



**Évaluation des activités, des initiatives
et de la stratégie de sensibilisation et
de mobilisation du Commissariat à
l'intégrité du secteur public
(1^{er} avril 2012 – 31 mars 2015)**

Préparée pour le Commissariat à l'intégrité
du secteur public du Canada



Andrée Paige
31 mars 2017



Table des matières

1. Contexte.....	2
2. Objectif.....	2
3. Processus d'examen.....	2
4. Période ciblée et point de mire de l'examen.....	4
5. Défis et réalités avec lesquels le Commissariat doit composer	4
6. Constatations de l'examen	7
• Confiance et sensibilisation accrues concernant la Loi et le Commissariat (fonctionnaires) ...	7
• Confiance et sensibilisation accrues concernant la Loi et le Commissariat (autres intervenants clés)	8
• Augmentation de la charge de travail	9
• Réalisations opérationnels	10
• Activités ciblées de mobilisation d'intervenants.....	11
• Mesurer l'efficacité des activités de sensibilisation et de mobilisation.....	12
7. Observations, perspectives et recommandations	14
8. Conclusion	18



Contexte

En décembre 2016, le Commissariat à l'intégrité du secteur public (le Commissariat) a retenu les services de l'entreprise OTUS Group pour qu'elle mène une évaluation des initiatives et des activités de sensibilisation et de mobilisation réalisées par l'équipe des communications entre le 1^{er} avril 2012 et le 31 mars 2015.

Il convient de souligner que la réalisation simultanée de cette évaluation et de l'examen quinquennal de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (lancé en février 2017 par le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes) n'était pas prévue; il s'agit d'une coïncidence. La demande de prix a été lancée par le Commissariat en octobre 2016, et le présent processus d'évaluation a débuté en décembre 2016.

Objectif

L'objectif principal de cette évaluation compte deux volets :

- 1) Examiner le document *Stratégie de sensibilisation et de mobilisation du Commissariat pour 2012-2015, accompagnée de plans d'activité annuels* (juin 2012), ainsi que le document de suivi intitulé *Stratégie de sensibilisation et de mobilisation du Commissariat pour 2014-2015* (août 2014), afin de déterminer si les stratégies, initiatives et activités qui avaient été cernées ont été mises en œuvre, et si elles ont contribué à accroître la sensibilisation auprès des intervenants entre le 1^{er} avril 2012 et le 31 mars 2015.
- 2) Formuler de la rétroaction et des recommandations d'améliorations à apporter.

Remarque : On a demandé à ce que cette évaluation porte notamment sur des réalisations ciblées dans les domaines de la sensibilisation et des opérations.

Processus d'examen

Afin d'évaluer efficacement les initiatives et activités de sensibilisation du Commissariat, et pour formuler des commentaires et des recommandations d'améliorations, l'étude allait au-delà d'un simple examen du document de la stratégie originale pour 2012-2015 et du document de suivi pour 2014-2015. Parmi les autres ressources consultées, mentionnons :

- Le site Web du Commissariat : <http://www.psic-ispcc.gc.ca/>;
- La présence en ligne et dans les médias sociaux, incluant notamment :
 - Recherches Google sur le Commissariat afin de consulter les résultats des trois premières pages, des articles Wikipédia, des articles dans les médias, le site Web du gouvernement du



- Canada, ainsi que d'autres sites Web ou liens relevés lors des entrevues avec les participants;
- Twitter : https://twitter.com/PS_Integrity et https://twitter.com/SP_Integrite;
- YouTube : <https://www.youtube.com/channel/UCUTeAtfK56CJPHBaq73P4wQ> et <https://www.youtube.com/channel/UCNTvTgb00FO-tFoeuJycVA>;
- La *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (la Loi), afin de bien comprendre les paramètres régissant le mandat du Commissariat qui consiste à répondre aux besoins des fonctionnaires qui font des divulgations protégées d'actes répréhensibles ou des plaintes en matière de représailles;
- Les documents historiques suivants :
 - Stratégie de communication *Restoring Trust* (rétablir la confiance) (2011);
 - Deux rapports de séances de groupes de discussion (2011 et 2016);
 - Calendriers des allocutions passées (exercices 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015);
 - Document de suivi des stocks d'articles promotionnels (2011, dernière modification en 2016);
 - Stratégie sur les médias sociaux (2014);
 - Stratégie de dépôt des rapports sur les cas standards (2011, dernière modification en 2013);
 - *Rapport sur l'évaluation des risques du Commissariat à l'intégrité du secteur public au comité de vérification* (décembre 2014);
 - Rapports annuels : 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015.
- Matériel et produits de communication (versions papier et en ligne) : <http://www.psic-ispc.gc.ca/fra/ressources/materiel-et-produits-de-communication>.

De par sa nature, le processus d'évaluation s'appuyait essentiellement sur un modèle axé sur les participants, afin d'établir des liens avec les coordonnateurs/responsables de l'exécution, les bénéficiaires, les membres affiliés et les observateurs des initiatives et activités de sensibilisation et de mobilisation du Commissariat. En janvier et février 2017, des invitations à participer à des entrevues individuelles avec Andrée Paige, de la société OTUS Group, ont été envoyées aux personnes suivantes :

- des membres de l'équipe des communications du Commissariat;
- d'autres employés du Commissariat associés à la haute direction, aux politiques, à la recherche et aux enquêtes;
- des membres de la communauté des agents supérieurs;
- des membres du Comité consultatif et du Comité d'évaluation et de vérification;
- des membres des médias.

Les entrevues individuelles acceptées ont duré en moyenne 30 minutes chacune, ce qui donnait amplement le temps à la personne interrogée pour transmettre de la rétroaction franche et des recommandations pratiques. Au total, 18 personnes ont participé à cet exercice. Ces participants



détenaient une expertise, une expérience ou un intérêt professionnels dans au moins l'un des domaines suivants : valeurs, éthique, intégrité, gestion des conflits, vérifications internes, divulgations internes, responsabilisation, tribunaux, syndicats, politiques, finances, services correctionnels et sécurité nationale.

Compte tenu de la diversité des points de vue et des expériences des participants aux entrevues, il convient de souligner que leur rétroaction est de nature plus qualitative que quantitative.

Par conséquent, les résultats de l'évaluation témoignent des points de vue des participants sur les questions et enjeux examinés, mais ils ne peuvent être généralisés à l'ensemble du personnel du Commissariat, de la communauté des agents supérieurs, des membres des comités consultatifs et des comités de vérification et évaluation, ou des fonctionnaires fédéraux, qui étaient particulièrement ciblés par la stratégie de sensibilisation et de mobilisation du Commissariat en vue de leur faire mieux connaître le Commissariat.

Période ciblée et point de mire de l'examen

La société OTUS Group a reçu comme consigne de mettre l'accent sur l'efficacité de la stratégie de sensibilisation et de mobilisation du Commissariat et sur les plans d'activités à l'appui pour la période du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2015.

