

Vérification interne des valeurs et de l'éthique

**Direction générale de la vérification interne
et de l'évaluation**

Juin 2015

Table des matières

RÉSUMÉ	1
1. INTRODUCTION	8
1.1 CONTEXTE	8
1.2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS	9
1.3 ANALYSE DES RISQUES	10
1.4 OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION	11
1.5 PORTÉE ET APPROCHE	11
1.6 OPINION DES VÉRIFICATEURS.....	13
1.7 DÉCLARATION D'ASSURANCE	13
2. CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION	14
2.1 CADRE DES VALEURS ET DE L'ÉTHIQUE ET PRATIQUES OFFICIELLES	14
ORIENTATIONS EN MATIÈRE DE VALEURS ET D'ÉTHIQUE	14
STRUCTURES DE GOUVERNANCE ET IMPUTABILITÉ	15
CODES DE CONDUITE ET VALEURS	16
FORMATION	19
PROCESSUS DE DIVULGATION	19
PRISE DE DÉCISIONS FONDÉES SUR LES VALEURS ET L'ÉTHIQUE	26
2.2 SURVEILLANCE DES VALEURS ET DE L'ÉTHIQUE	29
2.3 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE	31
COMMUNICATIONS OFFICIELLES ET INFORMELLES	33
PRATIQUES DE PERFECTIONNEMENT EN LEADERSHIP	34
RÉORGANISATION : UNE OCCASION DE TRANSFORMATION CULTURELLE	38
ANNEXE A : CRITÈRES DE VÉRIFICATION	42
ANNEXE B : OUVRAGES DE RÉFÉRENCE	44

Résumé

CONTEXTE

Sécurité publique Canada a adopté diverses pratiques qui, collectivement, font la promotion des valeurs et de l'éthique et les intègrent à ses activités. Elles comprennent le code de conduite du Ministère et ses valeurs, appliqués dans le contexte du *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*. Ces pratiques sont complétées par une série d'activités, d'initiatives et de processus de contrôle qu'on a instaurés en vue de promouvoir, d'appliquer et de surveiller le respect par le Ministère de ses obligations en matière de valeurs et d'éthique. Ces pratiques – dont certaines sont en cours d'élaboration ou de modification – s'appuient sur la culture organisationnelle et sur la philosophie opérationnelle, et forment collectivement le cadre de contrôle de la gestion des valeurs et de l'éthique. Ce cadre est essentiel à la prévention, à la détection et à la correction de divers types de risques. Par ailleurs, il garantit que le Ministère est géré de façon efficace et efficiente, et que ses ressources humaines et financières, ainsi que sa réputation, sont protégées.

Les rôles, et les responsabilités en matière de valeurs et d'éthique sont partagés : fondamentalement, tous les employés sont tenus de respecter les exigences; par ailleurs, les dirigeants de tous les niveaux doivent « donner le ton au sommet » et « donner le ton au niveau intermédiaire ». La Direction générale des ressources humaines (DGRH) et les ambassadeurs du mieux-être au travail du Ministère jouent également un rôle central.

En partie à cause des responsabilités partagées, mais aussi en raison des réalités opérationnelles internes et externes du Ministère, celui-ci est exposé à un grand nombre de risques liés aux valeurs et à l'éthique. Compte tenu de ces risques et de l'importance des valeurs et de l'éthique, dans le cadre du plan de vérification 2013-2014, la Direction générale de la vérification interne et de l'évaluation a mené une vérification du cadre de contrôle de la gestion des valeurs et de l'éthique du Ministère.

OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

La vérification a pour objectif de donner une assurance raisonnable que les pratiques de Sécurité publique Canada en matière de valeurs et d'éthique, *actuelles et en cours d'élaboration*¹, sont adéquates et efficaces, et elles permettent de garantir :

¹ Durant la planification de la vérification, la direction a défini un certain nombre de pratiques liées aux valeurs et à l'éthique, qui étaient en cours de mise en œuvre ou de modification au moment de la vérification. Pour être le plus efficaces possible, les responsables de la vérification interne ont intégré ces pratiques à la portée de la vérification et les ont évaluées à mesure qu'elles étaient élaborées. Dans ces cas-là, on a accordé la priorité à la pertinence de la conception des pratiques; on n'a pas pu mettre à l'essai l'efficacité opérationnelle, car aucun mécanisme n'avait encore été mis en place.

- une culture et un leadership organisationnels qui favorisent et maintiennent un environnement propice aux valeurs et à l'éthique;
- des pratiques officielles qui jettent les bases d'activités fondées sur les valeurs et l'éthique;
- une supervision appropriée et opportune des pratiques, risques et résultats liés aux valeurs et à l'éthique.

SOMMAIRE DES RÉSULTATS

La vérification a permis de trouver des éléments probants selon lesquels le sous-ministre, le sous-ministre adjoint et la DGRH accordent une grande importance aux valeurs et à l'éthique, en « donnant l'exemple au sommet ». Ces efforts visent à donner suite aux préoccupations liées à la culture organisationnelle, soulevées lors de sondages passés et dans d'autres contextes.

Le Ministère s'est doté d'un certain nombre de bonnes pratiques liées aux valeurs et à l'éthique. Bon nombre des pratiques officiellement adoptées sont bien conçues et efficaces. Parmi les points forts, mentionnons les codes de conduite gouvernemental et ministériel, les directives officielles et la formation portant sur de nombreux volets des valeurs et de l'éthique. Nous avons découvert que d'importants processus opérationnels visent à inclure des mesures de protection contre les conflits d'intérêts. En outre, nous avons observé certaines pratiques importantes et bien conçues, axées sur le perfectionnement du leadership.

Dans d'autres domaines importants, il faut apporter des améliorations. Par exemple, il faut décrire plus clairement les valeurs du Ministère, notamment en les contextualisant dans le cadre de ses activités quotidiennes. Les processus de divulgation doivent être clarifiés, et il faut prendre des mesures pour que les employés aient davantage confiance en ces processus. De nombreux éléments sont en place ou en cours d'élaboration, mais ils ne sont pas suffisamment intégrés à un cadre global, et aucun objectif commun n'a été défini. Il faut donc s'efforcer de clarifier, de renforcer et de rationaliser les nombreuses initiatives et activités contribuant, directement ou indirectement, aux valeurs et à l'éthique. Au terme de la rationalisation, le Ministère doit surveiller de façon plus efficace et plus efficiente les résultats associés à ces activités.

L'efficacité des mesures de contrôle officielles mises en place par le Ministère dépend totalement de son « environnement de contrôle ». Élément critique du cadre de contrôle de la gestion des valeurs et de l'éthique du Ministère, cet environnement est composé d'éléments comme le leadership, la philosophie opérationnelle, les communications et la confiance. Si l'environnement de contrôle est faible, les contrôles officiels ne seront jamais optimaux, et le cadre global de contrôle du Ministère n'atteindra pas ses objectifs. La vérification a révélé que certains aspects importants de la culture et de la philosophie opérationnelle ne constituent pas une base appropriée. Les récentes améliorations en matière de leadership et de perfectionnement des cadres seront utiles, mais il faut en faire plus pour instaurer une culture organisationnelle axée sur les cadres. Dans le cadre de la vérification, nous avons examiné l'exercice de réorganisation du Ministère et observé qu'on accordait de l'importance à la gestion du changement. À l'avenir, le

Ministère devrait faire de toute initiative de changement une occasion de promouvoir et de renforcer les aspects culturels de la saine gestion.

OPINION DES VÉRIFICATEURS

Le Ministère s'est doté de mesures de contrôle officielles bien conçues, qui sont généralement efficaces. Toutefois, des aspects importants de sa culture et de sa philosophie opérationnelle ne constituent pas une base appropriée. Ainsi, à ce stade-ci, le cadre global de contrôle de la gestion des valeurs et de l'éthique n'est ni adéquat ni efficace.

DÉCLARATION D'ASSURANCE

La présente vérification est conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Selon mon avis professionnel à titre de dirigeant principal de la vérification (DPV), j'estime que des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été suivies et qu'on a recueilli des données pour confirmer l'exactitude de l'opinion formulée dans le présent rapport. Cette opinion est basée sur une comparaison entre les conditions au moment de la vérification et les critères de vérification préétablis d'un commun accord avec la direction. Elle s'applique uniquement à l'entité qui a fait l'objet de la vérification.

La vérification n'a pas permis de tirer de conclusions définitives (c'est-à-dire conformément aux normes d'assurance) à propos de certains éléments de l'environnement de contrôle, notamment le leadership et la philosophie opérationnelle. Malgré cette exclusion, nous disposons, à l'appui de cette opinion, d'une quantité suffisante d'éléments probants fiables. En ce qui concerne les éléments importants à propos desquels nous n'avons pu tirer de conclusions claires, une lettre distincte de la direction (incluant des recommandations) est produite.

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

1. Le Directeur général des ressources humaines (DG RH), qui tient lieu de bureau de première responsabilité (BPR), devrait créer un seul document regroupant le cadre et le plan d'action relatifs aux valeurs et à l'éthique, qui intègre, rationalise et priorise les activités et initiatives appuyant directement ou indirectement les objectifs et les résultats attendus du Ministère en matière de valeurs et d'éthique.
 - a. Envisager l'élaboration d'un modèle logique relatif aux valeurs et à l'éthique afin d'associer et de rationaliser les activités/initiatives prioritaires.
 - b. En s'appuyant sur le modèle, tirer parti des indicateurs existants et, au besoin, consulter les cadres supérieurs à propos de l'élaboration d'indicateurs de risque et de rendement personnalisés et ciblés, qu'on utilisera à des fins de surveillance (voir la recommandation 3).

2. Le DG RH (BPR), en collaboration avec le Comité de gestion du Ministère (CGM), devrait renforcer les pratiques officielles liées aux valeurs et à l'éthique des façons suivantes :
 - a. En clarifiant davantage les attentes relatives aux valeurs du Ministère, notamment à la façon dont on devrait les opérationnaliser en milieu de travail, et à leur interconnexion.
 - b. En clarifiant et en communiquant les principaux rôles et responsabilités en matière de valeurs et d'éthique, ce qui comprend le rôle de l'agent supérieur de la divulgation et de l'ambassadeur du mieux-être au travail.
 - c. En clarifiant et en communiquant les processus de divulgation du Ministère, tant officiels que non officiels. Pour chaque processus, on documentera : les étapes à exécuter pour examiner et résoudre les problèmes survenant en milieu de travail; les responsabilités de l'employé et des cadres; les mesures de protection connexes offertes aux employés; les contraintes associées à chaque processus. Il faudrait instaurer des mécanismes garantissant la responsabilisation pour que les processus fonctionnent comme prévu.
3. Le DG RH (BPR), en collaboration avec le CGM, devrait améliorer les rapports et la surveillance relatifs aux valeurs et à l'éthique des façons suivantes :
 - a) En présentant régulièrement les progrès réalisés par rapport au programme intégré (mentionnés à la recommandation 1).
 - b) En améliorant l'efficacité de l'évaluation des risques liés aux valeurs et à l'éthique, en veillant à faire le suivi de ces risques et à les intégrer aux principaux mécanismes de surveillance de l'organisation.
 - c) En élaborant des indicateurs officiels du rendement et du comportement des dirigeants en ce qui concerne les valeurs et l'éthique, et en faisant le suivi de ces indicateurs.
4. Le DG RH (BPR), en collaboration avec le CGM, devrait renforcer l'environnement de contrôle en adoptant une approche systématique, fondée sur les valeurs, du recrutement et de la gestion des dirigeants actuels et futurs. À cette fin, le Ministère devrait :
 - a) renforcer les outils de gestion comme l'énoncé des critères de mérite, en mettant l'accent sur le leadership, les questions d'entrevue et la vérification des références, qui visent les pairs et les subalternes des candidats dans le cadre du recrutement des cadres;
 - b) en fonction du risque, assurer une surveillance plus rigoureuse par la DGRH des décisions de dotation prises par les dirigeants;
 - c) faciliter l'accès à une rétroaction tous azimuts (volet du perfectionnement des employés), en veillant à ce que les évaluateurs soient sélectionnés au hasard et à ce que leur anonymat soit protégé;
 - d) doter les dirigeants des compétences et des outils dont ils ont besoin pour engager de façon efficace et constructive des discussions difficiles sur le rendement, et rappeler aux gestionnaires leurs responsabilités en matière de gestion du rendement et de mesures disciplinaires connexes;
 - e) s'assurer que l'évaluation du rendement des employés est objective et tient compte de multiples points de vue (collègues, relations de travail, employés), afin de faire une juste évaluation des interactions entre dirigeants, et que les

- examens du rendement font clairement référence aux attentes et aux objectifs établis dans les EGR, ainsi qu'aux compétences des dirigeants, pour définir leurs responsabilités;
- f) dans les cas de problèmes de rendement connus des dirigeants ou des cadres, en imputer la responsabilité personnelle et financière à leurs supérieurs, en vue de gérer le rendement en question.
5. Le DG RH (BPR), en collaboration avec le CGM, devrait aider le sous-ministre à poursuivre ses communications positives et ciblées relatives aux valeurs et à l'éthique. De concert avec l'ensemble des dirigeants, il faut mener des activités uniformes de sensibilisation et de gestion du changement, en exploitant les initiatives de changement en cours afin de faire évoluer la culture organisationnelle.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

6. La direction accepte toutes les recommandations et mettra en œuvre les mesures mentionnées ci-après. Il importe de mentionner que le sous-ministre, le sous-ministre délégué et l'ensemble des cadres sont déterminés à faire en sorte que SP soit un milieu de travail qui fait la promotion de valeurs et d'éthique qui sont intégrées dans le processus décisionnel, les mesures, les politiques, les processus et les systèmes. Les employés peuvent s'attendre à être traités dans le respect des valeurs établies par l'organisation, qui sont le respect, l'unité, le service et l'excellence et dans le respect du Code de valeurs et d'éthique du secteur public.
7. Le rapport de vérification en matière de valeurs et d'éthique cerne un certain nombre de secteurs d'intérêt importants où les pratiques doivent être améliorées. Tous les membres du Comité exécutif sont totalement déterminés à mettre en œuvre en totalité les mesures qui serviront à donner suite aux recommandations formulées dans le présent rapport. Pour que les mesures soient mises en œuvre de façon fructueuse, tous les intervenants de l'organisation devront faire preuve d'engagement afin d'apprendre et de s'améliorer en fonction des conclusions du présent rapport. Ce engagement a débuté lorsque les cadres supérieurs ont travaillé de concert à examiner ces conclusions et à discuter des mesures qu'ils prendront individuellement et collectivement pour faire en sorte que leur travail se fait dans le respect total des valeurs et de l'éthique. Nous nous sommes servis de la séance de réflexion des cadres supérieurs, de la séance de réflexion des sous-ministres adjoints et de forums distinctes tenus avec les cadres dans le but de les informer des principales conclusions du présent rapport, de leur permettre d'en discuter et de convenir de la responsabilité collective consistant à améliorer la situation globale. Il est également important que les cadres poursuivent ces discussions avec leurs employés à l'occasion des réunions régulières, participent activement aux divers forums de SP et discutent de la façon dont les mesures collectives peuvent permettre de donner suite aux observations cernées dans le rapport.
8. Il est reconnu que la mise en œuvre d'une démarche collective à la gestion des valeurs et de l'éthique sera un processus itératif. Plusieurs mesures de contrôle de la gestion efficaces ont récemment été mises en œuvre pour garantir une meilleure

responsabilisation financière; toutefois, des efforts devront continuer d'être déployés et le personnel devra continuer de faire preuve d'engagement pour poursuivre l'élan dans le domaine de la gestion des ressources humaines, y compris les activités relatives aux valeurs et à l'éthique. Les valeurs seront clairement expliquées, communiquées et respectées dans l'ensemble du Ministère. Pour faire en sorte que les valeurs et l'éthique fassent l'objet d'une gestion uniforme, des attentes claires et précises relatives à des comportements adéquats en matière de leadership et de gestion, y compris des exemples de ce qui constitue des comportements inacceptables, seront définies. Par ailleurs, les cadres supérieurs mèneront des activités individuelles et collectives et seront tenus responsables de leurs actes.

