du responsable de la protection des renseignements personnels)</p> <p>— Le bureau de l'AIPRP mettra à jour et communiquera le cadre de gestion de la protection des</p>	<p>BPR : Bureau de l'AIPRP</p> <p>BPR : Bureau de l'AIPRP en collaboration avec la Direction des services de données et de l'analyse</p>	<p>31 mars 2021</p> <p>30 septembre 2020</p>



Recommandation	Réponse de la direction et mesures prévues	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement proposée
	<p>renseignements personnels de la CFP (y compris ses instruments de politique connexes).</p> <p>— Le bureau de l'AIPRP, en collaboration avec la Direction des services de données et de l'analyse, réalisera une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP) concernant les services de données et d'analyse de la CFP.</p>		
<p>3. Il est recommandé que le Dirigeant principal de l'information, en collaboration avec le Dirigeant principal des données, évalue l'architecture des données et les dépôts de données nécessaires à la Commission de la fonction publique. Les initiatives visant à satisfaire à cette</p>	<p>La direction est d'accord avec cette recommandation.</p> <p>— Le Dirigeant principal de l'information dirigera, en collaboration avec le Dirigeant principal des données et les responsables de données, l'évaluation de l'architecture des données et des référentiels associés qui seront nécessaires à</p>	<p>BPR : Dirigeant principal de l'information, en collaboration avec le Dirigeant principal des données et les utilisateurs de données</p>	<p>31 mars 2021</p>



Recommandation	Réponse de la direction et mesures prévues	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement proposée
exigence devraient être chiffrées selon des échéances établies, approuvées et contrôlées par la gouvernance.	la CFP "à la lumière des conclusions du présent rapport. Les initiatives proposées qui en résulteront seront chiffrées, avec des calendriers établis, et soumises par le biais de la gouvernance (voir point no 1). Les initiatives approuvées seront contrôlées par la gouvernance (voir point 1) en conséquence.		
4. Il est recommandé que le Dirigeant principal de l'information, en collaboration avec le Dirigeant principal des données, élabore une stratégie pour repérer et obtenir les outils de données nécessaires aux utilisateurs qui soutiennent des méthodes améliorées d'analyse et de rapport sur les ensembles de	La direction est d'accord avec cette recommandation. La direction est d'accord avec cette recommandation. — Le Dirigeant principal de l'information dirigera, en collaboration avec le Dirigeant principal des données, un examen des objectifs opérationnels liés aux données de chaque secteur et mettra	BPR : Dirigeant principal de l'information, en collaboration avec le Dirigeant principal des données	31 mars 2021



Recommandation	Réponse de la direction et mesures prévues	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date d'achèvement proposée
données clés. La stratégie doit être chiffrée et approuvée par le biais de la gouvernance.	au point une stratégie pour repérer et obtenir des outils, des formations et des processus à l'échelle de l'organisation pour soutenir les différentes exigences parmi les secteurs à la lumière des conclusions de ce rapport. La stratégie qui en résultera sera chiffrée et présentée dans le cadre de la gouvernance (voir point 1). De plus, les initiatives approuvées seront contrôlées par la gouvernance (voir point 1) en conséquence.		

Annexe 1 : Modèle logique de la Stratégie de gestion des données

Intrant	Activités	Extrant	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Résultats finaux
Outils/solutions d'infrastructure	Établir une gouvernance pour la gestion des données	<ul style="list-style-type: none"> • Une gouvernance centrée sur les données • Le bureau de la gestion des données 	Les intervenants internes comprennent leurs rôles et responsabilités	La CFP produit des données fiables	<p>Les intervenants internes et externes exploitent mieux les données de la CFP</p> <p>La CFP produit des données de haute qualité pour soutenir le recrutement dans la fonction publique et l'impartialité</p>
	Intégrer les données	<ul style="list-style-type: none"> • Une solution de stockage et d'intégration des données (lac de données) • Architecture des données 	Intégration améliorée des données		
Financement					