Étant donné que le processus d'évaluation n'a été lancé que 21 mois plus tard — en décembre 2016 pour l'examen des documents contextuels et à l'appui, puis en janvier et février 2017 pour les entrevues — il s'est avéré difficile de limiter la portée de l'évaluation à une période se terminant le 31 mars 2015. L'information consultée sur les sites Web aux fins de l'évaluation, par exemple, avait certainement été mise à jour depuis mars 2015.

Les participants aux entrevues ont naturellement fourni des points de vue fondés sur le passé et sur le présent, ainsi que sur des situations en évolution. Il n'aurait pas été réaliste de s'attendre à ce qu'ils limitent leurs commentaires aux initiatives et activités réalisées uniquement durant la période du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2015.

Il a donc fallu, par nécessité et pour des raisons pratiques, que cette évaluation mette l'accent non seulement sur les initiatives et activités réalisées entre le 1^{er} avril 2012 et le 31 mars 2015, mais aussi sur la façon dont ces initiatives et activités peuvent avoir évolué durant le reste de 2015, tout au long de 2016, et jusqu'en janvier et février 2017 inclusivement.

Défis et réalités avec lesquels le Commissariat doit composer

Il est ressorti de l'évaluation que le Commissariat est confronté à plusieurs défis et réalités qui doivent être pris en compte, notamment :

- **La réputation du Commissariat avant le 1^{er} avril 2012** : Les premières années du Commissariat ont été ponctuées d'examen scrupuleux par le public, de méfiance et de critiques qui ont été documentés de façon exhaustive. Ces perceptions demeurent apparentes dans les recherches en ligne et dans les contrecoups des premières critiques qui continuent de se faire sentir.
 - Prenons par exemple l'article Wikipédia sur la version anglaise de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (*Public Servants Disclosure Protection Act*; https://en.wikipedia.org/wiki/Public_Servants_Disclosure_Protection_Act), qui parle des trois premières années après la promulgation de la Loi et qui conclut avec la démission du premier commissaire, en octobre 2010. Même si les dernières modifications apportées à cette page ont été faites aussi récemment qu'en 2014, il ne contient aucune information sur les deux commissaires qui ont succédé, et il n'a pas non plus été mis à jour pour exposer les opinions les plus récentes au sujet de la Loi.
 - L'article Wikipédia anglais sur le commissaire à l'intégrité du secteur public (https://en.wikipedia.org/wiki/Public_Sector_Integrity_Commissioner) ne mentionne nulle part la nomination du commissaire actuel.
 - Remarque : Wikipédia n'est certainement pas la seule source d'information en ligne, mais le site se trouve au cinquième rang des sites les plus populaires dans le monde, après Google, YouTube, Facebook et Baidu (le principal moteur de recherche chinois). Source : <http://www.alexa.com/topsites> (en anglais seulement).
L'existence de renseignements périmés et d'opinions négatives portant sur des personnes remplacées ou des activités modifiées il y a de cela 7 à 10 ans soulève d'importants obstacles (voir la section *Observations, perceptions et recommandations*, à la page 14, pour consulter la solution recommandée).
- **La définition d'un acte répréhensible** : La définition donnée par la Loi au terme « acte répréhensible » est beaucoup plus étroite que celle du dictionnaire. Ce n'est pas tout le monde qui va lire et va comprendre la Loi.
- **L'interprétation de la Loi** : Cette même Loi peut être interprétée de différentes façons par différentes parties, ce qui entraîne des pratiques différentes. Par exemple, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) ne présente pas de rapport au sujet des divulgations anonymes, alors que le Commissariat en fait. Un autre exemple : si une personne fait plus d'une allégation, le SCT rendra compte de chaque allégation comme étant une divulgation distincte. À l'opposé, le Commissariat considère que toutes les allégations faites par une même personne représentent un seul et unique acte de divulgation (un formulaire, un cas, une enquête). Ces différentes interprétations de la Loi, et les variations qu'elles entraînent dans les statistiques des rapports sur le nombre de divulgations, ont entraîné de la confusion et des incohérences.
- **La culture de la dénonciation** : La plupart des participants aux entrevues ont reconnu que le terme « dénonciation » et l'acte de dénoncer sont souvent perçus de façon négative, même s'il devient de plus en plus acceptable de dénoncer les actes répréhensibles. On a demandé aux participants de proposer des termes qu'eux-mêmes ou leurs employés peuvent associer aux dénonciateurs ou à l'acte de dénonciation, et ils ont répondu par exemple : rapporteur, mouchard, délateur, porte-panier, *stool*, fouineur, trahison, punition, représailles, stigmatisation, réputation, etc. Pour bien des gens, la culture qui consiste à ne pas « faire de vagues » ou à ne pas se mêler de la situation est bien ancrée. En outre, si une personne procède à une dénonciation, celle-ci pourrait attirer beaucoup d'attention

sur la situation dénoncée, ce qui va en fait à l'encontre de la protection de l'identité des plaignants que le Commissariat garantit. Les participants ont toutefois reconnu également qu'en l'absence de divulgations, il est impossible d'apporter des améliorations. Les plaignants et les témoins peuvent en fait se sentir soulagés lorsqu'ils constatent que quelqu'un a fait preuve de suffisamment de courage et d'intégrité pour dénoncer la situation. De façon générale, cette difficulté n'est pas limitée au Commissariat; c'est l'ensemble de la société qui doit composer avec les répercussions de cette culture. Le Commissariat reconnaît déjà la nécessité de contribuer à modifier la culture de la dénonciation afin que cet acte ne soit pas seulement accepté, mais qu'il soit même encouragé.