Des travaux visant à garantir un engagement clair et uniforme de la part des employés en ce qui a trait à la promotion des valeurs et de l'éthique sont en cours depuis quelques mois. Par exemple, un groupe de travail du Bureau de la transformation à temps plein dirigé par le bureau du sous-ministre délégué a été établi récemment et est chargé d'assurer une approche coordonnée au réalignement ministériel des fonctions et d'autres initiatives de gestion, y compris celles liées aux valeurs et à l'éthique. En outre, une vaste consultation menée auprès des cadres et des cadres supérieurs du Ministère a permis de confirmer un engagement commun à la précision des valeurs et de l'éthique et de discuter de mesures concrètes visant à permettre le respect des valeurs et de l'éthique sur une base quotidienne dans le cadre de la réalisation du mandat. L'ambassadeur du mieux-être au travail de SP et l'agent supérieur de la divulgation contribuent également à faire avancer les initiatives qui favorisent un environnement propice aux conversations ouvertes et à la résolution des problèmes. Bien que les responsabilités individuelles aient été cernées dans la présente réponse en ce qui a trait aux fonctions du bureau des programmes, au rôle de l'ambassadeur et de l'organisation et aux responsabilités générales du Bureau de la transformation, nous sommes déterminés à travailler en collaboration pour faire en sorte que les valeurs de SP soient intégrées dans l'organisation. Cela se fera grâce à la mobilisation régulière des employés, à la collaboration visant à définir les prochaines étapes et à la responsabilisation commune en ce qui concerne les rapports présentés sur les progrès réalisés.

Signature de la DPV

Membres de l'équipe de vérification

Deborah Ann Duhn, CPA, CA
Carmen Abela, CIA, CCSA
Jennifer Smith, CMC
Jill Odell

1. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

En avril 2012, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a publié la version mise à jour du Code de valeurs et d'éthique du secteur public, ainsi que la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat. Ces documents énoncent cinq valeurs et attentes du secteur public portant sur la gestion des conflits d'intérêts, et décrivent les tâches, obligations et responsabilités des fonctionnaires fédéraux, des administrateurs généraux et des ministres. Dans l'esprit des attentes du SCT, en 2012, Sécurité publique Canada (SP) a élaboré et adopté son propre code. Ce code est venu compléter les valeurs du Ministère définies en 2010. Ces valeurs (service, unité, respect et excellence) visent à regrouper les employés autour d'un ensemble de principes directeurs communs. Ensemble, les codes et les valeurs définissent des attentes à l'égard de tous les employés, lesquels doivent agir dans le respect des valeurs et de l'éthique établies, et visent à susciter et à préserver la confiance du public à l'égard du Ministère et du gouvernement.

Pour répondre aux attentes en matière de valeurs et d'éthique, le Ministère dispose d'un certain nombre de pratiques et de mesures de contrôle, officielles ou informelles.

Mesures de contrôle officielles : pratiques définies de façon officielle et explicite, qui comprennent les politiques, les procédures, les activités reproductibles et les structures.

Mesures de contrôle informelles (moins concrètes, mais tout aussi importantes) : philosophie opérationnelle de l'organisation, attitude ou style de gestionnaires, engagement et confiance des employés, et communications. Souvent assimilées à l'*environnement de contrôle*, ces pratiques informelles définissent collectivement la culture organisationnelle et servent de base à toutes les autres mesures de contrôle officielles.

Il est important de mettre l'accent sur le fait que les exigences et les mesures de contrôle relatives aux valeurs et à l'éthique vont bien au-delà de la fonction des ressources humaines (RH). Comme on le verra ci-après, les pratiques en matière de valeurs et d'éthique relèvent principalement de la responsabilité de l'ensemble des gestionnaires et employés. Il faudrait donc les intégrer aux protocoles stratégiques et opérationnels et aux processus décisionnels quotidiens, ainsi qu'au système de gouvernance de l'organisation. Même si les pratiques et politiques officielles constituent un fondement essentiel des valeurs et de l'éthique, elles ne sont pas suffisantes en tant que telles; il est impératif d'institutionnaliser les valeurs et l'éthique dans la culture et la philosophie opérationnelle de l'organisation, afin de garantir un engagement envers les pratiques officielles.

Les valeurs et l'éthique sont importantes dans tous les organismes gouvernementaux, mais le sont encore plus au sein de SP. Comme on le verra ci-après à la section *Analyse des risques*, le Ministère utilise certains facteurs de risque uniques pour

lesquels les valeurs et l'éthique facilitent grandement la gestion. Par ailleurs, compte tenu de l'historique de création du Ministère – notamment de la fusion de plusieurs organisations différentes et de leurs cultures respectives –, il est essentiel de définir et d'adopter des valeurs communes pour créer une organisation unifiée.

1.2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Les rôles et les responsabilités en matière de valeurs et d'éthique sont partagés entre diverses parties.

- La Direction générale des ressources humaines, par le biais de son groupe Relations de travail, donne des conseils aux gestionnaires à propos des lois, règlements et politiques portant sur les valeurs et l'éthique. Elle donne aussi des conseils de nature générale aux employés.
- On attend de l'ambassadeur et du coambassadeur du mieux-être au travail qu'ils *favorisent un dialogue continu à propos des valeurs et de l'éthique au sein de SP, établissent des procédures qui permettent aux employés de se manifester s'ils ont des raisons de croire que des actes répréhensibles ont été commis, et les protègent contre d'éventuelles représailles dans pareil cas².*
- La surveillance des valeurs et de l'éthique incombe principalement au sous-ministre (SM) et au Comité de gestion du Ministère (CGM), mais aussi au Comité de gestion des ressources humaines (CGRH) du Ministère. Le Comité ministériel de vérification (CMV) joue lui aussi un rôle de supervision et un rôle consultatif, dans le cadre de son mandat, qui consiste à *examiner les pratiques et systèmes établis par l'administrateur général en vue de surveiller le respect des lois, politiques et normes applicables à l'éthique, et de gérer toute violation des lois ou manquement à l'éthique, et à donner des conseils en la matière³.*
- Enfin, il incombe à tous les employés de respecter, dans le cadre de leurs activités quotidiennes, les exigences en matière de valeurs et d'éthique. Dans leurs ententes de gestion du rendement, les employés et les cadres reconnaissent leurs responsabilités et l'obligation qu'ils ont de respecter les exigences énoncées dans les codes de la fonction publique et du Ministère.

² InfoCentrale.

³ Sécurité publique Canada. Charte du Comité ministériel de vérification.

1.3 ANALYSE DES RISQUES

Certains risques liés aux valeurs et à l'éthique sont inhérents aux activités du Ministère. Par exemple, par leur nature, les programmes de subventions et de contributions sont exposés aux risques de conflit d'intérêts. Dans le même esprit, les transactions quotidiennes de l'organisation (p. ex. dotation, attribution de contrats) généreront toujours des risques de manquement aux valeurs et à l'éthique (ce qui comprend, entre autres, les conflits d'intérêts). Par ailleurs, les ministères qui gèrent des renseignements confidentiels sont naturellement exposés aux risques d'utilisation malveillante de ces renseignements. Ce sont là quelques-uns des facteurs clés qui définissent les risques liés aux valeurs et à l'éthique au sein de SP.

En outre, certains facteurs de risque propres à SP peuvent s'ajouter à ces risques génériques et créer de nouvelles possibilités d'exposition. Premièrement, le Ministère évolue presque constamment. Même si le changement est destiné à améliorer les choses, il constitue un facteur de risque susceptible de créer des problèmes et une incertitude en milieu de travail, ce qui pourrait se traduire par une érosion de la confiance, des engagements, de l'unité ou de l'excellence. Cet affaiblissement des « mesures de contrôle internes » est préoccupant. Par contre, on sait que les problèmes de cette nature ont un impact direct sur le respect des mesures de contrôle *officielles* (politiques, procédures, etc.). Les consultations de planification de la vérification ont révélé que le niveau de confiance des employés est peu élevé; il se peut donc qu'ils respectent moins les principes et pratiques garantissant l'excellence des programmes et de la gestion.

Le changement n'est pas le seul facteur qui semble contribuer à cet état de choses; c'est également le cas de la culture et de l'historique du Ministère. Celui-ci a été créé en décembre 2003, à partir de diverses entités indépendantes, dont trois ministères. Pendant la majeure partie de ses premières années d'existence, il a cherché à créer des capacités et à s'acquitter d'un mandat qui en fait, encore aujourd'hui, un organisme très politisé qui a une grande visibilité. Dans pareil contexte, les consultations de planification de la vérification ont révélé que la nature réactive des activités du Ministère, le fait qu'il n'ait jamais accordé la priorité aux pratiques de gestion et l'intégration limitée des diverses organisations qui le composent (et de leur culture) génèrent des risques liés aux valeurs et à l'éthique. Plus précisément, dans ce contexte, il se peut que les mesures de contrôle de la gestion, essentielles au respect des valeurs et de l'éthique, ne soient ni intégrées comme il se doit ni suffisamment valorisées. Mais surtout, on sait qu'il existe un cloisonnement administratif interne au Ministère, qui nuit à des valeurs importantes comme l'unité. Enfin, la petite taille de l'organisation et sa composition (beaucoup d'employés expérimentés non opérationnels) peuvent limiter l'exposition des gestionnaires aux défis associés à des organisations plus grandes et plus complexes. Il se peut donc que l'expérience des gestionnaires et leur capacité à détecter, gérer et résoudre les problèmes liés aux valeurs et à l'éthique soient limitées.

C'est pourquoi SP est exposé à divers risques importants liés aux valeurs et à l'éthique qui, s'ils se concrétisent, pourraient avoir une incidence négative sur les activités et la réputation du Ministère. Cette analyse des risques a permis de définir l'objectif et la portée de la vérification.

1.4 OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

La présente vérification visait à donner une assurance raisonnable que les pratiques de SP en matière de valeurs et d'éthique, *existantes et en cours d'élaboration*⁴, sont adéquates et efficaces, afin de garantir :

- une culture et un leadership organisationnels qui favorisent et entretiennent un environnement propice aux valeurs et à l'éthique;
- des pratiques officielles qui jettent les bases d'activités fondées sur les valeurs et l'éthique;
- une surveillance appropriée et opportune des pratiques, risques et résultats liés aux valeurs et à l'éthique.

1.5 PORTÉE ET APPROCHE

La vérification portait sur l'exercice 2013-2014 et visait tous les secteurs. On a choisi trois secteurs d'intérêt pour cibler la vérification. Les pratiques examinées pour chacun de ces secteurs d'intérêt sont décrites ci-après.

⁴ Durant la planification de la vérification, la direction a défini un certain nombre de pratiques liées aux valeurs et à l'éthique, qui étaient en cours de mise en œuvre ou de modification au moment de la vérification. Pour être le plus efficaces possible, les responsables de la vérification interne ont intégré ces pratiques à la portée de la vérification et les ont évaluées à mesure qu'elles étaient élaborées. Dans ces cas-là, on a accordé la priorité à la pertinence de la conception des pratiques; on n'a pas pu déterminer l'efficacité opérationnelle, car aucun mécanisme n'avait encore été mis en place.

Secteur d'intérêt	Objectif	Pratiques examinées
Culture et pratiques de perfectionnement en leadership	La culture organisationnelle de SP ⁵ et ses dirigeants prônent et maintiennent un environnement propice à la mise en pratique des valeurs et de l'éthique du gouvernement et du Ministère.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promotion, perfectionnement et gestion du leadership 2. Information et communication 3. Prise de décisions fondées sur les valeurs et l'éthique
Cadre des valeurs et de l'éthique et pratiques officielles	Des pratiques liées aux valeurs et à l'éthique sont mises en œuvre, et jettent les bases d'activités axées sur les valeurs et l'éthique.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Code et orientations complémentaires 5. Formation, sensibilisation et conseils 6. Mécanismes de divulgation
Surveillance	Il existe des mécanismes appropriés permettant de surveiller de façon constructive et en temps opportun les pratiques liées aux valeurs et à l'éthique, ainsi que les risques et les résultats connexes.	<ol style="list-style-type: none"> 7. Gouvernance 8. Surveillance

L'annexe A résume les critères de vérification qui ont été utilisés.