Intrant	Activités	Extrant	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Résultats finaux
Personnel	Élaborer des politiques pour les pratiques de gestion des données	<ul style="list-style-type: none"> • Lignes directrices et procédures pour le contrôle de la qualité, la sécurité, la confidentialité et l'utilisation éthique des données • Normes de conservation et d'élimination des données 	Les employés de la Commission de la fonction publique (CFP) connaissent les politiques de gestion des données		



Intrant	Activités	Extrant	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Résultats finaux
	Partager des données de valeur opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan de partage des données à valeur opérationnelle • Données de valeur opérationnelle 	Le Bureau de la gestion des données comprend quelles données ayant une valeur opérationnelle sont nécessaires à l'organisation	Les utilisateurs de données ont accès aux données dont ils ont besoin	
	Élaborer et communiquer la nouvelle vision concernant la gestion et de l'utilisation des données	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestion du changement 	Plan de gestion du changement	La CFP dispose de personnes compétentes pour utiliser, analyser et interpréter les données	



Intrant	Activités	Extrant	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Résultats finaux
	Renforcer les capacités	<ul style="list-style-type: none"> Plan de maîtrise des données Formation Outils 	Augmentation du niveau de maîtrise des données parmi les employés de la CFP		

Hypothèses et risques clés du modèle logique

- **Gouvernance.** La Stratégie de gestion des données est défendue par le Dirigeant principal des données et soutenue par le Bureau de la gestion des données.
- **Hypothèse.** Les données sont plus susceptibles de soutenir des décisions fondées sur des éléments probants si une Stratégie de gestion des données appropriée est mise en place.
- **Risques.** Les principaux risques déterminés à ce jour comprennent :
 - Les rôles et responsabilités de la Stratégie de gestion des données peuvent ne pas être bien compris dans l'ensemble de la Commission de la fonction publique.
 - La Commission de la fonction publique peut ne pas disposer d'une solution adéquate de stockage et d'intégration des données.
 - La Commission de la fonction publique peut ne pas avoir les politiques appropriées pour soutenir le contrôle de la qualité, la sécurité, la confidentialité et l'utilisation éthique des données.
 - Les objectifs de la Stratégie de gestion des données peuvent ne pas être bien communiqués.
 - Les employés de la Commission de la fonction publique n'ont peut-être pas le niveau de maîtrise adéquat pour exploiter les données.
 - Le manque d'adhésion des employés de la Commission de la fonction publique peut se traduire par un manque de collaboration, une faible compétence et une sous-utilisation des données.

Annexe 2 : Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes
PERTINENCE		
Harmonisation		
<p>1.1</p> <p>Dans quelle mesure la Stratégie de gestion des données soutient-elle l'orientation stratégique de la CFP (Commission de la fonction publique)?</p>	<p>1.1.1</p> <p>Mesure dans laquelle la stratégie inclut les meilleures pratiques pour assurer l'alignement avec les besoins en matière de données de la CFP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Entrevues • Analyse documentaire • Questionnaires • Modèle de maturité
<p>1.2</p> <p>Dans quelle mesure la Stratégie de gestion des données est-elle conforme aux exigences du gouvernement?</p>	<p>1.2.1</p> <p>Degré d'alignement de la stratégie avec la feuille de route du Bureau du Conseil privé sur la stratégie des données pour la fonction publique fédérale</p> <p>1.2.2</p> <p>Degré d'alignement de la stratégie avec la politique et la directive du Secrétariat du</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Entrevues • Analyse documentaire



	Conseil du Trésor sur les services et le numérique	
EFFICACITÉ ET EFFICIENCE		
Extrants		
<p>2.1</p> <p>Dans quelle mesure les solutions de stockage et d'intégration des données devraient être mises en œuvre en temps utile?</p>	<p>2.1.1</p> <p>Temps nécessaire à la mise en place d'un référentiel de données prêt à être utilisé par les intervenants</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Analyse documentaire • Entrevues • Modèle de maturité
<p>2.2</p> <p>Dans quelle mesure la CFP met-elle au point une approche efficace pour partager les données ayant une valeur opérationnelle?</p>	<p>2.2.1</p> <p>Mesure dans laquelle la CFP a repéré des données ayant une valeur opérationnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Analyse documentaire • Entrevues • Modèle de maturité
<p>2.3</p> <p>Dans quelle mesure le Bureau de la gestion des données met-il en œuvre un plan efficace de gestion du changement pour promouvoir une</p>	<p>2.3.1</p> <p>Mesure dans laquelle le Bureau de la gestion des données a défini des objectifs pour son plan de gestion du changement</p> <p>2.3.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Analyse documentaire • Entrevues • Modèle de maturité