- **La réticence à faire appel aux services de dénonciation** : De nombreuses raisons peuvent contribuer à faire en sorte qu'une personne hésite à communiquer avec le Commissariat et à signaler un acte répréhensible ou un acte de représailles. Parmi ces motifs, mentionnons notamment :
 - D'après les témoignages des participants aux entrevues, le Commissariat « fait peur » à certains fonctionnaires. Le fait de divulguer officiellement un acte répréhensible ou de déposer une plainte en matière de représailles est « quelque chose de gros ». Les plaignants peuvent craindre que le processus s'éternise, qu'il exige beaucoup de leur temps, ou qu'il soit exténuant ou intimidant. Ils peuvent craindre que les autres soupçonnent leur implication dans l'affaire et qu'ils en subissent les conséquences, malgré l'assurance que leur identité est protégée et qu'ils sont protégés de toutes représailles. Ils ne savent pas s'ils seront satisfaits des résultats. Dans l'ensemble, lorsqu'une personne songe à divulguer un acte répréhensible, elle doit composer avec des effets psychologiques et émotionnels qui pourraient être plus importants que leur volonté de divulguer un acte répréhensible ou un acte de représailles.
 - Dans la Loi (sous réserve du paragraphe 19.4(4)), s'il dépose une plainte au titre du paragraphe 19.1(1), le fonctionnaire ou l'ancien fonctionnaire ne peut intenter de recours au titre de toute autre loi fédérale ou de toute convention collective à l'égard des prétendues représailles. Cette disposition peut rendre un employé réticent à approcher le Commissariat s'il croit qu'il pourrait obtenir de meilleurs résultats au moyen d'un autre recours.
 - D'après la Loi, le commissaire ne peut enquêter sur des fonctionnaires qui ont quitté la fonction publique ou qui ont pris leur retraite (paragraphe 29(3)). Si un fonctionnaire quitte la fonction publique ou prend sa retraite avant que l'employé ait eu l'occasion de prendre contact avec le Commissariat, il est impossible de faire enquête sur l'acte répréhensible ou l'acte de représailles faisant l'objet d'une divulgation.
 - La dénonciation est rarement le résultat d'une décision prise rapidement. Des agents supérieurs ont affirmé que les plaignants peuvent être tourmentés pendant des mois avant d'aller de l'avant. Ils peuvent prendre des congés de maladie pour échapper au problème pendant aussi longtemps que possible avant de procéder à une dénonciation, s'ils finissent par le faire.
- **Les principaux intervenants sont nombreux et dispersés** : Près de 60 % des employés de la fonction publique du Canada travaillent à l'extérieur de la région de la capitale nationale, dans quelque 1 600 endroits situés d'un bout à l'autre du Canada. Le gouvernement compte environ 6 000 cadres et 400 000 fonctionnaires au total, de même que près de 340 députés et plus de 100 sénateurs (il n'y a pas eu d'élections fédérales entre le 1^{er} avril 2012 et le 31 mars 2015). À titre d'organisme

indépendant dont le mandat est de rendre des comptes directement au Parlement et de communiquer directement avec les administrateurs généraux, le Commission peut avoir accès au répertoire du gouvernement du Canada, mais il ne conviendrait pas qu'il commence à ratisser le répertoire pour créer de vastes listes de courriels internes. L'organisme doit plutôt trouver des moyens efficaces d'atteindre ces publics cibles internes en établissant des partenariats avec des personnes-ressources internes.

- **Le rendement du Commissariat ne peut se mesurer uniquement par le nombre de cas publiés :** Le mandat du Commissariat est restreint, les fonctionnaires ont accès à d'autres recours, et les actes répréhensibles ne correspondent pas toujours à la définition donnée par la Loi. Par exemple, un employé peut procéder à une divulgation dans sa propre organisation auprès d'un superviseur, d'un gestionnaire ou de l'agent supérieur affecté aux divulgations internes. La volonté d'améliorer le bien-être au travail a facilité le processus permettant de soulever des préoccupations, d'en parler ouvertement et de les régler à l'interne, évitant ainsi d'avoir à porter l'affaire à l'attention du Commissariat. En outre, les incidents de harcèlement, les problèmes de dotation et les conflits personnels sont exclus de la définition d'acte répréhensible au sens de la Loi et peuvent être mieux gérés par un gestionnaire, un conseiller en ressources humaines ou un représentant syndical. Enfin, le fait est qu'il n'existe pas de données réelles et fiables confirmant le nombre réel d'actes répréhensibles divulgués dans l'ensemble des voies hiérarchiques établies dans le gouvernement fédéral.
- **Le Commissariat ne peut imposer de mesures disciplinaires en réponse à un acte répréhensible :** Les enquêtes découlant de divulgations visent, selon la Loi, à porter l'existence d'un acte répréhensible à l'attention de l'administrateur général de l'organisation (comme le sous-ministre ou le directeur général) et à formuler des recommandations sur les mesures correctives à prendre. Aux termes de la Loi, lorsque le Commissariat détermine à la suite d'une enquête qu'un fonctionnaire a commis un acte répréhensible, il ne peut imposer les mesures disciplinaires appropriées (comme le licenciement) ni y prendre part. Il n'y a que dans les cas de représailles que le commissaire *peut* avoir des motifs de croire qu'il est dans l'intérêt public de renvoyer l'affaire à un conciliateur (pour tenter d'obtenir un règlement) ou au Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (qui peut ordonner l'exécution de mesures correctives telles que la réintégration ou l'indemnisation du plaignant, ou encore la prise de mesures disciplinaires contre celui qui a commis des représailles). Pour ceux qui souhaitent que le Commissariat prenne directement des mesures punitives ou qui s'attendent à ce qu'il le fasse, ils ne pourront que constater que cela ne fait tout simplement pas partie du mandat de l'organisation.

Ensemble, ces défis et ces réalités n'empêchent pas le Commissariat de mettre en œuvre avec succès une stratégie de sensibilisation et de mobilisation, mais ils créent des obstacles potentiels tels que des malentendus, des perceptions erronées et des troubles de communication, obstacles qui peuvent être longs et difficiles de surmonter.

Constatations de l'examen

Confiance et sensibilisation accrues concernant la Loi et le Commissariat (fonctionnaires)

Tout au long de l'examen, on a pu constater une augmentation de la sensibilisation à la Loi et au Commissariat, bien qu'il reste une impression généralisée que de nombreux fonctionnaires ne savent toujours pas ce qu'est ou ce que fait le Commissariat. Par exemple, on confond parfois en anglais l'acronyme du Commissariat (*PSIC*) avec celui de l'AFPC (*PSAC*), un syndicat, lorsque seuls les acronymes sont utilisés, en raison de leur sonorité semblable à l'oral. En outre, plusieurs participants aux entrevues ont fait remarquer que de nombreux employés qui se concentrent agressivement sur l'avancement de leur carrière, ou d'autres qui mettent plus l'accent sur leur vie à l'extérieur du travail que sur leur travail, peuvent avoir des opinions différentes à l'égard des initiatives et activités qui ne les touchent pas directement. Enfin, il y a de nombreux fonctionnaires qui ne comprennent pas vraiment la structure gouvernementale, et encore moins la fonction ou même la raison d'être d'un agent du Parlement comme le Commissariat. Malgré des améliorations du côté de la sensibilisation, même le Commissariat comprend qu'il faut continuer d'accorder une priorité élevée à la mise en œuvre d'activités de sensibilisation et de mobilisation.

Pour le nombre croissant de fonctionnaires qui connaissent maintenant le Commissariat, les commentaires des participants aux entrevues révèlent que l'information ou la formation, transmises par le Commissariat, les agents supérieurs ou les gestionnaires, ont contribué à faire comprendre aux fonctionnaires que le Commissariat est un important mécanisme en ce qui a trait à la dénonciation et que sa mission est d'accroître la responsabilisation à l'échelle du gouvernement fédéral, et ce, même si la culture de dénonciation n'est toujours pas perçue de façon positive par tous les employés.

