



Évaluation des activités de soutien de la Commission de la fonction publique du Canada



Also available in English under the title: *Evaluation of the Public Service Commission of Canada's Support Activities: Phase 1*

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales. La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites, sauf avec la permission écrite de la Commission de la fonction publique du Canada.

Pour plus d'information, communiquez avec :

Commission de la fonction publique du Canada
22, rue Eddy
Gatineau (Québec) K1A 0M7

Courriel : cfp.infocom.psc@cfp-psc.gc.ca

Site Web de l'éditeur : <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique.html>

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada, 2026

No de cat. SC3-219/1-2026F-PDF (fichier PDF, français)
ISBN 978-0-662-32252-8

No de cat. SC3-219/1-2026E-PDF (fichier PDF, anglais)
ISBN 978-0-662-32251-1

Table des matières

Résumé.....	4
Introduction.....	7
Question d'évaluation 1.1.....	9
Question d'évaluation 1.2.....	16
Question d'évaluation 1.3.....	23
Évaluation des activités de soutien de la CFP : réponse de la direction et plan d'action	32
Annexe A : Contexte du programme.....	40
Annexe B : Méthodologie.....	41
Annexe C : Répartition des activités de soutien.....	46
Annexe D : Atouts uniques et conséquences d'un éventuel chevauchement par secteur	50

Résumé

Le présent rapport présente les résultats de l'étape 1 de l'évaluation des activités de soutien de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP). Les activités de soutien de la CFP sont assurées par le Secteur des politiques et des communications, le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des services et du développement des affaires pour les ministères et organismes fédéraux. Au cours de l'étape 1, nous avons utilisé les données de la CFP pour évaluer la complémentarité, les synergies potentielles et la souplesse des activités de soutien de la CFP dans leur capacité d'adaptation aux besoins en pleine évolution en matière de recrutement, de dotation et d'impartialité.

Principales constatations

Complémentarité et chevauchement : les activités de soutien de la CFP sont complémentaires, ce qui permet une large diffusion, un soutien et une formation sur mesure et des possibilités de perfectionnement accrues. Cependant, des services distincts fournis par des canaux de distribution similaires peuvent poser des problèmes de communication et de coordination. Près de la moitié des répondants ont mentionné des domaines où il pourrait y avoir des chevauchements.

Synergies : au terme des entrevues et de l'examen des documents, il semble que le Secteur des politiques et des communications, le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des services et du développement des affaires collaborent efficacement, chacun apportant des forces distinctes pour un soutien complet. Toutefois, une plus grande collaboration, une plus grande clarté et un consensus quant au rôle de chacun pourraient renforcer les répercussions de leurs activités.

Agilité : les activités de soutien de la CFP sont agiles dans leur capacité à changer de cap et à améliorer continuellement l'échange d'information. Cependant, selon nos observations, la capacité d'adaptation aux besoins changeants du Secteur des politiques et des communications et de la Direction du recrutement national se heurte à des obstacles. Parmi les possibilités d'amélioration, il y a le renforcement du rayonnement et de l'engagement, l'unification des possibilités d'apprentissage et l'apport d'une expertise et de conseils stratégiques.

Recommandations

Pour améliorer l'efficacité et l'efficience des activités de soutien de la CFP, cette dernière doit prendre les mesures suivantes :

Recommandation 1

Améliorer la gouvernance des activités de soutien de la CFP, par les moyens suivants :

- intégrer la planification et la surveillance des activités de rayonnement dans la structure de gouvernance révisée de la CFP, pour une meilleure compréhension organisationnelle, notamment de la façon suivante :
 - établir un point permanent à l'ordre du jour du Comité des politiques et des programmes pour que les programmes fassent régulièrement part de leurs cycles de planification du rayonnement :
 - lors des réunions, veiller à ce que les secteurs pertinents soient représentés pour discuter des activités de rayonnement;
- documenter les rôles, les responsabilités, l'objectif et les publics cibles du rayonnement et cibler les cas où une coordination entre les secteurs est nécessaire :
 - ce document doit être revu et mis à jour chaque année par le Comité des politiques et des programmes.

Justification

L'ambiguïté persistante des rôles, en particulier en matière de rayonnement et d'engagement, a entraîné une certaine confusion quant à savoir qui représente la voix de la CFP, tant à l'interne qu'à l'externe (comme l'ont indiqué les répondants internes). Près de la moitié des répondants internes ont identifié des risques de chevauchement ou de redondance, en particulier lorsque différents secteurs présentent de l'information similaire aux mêmes publics. Ce manque de clarté peut ébranler la confiance des intervenants responsables de la coordination et limiter la portée stratégique des activités de soutien.

Pour remédier à ce problème, la CFP pourrait intégrer des activités de soutien dans sa gouvernance révisée. L'établissement d'un point permanent à l'ordre du jour du Comité des politiques et des programmes pour permettre aux programmes de faire régulièrement part de leurs cycles de planification du rayonnement permettrait une meilleure coordination des activités de soutien.

Les cycles de planification des activités de rayonnement pourraient être communiqués à ce comité, dans la mesure où tous les secteurs concernés sont représentés lors des réunions. Ces cycles permettraient aux secteurs d'harmoniser leurs efforts de

rayonnement, de réduire la redondance et de cerner les possibilités de collaboration. Cette approche permet de diffuser des messages plus cohérents et de maximiser la portée des ressources limitées.

Une charte de gouvernance pourrait officialiser les rôles, les responsabilités, les publics cibles et les protocoles de coordination, en plus de garantir une harmonisation cohérente avec les priorités de l'organisme et de permettre la coexécution ou la consolidation, le cas échéant.

Recommandation 2

Améliorer les outils et l'échange d'information, par les moyens suivants :

- adopter des systèmes communs (par exemple : un système de gestion des relations avec la clientèle, un calendrier commun, une plateforme de coordination ou de gestion de projet);
- enregistrer les séances de rayonnement pertinentes.

Justification

Des outils obsolètes et des systèmes de communication fragmentés constituent des obstacles majeurs à l'efficacité de la CFP. Les répondants internes ont souligné les limites des technologies actuelles comme Excel et GCdocs, qui entravent l'échange d'information et augmentent le fardeau administratif. Un système commun, par exemple un système de gestion des relations avec la clientèle, constituerait un répertoire centralisé des interactions avec les clients, améliorerait la coordination interne et soutiendrait une prise de décision stratégique. Les activités de soutien de la CFP pourraient également être consignées dans un calendrier commun afin de détecter les chevauchements, les lacunes et les possibilités de coexécution, à l'aide d'une plateforme de coordination ou de gestion de projet. Ces outils amélioreraient aussi la transparence, réduiraient la redondance et les incohérences dans la réponse de la CFP et permettraient une prestation de services plus réactive et plus axée sur le client. Les projets pilotes en cours, comme celui qui porte sur le système de gestion des relations avec la clientèle et qui est mené en collaboration avec la Direction du recrutement national, montrent que l'organisme est prêt pour une mise en œuvre à plus grande échelle. L'enregistrement de certaines séances de rayonnement pertinentes permettra de réaliser des économies et d'assurer une certaine souplesse dans la mise en œuvre des séances.

Introduction

L'évaluation des activités de soutien de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) vise à répondre à la question primordiale suivante : « La CFP devrait-elle redéfinir son rôle en matière de soutien et optimiser sa prestation? Si oui, de quelle manière? » L'évaluation couvre une période de 5 ans, du 1er octobre 2019 au 31 décembre 2024, et se fait en 3 étapes. Elle est axée principalement sur les activités qui sont fournies aux ministères et organismes fédéraux et qui comportent des aspects stratégiques en lien avec le recrutement, la dotation et le soutien à l'impartialité.

Le présent rapport porte sur la première des 3 étapes prévues, qui porte sur la structure et les aspects internes des activités de soutien à la CFP. Les résultats présentés dans le rapport orienteront la prise de décisions et le processus d'évaluation. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les définitions, le cadre de l'évaluation et les questions d'évaluation, consultez l'[annexe A](#).

Description des activités de soutien

Aux fins de la présente évaluation, les activités de soutien de la CFP comprennent les rôles et les activités qui visent la prestation de conseils externes, d'orientations et d'activités de rayonnement aux ministères et organismes fédéraux assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et aux communautés fonctionnelles fédérales. Les activités de soutien renforcent le recrutement inclusif, les processus de dotation fondés sur le mérite et la capacité de la CFP à maintenir l'impartialité politique de la fonction publique.

Activités de soutien incluses

Les activités de soutien sont assurées par les programmes, les directions et les divisions suivantes :

- au sein du Secteur des politiques et des communications : le Programme des droits de priorité et la Direction des politiques et de l'orientation stratégique, la Division du soutien en dotation et la Division des activités politiques et de l'impartialité politique;
- dans le Secteur de la surveillance et des enquêtes : les employés de la Direction des enquêtes qui effectuent des activités de rayonnement dans le Secteur des services et du développement des affaires, qui fait partie de la Direction du recrutement national et du Centre de psychologie du personnel.

Le rapport comprend un résumé des activités de soutien, mais pour obtenir de plus amples renseignements sur la répartition des activités de soutien de la CFP dans le Secteur des politiques et des communications, le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des services et du développement des affaires, consultez [l'annexe C](#).

Activités de soutien exclues

La présente évaluation porte principalement sur les activités de soutien qui sont fournies aux ministères et organismes fédéraux et qui comportent des aspects stratégiques et non techniques en lien avec le recrutement, la dotation et le soutien à l'impartialité. Pour cette raison, les activités de soutien énumérées ci-dessous ont été exclues du cadre de la présente évaluation.

Dans le Secteur des services et du développement des affaires :

- la plupart des activités du Centre de psychologie du personnel, y compris les services de test, les services d'évaluation et de conseils, ainsi que la recherche et le développement;
- les services de la Direction du recrutement national fournis aux intervenants extérieurs au gouvernement fédéral, comme les universités, les organisations communautaires et les candidats ou chercheurs d'emploi externes;
- les services de la Direction du recrutement national fournis uniquement à la CFP, comme certains aspects des centres d'expertise;
- la Direction du développement des affaires et systèmes, qui est chargée d'apporter du soutien aux utilisateurs du Système de ressourcement de la fonction publique, d'apporter des améliorations et d'appliquer les transformations visant Emplois GC.

Dans le Secteur des affaires ministérielles :

- la Direction des services de technologie de l'information, qui apporte du soutien technique aux autres ministères et organismes fédéraux pour les outils gérés par la CFP.

Dans le Secteur de la surveillance et des enquêtes :

- la Division des services de données et de l'analyse, qui fournit des données aux ministères et organismes fédéraux et qui s'occupe du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique et de l'initiative de gouvernement ouvert.