Le Ministère a confié la vérification à WindReach Consulting Services Inc. La vérification a été effectuée conformément aux normes professionnelles définies dans le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes et dans la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor. Dans le cadre de cette vérification, on a mené des entrevues, et examiné des documents et des fichiers afin de déterminer la pertinence et l'efficacité des mesures de contrôle. En complément de ces méthodes, les vérificateurs ont organisé une série d'ateliers avec des employés de toutes les directions et de divers niveaux hiérarchiques. Les participants à ces ateliers ont été choisis au hasard parmi les groupes suivants :

- non-cadres⁶;
- jeunes professionnels⁷;
- gestionnaires intermédiaires⁸;

⁵ Au sens strict, la vérification ne portait pas sur le leadership et la culture organisationnelle, mais plutôt sur les pratiques propices à l'instauration d'une culture et d'une philosophie du leadership largement axées sur les valeurs et l'éthique.

⁶ Les non-cadres incluent divers employés offrant un soutien administratif, financier et autre.

⁷ Choisis parmi les membres du Réseau des jeunes professionnels.

⁸ Choisis parmi les membres du Réseau des gestionnaires intermédiaires.

- directeurs.

On a prévu un atelier destiné aux directeurs généraux mais, parce qu'ils n'étaient pas assez nombreux à être en mesure d'y assister, il n'a pas eu lieu. On a donc mené des entrevues, dans la mesure du possible, afin de recueillir leurs commentaires. On a encouragé les employés des régions à participer aux ateliers. Certains l'ont fait par téléphone, d'autres ont été interviewés. Ces consultations avaient pour objet d'obtenir de façon anonyme des commentaires sur les principales pratiques des gestionnaires, en ce qui concerne notamment la formation, l'orientation, les valeurs du Ministère et les mécanismes de divulgation. On a demandé aux participants d'indiquer ce qu'ils savaient à propos de ces domaines de contrôle et dans quelle mesure ils les maîtrisaient.

Parallèlement à ces méthodes de collecte d'éléments probants, l'équipe de vérificateurs a fait des recherches et consulté certains intervenants externes clés. L'annexe B dresse la liste des références consultées.

1.6 OPINION DES VÉRIFICATEURS

Le Ministère s'est doté de mesures de contrôle officielles bien conçues, qui sont généralement efficaces. Toutefois, des aspects importants de sa culture et de sa philosophie opérationnelle ne constituent pas une base appropriée. Ainsi, à ce stade-ci, le cadre global de contrôle de la gestion des valeurs et de l'éthique n'est ni adéquat ni efficace.

1.7 DÉCLARATION D'ASSURANCE

La présente vérification est conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Selon mon avis professionnel à titre de dirigeant principal de la vérification, j'estime que des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été suivies et qu'on a recueilli des données pour confirmer l'exactitude de l'opinion formulée dans le présent rapport. Cette opinion est basée sur une comparaison entre les conditions au moment de la vérification et les critères de vérification préétablis d'un commun accord avec la direction. Elle s'applique uniquement à l'entité vérifiée.

La vérification n'a pas permis de tirer de conclusions définitives (conformément aux normes d'assurance) à propos de certains éléments de l'environnement de contrôle, notamment le leadership et la philosophie opérationnelle. Malgré cette exclusion, nous disposons, à l'appui de cette opinion, d'une quantité suffisante d'éléments probants fiables. En ce qui concerne les éléments importants à propos desquels nous n'avons pu tirer de conclusions claires, une lettre distincte de la direction (incluant des recommandations) est produite.

2. CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

En raison de l'interaction complexe caractérisant les domaines de contrôle vérifiés, le rapport de vérification est structuré par thèmes, plutôt que selon des objectifs précis.

2.1 CADRE DES VALEURS ET DE L'ÉTHIQUE ET PRATIQUES OFFICIELLES

Ce que nous nous attendions à trouver

Un système efficace de valeurs et d'éthique s'appuie sur un cadre officiel qui établit des orientations, définit l'obligation de rendre compte et fournit à l'ensemble des employés l'information dont ils ont besoin pour respecter les exigences en matière de valeurs et d'éthique. Les vérificateurs s'attendaient à trouver un plan global et uniforme relatif aux valeurs et à l'éthique, comportant des objectifs et des résultats attendus. Combiné à une gouvernance et à des responsabilités explicites, un tel plan permet d'associer une vision et des orientations clairement définies au système de valeurs et d'éthique. Il faut une infrastructure efficace et claire à l'appui de cette vision globale. Plus précisément, les vérificateurs s'attendaient à trouver des directives et des documents de formation clairs, ainsi que la preuve que les valeurs et l'éthique sont directement intégrées aux processus décisionnels.

ORIENTATIONS EN MATIÈRE DE VALEURS ET D'ÉTHIQUE

La vérification a révélé que le Ministère s'est doté de divers plans et stratégies en matière de valeurs et d'éthique. Certains sont plus récents que d'autres, et certains en sont encore au stade de l'élaboration. La vérification a également révélé qu'ils ne sont pas intégrés à un cadre ou à une approche global ou stratégique, et qu'aucun objectif commun n'a été défini. Par exemple :

- Jusqu'en 2012-2013, le Ministère gérait des plans annuels en matière de valeurs et d'éthique, qui portaient sur une série d'activités mises en œuvre par l'équipe de Relations de travail de la DGRH. Malheureusement, ces plans ne contenaient aucune information de base, par exemple une vision ou des objectifs, ou un engagement à mettre en œuvre des activités de surveillance. Il faut noter que le dernier plan de Sécurité publique Canada en matière de valeurs et d'éthique prévoyait l'élaboration et la tenue à jour d'un *Programme des valeurs et de l'éthique* au sein du Ministère. Les vérificateurs n'ont trouvé aucun élément indiquant qu'un tel programme ait vu le jour, et depuis 2012-2013, le plan n'a pas été mis à jour. Nous croyons comprendre que les restrictions imposées à la DGRH dans le cadre du *Plan d'action pour la réduction du déficit* ont conduit à la suppression du poste de la personne qui aurait été responsable de ces travaux.
- Le Ministère a élaboré un plan d'action très détaillé relatif au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF), qui énonce de nombreux engagements.

- On a lancé récemment d'autres initiatives visant à appuyer des éléments bien précis à l'appui des valeurs et de l'éthique, notamment une stratégie relative aux capacités de gestion et des plans de gestion du changement/de réorganisation. Il existe des liens importants entre ces initiatives et les priorités du Ministère en matière de valeurs et d'éthique mais, pour l'instant, le Ministère ne les a pas définis officiellement. L'élaboration d'une vision et d'un plan uniques liés aux valeurs et à l'éthique, fondés sur les résultats, permettrait de définir ces liens de façon efficace et efficiente.

Voici les répercussions potentielles de ces constatations :

- manque d'harmonisation entre les divers rôles, responsabilités et activités liés aux valeurs et à l'éthique, ce qui peut nuire à l'efficacité et à la clarté;
- poursuite d'initiatives qui n'appuient peut-être pas directement les valeurs et l'éthique, et ne sont donc peut-être pas nécessaires;
- plus de difficulté à surveiller les résultats générés par les investissements dans les valeurs et l'éthique, et à gérer les risques et les lacunes avant qu'ils se concrétisent.

Comme pour tous les programmes, le succès dépend des objectifs, des résultats attendus et de la vision établie. C'est tout particulièrement le cas d'un programme des valeurs et de l'éthique, fondé sur le partage des responsabilités. Il faut donc adopter une approche globale, stratégique et harmonisée de l'établissement des orientations en matière de valeurs et d'éthique à l'échelle du Ministère.

STRUCTURES DE GOUVERNANCE ET IMPUTABILITÉ

Le programme de valeurs et d'éthique s'appuie sur un autre élément important : l'ensemble de structures de gouvernance et les responsabilités connexes, qui définissent qui est responsable de quoi, ce qui comprend (sans s'y limiter) les activités de surveillance. La vérification a révélé que les organes de gouvernance officiels du Ministère, comme le CGM, le Comité de gestion des ressources humaines (CGRH) et le CMV, ont clairement pour mandat de superviser et d'analyser les questions liées aux valeurs et à l'éthique. Il existe des éléments probants selon lesquels ces questions et les initiatives connexes font l'objet de discussions, même si ce n'est pas régulièrement (elles ne figurent pas parmi les points permanents à l'ordre du jour des réunions).

Les vérificateurs ont par ailleurs examiné les ententes conclues par le Ministère qui définissent les ententes de responsabilisations en matière de valeurs et d'éthique, à la recherche d'éléments attestant que les responsabilités dans ce domaine étaient définies de façon claire et uniforme. Ils ont constaté que les responsabilités et l'obligation de rendre compte n'étaient pas expliquées assez clairement, ce qui présente un risque dans des organisations comme SP, car le Ministère :

- assume des responsabilités partagées en matière de valeurs et d'éthique;
- est en constante évolution;
- subit de nombreuses pressions en vue de l'atteinte des résultats;

- est connu pour susciter une certaine méfiance.

Dans pareilles conditions, il faudrait peut-être formuler des ententes plus officielles pour la responsabilisation, afin de gérer le risque qui pourrait être associé à l'incertitude des employés à propos des points de contact ou à leur hésitation à dénoncer de possibles manquements.

La clarté des responsabilités attribuées aux titulaires des nouveaux postes d'ambassadeur et de coambassadeur du mieux-être au travail est une inquiétude spécifique. Ces personnes ont pour mandat de *favoriser un dialogue continu à propos des valeurs et de l'éthique au sein de Sécurité publique Canada, [d]établi[r] des procédures permettant aux employés de se manifester s'ils ont des raisons de croire que des actes répréhensibles ont été commis, et de les protéger contre d'éventuelles représailles dans pareil cas*⁹. La distinction entre ce rôle et celui de l'équipe des Relations de travail n'est pas claire. Par ailleurs, même si nous savons que l'ambassadeur est considéré comme l'agent supérieur de la divulgation¹⁰, la vérification a révélé que les rôles, les responsabilités et les attentes des ambassadeurs relativement à ce rôle ne sont pas assez clairs, ne sont pas assez bien expliqués et ne sont pas compris par les employés.

En outre, les vérificateurs ont observé qu'un autre intervenant clé – le champion du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) du Ministère – joue un rôle important dans les dossiers liés aux valeurs et à l'éthique, et supervise la préparation et la mise en œuvre d'un plan d'action très détaillé. Par contre, ils n'ont observé aucun élément indiquant l'existence de liens officiels et systématiques entre ce champion et les nouveaux ambassadeurs.

Comme on le verra ci-après, la vérification a permis de confirmer que les employés ne sont pas à l'aise à l'idée de divulguer des manquements aux valeurs et à l'éthique. Des responsabilités et des voies de communication peu claires ne feront qu'exacerber ce problème. Même si les vérificateurs ne croient pas qu'il faille confier à une seule personne ou à un seul groupe toutes les responsabilités en matière de valeurs et d'éthique, nous avons conclu qu'il fallait mieux clarifier, harmoniser et intégrer les responsabilités et les voies de communication connexes.

CODES DE CONDUITE ET VALEURS

Pour déterminer si les employés reçoivent des directives claires et précises à propos de leurs obligations en matière de valeurs et d'éthique, nous avons examiné la pertinence et l'efficacité des codes de valeurs et d'éthique qu'ils doivent respecter. Ces codes, combinés aux directives et à la formation décrites à la section suivante, garantissent une compréhension commune des attentes. La vérification a révélé que le Ministère applique un code de conduite qui, combiné au Code de valeurs et d'éthique du secteur public,

⁹ InfoCentrale de Sécurité publique Canada.

¹⁰ L'agent supérieur de la divulgation est un poste exigé par la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LFPDAR).

devrait orienter les comportements et les actions de ses employés. Nous avons constaté que le code du Ministère était bien compris. La majorité des participants aux consultations menées lors des ateliers ont dit très bien comprendre leurs engagements et leurs obligations relativement au code de conduite du Ministère (84 % étaient tout à fait d'accord ou d'accord). Nous avons également conclu que le code est exhaustif, adapté aux objectifs et aux risques du Ministère, et qu'il respecte l'esprit du Code de valeurs et d'éthique du secteur public.

En complément de ses propres codes et de ceux du secteur public, le Ministère a également instauré quatre valeurs fondamentales de l'organisation (voir l'encart ci-après). La vérification visait à confirmer, par l'entremise d'ateliers et d'entrevues, que les employés comprennent clairement les valeurs, ainsi que leurs obligations quotidiennes en lien avec celles-ci.

Valeurs de Sécurité publique Canada

Service

Nous servons le public. Nous offrons en temps opportun des programmes et des services de qualité supérieure, adaptés aux besoins de tous les Canadiens, y compris de nos employés.

Unité

Nous réunissons les gens en instaurant un climat de confiance grâce au travail d'équipe, à la collaboration et à l'intégration.

Respect

Au sein d'une société diversifiée, nous affichons notre intégrité et le respect de nos collègues, de nos partenaires, de nos institutions et des Canadiens, à titre de contribuables et de citoyens.