Confiance et sensibilisation accrues concernant la Loi et le Commissariat (autres intervenants clés)

Outre les agents supérieurs, les gestionnaires, les superviseurs et les fonctionnaires en général, la *Stratégie de sensibilisation et de mobilisation du Commissariat pour 2012-2015* désigne d'autres intervenants importants, énumérés ci-dessous. Bon nombre des participants aux entrevues ont désigné divers intervenants dans leurs commentaires sur la perception de confiance et de sensibilisation concernant la Loi et le Commissariat. Dans le cadre de l'évaluation, l'équipe des communications a fourni de la rétroaction et fait le point sur l'ensemble des intervenants :

- **Parlementaires** : Même si le Commissariat rend des comptes aux députés et aux sénateurs, on estime que bon nombre d'entre eux ne comprennent pas trop bien le mandat du Commissariat et se demandent pourquoi il n'y a pas plus de rapports sur les cas. L'examen quinquennal de la Loi pourrait aider à remédier à cette situation.
- **Syndicats, associations professionnelles, relations de travail et programmes aide aux employés** : Le Commissariat a fait des percées auprès des syndicats, en particulier.
- **Défenseurs des dénonciateurs** : Les tout premiers critiques du Commissariat continuent de se faire entendre, généralement au sujet de l'absence de pouvoirs de punition accordés par la Loi au Commissariat. Les voies de communication sont demeurées ouvertes malgré les opinions divergentes.
- **Autres agents du Parlement** : Le Commissariat a fait le tour du réseau et, ensemble, les agents ont examiné la possibilité de promouvoir une image de marque conjointe. On a déterminé que le degré de complexité était trop élevé et qu'il y avait trop de différences dans le travail de chacun des agents

du Parlement. L'idée de les regrouper pour essayer de simplifier leurs fonctions pourrait en fait soulever plus de questions que de réponses.

- **Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles** : Lui aussi formé aux termes de la Loi, le Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles a pour rôle de déterminer si des mesures de représailles ont été exercées. Le Tribunal peut accorder aux victimes de représailles des mesures de redressement adéquates et, lorsque le commissaire en fait la demande, imposer des mesures disciplinaires aux auteurs de représailles. Une seule des personnes passées en entrevue avait des liens avec le Tribunal. La rétroaction de ce participant portait notamment sur la façon dont les mandats du Commissariat et du Tribunal ne sont pas bien compris jusqu'à ce qu'une plainte soit traitée. Le participant a laissé entendre que l'examen prochain de la Loi et les efforts continus visant à sensibiliser les fonctionnaires sur le mandat du CISP contribueront à modifier la culture entourant la dénonciation. Il faudrait fournir plus de renseignements qualitatifs, comme « Pourquoi devriez-vous divulguer? », pour aider les gens à comprendre l'importance de la divulgation dans l'amélioration de notre milieu de travail.
- **Public** : Le site Web propose des renseignements utiles, et on répond aux demandes d'information dans un délai raisonnable. Bien que le public puisse participer à la divulgation d'actes répréhensibles, la plupart des participants aux entrevues estimaient que le Commissariat et la Loi sont beaucoup plus pertinents pour les fonctionnaires, exception faite de la publication des rapports sur les cas et des renvois des cas de représailles pour en garantir l'accès aux médias et au grand public. Plusieurs participants aux entrevues ont aussi fait remarquer que l'apathie du public peut jouer un rôle — que le grand public ne se sent peut-être pas concerné par un problème au sein du gouvernement fédéral si ce problème ne les touche pas directement.
- **Médias** : L'information et les réponses aux questions sont rapidement fournies par le Commissariat aux médias. Un participant aux entrevues qui provenait des médias a déclaré que le Commissariat répondait « de façon exhaustive, rapide et utile ». Certains médias ont appris à bien connaître la Loi et le mandat du Commissariat, ce qui leur a permis de produire des articles plus exacts.
- **Autres gouvernements (provinciaux et municipaux)** : Le Commissariat a recueilli de l'information pour comparer les systèmes d'enquêtes sur les actes répréhensibles et les mesures de représailles. Les déplacements étaient limités en raison des contraintes budgétaires.
- **Gouvernements et homologues internationaux (autres pays)** : On a fait beaucoup d'efforts pour communiquer avec les gouvernements et homologues à l'échelle internationale, afin de les rencontrer et de discuter des recherches et des pratiques exemplaires en la matière. Les déplacements étaient limités en raison des contraintes budgétaires.

Dans le document stratégique de suivi pour 2014-2015 du Commissariat, l'élaboration de messages clés adaptés à chacun des principaux intervenants illustre la façon dont l'équipe des communications comprend de mieux en mieux les enjeux ou les points de vue qui touchent le plus chacun des groupes.

Augmentation de la charge de travail

Le nombre de rapports sur les cas (cas avérés d'actes répréhensibles) est passé d'un à neuf entre le 1^{er} avril 2012 et le 31 mars 2015. En 2014, trois cas ont été renvoyés au Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (comparativement à deux cas déposés en 2011 après

le 1^{er} avril et un cas en 2012 avant le 31 mars). On ne peut que conclure que la confiance et la sensibilisation accrues ont mené à une augmentation du nombre de cas, ce que le commissaire a affirmé lui-même dans son rapport annuel de 2012-2013. La sensibilisation accrue est aussi mentionnée dans les rapports annuels de 2013-2014 et 2014-2015.

Réalisations opérationnelles

- **Rapports sur les cas :** Une augmentation du nombre de rapports sur les cas, accompagnée d'une approche axée sur la diligence pour la publication en ligne de ces rapports et de la communication rapide de l'information et des résultats aux médias, aux politiciens et aux Canadiens, illustre les efforts proactifs du Commissariat pour sensibiliser les gens à la Loi, au rôle du Commissariat et à ses réalisations opérationnelles.
- **Demandes présentées au Tribunal et décisions rendues par celui-ci :** Le rôle indépendant et les processus du Tribunal ne sont peut-être pas très bien compris par les gestionnaires intermédiaires et les fonctionnaires en général, mais selon les participants aux entrevues, ils sont plutôt bien compris par les administrateurs généraux et les agents supérieurs. Le Commissariat est parvenu à communiquer les demandes présentées au Tribunal et les décisions rendues par celui-ci aussi judicieusement qu'il l'a fait pour les rapports sur les cas.
- **Relations avec les médias :** Les relations proactives avec les médias, avec un accès au commissaire, ont été perçues favorablement. Les outils liés aux médias sociaux ont été employés à l'occasion seulement en raison de la nature délicate et hautement confidentielle des cas.
- **Site Web :** À quelques exceptions près, le site Web était considéré comme une bonne source d'information, bien organisé et utile. Les menus sont présentés avec des mots simples, permettant aux utilisateurs de trouver assez facilement les sujets et dossiers recherchés. La vidéo « Voici Joe Friday » a été très bien reçue, car elle permet d'« humaniser » le commissaire et le rôle du Commissariat. La publication des rapports sur les cas et des renvois au Tribunal/décisions du Tribunal en PDF et en format HTML permet de garantir que l'information est facile à imprimer et à rechercher.
 - Le site Web a accueilli 20 783 visiteurs uniques en 2012-2013, 22 127 en 2013-2014 et 21 024 en 2014-2015. Il convient de souligner qu'il y a des pics d'achalandage chaque fois que des rapports sur les cas ou des renvois au Tribunal/des décisions du Tribunal sont annoncés. Au cours de l'exercice 2013-2014, lorsque le nombre de visiteurs uniques était à son plus haut, on comptait six rapports sur les cas et trois renvois au Tribunal, soit le niveau d'activité combinée le plus élevé à ce jour pour les études de cas et les renvois au Tribunal au cours d'un même exercice financier. Il était donc prévisible que le nombre de visites soit le plus élevé au cours de cet exercice en particulier.
- **Calendrier d'allocutions du commissaire et de membres du personnel :** Le calendrier d'allocutions du commissaire et de membres du personnel du Commissariat était chargé. Les documents et les horaires détaillés fournis par le Commissariat montrent les engagements d'allocutions fixées à l'horaire et réalisées en 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015. Ces allocutions, qui comprennent des conférences, des réunions du personnel et de comités de direction, des journées d'apprentissage de groupes de travail, des webdiffusions et l'accueil de délégations étrangères, apparaissent aussi dans le chapitre sur les activités de sensibilisation et de mobilisation des rapports annuels de 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015. En ce qui concerne l'idée d'établir des liens avec l'École de la fonction publique du Canada et 10 institutions fédérales par an, cela a aussi été fait. Par exemple, une vidéo