Méthodologie

L'équipe d'évaluation a réalisé des entrevues avec les informateurs clés, soit un groupe diversifié d'employés travaillant dans les domaines visés. L'équipe a aussi échangé avec un groupe de travail composé de cadres supérieurs du Secteur des politiques et des communications, du Secteur de la surveillance et des enquêtes et du Secteur des services et du développement des affaires. Les évaluateurs ont également examiné de la documentation relative aux activités de soutien et ont utilisé des données administratives pour étayer leur analyse. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la méthodologie, consultez l'[annexe B](#).

Question d'évaluation 1.1

Dans quelle mesure les activités de soutien de la CFP complètent-elles les efforts déployés pour atteindre les résultats ou créent-elles une répétition inutile ou un chevauchement de ces efforts?

Les activités de soutien menées par le Secteur des politiques et des communications, le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des services et du développement des affaires sont complémentaires et ne créent pas de répétitions inutiles, ce qui témoigne d'un engagement commun à fournir des services cohérents et harmonisés. Toutefois, près de la moitié des répondants internes ont mentionné des domaines où il pourrait y avoir des risques de chevauchement.

Résumé des activités de soutien de la CFP

La CFP fournit une vaste gamme de services de soutien afin de remplir son mandat et d'améliorer la dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale¹. Le Secteur des politiques et des communications donne des conseils d'experts sur les cadres de dotation, explique les modifications législatives et répond aux demandes de renseignements au moyen de produits d'orientation. Il coordonne également les activités de rayonnement avec les principaux conseils (Conseil des ressources humaines, Conseil national mixte et Comité mixte sur l'équité en matière d'emploi), soutient le Conseil consultatif mixte de la CFP et le Conseil national de dotation, et participe à des groupes de travail pour assurer la cohérence législative.

Le Secteur des politiques et des communications mène des activités de rayonnement qui préparent les professionnels des ressources humaines (RH) à aider les gestionnaires à respecter la législation en matière de dotation, y compris des séances sur les droits de

¹ Pour voir la liste complète des activités de soutien, consultez l'[annexe C](#).

priorité et les activités de rayonnement relevant de la partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Il conseille également des approches innovantes en matière de dotation et recueil de l'information sur les tendances et les risques à l'échelle du système. La Division du soutien en dotation du Secteur des politiques et des communications veille à ce que le contexte organisationnel, les difficultés et les réalités opérationnelles soient pris en compte lorsqu'il s'agit de déterminer comment déployer de nouvelles orientations ou de mettre en œuvre des modifications législatives. Cela permet de s'assurer que le soutien est non seulement conforme, mais aussi pratique et adapté aux besoins du monde réel.

Le Secteur de la surveillance et des enquêtes renforce la conformité en menant des séances sur des questions d'intégrité comme la tricherie et le favoritisme, en mettant les comités au courant des faits nouveaux, et en soutenant les enquêtes par la voie de communications bilatérales.

Le Secteur des services et du développement des affaires conçoit et dirige des initiatives de recrutement, encourage l'embauche d'étudiants et mène des activités de rayonnement pour favoriser les pratiques inclusives. Il donne des conseils, des orientations, des outils et des services d'experts en matière d'évaluation. Il établit et maintient la communication avec les intervenants régionaux, donne des conseils stratégiques en matière d'embauche, et recueille de l'information sur les tendances en matière de recrutement pour s'en servir comme base pour les outils et les services de la CFP.

Ces efforts ciblent les gestionnaires d'embauche, les professionnels des RH, les comités interministériels et les réseaux comme le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux et Étudiants GC, conformément aux objectifs de la CFP en matière de conformité, de connaissances en matière de législation et de collaboration efficace.

Harmonisation avec le mandat de la CFP

Les activités de soutien sont stratégiquement harmonisées avec le mandat de la CFP, qui est d'améliorer les processus de dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Les efforts déployés portent principalement sur ce qui suit :

- **rayonnement et engagement** : assurer un rayonnement cohérent et complet au moyen de séances d'information, d'engagements personnalisés et d'une collaboration avec les intervenants internes, afin de promouvoir les programmes, les outils et les services de la CFP liés au recrutement;

- **communication et collaboration** : faciliter une communication efficace entre les régions afin de soutenir les efforts de recrutement et d'établir des relations solides;
- **initiatives de recrutement** : mise en œuvre de programmes et d'initiatives de recrutement obligatoires qui soutiennent les priorités à l'échelle du gouvernement et les besoins émergents en matière de main-d'œuvre;
- **renforcement des capacités** : mener des séances de formation et des ateliers pour les professionnels des RH, les gestionnaires d'embauche et les intervenants afin d'améliorer la compréhension des politiques, des pratiques exemplaires et des processus de dotation de la CFP;
- **soutien propre au programme** : adapter le soutien à des initiatives comme le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap et le Programme des droits de priorité, y compris l'intégration, le mentorat et la mise à disposition de ressources;
- **suivi et rapports** : suivre l'évolution des activités et des mesures pour garantir l'harmonisation avec les objectifs de la CFP, ce qui permet une amélioration continue grâce à la rétroaction et aux rajustements stratégiques;
- **conformité aux politiques et inclusivité** : promouvoir le respect des politiques et règlements en matière de dotation tout en favorisant des pratiques d'embauche inclusives et l'efficacité opérationnelle;
- faire de l'échange d'expertise pour promouvoir une évaluation inclusive, ce qui contribue à une embauche fondée sur le mérite et à une main-d'œuvre représentative.

Soutien aux régions

Outre leur travail dans la région de la capitale nationale, le Secteur des politiques et des communications, le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des services et du développement des affaires maintiennent une présence, souvent virtuelle, dans l'ensemble des régions grâce à leurs activités. La présence régionale de la Direction du recrutement national et du Secteur des politiques et des communications garantit que leurs activités de soutien touchent un vaste public, ce qui contribue à la réalisation des objectifs de la CFP. La Direction du recrutement national est le représentant officiel de la CFP aux conseils régionaux des RH. Elle fournit des renseignements de haut niveau et propres à la région sur l'état de la dotation et les besoins ministériels pour les régions,

bien que le Secteur des politiques et des communications y participe également. La Direction du recrutement national participe régulièrement aux conseils fédéraux régionaux, où la Division du soutien en dotation (au sein du Secteur des politiques et des communications) est parfois invitée à participer.

Voici les difficultés en lien avec la prestation de services régionaux qui ont été observées au cours de la période couverte par la présente évaluation :

- difficultés à effectuer des visites régionales (y compris en raison de la pandémie et de la vaste répartition géographique des régions);
- pas assez de facteurs régionaux dans la répartition du portefeuille, en particulier pour le Secteur des politiques et des communications;
- nécessité d'améliorer les mécanismes de rétroaction et les communications.

Secteur des politiques et des communications

Le Secteur des politiques et des communications mène des séances de rayonnement virtuelles et, le cas échéant, participe à des activités régionales en personne pour aider les participants à mieux comprendre les initiatives de la CFP ainsi que la législation, les règlements, les politiques et les cadres de dotation. En outre, ce secteur assiste virtuellement à toutes les réunions régionales du comité interministériel des ressources humaines et y fait des présentations, afin de s'assurer de la compréhension et du respect des cadres législatifs et réglementaires en matière de dotation.

Secteur de la surveillance et des enquêtes

Le Secteur de la surveillance et des enquêtes fait des séances de rayonnement et des présentations à divers comités et intervenants. Il s'agit notamment d'ateliers sur les irrégularités en matière de dotation destinés aux représentants syndicaux, aux cadres ainsi qu'aux employés des RH et de la dotation ministérielle. Ce secteur peut également donner aux personnes chargées de la liaison avec les enquêteurs des ateliers sur l'examen des demandes d'enquête. Ces activités sont essentiellement virtuelles et menées dans plusieurs régions.

Secteur des services et du développement des affaires

Le Secteur des services et du développement des affaires organise des activités partout au Canada afin d'accroître la sensibilisation et la compréhension des pratiques de recrutement et d'évaluation. Il participe et collabore aussi à ces activités. Le Secteur des services et du développement des affaires assure la prestation et la promotion des programmes, des services et des outils. Grâce à une approche hybride, la Direction du

recrutement national participe également à la plupart des comités interministériels régionaux et fait la promotion des programmes et services de recrutement de la CFP afin de soutenir les initiatives d'embauche des clients. La Direction du recrutement national fournit également des orientations, des formations et des activités de rayonnement sur mesure pour répondre aux besoins de soutien uniques des régions et des communautés.

Complémentarité et chevauchement des activités de soutien

La **complémentarité** fait référence à une relation existant entre des éléments, comme des tâches, des rôles ou des éléments d'information, où chacun contribue de manière unique à un objectif commun. Plutôt que de se répéter ou de s'opposer, les éléments complémentaires se renforcent mutuellement en répondant à des perspectives, à des fonctions ou à des besoins différents. Leur valeur réside dans leur interdépendance et leur renforcement mutuel, ce qui permet d'obtenir un ensemble plus complet, plus cohérent et plus efficace.

Le **chevauchement** renvoie à la situation dans laquelle 2 ou plusieurs tâches, processus ou éléments d'information ont des éléments ou des domaines de responsabilité communs. Cette situation peut être source d'ambiguïté, de redondance et de conflits potentiels, car différentes entités peuvent assumer la responsabilité des mêmes aspects, ce qui entraîne un manque de clarté et d'accord sur les rôles.

La **redondance** désigne la répétition inutile d'une même tâche, d'un même processus ou d'un même élément d'information au sein d'un système, d'un ministère ou d'un organisme. Cette situation peut être source d'inefficacité, de gaspillage de ressources et de confusion potentielle, étant donné que de multiples instances du même élément existent sans apporter de valeur ajoutée.

Complémentarité

Dans l'ensemble, les activités de soutien menées par le Secteur des politiques et des communications, le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des services et du développement des affaires sont complémentaires. Les activités de soutien permettent d'élargir la portée, de personnaliser le soutien et la formation, et d'améliorer les possibilités d'apprentissage (voir l'[annexe D](#)). Bien que les besoins et les publics puissent varier, tous les efforts s'harmonisent avec les objectifs de diversité, d'équité et d'inclusion.

Le Secteur des politiques et des communications travaille principalement sur la législation, les règlements et les politiques en matière de dotation, le changement de

culture et le Cadre de nomination, les activités politiques et les droits de priorité, ainsi que sur les priorités de la CFP et du gouvernement. La Division des activités politiques et de l'impartialité politique mène des activités de rayonnement qui portent sur les activités politiques irrégulières. Les conseillers au soutien en dotation fournissent un soutien et une formation personnalisés aux clients des ministères et organismes. Cette relation directe avec les clients complète l'aide plus spécifique fournie par d'autres directions (par exemple : le soutien pour les droits de priorité, le rayonnement auprès des ministères ou l'interprétation des politiques).

Le Secteur de la surveillance et des enquêtes s'occupe des questions liées aux irrégularités en matière de dotation (par exemple : la fraude et le favoritisme dans le processus de nomination).