Excellence

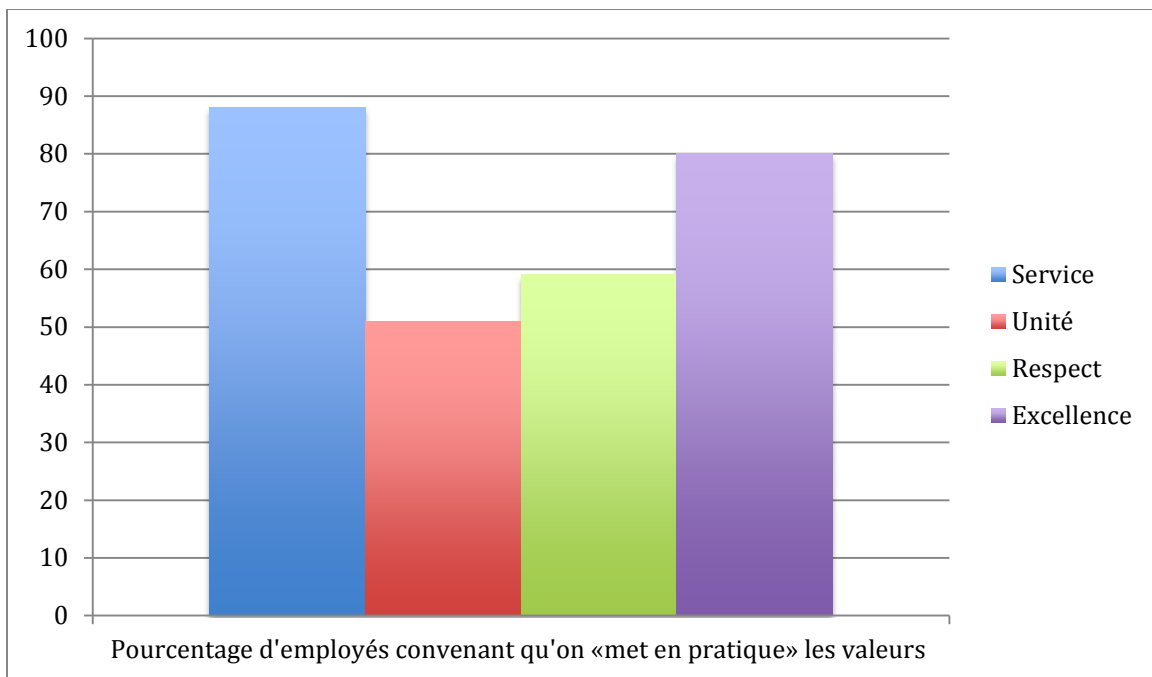
Nous axons nos activités sur le professionnalisme, l'innovation et l'obtention de résultats pour les Canadiens.

Nos résultats indiquent que, même si la majorité des employés (94 %) comprennent les valeurs de l'organisation, ils sont moins nombreux à comprendre ce qu'elles signifient pour eux dans le cadre de leur travail et des décisions qu'ils prennent au quotidien. Les valeurs sont régulièrement expliquées, mais il faut en faire plus pour clarifier leur signification au chapitre des comportements attendus (qu'ils soient optimaux ou interdits), de sorte que les employés comprennent comment les appliquer en milieu de travail.

[TRADUCTION] « Même les énoncés de valeurs explicites des organisations se révèlent n'être rien de plus que des affiches ou des plaques sur un mur. À moins que ces valeurs soient formulées dans le contexte du travail que les gens font, et de façon

constructive, on a tendance à ne pas en tenir compte¹¹. »

C'est particulièrement le cas pour l'*unité*. Par exemple, divers participants aux ateliers supposaient que l'*unité* était associée à la collaboration, aux consultations et aux ententes. Ils ont également dit avoir souvent des problèmes en raison des compromis qu'il faut faire pour trouver le juste équilibre entre la nécessité de prendre des décisions fermes et de faire progresser les dossiers. C'est ce qu'ont confirmé les participants aux ateliers, affirmant que les valeurs fondamentales du Ministère sont appliquées dans leur milieu de travail. Le graphique suivant indique le pourcentage de participants qui sont tout à fait d'accord ou d'accord pour dire que les valeurs sont mises en pratique au sein du Ministère.



Les discussions menées lors des ateliers ont révélé une perception commune selon laquelle il existe une hiérarchie des valeurs, certaines (notamment *Service* et *Excellence*) supplantant les autres (*Respect* et *Unité*). Plus précisément, les participants aux ateliers se sont dits préoccupés par le fait que la valeur du service rapide est parfois mise en pratique *aux dépens de l'unité et du respect dans l'exécution du travail*. Cette observation, formulée lors de tous les ateliers, est révélatrice de la culture organisationnelle et d'une mauvaise compréhension des valeurs. Les valeurs du Ministère sont mutuellement enrichissantes, pas mutuellement exclusives.

¹¹ Crossan, Mary, Jeffrey Gandz et Gerard Seijts. *Developing Leadership Character*, Ivey Business Journal, janvier/février 2012.

Il est important de noter que bon nombre des participants aux ateliers ont dit vouloir travailler de façon plus intégrée et en collaborant davantage avec leurs collègues. Certains pensent que les réseaux (p. ex. le Réseau des jeunes professionnels) valorisent l'unité au sein de l'organisation. D'autres se disent frustrés lorsqu'ils essaient de travailler dans un esprit de cohésion avec d'autres directions car, parfois, leurs supérieurs leur donnent des directives allant à l'encontre de leur démarche.

FORMATION

Des séances de formation structurée et de sensibilisation sont offertes; elles sont exhaustives et portent sur tous les aspects des valeurs et de l'éthique, des codes aux conflits d'intérêts en passant par le harcèlement et le Système de gestion informelle des conflits (SGIC). Une formation est offerte dans le cadre de l'orientation des nouveaux employés et de l'accueil des cadres. Par ailleurs, le Ministère offre une formation ciblée dans des domaines clés; en particulier, il a récemment offert une formation sur le harcèlement et la violence en milieu de travail, obligatoire pour tous les employés. On a offert des séances d'information et de formation en ligne aux directeurs généraux et aux gestionnaires/superviseurs à propos de la gestion du rendement (PERFORM).

Les séances de formation et de sensibilisation susmentionnées brossent un tableau exhaustif des valeurs et de l'éthique, des risques qui y sont associés et des obligations correspondantes. Elles portent sur l'importance des valeurs du Ministère et des principaux comportements qu'on attend des employés, ainsi que des conséquences du non-respect des codes. Les principaux risques/scénarios liés aux valeurs et à l'éthique (conflits d'intérêts, harcèlement, violence en milieu de travail et divulgation d'actes répréhensibles, entre autres) sont tous décrits de façon appropriée. En résumé, nous avons le sentiment que la formation offerte au personnel à propos des valeurs et de l'éthique est adéquate.

PROCESSUS DE DIVULGATION

Les codes de conduite, les valeurs du Ministère et la formation constituent d'importantes mesures de contrôle *préventives*, qui définissent des orientations, et renforcent la sensibilisation et les connaissances permettant de prévenir les manquements aux valeurs et à l'éthique. Ils sont complétés par des mesures de contrôle *déetectrices*, qui permettent de définir les problèmes ou les préoccupations à mesure qu'ils apparaissent, de sorte qu'on puisse les examiner et les régler. Parmi les mesures de contrôle détectrices les plus importantes, on compte les mécanismes de signalement et de divulgation, exigés par la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles* (LPGDAR)¹². Le rôle de l'agent supérieur de la divulgation est indispensable. Comme on l'a vu précédemment à la section sur la gouvernance, nous avons conclu qu'il fallait définir plus clairement la responsabilité et mieux expliquer les

¹² Voir aussi la section *Surveillance des valeurs et de l'éthique*, qui analyse d'autres mesures de contrôle détectrices.

rôles. D'autres constatations liées au processus de divulgation du Ministère figurent ci-après.

Premièrement, à titre d'information, les actuels processus de divulgation sont les suivants :

- mécanismes¹³ dont disposent les employés pour signaler des actes répréhensibles réels ou suspectés;
- mécanismes de signalement confidentiel de conflits d'intérêts, exigés par la *Politique sur les conflits d'intérêts*.

La vérification a révélé que, globalement, l'information portant sur les mécanismes de signalement est relativement bien documentée et accessible aux employés, même s'il serait possible d'améliorer quelque peu les processus de divulgation (voir ci-après).

- **Conflits d'intérêts**

Les directives relatives au signalement de conflits d'intérêts réellement potentiels étaient bien documentées et accessibles aux employés et aux dirigeants, par le biais du code de conduite du Ministère et des pages du site Web InfoCentrale consacrées aux conflits d'intérêts et à l'après-mandat.

- **Actes répréhensibles**

Le Code de valeurs et d'éthique du secteur public, le code de conduite de SP, les lignes directrices ministérielles sur la divulgation et la page Web d'InfoCentrale consacrée aux valeurs et à l'éthique font clairement référence à la LPFDAR, et définissent l'ensemble des mécanismes de divulgation et des procédures de signalement à l'échelle du Ministère. Les directives collectives qui sont données désignent des références comme le supérieur immédiat de l'employé, l'agent supérieur de la divulgation du Ministère ou le commissaire à l'intégrité du secteur public (CISP). Toutefois, comme on l'a mentionné précédemment, nous n'avons trouvé aucun élément attestant que l'information relative à l'agent supérieur de la divulgation était facilement accessible. Par ailleurs, malgré cette formation, un certain nombre d'employés ayant participé aux ateliers ne comprenaient pas parfaitement toutes les options de divulgation qui leur sont offertes. Ainsi, il faudrait peut-être expliquer de façon plus proactive les options en question.

- **Harcèlement**

En ce qui concerne le harcèlement au travail, le code de conduite ministériel – qui est disponible dans InfoCentrale – et les services de gestion informelle des conflits (SGIC) du Ministère proposent de l'information et des directives sur la présentation de rapports et le processus de résolution.

Les données recueillies au cours des ateliers révèlent que le degré de confiance varie quant à l'utilisation des différents mécanismes de divulgation du Ministère. À la lumière

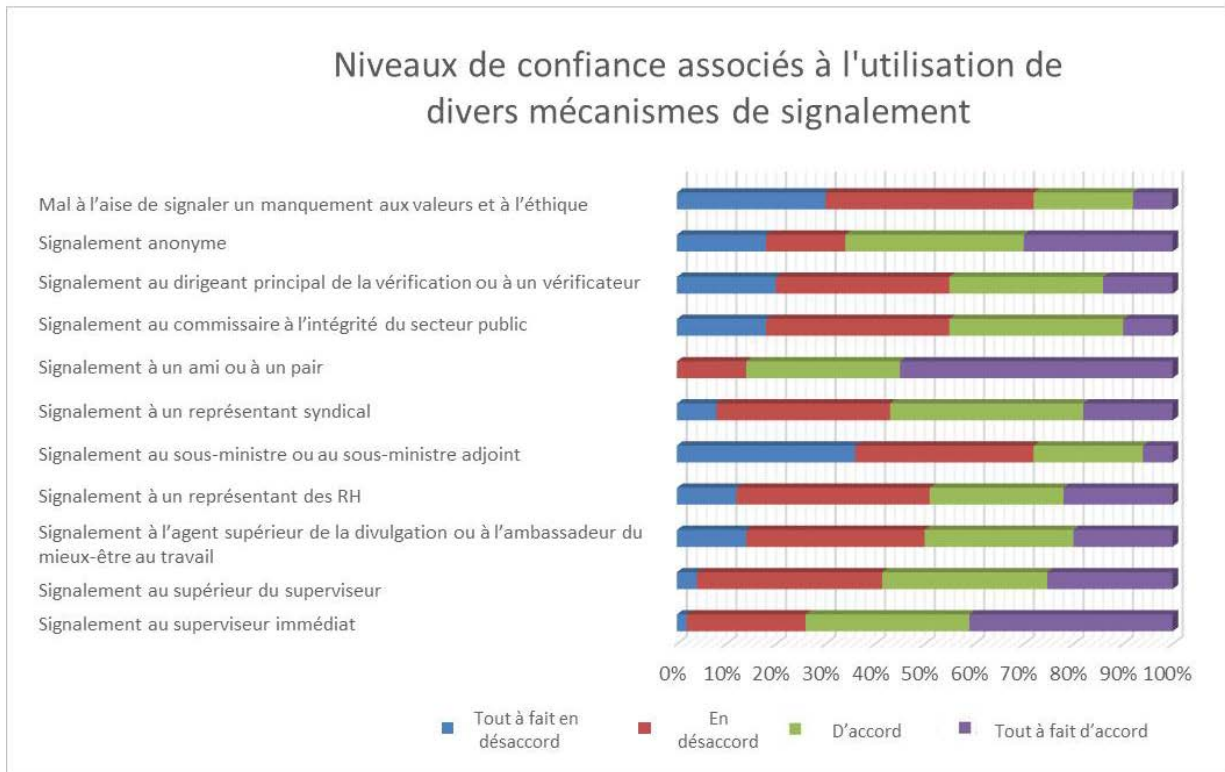
¹³ Cela inclut l'agent supérieur de la divulgation du Ministère et le commissaire à l'intégrité du secteur public.

des données qui suivent, nous concluons que les mécanismes actuels de divulgation ne suscitent qu'un faible niveau de confiance. Ainsi, de façon générale :

- bien que la majorité des participants aux ateliers aient affirmé qu'ils sont tout à fait confiants que leur superviseur immédiat mènerait une enquête adéquate s'ils signalaient un manquement à l'éthique ou un acte répréhensible (72 % étaient tout à fait d'accord ou d'accord), les cadres intermédiaires (EX moins 1 et EX moins 2) étaient les moins susceptibles d'être tout à fait d'accord ou d'accord avec cette affirmation (33 % étaient d'accord, comparativement à 67 % qui étaient en désaccord).
- 60 % des participants étaient tout à fait en désaccord ou en désaccord avec l'affirmation selon laquelle ceux qui signalent ou divulguent des pratiques répréhensibles soupçonnées sont protégés contre les représailles. De ce nombre, 88 % des cadres intermédiaires étaient tout à fait en désaccord ou en désaccord avec cet énoncé. Bien que les lignes directrices ministérielles sur la divulgation précisent que les employés peuvent utiliser les mécanismes de signalement en toute confiance et sans crainte de représailles, les résultats des ateliers révèlent que ces mécanismes ne suscitent qu'un faible niveau de confiance et que la crainte des représailles est forte.

La vérification a également permis d'examiner le degré de confiance associé à l'utilisation de mécanismes de signalement particuliers. Le graphique qui suit montre les résultats de cet examen. (Il convient de noter qu'à l'exception de la première bande, les réponses « tout à fait en désaccord » et « en désaccord » indiquent un faible niveau de confiance, tandis que les réponses « d'accord » et « tout à fait d'accord » indiquent un niveau de confiance plus élevé associé à l'utilisation des mécanismes de signalement examinés.)