lancée en décembre 2014 qui résume la définition des mots « conduite » et « représailles » au sens de la Loi a été distribuée aux administrateurs généraux de tous les ministères et organismes fédéraux et des sociétés d'État ainsi qu'à tous les agents supérieurs, pour ne nommer que ceux-là. L'École de la fonction publique du Canada faisait partie de cette initiative de sensibilisation et elle a incorporé la vidéo dans son programme de formation des gestionnaires et des nouveaux employés. Le Commissariat a aussi approché des institutions fédérales et leur a fourni des séances d'information. Par la suite, on a estimé qu'il serait plus productif de trouver des moyens plus directs de transmettre l'information aux cadres intermédiaires et aux employés à tous les niveaux.

- **Stratégie d'exposition :** Le Commissariat a fait de grands progrès pour créer une exposition et du matériel promotionnel dédiés pour aider à faire connaître la Loi et le rôle du Commissariat. Bien que les discussions individuelles prennent beaucoup plus de temps que les activités de sensibilisation plus générales, les membres de l'équipe des communications ont dit que beaucoup d'employés ont trouvé moins intimidant d'aborder « deux personnes à un kiosque » que de faire des demandes de renseignements plus officielles par l'entremise des numéros sans frais ou d'une adresse courriel. Les échanges individuels sont aussi plus personnels que la visite d'un site Web. La stratégie d'exposition a permis d'avoir des discussions de qualité et d'augmenter la probabilité que les employés parlent entre eux du CISP et de leur expérience positive.
- **Dépliants et autres articles promotionnels :** Des dépliants et des articles promotionnels bien identifiés à la marque ont été créés, ce qui était compatible avec la promotion de l'image de marque et les messages utilisés dans la stratégie d'exposition, et ils les ont donc complétés. Des examens cycliques ont été menés et, dans le cas d'un dépliant intitulé *Cinq questions à se poser avant de faire une divulgation protégée d'actes répréhensibles*, ils ont abouti à la réécriture du ton et du message pour faire en sorte qu'ils trouvent un meilleur écho auprès des employés de la fonction publique (d'après des commentaires constructifs qui ont été ouvertement reçus et rapidement pris en compte). Cette attention qui continue à améliorer l'information est louable.

Activités ciblées de mobilisation d'intervenants

- **Activités de mobilisation individuelles avec des syndicats de la fonction publique fédérale :** Le Commissariat a communiqué avec l'Association canadienne des agents financiers, l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, l'Alliance de la fonction publique du Canada, l'Association canadienne des employés professionnels et l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada afin de discuter de stratégies de sensibilisation mutuellement bénéfiques et de faire une promotion croisée de la valeur du rôle de chacun. Si des syndicats hésitent à encourager librement les employés à communiquer avec le Commissariat, c'est le résultat des relations personnelles qu'ils créent avec les employés qu'ils conseillent. Le Commissariat a été informé que leur circonspection découle de la nécessité de gérer les attentes, puisque les syndicats ne pouvaient pas donner des conseils sur l'issue d'un processus d'enquête indépendant. Néanmoins, des représentants des syndicats siègent maintenant au Comité consultatif du Commissariat.
- **Comité consultatif :** La structure et le caractère inclusif du Comité consultatif ne semblent causer aucun problème, mais les commentaires des participants passés en entrevue portent à croire que

l'ordre du jour et la fréquence des réunions pourraient être revus (voir la section *Observations, perceptions et recommandations* pour obtenir plus de détails).

- **Relations provinciales et internationales** : Le Commissariat a donné suite à la surveillance de ses activités internationales en menant une analyse comparative des régimes de délégation provinciaux et en cernant des domaines de participation du Commissariat.
- **Réseaux d'agents du Parlement** : Tel qu'il est décrit dans la liste des principaux intervenants à la page 7, un exercice de copromotion de l'image de marque a été envisagé avec d'autres agents et il a été convenu d'un commun accord de ne pas poursuivre le projet.
- **Groupe de travail sur la divulgation interne (GTDI)** : Les perceptions varient à savoir si le Commissariat a joué un « rôle actif » au sein de ce groupe. Bien que le Commissariat exerce son rôle d'office, les commentaires de certains participants à des entrevues donnent à penser que le Commissariat pourrait en faire davantage (voir la section *Observations, perceptions et recommandations* pour obtenir plus de détails).
- **Comparutions devant des comités parlementaires** : Un cahier, des remarques préliminaires bilingues et une série de questions et réponses ont été préparés pour chaque comparution devant des comités parlementaires. Une surveillance continue de la comparution d'autres agents a aussi aidé à garantir que le commissaire était préparé.
- **Rapport annuel** : Le rapport annuel du Commissariat a été déposé à temps et publié pour en faciliter la consultation et l'examen. Le Commissariat a donné suite à son intention de présenter une clarification de son mandat ainsi que sa vision, sa mission et ses valeurs dans le rapport annuel de 2012-2013. Dans le rapport annuel de 2013-2014, il a introduit un tout nouveau chapitre (le chapitre 3), « Le saviez-vous? » afin de préciser encore certains aspects de la Loi et du rôle du Commissariat. Dans le rapport annuel de 2014-2015, un recueil des types de dossiers dont le Commissariat s'occupe était fourni. Ces améliorations graduelles concordent avec l'intention de la stratégie.