Le Secteur des services et du développement des affaires, notamment la Direction du recrutement national et le Centre de psychologie du personnel, apporte un soutien stratégique et personnalisé aux ministères et aux intervenants de l'ensemble de la fonction publique, en vue de faire ce qui suit :

- promouvoir des évaluations inclusives et des programmes de recrutement et d'embauche;
- améliorer le recrutement des étudiants;
- renforcer l'engagement régional;
- harmoniser les efforts de rayonnement avec les besoins de main-d'œuvre actuels et futurs.

Domaines de chevauchement potentiels

Le Secteur des politiques et des communications, le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des services et du développement des affaires assurent des services distincts par la voie de canaux de prestation similaires, ce qui peut parfois créer des problèmes de communication et de coordination. Bien que le chevauchement des responsabilités puisse nécessiter une gestion délibérée, il offre également la possibilité d'amplifier les messages clés et d'améliorer l'apprentissage des participants grâce à des approches complémentaires. Lorsqu'ils sont harmonisés efficacement, ces efforts peuvent améliorer la cohérence et l'incidence globales des activités de soutien de la CFP.

Près de la moitié (46 %) des répondants internes ont mentionné des domaines où il pourrait y avoir des risques de chevauchement.

Soutien régional

Le Secteur des politiques et des communications met les conseils de dotation, les ministères et les organismes au courant des faits nouveaux concernant la CFP (législation, changements en matière de politiques, tendances, initiatives de la CFP, langues officielles). Le Secteur des services et du développement des affaires met les conseils régionaux, les ministères, les organismes et les conseillers en RH au courant des faits nouveaux concernant les programmes (par exemple : le recrutement d'étudiants et le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap). La Direction du recrutement national, qui fait partie du Secteur des services et du développement des affaires, favorise également les possibilités de partenariats régionaux entre les ministères et la CFP. Bien que l'information communiquée ne soit pas la même, l'information portant sur la CFP est présentée par 2 personnes différentes faisant partie de la même table régionale, ce qui double inutilement la voix de la CFP à la table.

Engagement auprès du gouvernement du Canada

Les 3 secteurs s'engagent dans des activités de rayonnement à l'échelle du gouvernement du Canada, bien que chacun s'adresse à des publics différents. Cet engagement peut conduire à un chevauchement des efforts de collecte de renseignements, ce qui signifie que plusieurs secteurs peuvent recueillir les mêmes renseignements auprès de clients internes au gouvernement, sans les diffuser au sein de la CFP. Les publics de la Division du soutien en dotation, de la Division des activités politiques et de l'impartialité politique et du Programme des droits de priorité sont en grande partie du personnel ministériel, des employés responsables des opérations et du personnel des RH ministérielles, et il y a très peu de gestionnaires d'embauche. En revanche, la Direction du recrutement national concentre largement ses efforts sur les RH qui participent à l'acquisition de talents et les gestionnaires d'embauche.

Prestation d'activités de rayonnement

À la CFP, plusieurs équipes mènent des séances de rayonnement, ce qui a soulevé de l'inquiétude parmi les répondants internes quant au risque de redondance, bien qu'un examen des documents n'ait généré aucune preuve en ce sens. Le Secteur des politiques et des communications examine les cadres de dotation et les questions émergentes, le Secteur de la surveillance et des enquêtes s'occupe des irrégularités en matière de dotation, et le Secteur des services et du développement des affaires travaille principalement sur les outils de recrutement et d'embauche, et sur les stratégies, outils et services d'évaluation. Les possibilités d'apprentissage offertes par le Secteur des politiques et des communications, le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le

Secteur des services et du développement des affaires contribuent à une compréhension globale de divers sujets. La gamme complète des séances personnalisées et des conseils d'experts favorise la collaboration entre les secteurs, ce qui permet de trouver des solutions innovantes et de communiquer les pratiques exemplaires.

Malgré les mandats distincts, environ 20 % des répondants internes ont perçu une certaine confusion parmi les intervenants en raison du chevauchement des activités.

L'examen de cette perception ne s'inscrit pas dans le cadre de la présente étape. Une enquête plus approfondie est nécessaire pour mieux comprendre ce qui pourrait créer de la confusion chez les intervenants. L'analyse des activités de soutien de la CFP permet de constater ceci : même si le Secteur des politiques et des communications, le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des services et du développement des affaires ont des mandats harmonisés dans une large mesure et une prestation de services complémentaire, la présence de chevauchements perçus, en particulier pour le rayonnement en région et l'engagement à l'échelle du gouvernement du Canada, soulève d'importantes questions quant à l'efficacité opérationnelle et la clarté pour les intervenants. Ces chevauchements, bien qu'ils soient parfois bénéfiques pour renforcer les messages clés et favoriser la collaboration, risquent également de créer de la confusion et de l'inefficacité s'ils ne sont pas bien coordonnés. Les résultats soulignent la nécessité d'avoir une délimitation plus claire des rôles, une amélioration des mécanismes d'échange de l'information et une coordination stratégique entre les secteurs afin de garantir que les activités de soutien restent rationalisées, réactives et efficaces.

Question d'évaluation 1.2

Quelles sont les synergies potentielles entre les activités de soutien de la CFP?

Le Secteur des politiques et des communications, le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des services et du développement des affaires travaillent en collaboration, chacun apportant ses propres forces. En combinant l'expertise de ces trois secteurs, la CFP peut apporter un soutien plus complet aux ministères et aux organismes.

Fonctions spécialisées du Secteur des politiques et des communications

Interaction en amont

Le Secteur des politiques et des communications (Direction des politiques et de l'orientation stratégique, Division des activités politiques et de l'impartialité politique et Programme des droits de priorité) interagit de façon anticipée avec les administrateurs généraux, les RH, les gestionnaires d'embauche et les communautés de pratique afin d'aider les ministères et organismes à innover et à tirer parti des services et des outils de la CFP. Le secteur comprend les besoins organisationnels des ministères et organismes et s'appuie sur cette connaissance pour établir et maintenir dans une optique prévoyante la communication avec les clients et adapter ses services de soutien de façon à répondre à leurs besoins. Dans ses interactions et ses mises à jour, le Secteur des politiques et des communications inclut des renseignements fournis par d'autres secteurs.

Directives et orientations en matière de politiques

L'équipe chargée des politiques, qui fait partie de la Direction des politiques et de l'orientation stratégique, joue un rôle central dans le respect des politiques et de la législation en matière de dotation, en offrant différentes formes d'orientation. Elle traite les demandes d'interprétation complexes présentées par les ministères (environ 300 par an²), qui nécessitent souvent une contribution juridique ou une coordination de la part du Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines. Elle diffuse aussi des interprétations largement applicables par l'intermédiaire de son centre en ligne. L'équipe élabore également des orientations de transition lors de modifications législatives (par exemple : des modifications au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*) et des orientations ciblées en réponse aux besoins de la communauté, aux vérifications ou aux initiatives gouvernementales (embauche équitable, utilisation de l'IA), et elle contribue au contenu des formations de l'École de la fonction publique du Canada pour soutenir les conseillers en RH et les gestionnaires délégués. Ces efforts sont communiqués par la voie de multiples canaux, notamment des présentations de conseillers au soutien en dotation, des réunions d'information de comités et des activités de rayonnement directement auprès des responsables des RH.

² Les données proviennent de la correspondance ministérielle.

Apprentissage personnalisé

Le Secteur des politiques et des communications donne des conseils spécialisés et des orientations aux ministères et organismes au moyen d'activités de rayonnement et d'apprentissage personnalisé sur la législation, les règlements et les politiques en matière de dotation, ainsi que sur des sujets précis (priorités, activités politiques et candidatures), en collaboration avec des partenaires internes et externes. Par exemple, entre le 1er avril 2021 et le 31 mars 2023, la Division du soutien en dotation a mené ou organisé 603 activités de rayonnement internes auxquelles près de 22 000 personnes ont participé³.

Fonctions spécialisées du Secteur de la surveillance et des enquêtes

Ateliers ciblés

Le Secteur de la surveillance et des enquêtes donne des ateliers pour remédier aux irrégularités en matière de dotation. Il peut également donner des séances spécialisées aux personnes-ressources chargées des enquêtes, ainsi que des ateliers généraux ouverts aux conseillers en RH, aux gestionnaires et aux représentants syndicaux. Les séances portent sur des thèmes récurrents comme la tricherie, le favoritisme, la fraude et la prévention, et la détection et le traitement des irrégularités en matière de dotation. Les séances visent à identifier de façon anticipée les tendances, les lacunes en matière de connaissances, les problèmes de conformité et l'évolution des besoins, par l'analyse des thèmes d'enquête et la rétroaction obtenue lors des ateliers. Elles permettent ensuite de créer et de mener des activités de sensibilisation, comme des ateliers, pour répondre à ces besoins.

Entre avril 2020 et le 31 mars 2024, le Secteur de la surveillance et des enquêtes a mené 117 séances de rayonnement auxquelles ont participé 5 219 personnes au total. Ces séances de rayonnement ont obtenu un taux de satisfaction global très élevé⁴. En octobre 2023, le Secteur de la surveillance et des enquêtes a également commencé à tenir un forum de discussion mensuel avec les personnes-ressources liées aux enquêtes sur des sujets liés aux enquêtes.

³ Les données proviennent du rapport annuel de la Division du soutien en dotation pour l'exercice financier 2023 à 2024 et de son calendrier d'activités.

⁴ Les données proviennent du document « Aperçus et rapports des délégations pour les années fiscales 2020-2021, 2021-2022, 2022-2023 et 2023-2024 ».

Approche axée sur les données

Lors de la planification de ses activités de rayonnement, la Direction des enquêtes a contacté la Direction des services de données et de l'analyse afin d'obtenir de l'information sur les ministères susceptibles de bénéficier le plus des séances d'information. Comme un plus grand nombre de personnes pourraient profiter de ces séances, le Secteur de la surveillance et des enquêtes a commencé à donner des ateliers généraux et des séances spécialisées aux personnes-ressources chargées des enquêtes.

Fonctions spécialisées du Secteur des services et du développement des affaires

Pratiques de dotation inclusives

Le Secteur des services et du développement des affaires :

- fournit une expertise stratégique sur les pratiques de recrutement et d'évaluation aux gestionnaires d'embauche, aux professionnels des RH, aux comités interministériels régionaux, aux réseaux nationaux et régionaux, ainsi qu'aux communautés fonctionnelles,
 - ces efforts aident les ministères et organismes à recruter des personnes qui possèdent des compétences recherchées actuelles et futures, tout en garantissant une embauche fondée sur le mérite et l'inclusion;
- met en œuvre des programmes et des initiatives de recrutement obligatoires, des évaluations expertes et inclusives, ainsi que des initiatives de recrutement visant à soutenir les principales priorités du gouvernement;
- élabore et promeut des outils et des ressources pour les gestionnaires et les professionnels des RH, comme :
 - la Boîte à outils pour un recrutement inclusif, la Boîte à outils pour le recrutement d'Autochtones, la Boîte à outils pour le recrutement de personnes en situation de handicap, le *Guide relatif à l'évaluation des personnes handicapées*, le guide et l'outil utilisés pour atténuer les préjugés et les obstacles lors d'une évaluation, et divers ateliers et séminaires relatifs aux pratiques et outils d'évaluation.