Bien que la majorité des répondants soient à l'aise d'utiliser les mécanismes de signalement, certains aspects soulèvent des préoccupations :



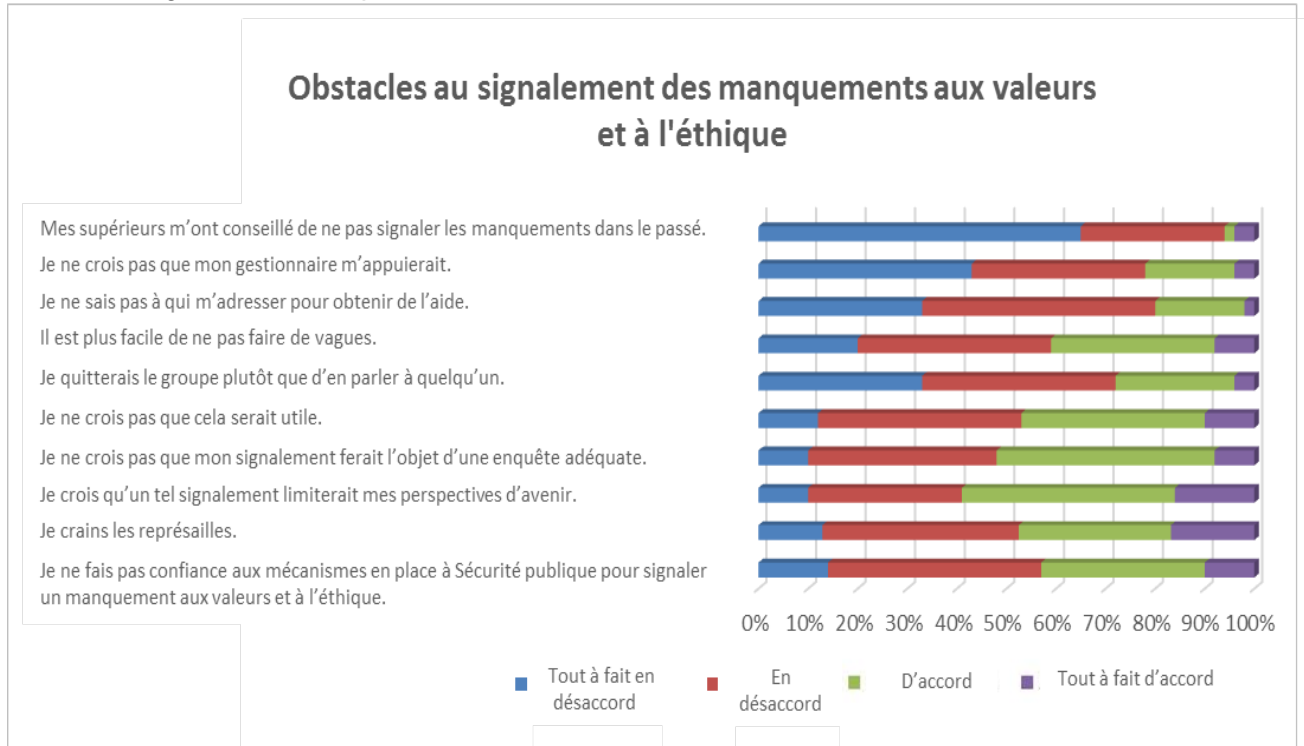
- Les participants aux ateliers ont affirmé être à l'aise de signaler un manquement à leur superviseur immédiat (74 %) ou au supérieur de celui-ci (58 %). Il s'agit là d'une constatation positive qui révèle que c'est l'environnement de travail immédiat d'une personne qui suscite le niveau de confiance le plus élevé. Ceci dit, les autres résultats présentés plus loin donnent toutefois à penser que la confiance pose problème de façon générale.
- De façon générale, c'est à un ami ou à un pair (86 %) ou de façon anonyme (66 %) que les participants aux ateliers ont affirmé être le plus à l'aise de signaler un manquement. Le signalement anonyme ne constitue pas le mécanisme de divulgation à privilégier au sein d'une culture professionnelle saine, mais il importe tout de même qu'un tel mécanisme soit mis à la disposition du personnel. Il convient en outre de mentionner qu'au moment de la vérification, aucun acte répréhensible¹⁴ n'avait officiellement été divulgué au Ministère, mais qu'un signalement anonyme

¹⁴ La recherche et les pratiques exemplaires portent à croire que l'absence de signalements ne constitue pas une mesure positive, mais qu'elle peut, au contraire, être révélatrice d'un environnement au sein duquel le personnel hésite à signaler les manquements. Comme le mentionnait le Rapport annuel sur la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* 2011-2012 du SCT, « les organisations qui ont fait part d'actes répréhensibles démontrent que leurs régimes de divulgation interne fonctionnent, que ces situations sont traitées de façon sérieuse et que des mesures correctives sont prises ».

avait récemment été fait, qui fut ultérieurement suivi d'une enquête. Des plans d'action sont actuellement élaborés en conséquence.

- Les participants ont attribué des cotes de confiance plus faibles au signalement des manquements au sous-ministre (SM) ou au sous-ministre adjoint (SMA). Les discussions menées lors des ateliers ont révélé que le phénomène est principalement attribuable au rang hiérarchique élevé de ces postes.
- Les participants étaient beaucoup moins à l'aise (c.-à-d., confiants) avec les autres options, telles que le commissaire à l'intégrité du secteur public, le dirigeant principal de la vérification et l'agent supérieur de la divulgation. Les discussions tenues dans le cadre des ateliers ont permis d'apprendre qu'il en est ainsi parce que les participants connaissent mal les personnes qui occupent ces postes ou qu'ils ignorent que ces postes constituent des mécanismes de divulgation à leur disposition.
- Le fait que seulement la moitié (50 %) des participants sont à l'aise de signaler un manquement à l'agent supérieur de la divulgation soulève de graves préoccupations puisqu'il s'agit d'un important mécanisme de prévention, de détection et de correction.
- En plus, seulement 49 % des participants étaient tout à fait d'accord ou d'accord avec l'affirmation voulant qu'ils soient à l'aise de signaler un manquement aux RH. Au cours des discussions, les participants ont mentionné qu'ils perçoivent les RH comme des représentants de la direction, et non des employés.
- Environ 28 % de tous les participants aux ateliers (tous groupes confondus) étaient tout à fait d'accord ou d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils ne sont pas à l'aise de signaler un manquement aux valeurs et à l'éthique. Parmi ce groupe, les données relatives aux employés non cadres sont particulièrement préoccupantes. En effet, 44 % de tous les répondants qui occupent des postes ne relevant pas de la direction (et dont les résultats ne sont pas indiqués dans le graphique) affirment être mal à l'aise de signaler un manquement par quelque mécanisme de divulgation que ce soit.

Le graphique suivant présente les raisons éventuelles pour lesquelles les employés hésitent à signaler un manquement.



Fait positif, la majorité des répondants avaient le sentiment qu'ils bénéficieraient de l'appui de leur gestionnaire et la plupart d'entre eux savent à qui s'adresser s'ils ont besoin d'aide.

Les résultats qui suivent sont toutefois préoccupants.

- Au total, 59 % des répondants croient que le fait de signaler ou de divulguer un manquement limiterait leurs perspectives d'avenir. Bon nombre des participants aux ateliers, plus particulièrement les membres du personnel non cadre et les cadres intermédiaires, ont affirmé que le signalement d'un manquement aux valeurs et à l'éthique les « suivrait » pour le reste de leur carrière, ce qui témoigne de l'impression selon laquelle ceux qui signalent ou divulguent des pratiques répréhensibles soupçonnées ne sont pas protégés contre les représailles.
- De fait, 48 % des participants ont dit craindre les représailles.
- Au total, 52 % ne croient pas que leur éventuel signalement ferait l'objet d'une enquête adéquate.
- De même, 47 % ne croient pas qu'il serait utile de signaler un manquement. Certains participants aux ateliers ont mentionné qu'il en est ainsi parce que la haute direction « resserrerait les rangs » de manière à protéger les cadres mis en cause dans les manquements divulgués.

- Presque 45 % des répondants ont affirmé qu'ils ne font pas confiance aux mécanismes mis en place à SP pour signaler les manquements aux valeurs et à l'éthique. Bien que le graphique ci-dessus présente les résultats cumulatifs, les cadres intermédiaires (dont les résultats ne sont pas indiqués dans le graphique) étaient ceux qui faisaient le moins confiance à ces mécanismes, 88 % d'entre eux étant tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé selon lequel ils ne font pas confiance aux mécanismes.

Lors des discussions, la plupart des participants aux ateliers ont affirmé qu'ils seraient plus à l'aise de signaler ce qu'ils considèrent comme des « cas *flagrants* de manquement à l'éthique », notamment des conflits d'intérêts, des fraudes, des vols, etc. Ils étaient effectivement d'avis que c'est leur obligation en tant que fonctionnaire, celle-ci étant étroitement liée à leur responsabilité de veiller à l'utilisation efficace de l'argent des contribuables et de préserver la confiance du public. La réticence est toutefois beaucoup plus forte en ce qui concerne les manquements aux valeurs, notamment parce que celles-ci sont plus ambiguës que l'éthique et que, par conséquent, l'interprétation du caractère approprié ou non d'un comportement par rapport aux valeurs du Ministère se situe davantage dans une « zone grise ».

Comme mentionné précédemment, la formulation vague des valeurs ministérielles contribue à cette difficulté. Bon nombre de participants aux ateliers estiment d'ailleurs qu'il serait fort utile de mettre en place une ressource interne qui pourrait prodiguer des conseils (au besoin) sur le caractère approprié ou non de certains comportements relativement au code de conduite et aux valeurs du Ministère. Les participants ont en outre précisé qu'en l'absence d'une telle fonction consultative, ils seraient plus enclins à opter pour la non-divulgateion.

PRISE DE DÉCISIONS FONDÉES SUR LES VALEURS ET L'ÉTHIQUE

Dans le cadre de notre examen des communications, nous avons évalué dans quelle mesure les processus actuels de gouvernance, de prise de décisions et d'exploitation ont été conçus de manière à *imposer* la conformité aux exigences relatives aux valeurs et à l'éthique. Sur le plan opérationnel, nous nous sommes penchés sur la conception¹⁵ des processus de dotation en personnel et des subventions et contributions afin de déterminer si des mesures de protection contre les conflits d'intérêts ont été intégrées aux processus opérationnels.

Dans le cas de la dotation en personnel, nous avons déterminé que des mesures de protection appropriées ont été mises en place afin de prévenir et de déceler les conflits d'intérêts. En ce qui a trait aux subventions et aux contributions, de nouvelles pratiques fort bien conçues font actuellement l'objet d'une mise en œuvre obligatoire.

Nous avons également évalué quelques-uns des processus décisionnels de niveau supérieur du Ministère, nous attendant à constater que ces processus imposent et reflètent la conformité aux valeurs ministérielles, plus particulièrement l'unité et le respect. La vérification a ainsi mis l'accent sur les processus de planification, d'établissement des priorités, de gestion des contraintes et de gestion du changement qui sont liés à l'initiative de réorganisation. Ces processus particuliers ont été sélectionnés parce qu'ils constituent des carrefours auxquels les dirigeants se réunissent afin de travailler en équipe, enfilant leurs « chapeaux organisationnels » de manière à prendre des décisions à long terme dans le meilleur intérêt de l'ensemble de l'organisation. Ces processus sont les jalons auxquels les dirigeants démontrent de la façon la plus manifeste le respect de leur responsabilité fiduciaire envers le Ministère.

Également appelée « devoir de loyauté », la responsabilité fiduciaire désigne l'obligation, pour les administrateurs, d'agir honnêtement et de bonne foi, au mieux des intérêts de leur organisation. Bien que cette notion soit couramment utilisée pour décrire les fonctions de supervision des membres de conseils d'administration, les principes qui sous-tendent la responsabilité fiduciaire font partie intégrante de bon nombre d'instruments de gestion de la fonction publique, y compris la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Code de valeurs et d'éthique du secteur public, la Politique sur les conflits d'intérêts et divers éléments du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG).

Les vérificateurs se sont penchés sur ces processus officiels de manière à déterminer s'ils imposent la collaboration et la réflexion intégrée. Bien que nous ayons constaté des changements positifs depuis les vérifications précédentes, ces aspects particuliers nécessitent encore des améliorations. Comme dans le cas des autres constatations présentées ici, les lacunes semblent être liées aux processus tout autant qu'à la culture. Par exemple, dans le cadre de l'exercice de gestion des contraintes, l'absence de critères officiels précis visant à définir les priorités ministérielles en matière de

¹⁵ La mise à l'épreuve de ces mesures de contrôle s'est limitée à un simple examen de leur conception. L'efficacité opérationnelle des pratiques n'a pas été contrôlée par le truchement d'un échantillonnage détaillé.

financement a permis aux dirigeants de privilégier les priorités de leurs propres secteurs plutôt que d'envisager la valeur globale pour l'ensemble du Ministère. Associé à une culture organisationnelle qui favorise le cloisonnement, ce phénomène fait en sorte qu'il est extrêmement difficile d'obliger les dirigeants à privilégier l'ensemble de l'organisation avant leurs secteurs respectifs.

Recommandations

1. Le Directeur général des ressources humaines (DG RH), qui tient lieu de bureau de première responsabilité (BPR), devrait créer un seul document regroupant le cadre et le plan d'action relatifs aux valeurs et à l'éthique, qui rationalisera les activités et initiatives appuyant directement ou indirectement les objectifs et les résultats attendus du Ministère en matière de valeurs et d'éthique, et les classera par ordre de priorité.
 - a. Envisager l'élaboration d'un modèle logique relatif aux valeurs et à l'éthique afin d'associer et de rationaliser les activités et initiatives prioritaires.
 - b. En s'appuyant sur les correspondances établies, tirer parti des indicateurs existants et, au besoin, consulter la haute direction à propos de l'élaboration d'indicateurs de risque et de rendement personnalisés et ciblés, qu'on utilisera aux fins de suivi et de surveillance (voir la recommandation 3).
2. Le DG RH (BPR), en collaboration avec le Comité de gestion du Ministère (CGM), devrait renforcer les pratiques officielles liées aux valeurs et à l'éthique des façons suivantes.
 - a. en clarifiant les attentes relatives aux valeurs du Ministère, notamment à la façon dont on devrait les opérationnaliser en milieu de travail, et à leur interconnexion;
 - b. en clarifiant et en communiquant les principaux rôles et les responsabilités et en matière de valeurs et d'éthique, ce qui comprend le rôle de l'agent supérieur de la divulgation et de l'ambassadeur du mieux-être au travail;
 - c. en clarifiant davantage et en communiquant les processus de divulgation du Ministère, tant officiels qu'informels. Pour chaque processus, on documentera : les étapes à exécuter pour examiner et résoudre les problèmes survenant en milieu de travail; les responsabilités de l'employé et de la direction; les mesures de protection connexes offertes aux employés; les contraintes associées à chaque processus. Il faudrait instaurer des mécanismes garantissant l'obligation de rendre compte pour s'assurer que les processus fonctionnent comme prévu.