Mesurer l'efficacité des activités de sensibilisation et de mobilisation

Dans la *Stratégie de sensibilisation et de mobilisation (2012-2015)* du Commissariat, on reconnaissait l'importance de mesurer l'efficacité des activités de mobilisation et de sensibilisation.

En plus des indicateurs établis dans le cadre de gestion du rendement, d'autres mesures seraient envisagées, notamment le nombre d'événements auxquels le commissaire ou des membres du personnel du Commissariat ont participé, le nombre et la fréquence des réunions avec le Comité consultatif, le GTDI, etc., la rétroaction reçue d'intervenants, le nombre et le type d'intervenants joints par l'entremise des expositions et le nombre de visites sur le site Web.

Les résultats des entrevues avec l'équipe des communications du Commissariat et de l'examen des documents internes de l'équipe confirment que des listes de vérification, des listes des tâches, des listes des stocks et des feuilles de calcul ont été créées pour mesurer l'efficacité des diverses activités de

sensibilisation et de mobilisation (p. ex., le calendrier principal des allocutions de 2012-2013, de 2013-2014 et de 2014-2015).

Plus important encore, ces listes et feuilles de calcul ont été révisées et mises à jour sur une base régulière, ce qui témoigne de la diligence dont a fait preuve l'équipe des communications du Commissariat pour veiller à ce que l'établissement des calendriers et la réalisation des activités se fassent de manière systématique et bien organisée.

Dans les feuilles de calcul servant à schématiser toutes les stratégies de sensibilisation et de mobilisation, l'équipe des communications du Commissariat a ajouté une colonne permettant de formuler des commentaires sur l'état des activités; cette colonne a contribué à orienter les étapes subséquentes. En effet, la colonne « État/Commentaires » de chaque document contenait des idées et des observations sur la façon de progresser ou d'apporter des améliorations. Voici quelques exemples à cet égard :

- « **point de contact** [personne/groupe] »;
- « **mettre à jour** [p. ex. gamme de produits de communication, calendrier des événements à des fins de suivi, dossiers, bannière Web et autres bannières, modèle de présentation PowerPoint];
- « **afficher** [p. ex. contenu lié au plan stratégique] »;
- « **examiner** [p. ex. dossiers à traiter en vue de cibler les établissements qui pourraient bénéficier des présentations offertes, par exercice] »;
- « **établir** [p. ex. contrat, budget, possibilités] »;
- « **recueillir** [p. ex. connaissances pour mieux faire connaître les services offerts et pour accroître la sensibilisation et la confiance, résultats des séances de groupes de discussion s'accompagnant d'exemples de pratiques à adopter] »;
- « **élaborer** [p. ex. calendrier des événements, brefs renseignements sur les divulgations, exemples de six types différents d'actes répréhensibles] ».

Entre les exercices 2012 à 2015, on a consigné l'information sur l'état des activités de même que les commentaires formulés et le nom des personnes chargées de donner suite aux activités de sensibilisation et de mobilisation dans un document sur les stratégies annuelles, en fonction duquel on a poursuivi le processus systématique d'établissement des calendriers et de suivi. La colonne « État/Commentaires » contenait différentes observations d'une année à l'autre, à quelques exceptions près.

Dans l'ensemble, l'équipe des communications a démontré qu'elle s'employait non seulement à élaborer et à mettre à jour chaque stratégie annuelle, mais également à mettre en œuvre ces stratégies, à mesurer leur efficacité et à les améliorer constamment.

Observations, perspectives et recommandations

Les observations, les perceptions et les recommandations ci-dessous représentent l'aboutissement d'un examen de la *Stratégie de sensibilisation et de mobilisation du Commissariat pour 2012-2015*, d'examens de publications pertinentes (imprimés, en ligne, etc.) et de discussions avec les participants interviewés.

Ce qui suit se rapporte aux observations des participants interviewés :

- **Considérations plus générales** : Il a été clairement dit aux participants à une entrevue que l'objectif de la présente évaluation vise exclusivement l'équipe des communications du Commissariat. Néanmoins, de nombreux participants à une entrevue ont insisté pour souligner que la communication efficace est en réalité une responsabilité partagée. Étant donné que les observations en ce sens dépassent la portée de l'évaluation, la mise en œuvre des recommandations connexes est laissée à la discrétion du Commissariat.
- **Pertinence** : Les recommandations formulées par des participants interviewés qui allaient à l'encontre ou sortaient du cadre du mandat du Commissariat aux termes de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* n'ont pas été incluses dans le présent document. Néanmoins, pour faire preuve de bonne foi, on a regroupé ces recommandations dans un document d'information qui a été présenté au Commissariat et on les a traitées séparément du présent document.

Les observations, les perceptions et les recommandations ci-dessous ne sont pas présentées selon un ordre de priorité :

1) *Rapporter ou dévoiler plus que des rapports sur les cas pour faire état des « résultats »*

OBSERVATIONS OU PERCEPTIONS : Nous sommes conscients que le Commissariat peut donner l'impression à tort de ne pas être occupé ou productif dans les périodes où il ne traite pas de cas. En général, les gens veulent voir des résultats et actuellement, le nombre de plaintes, d'enquêtes, de rapports sur des cas et de renvois au Tribunal peut être les seules statistiques dont les principaux intervenants tiennent compte en guise de « preuves » des progrès.

- **RECOMMANDATION** : Combattre les idées fausses selon lesquelles aucun progrès n'est accompli entre des cas, et ce, en publiant plus d'information sur le leadership du commissaire, les allocutions données par le commissaire et son personnel, des mises à jour sur les nouvelles normes de service, des avis concernant les modernisations du site Web, le nombre d'expositions présentées, les nouveaux dépliants et documents promotionnels, etc. Actuellement, cette information est disponible, mais dispersée ou difficile à trouver (par exemple, des utilisateurs pourraient ne pas avoir l'idée de chercher ce type de renseignements dans une section intitulée « Quoi de neuf »). Si elles étaient présentées sous la forme d'un coup d'œil sur les réalisations dans une seule colonne sur la même page Web, ces réalisations opérationnelles pourraient être publiées dans la section « Résultats » du site Web. Autrement dit, la notion de « Résultats » ne devrait pas se limiter aux rapports sur les cas

et aux renvois au Tribunal. Les réalisations à l'appui de ces processus et des jalons en matière de sensibilisation et de mobilisation sont aussi des « Résultats ».