Représenter la CFP

Le Secteur des services et du développement des affaires facilite un rayonnement et un engagement efficaces en menant des activités de recrutement et de rayonnement et en

apportant systématiquement un soutien complet aux ministères, aux conseils régionaux et aux comités interministériels. Il représente également la CFP lors d'activités d'apprentissage et de conférences du gouvernement du Canada.

Il fait des présentations personnalisées aux ministères et aux groupes d'intervenants afin de mieux faire connaître les ressources, les outils, les programmes et les services de recrutement de la CFP. Par exemple, le Secteur des services et du développement des affaires est régulièrement invité à mener des séances d'information sur la réorientation professionnelle lors d'activités d'apprentissage tenues par les Forces armées canadiennes et Anciens Combattants Canada. Entre le 1er avril 2021 et le 30 mars 2023, la Direction du recrutement national a mené 506 activités de rayonnement internes, auxquelles près de 34 000 personnes ont participé ⁵. En développant et en conservant des relations avec des partenaires clés, le Secteur des services et du développement des affaires répond aux besoins en matière d'embauche et fait la promotion des produits et services de la Direction du recrutement national auprès des ministères, des gestionnaires et des professionnels des RH.

Réponse aux différentes demandes

Le Secteur des services et du développement des affaires aide la CFP à répondre aux diverses demandes de recrutement et d'évaluation soumises par les ministères et les organismes. Par exemple, entre le 1er octobre 2019 et le 31 décembre 2024, la Direction du recrutement national a traité plus de 41 000 demandes en lien avec le *Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, pour aider à l'embauche d'étudiants* dans l'ensemble de la fonction publique fédérale ⁶.

Collaboration

Les entrevues et l'examen des documents ont montré que le Secteur des politiques et des communications, le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des services et du développement des affaires collaborent bien. La collaboration entre les secteurs est généralement officialisée, et les mécanismes de communication sont bien établis.

Le Secteur des services et du développement des affaires, le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des politiques et des communications collaborent à des

⁵ Les données proviennent des mises à jour des initiatives nationales et de la Direction du recrutement national pour les exercices financiers 2021, 2022 et 2023.

⁶ Les données proviennent du tableau de bord du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant.

initiatives liées au rayonnement, à l'équité en matière d'emploi, à la diversité et à l'inclusion. Les répondants internes ont mis en lumière divers projets communs et ont mentionné qu'ils échangeaient des renseignements et participaient à des réunions pour promouvoir des initiatives et répondre à des questions.

Échange d'information

La Division du soutien en dotation et la Direction du recrutement national collaborent pour fournir une plateforme d'échange d'information et trouver des solutions aux besoins en dotation des ministères et organismes, tout en soutenant l'embauche d'employés diversifiés et en coordonnant les efforts communs. Cette division collabore également avec la Direction du recrutement national pour faire des exposés aux conseils et comités régionaux fédéraux. De nombreuses personnes interrogées à l'interne ont exprimé le souhait de participer davantage aux comités et aux conseils interministériels afin d'échanger de l'information et de collaborer à des objectifs communs.

Le Secteur des politiques et des communications fait également des consultations auprès des intervenants internes afin de recueillir des renseignements sur les activités, les défis et les priorités clés.

Gouvernance

Au moment de l'évaluation, il existait un comité de rayonnement externe au niveau du directeur général (DG) qui échangeait de l'information avec tous les intervenants de la CFP sur les activités de rayonnement menées ou prévues; il existait également un groupe de collaboration au niveau du DG chargé de la supervision, qui reliait les directeurs généraux des trois secteurs concernés⁷. L'information était également communiquée au moyen de mises à jour sectorielles telles que les mises à jour de la Direction du recrutement national et les rapports et les tableaux de bord de la Division du soutien en dotation, ce qui pouvait entraîner une surcharge d'information. Bien qu'il existe une communication au niveau des DG et des secteurs, de nombreux répondants internes estiment que, pour échanger l'information et les faits nouveaux, une communication plus régulière et plus structurée entre les équipes est nécessaire. La plupart des répondants internes estiment que, pour éviter une redondance d'information, il serait nécessaire d'avoir une source centralisée pour échanger de

⁷ Depuis la vérification de la gouvernance de la CFP en 2025, une profonde réorganisation de la gouvernance de la CFP est en cours, dans le but d'obtenir une structure moins lourde. Au moment de la rédaction du présent rapport, de nouveaux mandats n'avaient pas été établis pour les nouveaux comités.

l'information et des outils entre les équipes, malgré l'existence des mises à jour de la Direction du recrutement national portant sur le rayonnement et l'engagement.

Collaboration à des ateliers et des séances d'information

La Division du soutien en dotation collabore avec le Centre de psychologie du personnel pour mener des séances d'information sur les nouvelles exigences liées au paragraphe 36(2) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Par exemple, le Centre de psychologie du personnel a créé un atelier sur l'évaluation des préjugés et des obstacles dans l'évaluation des candidats, qu'il a donné aux ministères et organismes en collaboration avec des conseillers au soutien en dotation. Il les offre encore aujourd'hui, en collaboration avec la Division du soutien en dotation, si nécessaire. De même, le Programme des droits de priorité a collaboré avec la Direction du recrutement national à l'occasion de l'activité « Échanges entre gestionnaires », organisée par la Communauté nationale des gestionnaires en novembre 2024 dans la région de la capitale nationale. Les efforts de collaboration comprennent également la Boîte à outils pour le recrutement d'Autochtones et l'élaboration d'un document d'une page sur la lutte contre le racisme. Ces projets nécessitent la collaboration de plusieurs équipes afin de garantir une approche unifiée et une mise en œuvre efficace. La Direction des politiques et de l'orientation stratégique collabore avec le Centre de psychologie du personnel pour communiquer les informations les plus récentes et discuter des problèmes courants lors de réunions régulières avec divers employés du Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines.

Le Secteur de la surveillance et des enquêtes collabore régulièrement avec la Division du soutien en dotation. Lorsque le secteur mène des séances de rayonnement ciblées dans un ministère ou un organisme, le conseiller au soutien en dotation responsable de ce ministère est invité à participer à la facilitation de toute mesure qui pourrait s'avérer nécessaire. Un conseiller au soutien en dotation est également invité à participer au forum de discussion mensuel avec les personnes-ressources chargées des enquêtes. Les ateliers axés sur les problèmes émergents sont élaborés et donnés en collaboration avec le conseiller au soutien en dotation, et la Direction des politiques et de l'orientation stratégique est consultée au cours du processus d'élaboration de l'atelier.

La Division du soutien en dotation participe aux groupes de travail sur les super-utilisateurs du système de recrutement de la fonction publique, sur l'évaluation des langues secondes, sur le forum mensuel pour les personnes-ressources chargées des enquêtes et sur le Programme des droits de priorité. Le personnel de la division collabore avec le Conseil des ressources humaines et le Centre de psychologie du

personnel pour donner des ateliers spécialement conçus pour aider les spécialistes des RH à se préparer aux nouvelles exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Par exemple, le 28 mai 2023, les conseillers au soutien en dotation ont donné un « atelier futé » qui portait principalement sur l'évaluation des préjugés et des obstacles dans les évaluations. Plus de 1 000 personnes y ont participé ⁸.

Les synergies entre le Secteur des politiques et des communications, le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des services et du développement des affaires représentent un avantage stratégique pour la CFP. Elles permettent à la CFP d'apporter un soutien plus cohérent, plus adapté aux besoins et plus efficace dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Chaque secteur apporte une expertise spécialisée, que ce soit en matière d'orientations liées aux politiques, de surveillance des enquêtes, d'évaluation ou de recrutement, et leurs efforts de collaboration amplifient la portée et l'efficacité des initiatives de la CFP. Des ateliers communs, des plateformes de rayonnement communes et des réponses coordonnées aux besoins des ministères démontrent comment la collaboration intersectorielle peut réduire la redondance, améliorer l'apprentissage et promouvoir l'innovation. Toutefois, les résultats mettent également en évidence les possibilités de renforcer ces synergies par une communication plus structurée, des outils d'échange d'information centralisés et une participation plus vaste aux forums interministériels.

Question d'évaluation 1.3

Dans quelle mesure les activités de soutien de la CFP sont-elles souples et capables de s'adapter à des besoins différents et évolutifs en matière de recrutement, de dotation et d'impartialité?

Les activités de soutien de la CFP sont souples et capables de s'adapter à des besoins différents et évolutifs en matière de recrutement, de dotation et d'impartialité.

Souplesse

La méthode Agile est une approche de prise de décisions structurée mais flexible, qui aide les ministères et organismes à gérer l'incertitude. Connue également sous le nom de gestion adaptative des projets, elle permet aux équipes, aux ministères et aux organismes de rajuster les plans et les mesures en fonction des nouveaux

⁸ Les données proviennent du document « Presentation Workshop – Feedback and Recommendations 05-2023 ».

renseignements ou de l'évolution des circonstances. Cette approche renforce la capacité de la CFP à rester efficace et prompte à réagir dans des contextes dynamiques.

Capacité à réorienter ses efforts

Les répondants internes ont indiqué que la CFP a démontré sa capacité à réorienter ses efforts et à s'adapter rapidement en réponse à des besoins urgents, comme les changements de politiques pendant la pandémie et la réponse au problème de transfert de données lié à la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*.

Amélioration continue

Pour mesurer l'efficacité du rayonnement, la CFP a conçu un modèle d'amélioration continue qui comprend une planification en amont et des outils comme le Carrefour de mobilisation de la Direction du recrutement national et l'outil de suivi du rayonnement. Ce modèle permet de s'adapter aux besoins en dotation en constante évolution. La Division du soutien en dotation crée de nouveaux scénarios qui répondent aux problèmes émergents, aux lacunes en matière de connaissances et d'information ciblées par les ministères, aux nouvelles exigences ou aux modifications législatives. Elle met également à jour son système de suivi pour les activités et les initiatives d'apprentissage, et dispose d'un journal de dotation qui lui permet de suivre l'évolution des questions liées à la dotation. Les efforts déployés pour améliorer les services et le soutien comprennent la promotion de partenariats et la sollicitation d'une rétroaction, des programmes de rayonnement et des processus d'amélioration continue, ce qui témoigne d'un engagement à renforcer l'agilité et la capacité de réaction. Le Secteur de la surveillance et des enquêtes met continuellement à jour le matériel de ses séances de rayonnement pour répondre aux tendances émergentes ou aborder des thèmes récurrents.