Réponse de la direction

#	Plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
1	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un cadre stratégique axé sur les risques et les résultats qui intègre les résultats communs des diverses initiatives liées aux valeurs et à l'éthique au sein du Ministère et qui établit l'orientation, la vision, les résultats attendus et les responsabilités en ce qui a trait à un régime intégré de valeurs et d'éthique. • En tant que partie intégrante du cadre stratégique et en consultation avec les EX et les membres du Comité de gestion du Ministère (CGM) : <ul style="list-style-type: none"> ○ élaborer un plan d'action consolidé; ○ élaborer un cadre de surveillance et de mesure du rendement, y compris des stratégies d'évaluation et d'atténuation des risques et des indicateurs de rendement, devant être approuvés par le CGM et étayés par les mesures précisées à la recommandation 3. 	<p>30 septembre 2015</p> <p>31 mars 2016</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer à tirer parti des consultations auprès des employés pour définir des « règles simples » de mieux-être en milieu de travail. <ul style="list-style-type: none"> ○ Intégrer dans le plan d'action consolidé des activités de mobilisation et de formation dans le cadre desquelles les cadres du Ministère et les employés seront consultés pour préciser les valeurs ministérielles et les attentes en ce qui concerne les bons comportements en matière de leadership et de gestion (p. ex. mettre à profit les travaux relatifs aux « règles simples » de mieux être en milieu de travail); • Communiquer et promouvoir des pratiques exemplaires pour aligner et favoriser les valeurs et l'éthique ainsi que les comportements efficaces et attendus, les rôles en matière de valeurs et d'éthique et les responsabilités, puis prévoir et mettre en œuvre des forums de discussion entre les EX et des employés d'autres niveaux visant l'apprentissage et l'accroissement de la connaissance ainsi que la promotion de comportements efficaces en matière de valeurs et d'éthique, ce qui comprend les activités 	<p>March 31, 2016</p> <p>March 31, 2016</p>

	<p>suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">○ séances d'information sur les rôles et les responsabilités en matière de valeurs et d'éthique;○ forums de discussion avec les cadres;○ forums de discussion avec tous les employés;○ introduction du concept de « dilemmes éthiques du mois », comportant des points de discussion visant à aider les gestionnaires à tenir des discussions avec les employés. <ul style="list-style-type: none">● Examiner le rôle de l'agent supérieur de la divulgation et de l'ambassadeur du mieux-être en milieu de travail ainsi que le processus de divulgation au Ministère, y compris les mesures de protection connexes offertes au personnel, et les clarifier.	<p>31 mars 2016</p>
--	---	---------------------

2.2 SURVEILLANCE DES VALEURS ET DE L'ÉTHIQUE

Ce que nous nous attendions à trouver :

Une série de pratiques de surveillance qui fournissent à la direction un portrait du rendement de l'organisation constitue un élément fondamental de tout cadre de contrôle de gestion. Dans le cas des valeurs et de l'éthique, nous nous attendions à trouver de solides processus normalisés qui permettent de procéder au suivi et à l'évaluation de l'état des valeurs et de l'éthique du Ministère (p. ex. le « pouls »), ainsi que de l'efficacité des programmes et initiatives qui favorisent et soutiennent le respect de valeurs et d'une éthique solides au fil du temps. Ces pratiques revêtent une importance capitale, car elles aident le sous-ministre, les cadres supérieurs et les RH à rester à l'affût des risques et des enjeux et à s'acquitter de leurs responsabilités de supervision de manière significative et au moment opportun.

La vérification a permis de constater que certaines activités spécifiques de surveillance sont bel et bien effectuées, mais que celles-ci concernent davantage la conformité à des exigences externes (p. ex. SAFF, sondage de l'APEX) que l'atteinte des objectifs propres au Ministère. Tel que mentionné précédemment, il n'existe aucune stratégie, ni aucun plan unique et cohérent qui définit de façon proactive les objectifs et les résultats escomptés du Ministère en matière de valeurs et d'éthique. On peut donc extrapoler qu'aucune surveillance globale n'est effectuée¹⁶. Bien que le Ministère ait procédé à une évaluation des risques relatifs aux valeurs et à l'éthique en 2009-2010, aucun exercice additionnel de surveillance de ces risques n'a été entrepris récemment.

¹⁶ Il convient de noter que dans le cadre du plan d'action pour la réduction du déficit (PARD), le Ministère a aboli, au sein des RH, le poste chargé du soutien de l'approche ministérielle en matière de valeurs et d'éthique, y compris de l'élaboration des plans et du soutien aux activités et à la surveillance proactives en matière de valeurs et d'éthique. En l'absence d'un tel soutien, l'approche de surveillance actuelle du Ministère est donc principalement axée sur la conformité.

La vérification a néanmoins révélé que la direction surveille les progrès réalisés relativement à certaines initiatives pilotées depuis l'extérieur du Ministère, telles que le SAFF et les sondages de l'APEX, en plus d'élaborer des stratégies supplémentaires (p. ex. stratégie relative aux capacités de gestion). N'étant toutefois pas suffisamment liés ou intégrés, ces éléments ne constituent pas un fondement sur lequel l'exécution d'une surveillance cohérente et exhaustive des risques et du rendement en matière de valeurs et d'éthique pourrait s'appuyer.

L'absence d'une surveillance régulière officielle compromet donc la capacité du sous-ministre et des organes de gouvernance à obtenir un portrait complet et efficient de l'état du régime des valeurs et de l'éthique du Ministère. À la lumière de ce constat, on peut extrapoler que la capacité de ces intervenants à agir de façon proactive et à concevoir des solutions efficaces et efficientes aux problèmes cernés est elle aussi limitée.

Recommandations

3. Le DG RH (BPR), en collaboration avec le CGM, devrait améliorer les rapports et la surveillance relatifs aux valeurs et à l'éthique :
 - a. en présentant régulièrement des rapports sur les progrès réalisés en fonction du plan intégré (voir la recommandation 1);
 - b. en améliorant l'efficacité de l'évaluation des risques liés aux valeurs et à l'éthique, en veillant à faire le suivi de ces risques et en les intégrant aux principaux mécanismes de surveillance de l'organisation;
 - c. en élaborant des indicateurs officiels du rendement et du comportement des dirigeants en ce qui concerne les valeurs et l'éthique, et en faisant le suivi de ces indicateurs.

Réponse de la direction

#	Plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
3	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter des mises à jour semestrielles au CGM au sujet des progrès réalisés en fonction du plan d'action consolidé. • Le sous-ministre délégué mobilisera régulièrement les gestionnaires et les cadres, à l'occasion de comités et de forums, dans le but de les consulter et de discuter des risques relatives aux valeurs et à l'éthique de même que d'établir des recommandations et des mesures de suivi. • Établir les moyens par lesquels les cadres supérieurs examineront, évalueront et élaboreront des stratégies d'atténuation des risques relatifs aux valeurs et à 	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter un rapport au cours du premier cycle de surveillance de 2015-2016 en septembre 2016. • Mise en œuvre achevée pour le cycle de planification 2016-2017

	<p>l'éthique. Les activités suivantes, et d'autres activités, serviront à l'évaluation de ces risques :</p> <ul style="list-style-type: none">○ Élaboration d'une stratégie de surveillance et de mesure du rendement visant la collecte de renseignements opportuns sur les risques relatifs aux valeurs et à l'éthique et le rendement en fonction d'indicateurs. Cela permettra l'élaboration du cadre stratégique axé sur les risques, et le rendement sera évalué par le CGM une fois par année.○ Examen des risques potentiels relatifs aux valeurs et à l'éthique et des stratégies d'atténuation par les équipes de gestion des secteurs dans le cadre du Profil de risque ministériel et d'autres exercices de planification et de reddition de comptes.○ Information sur les secteurs de risques en matière de relations de travail au Ministère et évaluation de ceux-ci.● Élaborer, dans le cadre de la stratégie de mesure du rendement, un plan de surveillance des valeurs et de l'éthique du Programme de gestion du rendement des cadres supérieurs, et ce, pour faire en sorte que les valeurs de SP soient établies dans les ententes de rendement et que le rendement relatif à celles-ci est pris en compte dans le processus d'évaluation au moyen d'indicateurs officiels (c'est-à-dire que le « comment » sera évalué de façon égale au « quoi »).	
--	---	--

2.3 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Tel que mentionné dans l'introduction du présent rapport, les mesures de contrôle informelles du Ministère – c.-à-d., son environnement de contrôle – donnent le ton à l'organisation, contribuant à la sensibilisation des employés aux mesures de contrôle de tous types, ainsi qu'à leur engagement à l'égard de celles-ci. L'environnement de contrôle fournit ainsi l'assise sur laquelle s'appuient tous les autres éléments du cadre de contrôle de la gestion. Cet environnement de contrôle est notamment constitué de l'intégrité et de la compétence du personnel de l'organisation; du style opérationnel et de la philosophie de la direction; de la façon dont la direction attribue les pouvoirs et les responsabilités, organise son personnel et veille à son perfectionnement; ainsi que de l'attention accordée et des orientations fournies par les hauts dirigeants¹⁷.

¹⁷ Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Internal Control Framework*. Sommaire.

La notion d'environnement de contrôle est particulièrement pertinente pour l'examen d'un régime de valeurs et d'éthique, dans le cadre duquel il est crucial que chacun s'engage envers les pratiques officielles en matière de valeurs et d'éthique afin de garantir la réussite de leur mise en œuvre. Comme mentionné dans l'introduction, l'analyse des risques effectuée durant la phase de planification, de même que les vérifications précédentes¹⁸, ont permis de cerner des préoccupations relatives à l'état de l'environnement de contrôle, dont bon nombre étaient liées à certaines caractéristiques « culturelles »¹⁹ du Ministère.

Par conséquent, la vérification a permis d'examiner les pratiques qui devraient être en place afin de gérer les risques auxquels sont exposés un environnement de contrôle et une culture organisationnelle qui s'érodent. Nous avons porté une attention particulière aux aspects suivants :

- **Information et communications** : Les messages officiels et informels sur les valeurs et l'éthique diffusés par les dirigeants constituent un important mécanisme de prévention qui permet de définir les attentes relatives aux comportements et aux engagements des employés, qui sont essentiels pour un régime de valeurs et d'éthique sain.
- **Perfectionnement en matière de leadership** : Collectivement, les pratiques de recrutement, de perfectionnement et de gestion du rendement des dirigeants sont essentielles pour « donner le ton » au sommet et au centre de la pyramide organisationnelle. De même, la capacité des dirigeants à gérer leur propre personnel – y compris à diffuser des messages sans équivoque à propos du rendement et des comportements – constitue un ensemble de contrôles de *détection* et de *correction* cruciaux qui aident à cerner, à gérer et à résoudre les comportements qui pourraient être contraires aux attentes du Ministère en matière de valeurs et d'éthique.
- **Gestion du changement** : Lorsque la culture ou l'environnement de contrôle d'une organisation est à risque, les processus de gestion du changement de cette organisation constituent de puissants instruments qui permettent de trouver des solutions aux problèmes. Se fondant sur une démarche d'étude de cas, la vérification a donc examiné le processus de réorganisation du Ministère à titre de contrôle correctif.

Ce que nous nous attendions à trouver :

Lors de la vérification de ces éléments, nous nous attendions à trouver des preuves confirmant que les messages diffusés par la direction traduisent le ton donné au sommet de la pyramide organisationnelle, lequel s'articule autour de l'engagement envers le contrôle et d'attentes claires selon lesquelles tout le personnel doit « incarner » les

¹⁸ Les vérifications internes des politiques, de la planification et de l'établissement des priorités, de la gouvernance de la gestion financière, de la gestion intégrée des risques et du leadership et de la surveillance de la planification de la gestion des urgences ont toutes cerné d'importantes lacunes dans la culture de gestion du Ministère.

¹⁹ Comme la culture était exclue du mandat de la vérification, le présent rapport ne fournit aucune description spécifique de ces éléments. Ces derniers n'en constituent pas moins d'importants aspects à prendre en considération aux fins de l'examen et de la prise de mesures par le sous-ministre. C'est pourquoi nous avons formulé des conseils supplémentaires à ce sujet, que nous avons présentés sous pli séparé.

valeurs et l'éthique du Ministère. De plus, nous nous attendions à constater que ces messages alimentent les processus servant à perfectionner et à gérer les dirigeants de l'organisation et y sont pris en compte. Nous nous attendions en outre à trouver des preuves confirmant que l'exercice de réorganisation tient lieu d'outil permettant d'adapter la culture organisationnelle et de la faire évoluer de façon qu'elle soit davantage axée sur la gestion.

COMMUNICATIONS OFFICIELLES ET INFORMELLES

Nous avons examiné l'information et les communications (officielles et informelles) afin de déterminer dans quelle mesure les dirigeants « *tiennent le discours approprié* ». De même, nous avons évalué la présence de pratiques officielles qui reflètent les valeurs et l'éthique du Ministère dans le cadre de la gouvernance et des opérations quotidiennes, ainsi que la conformité à ces pratiques, de façon à déterminer dans quelle mesure les dirigeants « *joignent le geste à la parole* ». Tout d'abord, au chapitre des communications, nous avons constaté que les messages ministériels relatifs aux valeurs et à l'éthique qui sont destinés au personnel sont uniformes et diffusés régulièrement et qu'ils respectent les codes de conduite et les valeurs du gouvernement et du Ministère, comme en témoignent les messages périodiquement diffusés par le sous-ministre et le sous-ministre délégué, y compris l'annonce de l'exercice de réorganisation et les bilans connexes, qui incluaient des références aux valeurs organisationnelles. Les entrevues et les discussions menées avec le sous-ministre et le sous-ministre délégué dans le cadre de la vérification ont révélé un profond engagement envers les principes qui sous-tendent les valeurs et l'éthique, ainsi qu'envers la correction des faiblesses cernées.

