

# RÉPONSE DE LA DIRECTION À L'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE GESTION DES DIVULGATIONS ET DES REPRÉSAILLES DU COMMISSARIAT

## Contexte

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada a pour mandat de fournir un processus indépendant et confidentiel permettant de recevoir les divulgations d'actes répréhensibles dans le secteur public fédéral, ou concernant ce dernier, provenant de fonctionnaires et du grand public, et de faire enquête sur celles-ci. Il dépose au Parlement des rapports sur les cas d'actes répréhensibles avérés et formule des recommandations de mesures correctives aux administrateurs généraux. Le mandat du Commissariat consiste également à offrir un mécanisme qui vise à traiter les plaintes de représailles reçues des fonctionnaires et des anciens fonctionnaires afin de parvenir à une solution, y compris par l'entremise de la conciliation et des renvois de cas au Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs.

La Direction générale des opérations du Commissariat exécute le Programme de gestion des divulgations et des représailles (le Programme) et représente l'essentiel de l'effectif du Commissariat. Le Programme permet d'exercer les responsabilités de l'organisation prévues par la LPFDAR.

En décembre 2019, le Commissariat a retenu les services de Goss Gilroy pour effectuer une évaluation de son Programme de gestion des divulgations et des représailles pour la période commençant le 1<sup>er</sup> avril 2016 et se terminant le 31 mars 2019. Cet exercice a été entrepris afin d'évaluer la pertinence, la conception, l'exécution, l'efficacité et l'efficience du Programme conformément au Plan intégré de vérification et d'évaluation axé sur les risques du Commissariat (2018-2023), et en conformité avec les exigences de couverture énoncées dans la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor de 2016 et la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Réponse de la direction

Le Commissariat accepte les résultats du rapport final sur l'*Évaluation du Programme de gestion des divulgations et des représailles du Commissariat* (rapport final) présenté par Goss Gilroy le 2 mars 2020 et s'engage à mettre en œuvre chacune des sept recommandations qui y sont formulées.

Par ailleurs, la direction est satisfaite des conclusions suivantes :

- Le programme prévoit un processus efficace, indépendant et confidentiel pour la divulgation protégée d'actes répréhensibles ainsi que pour les plaintes en matière de représailles.
- Le Commissariat comprend bien son rôle particulier dans le régime d'intégrité du secteur public fédéral et est conscient et respectueux des autres mécanismes existants.
- Les objectifs du Commissariat en matière de respect des normes de service sont considérés comme étant adéquats.

Ce rapport a non seulement permis de formuler des observations précieuses et des recommandations tout aussi importantes, mais il a également permis de valider une grande partie des exercices de gestion du changement entrepris par les Opérations au cours des dernières années, tels que l'exercice LEAN, l'évaluation des ETP nécessaires pour que le Commissariat puisse remplir sa mission ainsi que la révision de ses modèles et procédures.

La direction a présenté les réponses ci-après aux sept recommandations formulées dans le rapport final. En outre, la direction du programme élaborera un plan d'action distinct et correspondant en consultation avec le personnel des Opérations.

### **Recommandation n° 1**

Continuer à encourager et à favoriser une délégation complète et efficace des tâches afin de réduire au minimum les retards, en particulier les tâches que le directeur des Opérations peut déléguer aux chefs d'équipe. Les tâches visées comprendraient l'attribution et le suivi régulier des dossiers d'enquête, l'encadrement et la logistique concernant le processus de conciliation.

#### *Réponse de la direction*

Le Commissariat continuera à encourager et à favoriser la délégation complète et efficace des tâches. Par conséquent, il continuera à s'appuyer sur les travaux qu'il a entrepris dans le cadre de l'exercice LEAN tout en tenant compte attentivement des commentaires formulés dans la présente évaluation.

### **Recommandation n° 2**

Créer une capacité en cas d'urgence au moyen des mesures suivantes :

- a. Affecter deux enquêteurs à chaque enquête;
- b. Faire appel à la capacité des chefs d'équipe pour effectuer des examens relatifs à la recevabilité ou pour agir en tant qu'examineurs des rapports sur la recevabilité, lorsque le volume de dossiers entraîne une augmentation de la charge de travail du gestionnaire de la recevabilité des dossiers.