Échange d'information amélioré

Le Secteur des services et du développement des affaires a renforcé l'engagement interne avec les collègues chargés du recrutement afin d'établir un réseau de partenaires ministériels national et régional plus fort pour les activités de rayonnement et la promotion des services de la CFP auprès des gestionnaires d'embauche. Par l'intermédiaire du Réseau des ambassadeurs de l'évaluation inclusive, le Secteur des services et du développement des affaires communique de l'information, des pratiques exemplaires et des leçons apprises afin d'améliorer les pratiques d'évaluation équitable dans l'ensemble de la fonction publique. Cet échange d'information amélioré permet de réagir efficacement aux changements dans les besoins en matière de recrutement et de dotation.

S'adapter à des besoins différents et évolutifs en matière de recrutement, de dotation et d'impartialité

La présente section traite de la façon dont la CFP peut rester résiliente et efficace en harmonisant continuellement ses approches avec les défis émergents et les occasions.

Séances personnalisées

La Division du soutien en dotation donne des séances personnalisées aux représentants des RH, aux employés, aux gestionnaires d'embauche et aux cadres supérieurs des ministères et organismes afin de discuter des priorités, des défis et des approches novatrices en matière de dotation, et de la meilleure façon de soutenir ces personnes. Cette adaptabilité permet à la CFP de répondre aux besoins et aux défis précis de chaque ministère et organisme. La Division du soutien en dotation a également créé des présentations spécialisées portant sur la manière de mettre en œuvre et d'appliquer les modifications apportées à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Cela démontre la capacité de la CFP à s'adapter aux nouvelles obligations légales. De plus, la Division du soutien en dotation a créé et mené des séances d'information spécialisées sur les récentes modifications apportées au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*.

Le Centre de psychologie du personnel a créé des présentations de rayonnement spécialisées portant sur l'évaluation et l'atténuation des préjugés et des obstacles présents dans les outils de dotation, en lien avec les modifications apportées à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. La Division du soutien en dotation a donné ces présentations à divers intervenants. Cet effort de collaboration démontre une fois de plus la capacité de la CFP à s'adapter à l'évolution des lois.

Le Secteur de la surveillance et des enquêtes concentre ses efforts sur le fait d'assurer le bon état du système de dotation de la fonction publique⁹, et il mène des activités de rayonnement pour améliorer les connaissances des employés et corriger les tendances en matière d'irrégularités de dotation. Pendant qu'il planifiait ses séances d'information, le secteur a consulté à l'interne différents ministères et différentes divisions afin de mieux cibler les ministères susceptibles de bénéficier des séances de rayonnement.

La Direction du recrutement national adapte les activités de rayonnement, les programmes, les initiatives et les outils aux besoins de son public. Par exemple, elle collabore avec le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux et mène des séances

⁹ Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez l'[Évaluation de la fonction de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada](#).

d'information lors de journées d'apprentissage en personne auxquelles participent de jeunes professionnels et des étudiants qui travaillent pour la fonction publique fédérale. Les séances d'information données par la Direction du recrutement national sont axées sur les publics cibles du réseau et peuvent porter sur des sujets tels que l'intégration des étudiants, les programmes pour étudiants et l'importance du réseautage.

Répertoires spécialisés

Entre avril 2023 et décembre 2024, pour s'adapter aux besoins de recrutement des clients, la Direction du recrutement national a affiché et géré 23 répertoires spécialisés pour le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant. Il s'agissait notamment de répertoires pour les guides-interprètes étudiants à Rideau Hall, le Programme Jeunes femmes en sécurité publique, le Sommet du G7 de 2025 d'Affaires mondiales Canada, et le Programme de guides étudiants en France ¹⁰.

Défis et obstacles qui empêchent les activités de soutien de la CFP d'être plus agiles en réponse aux besoins en constante évolution

La lenteur des processus bureaucratiques, un soutien technologique inadéquat et la nécessité d'adopter une approche axée sur le client afin de mieux comprendre ses besoins et d'y répondre, font partie des défis observés.

Processus bureaucratiques

De nombreuses personnes interrogées à l'interne ont évoqué la lenteur et la nature bureaucratique des processus de la CFP, qui peuvent limiter l'agilité et la capacité de réaction. Par exemple : de longs processus d'approbation ou des changements apportés à l'orientation d'un projet sur la base de décisions hiérarchiques.

Soutien technologique

De nombreux répondants internes ont indiqué que les technologies disponibles ne leur permettaient pas de s'adapter aux besoins en pleine évolution (par exemple : le Système de gestion de l'information sur les priorités, GCdocs et Excel). Les répondants internes ne se sentent généralement pas soutenus par la technologie. Le recours à des processus manuels et à des outils comme Excel pour faire des suivis et des rapports est source d'inefficacité et augmente la charge de travail administratif. Les personnes interrogées ont indiqué que le service de TI ne soutient pas certains outils qui pourraient améliorer

¹⁰ Les données proviennent des rapports sur les répertoires spécialisés du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant.

l'efficacité des séances d'information, ce qui a une incidence sur le soutien global apporté aux clients et sur la capacité à répondre rapidement à leurs besoins. Cela peut être attribué à des protocoles de sécurité informatique stricts et à des exigences en matière de gestion de l'information qui guident le service de TI dans son choix de programmes approuvés. Les intervenants pourraient tirer profit d'une sensibilisation accrue aux questions de sécurité informatique (comme l'emplacement géographique des serveurs) et aux questions opérationnelles (comme les coûts de stockage et la gestion de l'information).

La plupart des répondants internes ont exprimé un fort désir d'utiliser des technologies modernes pour améliorer les services de soutien. Ils ont mentionné que l'utilisation d'outils (par exemple : un système de gestion des relations avec la clientèle), l'ajout de l'IA et l'existence de plateformes plus faciles à utiliser sont importants pour travailler plus efficacement et améliorer la satisfaction des clients. Les projets informatiques sont déterminés et classés par ordre de priorité par le Comité exécutif de gestion et le Comité mixte de la gestion de l'information/technologie de l'information, et imposés par des partenaires externes comme Services partagés Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Pour cette raison, de tels outils et projets nécessiteraient le soutien de la haute direction, des ressources appropriées et une approche collaborative à l'échelle de l'organisme. Les secteurs participeraient à la définition des exigences et des objectifs des outils, soutiendraient la TI tout au long de la création et de la mise en œuvre du nouvel outil, et affecteraient des ressources au soutien et à la maintenance continue du système.

Selon les répondants internes, un système de gestion des relations avec la clientèle ¹¹ permettrait ce qui suit :

- améliorer l'échange d'information entre les différentes équipes et les différents secteurs (la rétroaction et les renseignements sur les clients seraient accessibles et communiqués de manière cohérente);
- offrir une plateforme centralisée pour la gestion des interactions avec les clients, le suivi des demandes et la tenue des dossiers (le service à la clientèle serait meilleur et le traitement des demandes plus efficace);

¹¹ « Gestion des relations avec la clientèle » est un projet approuvé qui est actuellement piloté par la Direction du recrutement national.

- avoir une communication plus claire et plus cohérente, tant à l'interne qu'à l'externe (les messages seraient diffusés plus efficacement et tous les intervenants seraient sur la même longueur d'onde);
- aider à identifier les écarts et les chevauchements qui existent dans la prestation de services (les ressources seraient affectées plus stratégiquement et l'efficacité serait meilleure dans son ensemble);
- renforcer la crédibilité et la visibilité de la CFP, grâce à une approche plus professionnelle et organisée de la gestion des clients et de la prestation de services.

La mise en œuvre de nouveaux systèmes technologiques présente son lot de difficultés, comme les contraintes budgétaires, les processus d'approbation, la dépendance à l'égard de partenaires comme Services partagés Canada, la conformité aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, la résistance au changement et la volonté d'apprendre. Ces obstacles ralentissent l'adoption d'outils modernes et peuvent avoir des répercussions négatives sur la qualité du soutien fourni.

Malgré ces difficultés, des efforts continus sont déployés pour améliorer les technologies, notamment des projets pilotes en matière d'IA et de gestion des relations avec la clientèle, et un projet d'amélioration du Système de gestion de l'information sur les priorités. Ces initiatives sont axées sur la recherche de solutions susceptibles d'améliorer les services de soutien et de répondre aux besoins changeants des clients.

Perception de la satisfaction des besoins des clients

La plupart des répondants internes ont exprimé le souhait d'avoir une approche axée davantage sur le client afin de mieux comprendre ses besoins et d'y répondre. Certains répondants internes estiment que la CFP tend parfois à accorder la priorité aux exigences internes de l'organisme plutôt qu'aux besoins des clients.

La souplesse dont a déjà fait preuve la CFP pour adapter ses activités de soutien aux besoins en pleine évolution en matière de recrutement, de dotation et d'impartialité est un atout essentiel qui renforce sa pertinence et sa capacité de réaction dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Grâce à une planification en amont, à un rayonnement personnalisé et à des mécanismes d'amélioration continue, la CFP a montré qu'elle pouvait s'adapter rapidement aux modifications législatives, aux priorités émergentes et aux défis propres à ses clients. Toutefois, cette capacité d'adaptation est limitée par des obstacles systémiques tels que des technologies obsolètes, des processus bureaucratiques lourds et des ressources limitées. Ces difficultés entravent la capacité

de la CFP à mettre complètement en œuvre une approche axée sur le client et à apporter un soutien efficace et rapide.

Recommandations

Pour améliorer l'efficacité et l'efficience des activités de soutien de la CFP, la CFP doit prendre les mesures suivantes :

Recommandation 1

Améliorer la gouvernance des activités de soutien de la CFP par les moyens suivants :

- intégrer la planification et la surveillance des activités de rayonnement dans la structure de gouvernance révisée de la CFP, pour une meilleure compréhension organisationnelle, notamment de la façon suivante :
 - établir un point permanent à l'ordre du jour du Comité des politiques et des programmes pour que les programmes fassent régulièrement part de leurs cycles de planification du rayonnement :
 - lors des réunions, veiller à ce que les secteurs pertinents soient représentés pour discuter des activités de rayonnement;
- documenter les rôles, les responsabilités, l'objectif et les publics cibles du rayonnement et cibler les cas où une coordination entre les secteurs est nécessaire :
 - ce document doit être revu et mis à jour chaque année par le Comité des politiques et des programmes.

Justification

L'ambiguïté persistante des rôles, en particulier en matière de rayonnement et d'engagement, a entraîné une certaine confusion quant à savoir qui représente la voix de la CFP, tant à l'interne qu'à l'externe (comme l'ont indiqué les répondants internes). Près de la moitié des répondants internes ont identifié des risques de chevauchement ou de redondance, en particulier lorsque différents secteurs présentent de l'information similaire aux mêmes publics. Ce manque de clarté peut ébranler la confiance des intervenants responsables de la coordination et limiter la portée stratégique des activités de soutien.

Pour remédier à ce problème, la CFP pourrait intégrer des activités de soutien dans sa gouvernance révisée. L'établissement d'un point permanent à l'ordre du jour du Comité

des politiques et des programmes pour permettre aux programmes de faire régulièrement part de leurs cycles de planification du rayonnement permettrait une meilleure coordination des activités de soutien.