Les valeurs et le code de conduite du Ministère sont largement communiqués, même s'il y aurait lieu, tel que mentionné précédemment, de définir plus précisément les comportements attendus (et défendus) qui sont associés à chacune des valeurs ministérielles.

Bien qu'il importe de souligner ces points forts, nous constatons que les employés n'ont qu'un très faible niveau de confiance à l'égard de ces messages et des canaux par lesquels ils sont diffusés. Les consultations menées lors des ateliers et des entrevues ont ainsi révélé que les membres du personnel ont confiance dans les communications qui se déroulent avec leurs superviseurs immédiats, mais que cette confiance s'effrite dès qu'on passe aux échelons supérieurs à ceux des superviseurs immédiats. Le niveau de confiance est faible au sein des secteurs et entre ceux-ci, ce qui se répercute de façon négative sur le moral des employés, leur engagement et leur volonté à faire part des problèmes et des préoccupations au sein de leur environnement. Nous reconnaissons que les communications sont intrinsèquement difficiles (c.-à-d. qu'il est difficile de maîtriser le style et la personnalité des communicateurs et la façon dont le personnel reçoit les messages), mais nous sommes tout de même préoccupés par le caractère généralisé de ce manque de confiance. Un solide leadership est un facteur clé dans la réussite de communications efficaces qui suscitent la confiance. C'est pourquoi les vérificateurs se sont penchés sur les processus de recrutement, de perfectionnement et de promotion de dirigeants solides, comme le décrivent les lignes qui suivent.

PRATIQUES DE PERFECTIONNEMENT EN LEADERSHIP

Les pratiques telles que le recrutement, la formation, le perfectionnement et la gestion des talents et du rendement constituent des contrôles essentiels en matière de prévention, de détection et de correction des risques liés au leadership et à la culture. Bien que certains aspects nécessitent des améliorations, nous concluons que le Ministère a établi un certain nombre de pratiques de qualité. Plus précisément, des preuves confirment que certaines pratiques de gestion ont été ou sont actuellement mises en place dans le but d'imposer une concentration appropriée sur les capacités de gestion des personnes, notamment un processus d'amélioration du rendement du personnel et des cadres. D'autres preuves indiquent toutefois que la culture et les capacités de gestion du rendement actuelles du Ministère pourraient nuire à sa capacité à évoluer de façon à adopter une orientation davantage axée sur la gestion. Cette question est abordée en détail ci-après.

Recrutement

Au chapitre du recrutement, le Ministère suit l'approche du gouvernement du Canada en matière de dotation des postes de direction, qui accorde une certaine latitude aux gestionnaires d'embauche en vertu des pouvoirs qui leur sont délégués aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). La vérification a donc permis d'examiner²⁰ la conception des processus de dotation des postes de direction afin de déterminer si elle permet de tenir correctement compte des compétences en leadership et des aptitudes en gestion des candidats aux postes de direction au sein de SP.

D'après les contrôles auxquels nous avons procédé, nous avons constaté que les processus tels qu'ils sont conçus exigent des gestionnaires d'embauche qu'ils évaluent les compétences en leadership lorsque la situation l'exige²¹. Toutefois, les résultats des entrevues et des ateliers indiquent que la possibilité que les nouveaux dirigeants soient recrutés en fonction de leur savoir-faire technique plutôt que de leurs aptitudes en gestion soulève des préoccupations généralisées. Dans le cadre de notre examen d'un nombre limité de dossiers, nous avons remarqué que les compétences en leadership ne constituent généralement qu'une exigence parmi tant d'autres. Comme nous n'avons pas observé les gestionnaires d'embauche mener leurs activités de recrutement, nous n'avons pas été en mesure de confirmer l'éventuelle importance accordée aux questions de leadership et de gestion lors des entrevues.

²⁰ Étant donné qu'il ne s'agissait que de l'un des secteurs d'intérêt d'une vérification exhaustive, nous n'avons pas été en mesure de procéder à une vérification complète des mesures de dotation des postes de direction. Nous avons plutôt constitué un échantillon réduit de mesures de dotation afin d'examiner la conception des processus, examen que les entrevues et les ateliers sont venus compléter. Dans la mesure du possible, nous nous sommes fiés à la récente vérification de la dotation de la Commission de la fonction publique.

²¹ Les compétences en leadership sont évaluées lors du processus de sélection des cadres, bien que, dans certains cas tels que les mutations, aucune vérification supplémentaire ne soit requise en vertu des règles de dotation prescrites par la LEFP.

Nous reconnaissons qu'en vertu de l'actuel régime de dotation, les RH fournissent du soutien et participent aux entrevues, mais ce sont les gestionnaires d'embauche qui sont responsables de la majeure partie du processus. Il en résulte donc que si un gestionnaire d'embauche n'accorde pas de valeur aux compétences en leadership et en gestion, il y aura, selon l'approche de dotation adoptée, peu d'occasions d'éviter qu'il ne néglige ces compétences cruciales. Ce phénomène n'est pas rare au sein du gouvernement, là où des difficultés similaires existent. Il importe par ailleurs de souligner que nous ne préconisons pas l'élimination de la latitude offerte par la LEFP. Nous estimons toutefois que la direction devrait envisager la possibilité d'accorder une importance accrue à la dotation axée sur le mérite en matière de gestion plutôt que sur une expertise technique particulière. Il pourrait être utile que les RH soumettent les pondérations des gestionnaires d'embauche à des mesures additionnelles de surveillance et de supervision axées sur les risques de façon à s'assurer que la prochaine cohorte de gestionnaires dispose des compétences nécessaires en matière de gestion des personnes.

Perfectionnement professionnel et gestion des talents

Une fois en poste, les dirigeants sont soumis à des mesures de perfectionnement et de gestion qui prennent diverses formes (p. ex. formation, gestion des talents, gestion du rendement). Les processus de gestion des talents figurent parmi les pratiques de perfectionnement en leadership les plus importantes du Ministère. La gestion des talents constitue en effet un élément crucial du perfectionnement en leadership, car elle contribue à l'établissement d'un efficace réservoir de talents pour l'organisation. SP a récemment élaboré un processus officiel de gestion des talents qui est mis en branle chaque automne. Au moyen des outils et des directives du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, chaque secteur, puis passe en revue des rapports sur chacun de ses dirigeants, ce qui lui permet d'entamer, des discussions auxquelles participent les SMA, les RH et les Relations de travail. Le sous-ministre et le sous-ministre délégué rencontrent ensuite les SMA afin de discuter de la gestion des talents et de placer tous les cadres dans le tableau des talents. Les SMA doivent en outre procéder à des discussions en tête-à-tête avec chacun de leurs cadres. Faisant appel à toutes les parties concernées, ce processus se fonde sur une saine conception qui favorise une supervision efficace, car les placements approuvés aux fins de la gestion des talents sont examinés par le Comité d'examen de la gestion des talents²² de manière à déterminer les besoins en matière de perfectionnement, les moyens à prendre pour soutenir et perfectionner davantage les employés, ainsi que l'état de préparation de ceux-ci à la mobilité horizontale et ascendante.

Le plan de gestion des talents donne lieu, entre autres résultats, à l'établissement de plans d'action destinés aux personnes dont le rendement est jugé insatisfaisant, de plans de gestion des talents pour les « éléments les plus prometteurs » et de plans d'apprentissage individuels pour chacun des cadres. La vérification a ainsi permis de constater que le processus de gestion des talents a été correctement conçu pour gérer

²² Le Comité d'examen de la gestion des talents est constitué de membres du Comité de gestion du Ministère.

les employés qui excellent, ainsi que ceux qui ne concrétisent pas tout à fait leur plein potentiel.

Bien que les processus soient conçus de façon appropriée, la vérification a permis de conclure qu'il y aurait lieu d'accorder une attention plus poussée au suivi et à l'examen des comportements des dirigeants, de façon que cela devienne une condition de leur avancement professionnel. À cette étape de sa mise en œuvre, un comité des directeurs généraux ne ferait que surveiller la conformité aux directives, et non la qualité ou les résultats des plans. En outre, des preuves recueillies lors des entrevues avec les cadres supérieurs indiquent que les discussions auxquelles ils procèdent au sein du Comité d'examen de la gestion des talents (CEGT) pourraient bénéficier d'une plus grande franchise et d'un meilleur équilibre. En plus, le guide de la gestion des talents ne fait aucunement référence aux valeurs et à l'éthique de SP, bien qu'il mentionne les compétences clés en matière de leadership, lesquelles s'alignent sur les valeurs du Ministère et de la fonction publique.

En guise de complément au processus de gestion des talents, tous les cadres de SP (groupe et niveaux EX-01 à EX-05) ont été soumis à une évaluation tous azimuts et à un encadrement de suivi ciblé en 2013-2014. La vérification a permis de conclure que ce processus représente un moyen utile et efficace d'appuyer le perfectionnement en leadership, mais la sélection aléatoire des évaluateurs aurait permis d'accroître l'intégrité du processus. Nous croyons en outre que ce processus ne sera pas un élément récurrent de la gestion des talents et du rendement des cadres.

Gestion du rendement

Le processus qui permet de gérer le rendement est le dernier élément du perfectionnement en leadership. Deux raisons nous ont incités à examiner ce processus, la première étant la nécessité de déterminer si les pratiques actuelles de gestion du rendement favorisent un leadership axé sur les valeurs et l'éthique et si elles permettent aux dirigeants actuels de développer un tel leadership.

La vérification a permis de recueillir des preuves manifestes qui indiquent que le programme de gestion du rendement (PGR) des cadres de SP est de mieux en mieux établi et que d'importants progrès ont été réalisés relativement au suivi du rendement individuel des cadres au fil du temps. Point positif, le PGR, qui est adéquatement intégré au processus de gestion des talents décrit précédemment, exige qu'une attention explicite et équilibrée soit accordée non seulement aux réalisations des dirigeants, *mais également* aux moyens qu'ils prennent pour en arriver à ces réalisations. Au cours de l'exercice 2013-2014, le processus d'examen du rendement a accordé une pondération accrue à la façon dont les cadres effectuent leur travail, y compris à l'évaluation de la façon dont ils respectent les valeurs ministérielles et démontrent les compétences clés en leadership, plus particulièrement la gestion des personnes. Pour ce qui est de l'exercice en cours et des prochains, nous croyons que s'il y a un écart entre la mesure des « résultats » et celle des « valeurs et du leadership », c'est cette dernière qui tiendra lieu de cote globale et qui sera reflétée dans la rémunération au rendement. En d'autres mots, dans de telles situations, aucun résultat élevé ne sera récompensé à sa juste

mesure s'il n'est accompagné d'une démonstration claire des valeurs de SP et des compétences clés en leadership. Nous estimons que cette façon de faire donnera le ton sans équivoque au sommet de la pyramide organisationnelle quant aux attentes relatives aux comportements des dirigeants. Nous croyons en outre qu'à l'avenir, il sera important d'éviter toute dérogation de la direction afin de garantir l'uniformité du processus.

Par ailleurs, le nouveau processus de gestion du rendement des employés non cadres (PERFORM) représente une importante mesure de contrôle fort bien conçue qui contribue à intégrer les valeurs et l'éthique et les autres considérations comportementales au régime de gestion du rendement des dirigeants. Ce processus s'appuie sur l'actuelle directive du CT et le PGR des cadres. Étant donné leur conception, les programmes et processus de gestion du rendement actuels et nouveaux devraient permettre d'identifier plus efficacement les employés les plus talentueux et ceux dont le rendement laisse à désirer. S'ils sont mis en œuvre tels qu'ils ont été conçus, ces processus et programmes devraient permettre de changer la façon dont le rendement est évalué et de mettre en place des conséquences appropriées aux actions, y compris des conséquences de nature financière.

Chacune des améliorations qui ont été apportées aux mécanismes de perfectionnement en leadership du Ministère seront d'une grande utilité pour l'organisation, mais nous savons que l'engagement, la volonté et la capacité de la direction à administrer les processus tels qu'ils doivent l'être constituent le plus important indicateur prévisionnel de la solidité des contrôles. Dans le cas du perfectionnement en leadership et de la gestion des personnes, cela signifie que les gestionnaires et les cadres, ainsi que les comités d'examen de la gestion des talents et du rendement, doivent être disposés et aptes à tenir des discussions délicates, à prendre des décisions difficiles et à imposer des mesures fermes à propos des comportements et du rendement.

Selon les résultats des ateliers, de nombreux participants sont d'avis que les dirigeants n'ont ni les compétences ni la volonté nécessaires pour se servir du processus de gestion du rendement de manière à aborder adéquatement les enjeux liés aux valeurs et à l'éthique. En effet, seulement 41 % d'entre eux étaient tout à fait d'accord ou d'accord avec l'affirmation selon laquelle les dirigeants disposent des compétences nécessaires pour aborder les enjeux relatifs aux valeurs et à l'éthique au moyen du processus de gestion du rendement, et seulement 38 % étaient tout à fait d'accord ou d'accord avec le fait que les dirigeants ont la volonté de le faire.

À moyen terme, des investissements visant les pratiques de perfectionnement en leadership favoriseront un changement de culture, mais d'ici là, il conviendrait d'accentuer la supervision exercée par la haute direction de façon à s'assurer que le Ministère progresse réellement vers une culture qui valorise le leadership et la gestion.

RÉORGANISATION : UNE OCCASION DE TRANSFORMATION CULTURELLE

Utilisant l'initiative de réorganisation du Ministère comme étude de cas, la vérification a évalué dans quelle mesure cette initiative tenait lieu de mécanisme correctif permettant de réorganiser la structure et la culture du Ministère de façon qu'elles soient plus uniformes et plus cohérentes et davantage axées sur la gestion. Il importe de mentionner qu'il ne s'agissait pas d'une vérification complète de la gestion du changement, mais plutôt d'un examen de la gestion du changement comme mécanisme permettant d'aborder les problèmes de culture reconnus.