#### *Réponse de la direction*

Bien qu'il soit d'usage au Commissariat d'affecter deux membres de l'équipe des Opérations à chaque enquête, le Commissariat étudiera les moyens de créer une capacité en cas d'urgence, notamment en examinant la possibilité d'affecter deux enquêteurs à chaque enquête et en faisant appel à la capacité des chefs d'équipe.

### **Recommandation n° 3**

Continuer à élaborer une gamme complète de modèles actualisés, de guides de processus étape par étape et d'autres outils et à favoriser leur utilisation pour : 1) améliorer l'efficacité de l'ensemble du personnel, 2) accélérer l'intégration et l'apprentissage de nouveaux analystes et enquêteurs, 3) améliorer la cohérence et la qualité des produits écrits et 4) favoriser le transfert durable des connaissances des employés expérimentés.

#### *Réponse de la direction*

Le Commissariat continuera à élaborer une gamme complète de modèles actualisés, de guides étape par étape et d'autres outils et à favoriser leur utilisation.

### **Recommandation n° 4**

Adopter un nouveau système d'information et de gestion des dossiers qui permet : 1) un suivi efficace, détaillé et en temps réel des dossiers en cours, 2) la recherche sur les dossiers antérieurs afin de favoriser la cohérence des décisions et l'apprentissage et 3) une saisie efficace des données pour l'établissement de rapports.

#### *Réponse de la direction*

Le Commissariat adoptera un nouveau système d'information et de gestion des dossiers pour :

- Faciliter la réalisation des activités de base par et pour les utilisateurs finaux;
- Assurer l'automatisation et la capacité d'adaptation des flux de travail et des processus opérationnels pour différentes fonctions, différents utilisateurs et groupes;
- Se doter d'un système commun qui améliore le suivi des dossiers en cours, la recherche sur les dossiers antérieurs, la saisie de données pour l'établissement de rapports et l'amélioration de l'efficacité;
- Permettre au Commissariat de se concentrer sur son mandat principal tout en appuyant la prise de décision et en réduisant ainsi les risques.

### **Recommandation n° 5**

Saisir et publier des statistiques sur les résultats des dossiers gérés dans le cadre du Programme par type d'allégation, et fournir des renseignements plus précis sur le nombre de dossiers clos après examen de la recevabilité lorsque le commissaire a jugé qu'une divulgation ou une plainte pourrait être mieux instruite par une autre organisation.

#### *Réponse de la direction*

Lorsqu'un nouveau système d'information et de gestion des dossiers sera adopté, le Commissariat saisira et envisagera de publier des statistiques supplémentaires relatives aux dossiers, telles que le type d'allégation et les motifs de clôture, y compris l'application de l'alinéa 24(1)f) de la LPFDAR.

## **Recommandation n° 6**

Poursuivre les efforts visant à favoriser le maintien en poste du personnel, et accorder de l'importance à la création d'un milieu de travail caractérisé par la transparence, la collégialité, la collaboration et le soutien.

### *Réponse de la direction*

Le Commissariat est fier de la manière dont il entretient des échanges avec tous ses employés, les recrute et met à profit leurs compétences et leurs capacités afin de présenter le Programme de gestion des divulgations et des représailles aux fonctionnaires fédéraux et aux Canadiens. Le Commissariat poursuivra ses efforts visant à favoriser le maintien en poste du personnel en s'efforçant particulièrement d'assurer un milieu de travail caractérisé par la transparence, la collégialité, la collaboration et le soutien.

## **Recommandation n° 7**

Améliorer le processus d'examen des rapports d'enquête de la manière suivante :

- a. Veiller à ce que le premier examen effectué par les Opérations soit rigoureux, constructif et conforme à la compréhension commune du dossier;
- b. Garantir la présence de mécanismes (vérifications internes ou réunions prévues) permettant aux Opérations et aux services juridiques d'apporter leur contribution en temps opportun et d'éviter que des modifications ne soient apportées à un produit tard dans le processus d'examen.
- c. établissant une compréhension commune de l'objectif du processus d'examen et des différents rôles et responsabilités des examinateurs, tout en ayant conscience que des produits différents peuvent justifier des niveaux d'examen différents.

### *Réponse de la direction*

Le Commissariat continuera d'étudier les moyens d'améliorer le processus d'examen des rapports d'enquête, en veillant notamment à ce qu'un premier examen effectué par les Opérations soit rigoureux, constructif et conforme à une compréhension commune du dossier et en garantissant la présence de mécanismes permettant aux Opérations et aux services juridiques d'apporter leur contribution en temps opportun.