Les cycles de planification des activités de rayonnement pourraient être communiqués à ce comité, dans la mesure où tous les secteurs concernés sont représentés lors des réunions. Ces cycles permettraient aux secteurs d'harmoniser leurs efforts de rayonnement, de réduire la redondance et de cerner les possibilités de collaboration. Cette approche permet de diffuser des messages plus cohérents et de maximiser la portée des ressources limitées.

Une charte de gouvernance pourrait officialiser les rôles, les responsabilités, les publics cibles et les protocoles de coordination, en plus de garantir une harmonisation cohérente avec les priorités de l'organisme et de permettre la coexécution ou la consolidation, le cas échéant.

Recommandation 2

Améliorer les outils et l'échange d'information, par les moyens suivants :

- adopter des systèmes communs (par exemple : un système de gestion des relations avec la clientèle, un calendrier commun, une plateforme de coordination ou de gestion de projet);
- enregistrer les séances de rayonnement pertinentes.

Justification

Des outils obsolètes et des systèmes de communication fragmentés constituent des obstacles majeurs à l'efficacité de la CFP. Les répondants internes ont souligné les limites des technologies actuelles comme Excel et GCdocs, qui entravent l'échange d'information et augmentent le fardeau administratif. Un système commun, par exemple un système de gestion des relations avec la clientèle, constituerait un répertoire centralisé des interactions avec les clients, améliorerait la coordination interne et soutiendrait une prise de décision stratégique. Les activités de soutien de la CFP pourraient également être consignées dans un calendrier commun afin de détecter les chevauchements, les lacunes et les possibilités de coexécution, à l'aide d'une plateforme de coordination ou de gestion de projet. Ces outils amélioreraient aussi la transparence, réduiraient la redondance et les incohérences dans la réponse de la CFP et permettraient une prestation de services plus réactive et plus axée sur le client. Les projets pilotes en cours, comme celui qui porte sur le système de gestion des relations avec la clientèle et qui est mené en collaboration avec la Direction du recrutement

national, montrent que l'organisme est prêt pour une mise en œuvre à plus grande échelle. L'enregistrement de certaines séances de rayonnement pertinentes permettra de réaliser des économies et d'assurer une certaine souplesse dans la mise en œuvre des séances.



Évaluation des activités de soutien de la CFP : réponse de la direction et plan d'action

Recommandation	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Responsables proposés	Mesures de réalisation
<p>1. Améliorer la gouvernance des activités de soutien de la CFP par les moyens suivants :</p> <p>a. Intégrer la planification et la surveillance des activités de rayonnement dans la structure de gouvernance révisée de la CFP, pour une meilleure compréhension organisationnelle, notamment de la façon suivante :</p>	<p>1a : Point permanent à l'ordre du jour du Comité des politiques et des programmes</p> <p>Afin de favoriser l'échange d'information, le Comité des politiques et des programmes fournira à tous les membres un modèle décrivant le format de planification et de rapport préféré pour consolider les renseignements et les mises à jour (à la fois pour le rayonnement provenant de la CFP et celui demandé à l'externe). Dans la mesure du possible, les secteurs</p>	<p>1a : T3 de 2025</p>	<p>Responsable de 1a : Secrétariat de la CFP, Secteur des affaires ministérielles (Bureau de première responsabilité [BPR] : Toutes les divisions d'activités de soutien mentionnées dans l'évaluation fournissent des mises à jour si nécessaire.)</p>	<p>Présentation régulière des activités de rayonnement et d'engagement</p>

Recommandation	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Responsables proposés	Mesures de réalisation
<p>b. Établir un point permanent à l'ordre du jour du Comité des politiques et des programmes pour que les programmes fassent régulièrement part de leurs cycles de planification du rayonnement; lors des réunions, veiller à ce que les secteurs pertinents soient représentés pour discuter des activités de rayonnement</p>	<p>peuvent s'appuyer sur leurs mécanismes de planification et de rapport existants pour alimenter ce modèle commun, créant ainsi un instantané consolidé des activités de rayonnement et d'engagement à l'échelle de la CFP, à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique. Des liens menant aux documents de suivi sectoriels existants peuvent également être fournis pour plus de précisions.</p> <p>Des mises à jour mensuelles seront demandées à chaque secteur.</p>			



Recommandation	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Responsables proposés	Mesures de réalisation
<p>b. Documenter les rôles, les responsabilités, l'objectif et les publics cibles du rayonnement, et cibler les cas où une coordination entre les secteurs est nécessaire. Ce document doit être revu et mis à jour chaque année par le Comité des politiques et des programmes.</p>	<p>1b : Rôles et responsabilités dans les secteurs</p> <p>Le rapport d'évaluation de la Direction de la vérification interne et de l'évaluation portant sur les activités de soutien de la CFP, ainsi que d'autres documents existants, seront utilisés pour élaborer un document de référence détaillant les rôles, les responsabilités, l'objectif et les publics cibles pour les activités de rayonnement et d'engagement dans l'ensemble des secteurs. Ce document décrira également les mécanismes actuels d'échange</p>	<p>1b : T3 de 2025</p>	<p>Coresponsables de 1b : Secteur des politiques et des communications (SPC) – Direction du soutien en dotation, des priorités et des activités politiques (DSDPAP) : Lily Klassen</p> <p>SPC – Division des politiques (DP) : Michael Morin</p> <p>Secteur des services et du développement des affaires (SSDA) –</p>	

Recommandation	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Responsables proposés	Mesures de réalisation
	<p>d'information et de collaboration entre les secteurs engagés dans le rayonnement et l'engagement.</p> <p>Préparé conjointement par le Secteur des politiques et des communications (SPC) et le Secteur des services et du développement des affaires, ce document de référence peut être annexé au mandat du Comité des politiques et des programmes. Son cycle annuel d'examen et de mise à jour serait harmonisé avec le calendrier et les exigences en matière de rapports du comité.</p>		<p>Direction du recrutement national : Michael Stewart (BPR : Toutes les divisions d'activités de soutien mentionnées dans l'évaluation fournissent des mises à jour si nécessaire.)</p>	



Recommandation	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Responsables proposés	Mesures de réalisation
<p>2. Améliorer les outils et l'échange d'information, par les moyens suivants :</p> <p>a. Adopter des systèmes communs (par exemple : un système de gestion des relations avec la clientèle, un calendrier commun, une plateforme de coordination ou de gestion de projet.</p> <p>b. Enregistrer les séances de rayonnement pertinentes.</p>	<p>2a. Système de gestion des relations avec la clientèle</p> <p>L'adoption d'un outil de gestion des relations avec la clientèle est déjà en cours. La Direction des services de technologie de l'information dirige les travaux avec la Direction du recrutement national et d'autres directions en tant qu'experts des affaires, y compris la DSDPAP, pour terminer la configuration et la mise en œuvre d'une solution de gestion des relations avec la clientèle de la CFP en s'appuyant sur un protocole d'entente avec Services publics et Approvisionnement Canada</p>	<p>2a : T4 de 2026</p>	<p>Responsable de 2a : Secteur des affaires ministérielles (SAM) – Direction des services de technologie de l'information (DSTI), Jean-François Filion BPR à l'heure actuelle : Direction du recrutement national. (Autres divisions à inclure le cas échéant)</p>	<p>SPC-DSDPAP enregistre déjà régulièrement des séances de rayonnement pertinentes en s'appuyant sur le Conseil des ressources humaines et l'École de la fonction publique du Canada, en fonction du public cible auquel s'adressent les renseignements à fournir.</p>



Recommandation	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Responsables proposés	Mesures de réalisation
	<p>et leur solution GC Nova. La solution permettra de suivre l'évolution des activités de rayonnement et d'engagement des intervenants, ainsi que de recueillir des renseignements pour garantir l'harmonisation avec les priorités de la CFP. La solution de gestion des relations avec la clientèle sera configurée et améliorée de manière itérative.</p>			
	<p>2b. Calendrier</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2b : Avec la DSTI, étudier la possibilité de créer un calendrier commun, à utiliser dans tous 	2b : T4 de 2026	Responsable de 2b : SAM-DSTI	Mesures proposées : nombre de clics ou de vues



Recommandation	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Responsables proposés	Mesures de réalisation
	<p>les secteurs, pour échanger de l'information.</p>			
	<p>c. Enregistrement des activités</p> <ul style="list-style-type: none"> 2c1 : Élaborer des critères pour déterminer la pertinence et l'importance à valeur ajoutée de l'enregistrement de certaines séances (par exemple : les exigences en matière de protection de la vie privée et de confidentialité; la « durée de conservation » des 	<p>2c : T4 de 2025 (procédures et critères élaborés)</p> <p>2c3 : En cours pour l'enregistrement</p>	<p>Coresponsables de 2c1 à 2c3 : Direction des communications et des affaires parlementaires pour les projets élaborés à l'interne (responsable de secteur du BPR)</p> <p>Coresponsables de 2c1 : SPC-DSDPAP, Lily Klassen (BPR, toutes les divisions d'activités de</p>	



Recommandation	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Responsables proposés	Mesures de réalisation
	<p>enregistrements, pour que le contenu reste valide et à jour; le public cible).</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2c2 : Créer des procédures • 2c3 : Procéder à l'enregistrement, le cas échéant 		<p>soutien mentionnées dans l'évaluation, au besoin.)</p> <p>2c3 : Toutes les divisions d'activités de soutien mentionnées dans l'évaluation. Chaque secteur pour la mise en œuvre par la suite.</p>	



Annexe A : Contexte du programme

Description des activités de soutien

Aux fins de la présente évaluation, les activités de soutien de la CFP comprennent les rôles et les activités qui visent la prestation de conseils externes ¹², d'orientations et d'activités de rayonnement aux ministères et organismes fédéraux assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et aux communautés fonctionnelles fédérales. Les activités de soutien renforcent le recrutement inclusif, les processus de dotation fondés sur le mérite et la capacité de la CFP à maintenir l'impartialité politique de la fonction publique.

Objectif et cadre de l'évaluation

Les évaluateurs procéderont à une évaluation thématique en 3 étapes afin de fournir des renseignements opportuns, efficaces et utiles pour la prise de décisions :

- étape 1 : l'évaluation sera axée sur la manière dont la CFP s'organise à l'interne pour fournir des services de soutien aux ministères et organismes fédéraux assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*;
- étape 2 : l'évaluation s'étendra aux résultats externes de ces services de soutien;
- étape 3 : l'évaluation intégrera les résultats des 2 premières étapes afin de donner une vue d'ensemble de la fonction de soutien de la CFP et de répondre à la question primordiale suivante :

La CFP doit-elle redéfinir son rôle en matière de soutien et optimiser sa mise en œuvre? Si oui, de quelle manière?