2) Devenir plus proactif dans les réunions du Comité consultatif et les réunions du Groupe de travail sur la divulgation interne (GTDI)

OBSERVATION OU PERCEPTION : Plusieurs participants passés en entrevue ont laissé entendre que le Commissariat pourrait être plus dynamique dans les réunions du Comité consultatif ou du GTDI. Voici ce qui est ressorti de l'examen du document de l'équipe des communications du Commissariat sur les activités de sensibilisation et de mobilisation (2012-2013) :

- **Propre au Comité consultatif** – Les « résultats attendus » consistent à « renforcer la confiance envers le Commissariat de même que la compréhension des rôles et des responsabilités de celui-ci aux termes de la Loi », à « renforcer l'engagement des intervenants clés, y compris le SCT » et à « aider à établir des partenariats pour appuyer le régime de divulgation fédéral ».
 - **Dans la colonne « État/Commentaires »** – Aucune observation ou mesure de suivi n'y figure. Dans le document de 2013-2014, il est indiqué que l'on s'engageait à examiner le cadre de référence sur une base annuelle afin de déterminer s'il fallait y apporter des changements en vue de l'atteinte des objectifs du Comité.
- **Propre aux réunions du GTDI** – Les « résultats attendus » consistent à « accroître la collaboration avec la communauté des agents principaux chargés de la divulgation, y compris le SCT » et à « contribuer à l'élaboration d'une approche uniforme pour mettre la Loi en application, ce qui aidera également à renforcer la confiance des employés du secteur public envers le régime de divulgation fédéral ».
 - **Dans la colonne « État/Commentaires »** – On fait part d'un engagement à « participer aux réunions », mais aucune autre mesure de suivi n'est indiquée. Cette colonne n'a pas été mise à jour dans le document de 2013-2014.

RECOMMANDATION : Planifier des réunions du Comité consultatif plus longues, mais moins fréquentes, avec des exposés de conférenciers ou de nouveaux sujets qui offrent des possibilités d'apprentissage. Prévoir plus tôt la date de ces réunions. Autrement dit, penser à faire en sorte que les réunions deviennent davantage un événement qu'un rassemblement pour recevoir des mises à jour. Cette idée pourrait être examinée à la prochaine réunion afin de déterminer si elle trouve un écho auprès de tous les membres. En outre, apporter une plus grande contribution en proposant des points à l'ordre du jour du GTDI et en présentant des exposés, même si le Commissariat y siège en tant que membre d'office. Cela pourrait comprendre la communication des résultats de recherche obtenus par l'entremise de réseaux internationaux ou d'autres réseaux, ou l'examen d'un rapport sur un cas pour discuter des leçons à retenir. Cette idée pourrait également faire l'objet d'une discussion lors la prochaine réunion, pour voir ce qu'en pensent les membres du GTDI.

3) *Idées pour améliorer le site Web*

OBSERVATION OU PERSPECTIVE : Le site Web sert de ressource complète pour tous. Si la plupart des participants aux entrevues n'avaient rien à redire de la clarté et de l'organisation du contenu du site Web, ils ont fait des suggestions utiles pour apporter des améliorations.

- **RECOMMANDATION :** Il pourrait être utile que le site Web renferme une section qui identifie les intervenants clés que le Commissariat peut aider — par exemple des renseignements destinés aux agents supérieurs, aux gestionnaires, aux dénonciateurs, aux personnes qui se plaignent de représailles, etc. Tout comme la vidéo de Joe Friday « humanise » le rôle de celui-ci, l'organisation ou la réorganisation d'une partie du contenu en fonction de « qui » le Commissariat peut aider, plutôt que « de quelle façon » pourrait aider les visiteurs à se reconnaître dans le contenu et à se sentir plus concernés. Comme il a été souligné précédemment, il est recommandé de réorganiser la page des « Résultats » afin de fournir d'autres jalons que les rapports sur les cas et les renvois au Tribunal. Enfin, il faudrait penser à réorganiser le menu « Outils » : Actuellement, la page [Matériel et produits de communication](#) pourrait bénéficier de l'ajout de sous-rubriques afin de grouper ou réorganiser les documents, en plus d'ajouter des éléments graphiques accrocheurs pour rendre la page plus chaleureuse. Il est recommandé que cette page soit plus en évidence dans les activités de promotion. Elle renferme des ressources et des renseignements précieux qui risquent d'être sous-utilisés si les intervenants ne la connaissent pas.

4) *Idées de nouveaux documents de communication*

OBSERVATION OU PERSPECTIVE : Actuellement, un diagramme d'acheminement sur le site Web explique le traitement d'un dossier. Des éléments graphiques de cette nature peuvent trouver davantage écho auprès de certaines personnes et le Commissariat pourrait envisager de créer d'autres diagrammes ou des grilles comparatives visuellement attrayantes.

- **RECOMMANDATION :** Créer une série d'instantanés visuels d'une page comportant des légendes brèves et simples (ou les adapter à partir de documents ou d'éléments graphiques existants). Cela aiderait à jeter un éclairage sur la façon dont le Commissariat s'inscrit dans un contexte plus vaste, au lieu de se concentrer exclusivement sur le Commissariat comme tel. Cela pourrait aussi aider à diminuer le nombre de plaintes adressées au Commissariat qui ne sont pas de son ressort. Une fois créés, les documents pourront être plus visibles dans le site Web si on les place dans une section spéciale ou si l'on organise la page « Matériel et produits de communication » au moyen de sous-rubriques. Nous sommes conscients que ces renseignements existent peut-être ailleurs, mais nous pensons que ces documents très visuels d'une page pourraient intéresser davantage les lecteurs qui aiment voir plus d'images et moins de texte. Thèmes ou sujets possibles :
 - Dissiper la confusion ou expliquer la différence entre le Commissariat et les autres mécanismes de recours (divulgations internes, conseillers en ressources humaines ou syndicats);

- Décrire des exemples d'actes répréhensibles reconnus par la Loi, par opposition à des exemples de harcèlement, des problèmes de dotation et des conflits personnels qui ne sont pas reconnus par la Loi;
- Augmenter le nombre de « cartes » qui traitent des facteurs à considérer pour établir l'existence d'un acte répréhensible de façon à créer un ensemble complet;
- Comparer ou contraster les rôles d'un vérificateur général, d'un ombudsman et d'un commissaire;
- Présenter des points saillants de la Loi en ce qui concerne les divulgations protégées d'actes répréhensibles;
- Présenter des points saillants de la Loi en ce qui concerne la protection contre les représailles.

5) *Utiliser les rapports sur les cas à titre d'outils d'apprentissage*

OBSERVATION OU PERCEPTION : Selon des participants interviewés, par leur ton et leur présentation, les rapports sur les cas sont très « narratifs », « denses » ou « rédigés avec soin ». Étant donné l'importance des rapports et leur attrait général pour les lecteurs, les chercheurs et les médias, il faudrait penser à des façons de les exploiter mieux une fois que le devoir de diligence a été accompli en matière de publication et de diffusion.

- **RECOMMANDATION :** Les rapports sur les cas pourraient-ils servir d'outils d'apprentissage? Nous sommes conscients que la Loi interdit la publication de certains détails sur les enquêtes, mais il y a quand même des possibilités de traiter de façon plus générale de problèmes qui risquent de se solder en plaintes. Les tendances peuvent ressortir du processus de divulgation et au cours d'enquêtes, par exemple des points de pression ou des entraves, lesquels pourraient être abordés de façon générale. Il est possible d'extraire des scénarios d'études de cas réels afin de fournir de véritables exemples de la façon dont des dénonciateurs ont été protégés au cours de l'enquête et du processus de renvoi au Tribunal. Si un changement de culture s'impose, en quoi consistent les défis à cet égard et comment pourraient-ils être surmontés? En outre, des résumés de rapports sur les cas pourraient attirer les personnes ayant tendance à lire les rapports en diagonale.