nouvelle culture de gestion des données?	Mesure dans laquelle le plan de gestion du changement appuie la réalisation de la stratégie	
<p>2.4</p> <p>Dans quelle mesure le Bureau de gestion des données met-il en œuvre un plan approprié de maîtrise des données?</p>	<p>2.4.1</p> <p>Mesure dans laquelle le Bureau de gestion des données connaît le niveau de maîtrise des données des employés de la CFP</p> <p>2.4.2</p> <p>Mesure dans laquelle le Bureau de gestion des données connaît le niveau de maîtrise des données des employés de la CFP</p> <p>2.4.3</p> <p>Mesure dans laquelle les intervenants sont convaincus qu'ils ont la capacité de mettre en œuvre les pratiques et les processus élaborés pour la gestion des données</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Analyse documentaire • Entrevues • Questionnaires
2.5	2.5.1	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Analyse documentaire



Dans quelle mesure la CFP dispose-t-elle des outils appropriés pour gérer et interpréter les données?	Mesure dans laquelle la CFP dispose des outils appropriés pour gérer et interpréter les données	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues • Questionnaires
<p>2.6</p> <p>Existe-t-il de meilleures alternatives, de meilleurs moyens ou des leçons apprises (p. ex., changements de conception, coût) pour obtenir des résultats?</p>	<p>2.6.1</p> <p>Preuve de l'existence de modèles alternatifs pour la gestion des données dans d'autres ministères fédéraux et administrations nationales ou internationales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Analyse documentaire • Entrevues • Modèle de maturité
Résultats immédiats		
<p>3.1</p> <p>Dans quelle mesure la CFP dispose-t-elle d'une gouvernance efficace pour la gestion des données?</p>	<p>3.1.1</p> <p>Mesure dans laquelle les intervenants sont conscients de leurs rôles et responsabilités en matière de gestion des données</p> <p>3.1.2</p> <p>Mesure dans laquelle les intervenants considèrent que leurs rôles et responsabilités en matière de gestion des données sont clairs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Entrevues • Analyse documentaire • Questionnaires • Modèle de maturité



	<p>3.1.3</p> <p>Mesure dans laquelle les intervenants estiment avoir la capacité de remplir leurs rôles et responsabilités en matière de gestion des données</p>	
Résultats intermédiaires		
<p>4.1</p> <p>Dans quelle mesure les intervenants ont-ils accès aux données dont ils ont besoin?</p>	<p>4.1.1</p> <p>Mesure dans laquelle les intervenants ont accès aux données dont elles ont besoin</p> <p>4.1.2</p> <p>Mesure dans laquelle les intervenants sont convaincus que la stratégie les aidera à obtenir les données dont elles ont besoin en temps utile</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Entrevues • Analyse documentaire • Questionnaires • Examen des données administratives et sur le rendement
<p>4.2</p> <p>Dans quelle mesure la CFP gère-t-elle les données de manière à produire des données exactes et à maintenir la confiance?</p>	<p>4.2.1</p> <p>Mesure dans laquelle la CFP s'oriente vers la création de politiques de qualité des données</p> <p>4.2.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Entrevues • Analyse documentaire • Questionnaires • Examen des données administratives et sur le rendement



	<p>Mesure dans laquelle les intervenants sont convaincus que la gestion des données garantit la qualité des données, la confidentialité et l'utilisation éthique des données</p> <p>4.2.3</p> <p>Mesure dans laquelle les intervenants ont confiance dans les données de la CFP</p>	<ul style="list-style-type: none">• Modèle de maturité
--	--	--