L'évaluation :

- vise à fournir une analyse complète des rôles et activités de la CFP qui visent la prestation de conseils externes, d'orientations et d'activités de rayonnement aux ministères et organismes fédéraux assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*;
- englobe des aspects du Secteur des politiques et des communications, du Secteur des services et du développement des affaires et du Secteur de la

¹² Dans le contexte de la présente évaluation, un « conseil externe » est un conseil qui est donné aux personnes qui sont à l'extérieur de la CFP, mais qui travaillent au sein du gouvernement du Canada.

surveillance et des enquêtes, tout en tenant compte des différents besoins opérationnels des intervenants situés dans la région de la capitale nationale et dans les régions;

- est axée sur l'examen des activités, des produits et des résultats des activités de soutien actuels, sur l'identification des possibilités de renforcement des capacités et de rationalisation, sur les chevauchements et sur la garantie de l'harmonisation avec les besoins des intervenants;
- portera principalement sur les activités de soutien non technique et axées sur les clients externes qui ont eu lieu entre octobre 2019 et décembre 2024.

Questions d'évaluation

La première étape de l'évaluation vise à répondre aux questions d'évaluation suivantes :

1.1 Dans quelle mesure les activités de soutien de la CFP **complètent-elles les efforts déployés pour atteindre les résultats ou créent-elles une répétition inutile ou un chevauchement de ces efforts?**

1.2 Quelles sont les **synergies** potentielles entre les activités de soutien de la CFP?

1.3 Dans quelle mesure les activités de soutien de la CFP sont-elles **souples** et **capables de s'adapter** à des besoins différents et évolutifs en matière de recrutement, de dotation et d'impartialité?

Annexe B : Méthodologie

Échantillonnage

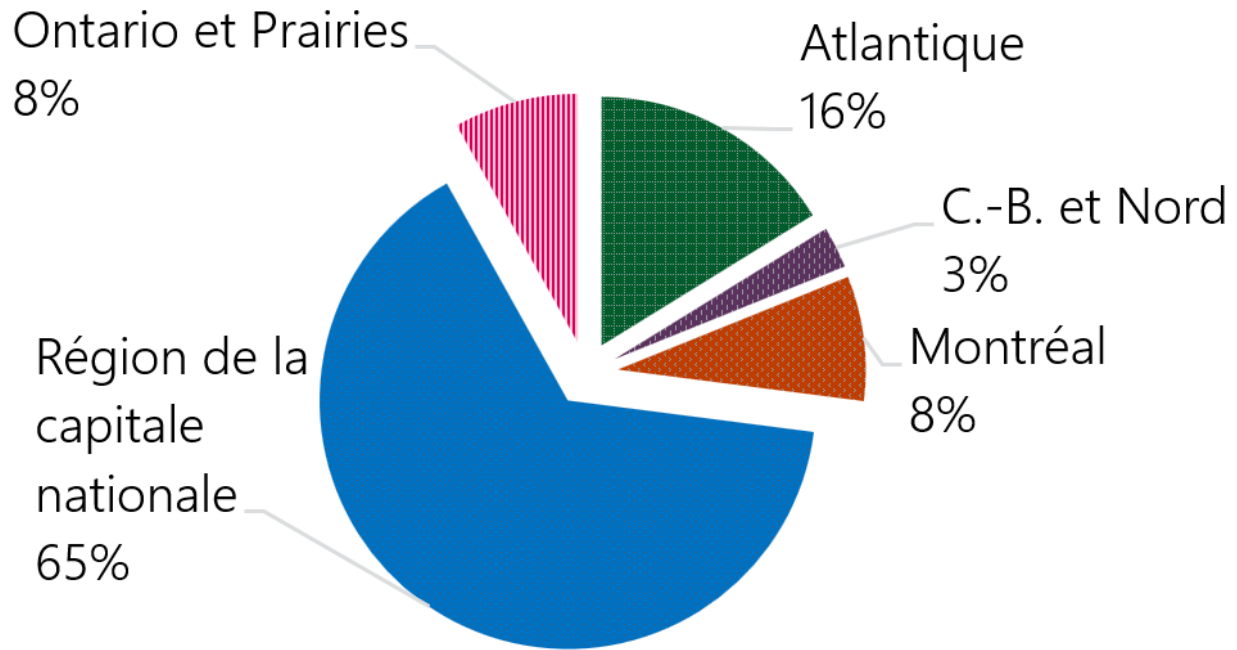
Entrevues

Pendant la première étape de l'évaluation, les opérations internes de la fonction de soutien sont examinées au moyen d'entrevues avec des informateurs clés (n=37), de l'examen de documents et de l'analyse de données. Conformément au cadre de l'évaluation, nous avons identifié, à l'aide des organigrammes actuels, un groupe d'employés (n=119) du Secteur des services et du développement des affaires, du Secteur des politiques et des communications et du Secteur de la surveillance et des enquêtes. Le groupe de travail, composé de cadres supérieurs issus des 3 secteurs, a vérifié la structure hiérarchique des employés et a indiqué (oui/non) si leurs employés exerçaient la fonction de soutien telle qu'elle est définie dans le cadre de l'évaluation. Le groupe de travail nous a fourni un bassin de :

- 5 employés de la direction des enquêtes au sein du Secteur de la surveillance et des enquêtes qui mènent des activités de rayonnement;
- 66 employés du Secteur des politiques et des communications issus des équipes du Programme des droits de priorité et des divisions chargées des politiques, des orientations stratégiques, du soutien à la dotation, des activités politiques et de l'impartialité;
- 48 employés du Secteur des services et du développement des affaires, dont 41 employés de la Direction du recrutement national et 7 employés du Centre de psychologie du personnel, qui ont élaboré des activités de soutien en lien avec les modifications apportées à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et qui portaient sur les préjugés et les obstacles.

En procédant à une Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS+), nous avons sélectionné un échantillon représentatif (n=37) de répondants internes. Au moins 2 employés de chaque équipe issue des secteurs et des régions (employé de la région de la capitale nationale par opposition à employé des régions) ont fait une entrevue. Nous avons également pris soin de sélectionner des répondants internes de différentes classifications et de différents niveaux afin de garantir une diversité de points de vue. Le diagramme circulaire ci-dessous montre la répartition des répondants internes par région.



Répondants internes par région

Répondants internes par région - Version texte

Répondants internes par région

Région	Pourcentage de répondants à l'interne
Région de la capitale nationale	65 %
Ontario et Prairies	8 %
C.-B. et Nord	3 %
Montréal	8 %
Atlantique	16 %

Examen des documents

Les secteurs ont fourni plus de 1 000 documents à l'équipe d'évaluation. Nous avons évalué les documents en fonction de leur pertinence relative aux questions d'évaluation, et parmi les plus pertinents, nous en avons examiné 148.

Données administratives

Nous avons examiné environ 100 sources de données administratives qui avaient également été fournies par les secteurs dans le cadre de l'évaluation.

Analyses et rapports

Entrevues et examen des documents

Nous avons utilisé Copilot 365 (un outil d'IA) pour procéder à l'analyse des entrevues et à l'examen des documents. Toutes les données ont été entièrement anonymisées avant d'être saisies dans une matrice Excel consacrée aux entrevues ou aux documents. Les matrices ont permis de faire correspondre les réponses d'entrevues ou les données extraites des documents aux questions d'évaluation. Pour garantir l'exactitude de l'analyse de Copilot 365, nous avons analysé un échantillon de 2 questions tirées de la matrice des entrevues et de la matrice des documents. Nous avons comparé leurs analyses aux résultats générés par l'IA. Les résultats étant remarquablement similaires, nous avons utilisé Copilot 365 pour analyser le reste des données. Un évaluateur connaissant très bien les transcriptions des entrevues et les documents examinés a supervisé les analyses de Copilot 365 et a été en mesure de relever les erreurs potentielles.

Nous avons envoyé une série de requêtes bien conçues et exemptes de préjugés à Copilot 365, dans le but de générer des analyses thématiques et d'approfondir certains sujets. Ce rapport technique a été corédigé et édité par Copilot 365 et l'équipe d'évaluation, sur la base des résultats de l'analyse thématique des entrevues et de l'examen des documents.

Données administratives

Nous avons examiné les données administratives pour décrire les tendances et la fréquence des activités menées pour soutenir les publics internes (par exemple : les gestionnaires d'embauche, les employés des RH des ministères et les communautés fonctionnelles).

Limites

Entrevues

Préjugés des répondants : il est possible que les répondants internes donnent des réponses socialement souhaitables ou taisent leurs véritables opinions, en particulier s'ils craignent des répercussions. Pour atténuer les préjugés des répondants, nous avons établi une relation et expliqué que les discussions étaient confidentielles.

Biais de rappel : il est possible que les répondants internes ne se souviennent pas avec précision d'événements ou de détails passés, ce qui conduit à des renseignements inexacts ou incomplets. Ceci est d'autant plus pertinent que l'évaluation couvre une période de 5 ans.

Subjectivité : les entrevues reposent sur des perceptions et des expériences subjectives, qui peuvent varier considérablement d'une personne à l'autre. Ceci est particulièrement pertinent pour les questions où une personne interrogée doit donner son avis sur l'opinion d'une autre personne (l'avis des intervenants sur les activités de soutien de la CFP).

Préjugés de l'intervieweur : chaque personne a ses propres valeurs, expériences et connaissances, qui peuvent influencer sur la manière dont elle interprète l'information. Cependant, l'équipe d'évaluation compte plusieurs membres, et nous utilisons tous des mesures d'évaluation normalisées afin d'atténuer tout préjugé potentiel. Nous prenons également soin d'examiner nos propres préjugés inconscients pour veiller à ce que l'information soit examinée de manière impartiale et équitable.

Données administratives

Les secteurs présentent des données administratives et suivent leur évolution en utilisant les outils à leur disposition, comme Word, Excel et PowerPoint. Ces outils ne sont pas intrinsèquement conçus pour contenir de grands ensembles de données. Les secteurs ont fourni près de 100 sources de données administratives non structurées aux fins d'examen. Certaines sources n'ont pas fait la distinction entre les activités de soutien destinées aux ministères et organismes fédéraux et aux communautés fonctionnelles qui sont étudiées dans le cadre de l'évaluation, et les activités de soutien destinées à des publics externes. Les indicateurs de suivi sont continuellement mis à jour, et de légères différences peuvent être dues à divers facteurs, notamment différentes exigences en matière de rapports, la date d'extraction des données, les formats ou les techniques de validation. Nous avons principalement utilisé des données administratives pour appuyer des déclarations générales sur les activités de soutien, et des exemples précis ont été

fournis uniquement lorsqu'ils étaient appuyés par des données exemptes de divergences.