Notre examen nous a permis de trouver des preuves supplémentaires du ton sans équivoque donné au sommet de la pyramide organisationnelle, dont la manifestation la plus évidente est l'attention que les cadres supérieurs (SM et sous-ministre délégué) accordent à la conduite du changement. Nous concluons en outre que les messages et les communications qui ont trait au changement s'harmonisent avec l'engagement envers les valeurs et l'éthique et soutiennent ce dernier. De même, nous avons constaté que le Ministère procède à des investissements appropriés – qui se sont notamment traduits par l'embauche d'un conseiller en gestion du changement de l'extérieur – en vue de favoriser et de soutenir un changement de culture.

Nous reconnaissons que le but initial de l'initiative de réorganisation était d'améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles, ainsi que l'intégration des politiques et des programmes au fil du temps. Nous reconnaissons également que la portée des changements a été élargie de façon à englober d'autres priorités (p. ex. Objectif 2020, priorités découlant des récentes enquêtes relatives aux valeurs et à l'éthique, etc.) à mesure que de nouveaux enjeux – dont bon nombre concernaient les valeurs et l'éthique – se sont imposés. Fort appropriée, une telle approche est plus efficace que la mise en branle de projets visant à résoudre chaque nouveau problème au moment où il survient. Cette approche a toutefois pour effet d'accroître les risques de malentendus et de confusion parmi le personnel, et la vérification a effectivement permis de constater que de tels risques sont peut-être en voie de se concrétiser. Plus précisément, les preuves recueillies dans le cadre des entrevues et des ateliers indiquent que le personnel ignore parfois les liens entre les différents éléments du changement, ce qui soulève des préoccupations relatives à la cohérence et à la fatigue liée au changement et accroît les risques de démobilisation du personnel. Des efforts constants doivent donc être déployés pour définir précisément la portée complète de l'initiative de réorganisation et articuler clairement l'état final recherché, y compris les changements souhaités sur les plans des comportements et de la culture. Cet aspect est essentiel pour garantir la compréhension des changements escomptés et l'appui du personnel.

Au cours de la phase de travail, nous avons constaté que les secteurs gèrent le changement isolément les unes des autres. Nous avons également remarqué que les efforts que les secteurs déployaient (individuellement et collectivement) à ce chapitre n'étaient pas suffisamment axés sur les résultats escomptés. Il y aurait pourtant eu lieu, comme nous l'avons également observé, de partager les préoccupations communes et les leçons apprises et de les mettre en application. C'est la raison pour laquelle nous craignons que cette approche de gestion du changement ne vienne renforcer les

cloisonnements plutôt que de les éliminer. Depuis l'exécution des contrôles effectués aux fins de la vérification, nous avons toutefois observé l'établissement d'une collaboration plus étroite entre les secteurs relativement aux questions de culture communes. La tenue de séances de réflexion ciblées destinées aux cadres et la mise sur pied d'une équipe ministérielle de transformation sont deux exemples de cette collaboration. Nous estimons qu'il s'agit là d'initiatives positives dont nous encourageons la poursuite.

Enfin, nous n'avons relevé aucune preuve indiquant que l'identification et la surveillance des risques liés au changement ou à l'atteinte des résultats prédéfinis font l'objet d'une attention officielle. Une telle surveillance est pourtant essentielle pour garantir la détection, la gestion et la résolution des problèmes systémiques communs, mesures nécessaires pour permettre un changement de culture soutenu. Des discussions récemment menées avec la haute direction ont révélé un engagement positif envers la surveillance régulière, dont nous présumons qu'elle fera partie du mandat de l'équipe de transformation.

Nous avons donc observé qu'une certaine attention est accordée au changement de culture et que des progrès ont été réalisés en la matière. En effet, l'initiative de réorganisation constitue, pour la direction, l'occasion idéale de procéder aux changements culturels qui s'imposent. De plus, sachant que le changement est une constante, le Ministère devrait profiter de toute future initiative de changement pour parfaire et consolider les dimensions culturelles de la saine gestion.

Recommandations

4. Le DG RH (BPR), en collaboration avec le CGM, devrait renforcer l'environnement de contrôle en adoptant une approche systématique, fondée sur les valeurs, du recrutement et de la gestion des dirigeants actuels et futurs. À cette fin, le Ministère devrait :
 - a. renforcer les outils de gestion comme l'énoncé des critères de mérite en mettant l'accent sur le leadership, les questions d'entrevue et la vérification des références, qui visent les pairs et les subalternes des candidats dans le cadre du recrutement des cadres;
 - b. en fonction du risque, assurer une supervision plus rigoureuse par la DGRH des décisions de dotation prises par les dirigeants;
 - c. faciliter l'accès à une rétroaction tous azimuts (volet du perfectionnement des employés), en veillant à ce que les évaluateurs soient sélectionnés au hasard et à ce que leur anonymat soit protégé;
 - d. doter les dirigeants des compétences et des outils dont ils ont besoin pour engager de façon efficace et constructive des discussions difficiles sur le rendement, et rappeler aux gestionnaires leurs responsabilités en matière de gestion du rendement et de mesures disciplinaires connexes;
 - e. s'assurer que l'évaluation du rendement des employés est objective et tient compte de multiples points de vue (collègues, relations de travail, employés), afin de faire une juste évaluation des interactions des dirigeants, et que les examens

du rendement font clairement référence aux attentes et aux objectifs établis dans les EGR, ainsi qu'aux compétences des dirigeants, pour définir leurs responsabilités;

- f. lorsqu'on connaît les problèmes de rendement des dirigeants et gestionnaires, imputer la responsabilité personnelle et financière à leurs supérieurs via la cotation de rendement, en vue de gérer le rendement en question.

5. Le DG RH (BPR), en collaboration avec le CGM, devrait aider le sous-ministre à poursuivre ses communications positives et ciblées relatives aux valeurs et à l'éthique. De concert avec l'ensemble des dirigeants, il faut mener des activités uniformes de sensibilisation et de gestion du changement, en exploitant les initiatives de changement en cours afin de faire évoluer la culture organisationnelle.

Réponse de la direction

#	Plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
4	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et appliquer des profils de compétences génériques et des énoncés des critères de mérite normalisés, qui seront mis en œuvre de façon progressive à mesure que les documents des différents groupes (AS, EC, etc.) seront achevés. Mettre en œuvre des vérifications des références tous azimuts pour les nominations constituant un avancement à des postes de direction et de supervision. Mettre en œuvre des mesures visant à obtenir la confirmation de la part des gestionnaires responsables de l'embauche que leurs décisions en matière de dotation favoriseront la culture axée sur les valeurs de SP et de la part des employés qu'ils sont déterminés à respecter les valeurs et l'éthique. Intégrer dans un Cadre de surveillance et de présentation de rapports sur les effectifs la surveillance des compétences de leadership en matière de valeurs et d'éthique des postes d'EX, de direction et de supervision. En raison de préoccupations relatives à la protection des renseignements personnels et de contraintes logistiques liées à la sélection aléatoire des évaluateurs, les activités de rétroaction tous azimuts aux fins de perfectionnement des employés ne seront pas poursuivies. Toutefois, on croit que les objectifs attendus du développement des compétences de 	31 mars 2018

	<p>base relatives aux comportements en matière de valeurs et d'éthique seront atteints par l'inclusion des valeurs et de l'éthique dans les activités d'apprentissage et de perfectionnement, comme le programme de formation à l'intention des gestionnaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cerner et mettre en œuvre des initiatives de perfectionnement visant à améliorer les compétences des gestionnaires en ce qui a trait à la gestion des conflits, à la tenue de conversations difficiles et aux mesures disciplinaires. • Examiner et mettre à jour les documents de formation du programme PERFORM à l'intention des gestionnaires pour renforcer leurs responsabilités en matière de gestion du rendement. • Examiner et mettre à jour les lignes directrices pour les équipes de gestion sur la tenue de réunions de mise à niveau du programme de gestion du rendement des EX pour garantir l'évaluation des compétences en leadership, en fonction d'indicateurs officiels, et l'examen de diverses perspectives dans les évaluations. • Examiner et mettre à jour les lignes directrices pour les équipes de gestion sur la tenue de réunions de mise à niveau du programme de gestion du rendement des EX pour que les personnes en position d'autorité soient tenues responsables du rendement de leurs employés et que les gestionnaires qui adoptent de bons comportements en matière de valeurs et d'éthique dans la gestion du rendement soient reconnus ainsi que pour fournir des directives à cet égard. 	
5	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les valeurs et l'éthique dans le cadre de communications ministériel (voir la recommandation 2). • Intégrer les valeurs et l'éthique dans l'élaboration de principes de communication afin de renforcer les efforts déployés pour transformer la culture de SP. 	31 mars 2016

Annexe A : Critères de vérification

Secteurs d'intérêt et objectifs	Pratiques examinées	Critères de vérification
<p>Culture et pratiques de perfectionnement en leadership</p> <p>La culture organisationnelle de SP et ses dirigeants prônent et maintiennent un environnement propice à la mise en pratique des valeurs et de l'éthique du gouvernement et du Ministère.</p>	1. Promotion, perfectionnement et gestion du leadership	Le Ministère a des pratiques officielles efficaces en vue de soutenir et de perfectionner les compétences en leadership et en gestion.
	2. Information et communications	La haute direction communique de façon régulière et efficace ses attentes relatives aux valeurs et à l'éthique et à l'intégration de celles-ci aux activités quotidiennes du Ministère.
	3. Prise de décisions fondées sur les valeurs et l'éthique	Les processus ministériels de gestion et de prise de décisions intègrent les impératifs relatifs aux valeurs et à l'éthique et favorisent la conformité au Code de la fonction publique et aux valeurs du Ministère.
<p>Cadre des valeurs et de l'éthique et pratiques officielles</p> <p>Des pratiques liées aux valeurs et à l'éthique existe, sont mises en œuvre et jettent les bases d'activités axées sur les valeurs et l'éthique.</p>	4. Code et orientations complémentaires	Un code de conduite officiel et des orientations complémentaires existe et est accessibles; ces documents exhaustifs abordent les principaux risques inhérents en matière de valeurs et d'éthique au sein du Ministère.
	5. Formation, sensibilisation et conseils	Des mécanismes officiels exhaustifs et pertinents – y compris de la formation, de la sensibilisation et un point de contact unique – sont en place pour informer le personnel et les entrepreneurs de leurs obligations en matière de valeurs et d'éthique.

	6. Mécanismes de divulgation	Des mécanismes appropriés ont été mis en place afin de signaler de façon confidentielle toute pratique répréhensible soupçonnée ou de divulguer d'éventuels conflits d'intérêts.
Surveillance Il existe des mécanismes appropriés permettant de superviser de façon constructive et en temps opportun les pratiques liées aux valeurs et à l'éthique, ainsi que les risques et les résultats connexes.	7. Gouvernance	Une structure de gouvernance appropriée et des ententes claires en matière de responsabilisation sont en place, constituant ainsi l'assise sur laquelle reposent la supervision et l'échange d'information et donnant le ton aux échelons supérieurs de la hiérarchie.
	8. Surveillance et rapports	Des mécanismes de surveillance appropriés sont en place afin de fournir à la direction, au moment opportun, des renseignements complets sur l'état des valeurs et de l'éthique du Ministère, et les pratiques connexes, à l'appui de ses responsabilités de supervision.

Annexe B : Ouvrages de référence

- ANDREWS, Jane, Helen Cameron et Margaret Harris. (2008). All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. *Journal of Organizational Change Management*, volume 21, numéro 3.
- BRITTAİN, B. (2012). The leadership immunity to making things happen. *Ivey Business Journal* (Leadership), juillet-août 2012.
- BURNES, B. et R. T. By (2011). Leadership and change: the case for greater ethical clarity. *Journal of Business Ethics*, publié en ligne le 2 novembre 2011.
- BURNES, B. et P. Jackson. (2011). Success and failure in organisational change: an exploration of the role of Values. *Journal of Change Management*, volume 11, numéro 2, pages 133 à 162.
- COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION PUBLIQUE (2012). *Cinquième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre*.
<http://www.clerk.qc.ca/fra/feature.asp?pageid=272>.
- COVEY, S. (2006). *The Speed of Trust – the One Thing that Changes Everything*. Free Press.
- COVEY, S. [*First Things First*](#). Chapitre 3, « The Urgency Addiction ».
- CROSSAN, Mary, Jeffrey Gandz, et Gerard Seijts. (2012). Developing Leadership Character. *Ivey Business Journal*, janvier-février 2012.
- CROSSAN, Mary, Dana Mazutis, Gerard Seijts et Jeffrey Gandz. (2013). *Developing Leadership Character in Business Programs*. *Academy of Management Learning and Education*, volume 12, numéro 2, pages 285 à 305.
- ETHICS RESOURCE CENTRE (2010). *2009 Business Ethics Survey: Ethics and Employee Engagement*.
- GANDZ, Jeffrey, Mary Crossan, Gerad Seijts, et Mark Reno. (2013). Leadership Character and Corporate Governance. *Human Capital*, numéro 167, mai 2013.
- Global Institute of Internal Auditors (2012). *Evaluating Ethics-Related Programs and Activities*. Guide de pratique, juin 2012.
- HARKINS, P. (2008). *10 Leadership Techniques for Building High- Performing Teams*. Linkage.
- HOLDEN, D. (2010). *Leadership Doorways: A different kind of dialogue can transform the results your organization gets*.

KELLER, S. et C. Aiken. *The Inconvenient Truth About Change Management: Why it isn't working and what to do about it*. McKinsey & Company.

KOTTER, J. (1998). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.

KOTTER, John. (2012). Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. *Harvard Business Review*, page 224.

LENCIONI, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team A Leadership Fable*. Jossey-Bass, San Francisco.

MAY, Kathryn. (2014). Fixing the Public Service: Groom Stronger, specialized managers, says Hugh Segal. *Ottawa Citizen*, 3 septembre 2014.

MCKINSEY AND COMPANY. *Enduring Ideas: The 7-S Framework*. Bulletin McKinsey Quarterly, http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_7-s_framework.

MCKINSEY AND COMPANY. *The McKinsey 7S Framework - Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony*. http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm.

MOLINARO, Vince. (2013). *The Leadership Contract*. John Wiley and Sons.

SOREN, E. (2009). *Become a High- Performing Team*. Kollner Group Inc.