6) *Un désir de voir plus de vidéos*

OBSERVATION OU PERCEPTION : Toutes les personnes interrogées avaient vu la vidéo « Joe Friday ». Personne n'a parlé de la vidéo intitulée *Divulguer un acte répréhensible au sein du secteur public fédéral*.

- **RECOMMANDATION :** Prévoir un budget pour plus de vidéos qui « humanisent » le processus de divulgation protégée. Penser à répondre à la question : « Pourquoi devrais-je divulguer? » afin d'aider à changer la culture de dénonciation en une culture plus habilitante et positive.

7) Google, Wikipédia et autres recherches en ligne

OBSERVATION OU PERCEPTION : Comme nous l'avons vu dans la section intitulée « Défis et réalités avec lesquels le CISP doit composer » à la page 4, les entrées de Wikipédia https://en.wikipedia.org/wiki/Public_Servants_Disclosure_Protection_Act et https://en.wikipedia.org/wiki/Public_Sector_Integrity_Commissioner (les deux pages sont en anglais seulement) sont désuètes.

- **RECOMMANDATION :** N'importe qui peut modifier Wikipédia. Il y a des options pour modifier la page (onglet dans la partie supérieure) ou modifier une section (cliquer sur « modifier » dans la section). Il est recommandé de rechercher dans Google les termes « Commissariat à l'intégrité du secteur public » ou « *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* » pour déterminer si d'autres entrées sur des sites de type « source ouverte » pourraient être corrigées ou actualisées.

Conclusion

L'examen a permis de mieux comprendre ce que les principaux intervenants (tant internes qu'externes au Commissariat) pensent de l'efficacité des initiatives et des activités de sensibilisation et de mobilisation mises en œuvre entre le 1^{er} avril 2012 et le 31 mars 2015, et, par souci de commodité, dans les 21 mois (et plus) qui se sont écoulés depuis la fin de cet exercice financier.

Plus précisément, l'évaluation a révélé ce qui suit :

1. La Loi et le rôle du Commissariat étaient mieux connus, de façon générale, et l'équipe des communications du Commissariat avait déployé des efforts considérables visant tout particulièrement à améliorer l'efficacité d'activités de sensibilisation ciblées et à accroître l'ampleur des réalisations opérationnelles;
2. Sauf quelques exceptions, les initiatives et activités décrites dans la Stratégie de sensibilisation et de mobilisation (2012-2015 et 2014-2015) ont été mises en œuvre et améliorées de façon continue;
3. L'équipe des communications a élaboré des listes de vérification, des listes des tâches, des listes des stocks et des feuilles de calcul pour mesurer, de façon systématique, l'efficacité de multiples activités de sensibilisation et de mobilisation. Ces documents étaient mis à jour sur une base régulière; on indiquait ainsi le moment où ces activités avaient eu lieu et avaient pris fin. Il était également possible de formuler des commentaires sur l'état des activités dans des colonnes réservées à cette fin. À quelques exceptions près, ces colonnes étaient mises à jour et on y a indiqué, d'une année à l'autre, différentes idées et mesures de suivi;
4. Des progrès considérables ont été accomplis pour ce qui est de joindre des intervenants clés provenant d'une gamme plus diversifiée de milieux, en particulier par l'intermédiaire d'une réorganisation du site Web, de la présentation fréquente de la marque et du lancement de documents de promotion plus nombreux et de meilleure qualité;

5. L'engagement à publier et à communiquer des résultats, comme les rapports sur les cas et les renvois au Tribunal, a été respecté comme il se doit et, de façon générale, les résultats en question ont été bien accueillis;
6. Le calendrier principal annuel des allocutions a été bien planifié et comporte un suivi détaillé des engagements.

Avant même de formuler des recommandations, il fallait cibler les lacunes ou les faiblesses de la *Stratégie de sensibilisation et de mobilisation du Commissariat pour 2012-2015* et des plans d'activité annuels (juin 2012), ainsi que du document de suivi intitulé *Stratégie de sensibilisation et de mobilisation du Commissariat pour 2014-2015* (août 2014).

Les stratégies, les initiatives et les activités ciblées dans ces documents ont-elles été mises en œuvre? La réponse, à quelques exceptions près, est « oui ».

L'équipe des communications du Commissariat a-t-elle réussi à renforcer la sensibilisation parmi les intervenants du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2015? Les conclusions de l'évaluation, y compris les observations des personnes interviewées, portent à croire que l'équipe des communications a répondu aux attentes ou a su apporter des améliorations de façon continue malgré les multiples réalités et défis auxquels fait face le Commissariat à l'intégrité du secteur public dans son ensemble (voir la section Défis et réalités avec lesquels le Commissariat doit composer, à la page 4).

Plus il y a de lacunes et de faiblesses, plus les recommandations sont justifiées. Compte tenu de son approche méticuleuse pour ce qui est de cibler, de schématiser, d'évaluer et d'améliorer systématiquement ses activités de sensibilisation et de mobilisation, l'équipe des communications du Commissariat a démontré peu de lacunes ou de faiblesses.

On a bien relevé certaines lacunes et faiblesses au cours de la présente évaluation; cependant, on a constaté que l'équipe des communications du Commissariat avait déjà mené une auto-évaluation qui avait fait ressortir certaines de ces lacunes ou faiblesses et qu'elle les avait corrigées, ou avait commencé à les corriger, pendant les derniers mois de 2015, tout au long de 2016 et au cours des premières semaines de 2017 (c.-à-d. avant le début du présent processus d'évaluation, y compris des entrevues officielles).

Tel qu'il a été mentionné dans la section Observations, perspectives et recommandations (p. 14), les recommandations mises de l'avant par des participants interviewés qui allaient à l'encontre ou sortaient du cadre du mandat du Commissariat aux termes de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* n'ont pas été incluses dans le présent document. Les observations de ce type ont été résumées dans un document d'information distinct qui a été fourni au Commissariat.

Par conséquent, les seules recommandations qui figurent dans le présent document sont celles qui cadrent avec le mandat du Commissariat et qui peuvent être mises en application en date du 31 mars 2017.



On invite l'équipe des communications du Commissariat à continuer d'élaborer des stratégies annuelles et des plans d'activités annuels qui comprennent des listes de vérification, des listes des tâches, des listes des stocks et des feuilles de calcul et à poursuivre l'évaluation systématique des multiples activités de sensibilisation et de mobilisation, et ce, pour démontrer qu'elle respecte ses engagements et qu'elle assume les responsabilités qui s'y rapportent.