Annexe C : Répartition des activités de soutien

Secteur des politiques et des communications

Activités de soutien

Mises à jour et interprétation des politiques

- Fournir des mises à jour, une interprétation des politiques et des conseils d'experts sur les cadres de dotation, notamment les modifications législatives apportées aux RH des ministères
- Gérer les engagements du gouvernement en coordonnant les activités de rayonnement (Conseil des ressources humaines, Conseil national mixte et Conseil mixte sur l'équité en matière d'emploi) et en assurant les fonctions de secrétariat (Conseil consultatif mixte de la Commission de la fonction publique, Conseil national de dotation)
- Représenter la CFP dans les groupes de travail afin d'assurer l'harmonisation avec la législation et les politiques générales, et de faire connaître les changements de politiques et les initiatives de la CFP
- Répondre aux questions et élaborer des produits d'orientation liés aux politiques
- Donner la priorité aux orientations en fonction des besoins émergents, des modifications législatives, de la rétroaction obtenue dans le cadre des vérifications et des mesures correctives connexes

Rayonnement et engagement

- Préparer les experts en RH des ministères et organismes fédéraux pour qu'ils puissent aider les gestionnaires à se conformer à la législation et aux politiques en matière de dotation, en élaborant et en menant aux 4 coins du pays des séances d'information spécialisées sur la dotation, en collaboration avec des partenaires internes et externes
- Mener des séances d'orientation sur les droits de priorité
- La Division des activités politiques et de l'impartialité politique fournit des services de rayonnement aux ministères et organismes visés par la partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, et mène des séances d'information générales et des séances d'information sur les candidatures à une élection

- Donner des conseils d'experts sur l'expérimentation et l'innovation dans les approches de dotation

Collaboration et collecte de renseignements

- Collaborer avec les ministères et organismes fédéraux (qu'ils soient assujettis ou non à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*), en particulier lorsque des dispositions relatives à la continuité du personnel s'appliquent, pour assurer une harmonisation avec le cadre législatif en matière de dotation
- Recueillir des renseignements sur la dotation à l'échelle du système afin d'identifier les tendances, les risques, les possibilités de rayonnement et les domaines d'amélioration, et attirer l'attention sur les besoins en matière d'outils, de produits et de services de la CFP nouveaux ou révisés

Harmonisation avec les objectifs de la CFP

- Garantir la conformité aux cadres de dotation
- Améliorer la compréhension des modifications législatives
- Apporter un soutien sur mesure pour améliorer les processus de dotation
- Mener diverses séances de formation et ateliers afin de garantir le respect de la politique législative et réglementaire en matière de dotation; ces séances visent à garantir le respect du mérite et des exigences, et à sensibiliser le public

Secteur de la surveillance et des enquêtes

Activités de soutien

- Mener des séances sur des thèmes récurrents comme la tricherie, le favoritisme et la fraude
- Faire des présentations aux différents comités ou leur communiquer de vive voix des informations à jour
- Mettre en place un canal de communication bilatéral pour les questions liées aux enquêtes

Harmonisation avec les objectifs de la CFP

- Améliorer la conformité et réduire le nombre d'irrégularités dans les processus de dotation
- Améliorer la connaissance et la compréhension des procédures d'enquête



Secteur des services et du développement des affaires

Activités de soutien

Avis et conseils

- Donner des conseils d'experts et des orientations sur l'évaluation dans le contexte de la dotation et du perfectionnement
- Développer des documents d'orientation faisant autorité et qui sont disponibles sur le site Web de la CFP, comme *Les tests dans l'administration publique fédérale*, le *Guide relatif à l'évaluation des personnes handicapées*, et un guide et un outil pour atténuer les préjugés et les obstacles
- Apporter des services de consultation sur l'évaluation valide et inclusive, et donner des ateliers et des séminaires sur l'évaluation

Rayonnement et engagement

- Maintenir l'engagement auprès des intervenants régionaux afin de renforcer la réputation de la CFP en tant que partenaire interne de confiance et expert des emplois et des programmes de recrutement du gouvernement du Canada
- Mener des activités de rayonnement auprès des partenaires ministériels internes afin de promouvoir des pratiques d'évaluation valides et inclusives, par l'échange d'expertises et de services
- Collaborer avec des intervenants externes (par exemple : universités, associations professionnelles, autres gouvernements) pour échanger des pratiques exemplaires qui permettent d'améliorer l'expertise du secteur et de faire progresser la recherche et les connaissances communes en matière d'évaluation inclusive

Promotion du programme de recrutement

- Promouvoir l'utilité de l'embauche d'étudiants et les avantages de l'utilisation des programmes, outils et services de recrutement de la CFP
- Apporter une expertise stratégique en matière de recherche de talents, et élaborer des processus de recrutement inclusifs et exempts d'obstacles
- Apporter un soutien sur mesure pour promouvoir des possibilités d'emploi précises qui correspondent aux besoins de recrutement actuels et anticipés du gouvernement du Canada

Collaboration et collecte de renseignements

- Collecter des renseignements sur les tendances de recrutement et d'embauche actuelles au sein du gouvernement du Canada, ainsi que sur les besoins et les initiatives d'embauche des ministères et organismes

Public des activités de soutien

- Fournir des activités de soutien aux gestionnaires d'embauche, aux professionnels des RH, aux comités interministériels régionaux (conseils fédéraux régionaux, comités de gestion et de RH), aux réseaux nationaux et régionaux (par exemple : Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux, Étudiants GC, Communauté nationale des gestionnaires, réseaux d'équité en matière d'emploi) et aux communautés fonctionnelles

Harmonisation avec les objectifs de la CFP

- Assurer un rayonnement et un engagement cohérents et complets
- Faciliter une communication et une collaboration efficaces entre les régions
- Mettre en œuvre des programmes et des initiatives de recrutement obligatoires, ainsi que des initiatives de recrutement, pour soutenir les principales priorités du gouvernement
- Améliorer la compréhension du processus de dotation à la fonction publique
- Soutenir les activités liées à la dotation à l'échelle du gouvernement qui répondent aux priorités et aux besoins émergents en main-d'œuvre

Annexe D : Atouts uniques et conséquences d'un éventuel chevauchement par secteur

Secteur des politiques et des communications

Principales activités de soutien	Atouts uniques	Harmonisation avec le mandat du secteur	Domaines de chevauchements potentiels et conséquences pour la CFP	Exemples de chevauchements potentiels
Orientations en matière de politiques, interprétation de la législation, rayonnement en amont	Expertise stratégique	Élevée. Le Secteur des politiques et des communications donne une orientation aux ministères sur les pratiques d'embauche, les politiques et les activités politiques inappropriées	Chevauchements possibles avec le Secteur des services et du développement des affaires en ce qui concerne l'engagement régional, confusion chez les intervenants, en raison de canaux de communication similaires	La Division du soutien en dotation et la Direction du recrutement national participent à certains des mêmes comités régionaux



Secteur de la surveillance et des enquêtes

Principales activités de soutien	Atouts uniques	Harmonisation avec le mandat du secteur	Domaines de chevauchements potentiels et conséquences pour la CFP	Exemples de chevauchements potentiels
Conformité, enquêtes, ateliers ciblés	Expertise en matière d'enquête	Élevée. Le Secteur de la surveillance et des enquêtes fait de la sensibilisation relativement aux irrégularités en matière de dotation	Chevauchements possibles avec le Secteur des politiques et des communications en ce qui concerne les activités de rayonnement; confusion chez les intervenants en raison de canaux de communication similaires	Le Secteur de la surveillance et des enquêtes et le Secteur des politiques et des communications mènent des activités de rayonnement auprès des professionnels des RH



Secteur des services et du développement des affaires

Principales activités de soutien	Atouts uniques	Harmonisation avec le mandat du secteur	Domaines de chevauchements potentiels et conséquences pour la CFP	Exemples de chevauchements potentiels
Recrutement, évaluation, engagement régional, promotion des programmes	Expertise régionale et d'évaluation, promotion des programmes, initiatives de recrutement	Élevée. Le Secteur des services et du développement des affaires fait la promotion des programmes de recrutement et répond aux besoins des ministères d'embauche	Chevauchements possibles entre la Direction du recrutement national et le Secteur des politiques et des communications pour ce qui est du rayonnement; redondance des efforts possible entre le Centre de psychologie du personnel et le Secteur des politiques et des communications en ce qui concerne les orientations sur les préjugés et les obstacles, problèmes de coordination	La Division du soutien en dotation et la Direction du recrutement national participent à certains des mêmes comités régionaux

Transcription du tableau : Forces uniques et implications du chevauchement potentiel par secteur

*Le chevauchement fait référence à la situation où deux tâches, processus ou informations ou plus partagent des éléments ou des domaines de responsabilité communs. Cela peut mener à l'ambiguïté, à la redondance et à des conflits potentiels, car différentes entités peuvent assumer la responsabilité des mêmes aspects, ce qui entraîne un manque de clarté et d'accord sur les rôles.

Secteur des politiques et des communications (SPC)

- Activités de soutien clés : orientation politique, interprétation législative, sensibilisation proactive
- Forces uniques : Expertise stratégique

- Alignement avec le mandat du secteur : haut. Le secteur des politiques et des communications fournit des conseils aux organisations sur les pratiques d'embauche, les politiques et les activités politiques inappropriées
- Domaines de chevauchements potentiels et implications pour la CFP : Possibles chevauchements avec le secteur des services et du développement des affaires en matière d'engagement régional, confusion des parties prenantes en raison de canaux de prestation similaires
- Exemples de chevauchements potentiels : La Division du soutien en dotation et la Direction nationale du recrutement participent à certains des mêmes comités régionaux

Secteur de la surveillance et des enquêtes (SSE)

- Activités de soutien clés : conformité, enquêtes, ateliers ciblés
- Forces uniques : Expertise en enquête
- Alignement avec le mandat du secteur : haut. Le secteur de la surveillance et des enquêtes sensibilise aux irrégularités en matière de personnel
- Domaines de chevauchements potentiels et implications pour la CFP : Possibles chevauchements avec le secteur des politiques et des communications dans les activités de sensibilisation; Confusion des parties prenantes due à des canaux de diffusion similaires
- Exemples de chevauchements potentiels : Le secteur de la surveillance et des enquêtes ainsi que le secteur des politiques et des communications mènent tous deux des activités de sensibilisation auprès des professionnels des ressources humaines

Secteur des services et du développement des affaires (SSDA)

- Activités de soutien clés : recrutement, évaluation, engagement régional, promotion de programmes
- Forces uniques : expertise régionale et en évaluation, promotion de programmes, initiatives de recrutement
- Alignement avec le mandat du secteur : Haut. Le secteur des services et du développement des affaires promeut les programmes de recrutement et répond aux besoins des organismes d'embauche.



- Domaines de chevauchements potentiels et implications pour la CFP : Possibles chevauchements entre la Direction nationale du recrutement et le secteur des politiques et communications en matière de sensibilisation; possibles efforts doublés entre le Centre de psychologie du personnel et le secteur des politiques et communications concernant les orientations sur les préjugés, les obstacles et les défis de coordination
- Exemples de chevauchements potentiels : La Division du soutien en dotation et la Direction nationale du recrutement participent à certains des mêmes comités régionaux

