

# 2010



Rapport de la  
**vérificatrice générale  
du Canada**  
à la Chambre des communes

## AUTOMNE

**Chapitre 4**  
La gestion des conflits d'intérêts



Bureau du vérificateur général du Canada

*Le Rapport d'automne 2010 de la vérificatrice générale du Canada comporte les questions d'une importance particulière, les points saillants des chapitres, des annexes ainsi que neuf chapitres. La table des matières principale du Rapport se trouve à la fin du présent document.*

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca).

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada  
240, rue Sparks, arrêt 10-1  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

Téléphone : 613-952-0213, poste 5000, ou 1-888-761-5953  
Télécopieur : 613-943-5485  
Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613-954-8042  
Courriel : [distribution@oag-bvg.gc.ca](mailto:distribution@oag-bvg.gc.ca)

*This document is also available in English.*

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2010  
N° de catalogue FA1-2010/2-4F-PDF  
ISBN 978-1-100-95840-8  
ISSN 0821-8129

Chapitre

# 4

La gestion des conflits d'intérêts



# Table des matières

<b>Points saillants</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
Le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique	5
Régimes relatifs aux conflits d'intérêts dans d'autres administrations	7
Constatations issues de vérifications antérieures	7
Objet de la vérification	8
<b>Observations et recommandations</b>	<b>9</b>
<b>Rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada</b>	<b>9</b>
Le Secrétariat joue un rôle important	10
Le Secrétariat n'offre pas un appui soutenu aux ministères	11
Le centre de décision ne fournit pas le matériel didactique nécessaire pour répondre aux besoins communs en formation	13
Le Secrétariat a évalué l'efficacité du Code de valeurs et d'éthique	15
<b>Mise en œuvre de mesures relatives aux conflits d'intérêts dans certains ministères</b>	<b>16</b>
Les ministères ont en place les mécanismes requis pour régler les conflits d'intérêts	16
Le traitement des déclarations de conflit d'intérêts manque de cohérence et il est souvent lent	19
Des mécanismes ont permis de régler des situations de conflit d'intérêts relevées lors de nos vérifications antérieures	21
Les ministères n'identifient pas les risques potentiels de conflit d'intérêts comme ils le devraient	23
Les ministères offrent une certaine formation sur les conflits d'intérêts	28
Les ministères prennent certaines dispositions pour évaluer l'efficacité de leurs mesures en matière de conflits d'intérêts	32
<b>Conclusion</b>	<b>34</b>
<b>À propos de la vérification</b>	<b>36</b>
<b>Annexe</b>	
Tableau des recommandations	39





# La gestion des conflits d'intérêts

---

## Points saillants

### Objet

Au gouvernement fédéral, un « conflit d'intérêts » est un conflit entre les fonctions officielles d'un fonctionnaire et ses intérêts personnels. Des tiers, par exemple des experts-conseils et des entrepreneurs, peuvent se trouver en situation de conflit d'intérêts lorsqu'ils exécutent des travaux pour le gouvernement fédéral. Au moment de notre vérification, le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, publié en juin 2003, constituait la principale politique du gouvernement pour les conflits d'intérêts au sein de la fonction publique.

Nous avons examiné ce que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et cinq ministères sélectionnés ont fait pour s'assurer que les fonctionnaires sachent reconnaître un conflit d'intérêts, quelle que soit la façon dont il se produit, et sachent quelles mesures prendre en pareil cas. Lors de vérifications antérieures, nous avons relevé des cas de conflit d'intérêts dans trois ministères : Agriculture et Agroalimentaire Canada, Ressources naturelles Canada, et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Nous avons inclus ces ministères, de même que Patrimoine canadien et Ressources humaines et Développement des compétences Canada, dans cette vérification.

Les travaux de vérification dont il est question dans le présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 31 mai 2010.

### Pertinence

La gestion des conflits d'intérêts est une question qui concerne l'ensemble du gouvernement et qui peut surgir dans n'importe quel ministère ou organisme de la fonction publique. La confiance du public dans les institutions gouvernementales est essentielle au travail de la fonction publique du Canada. Qu'ils soient apparents, potentiels ou réels, les conflits d'intérêts sèment le doute sur l'intégrité et l'équité des décisions prises par les fonctionnaires. En l'absence d'une réponse appropriée, les conflits d'intérêts peuvent accroître la méfiance et le cynisme à l'égard du gouvernement et, au fil du temps, porter atteinte à la légitimité et à l'efficacité des activités gouvernementales.

**Constatations**

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada joue un rôle important, mais il ne fournit pas d'appui soutenu aux ministères. Les orientations stratégiques relatives aux conflits d'intérêts et la formation intégrant du matériel provenant du centre de décision sont deux éléments qui ont été négligés au titre de l'appui donné aux ministères et aux organismes pour répondre à leurs besoins communs de formation sur les conflits d'intérêts. De plus, l'obligation de mettre en œuvre de nouvelles politiques n'a pas été respectée. En tant qu'organisme central responsable, le Secrétariat a un rôle crucial à jouer pour favoriser une compréhension commune des règles qui régissent les conflits d'intérêts à l'échelle de la fonction publique.
- Les cinq ministères vérifiés ont mis en place des mécanismes et de l'aide pour parer aux conflits d'intérêts et ont, dans l'ensemble, rempli leurs obligations en vertu du Code de valeurs et d'éthique. Les ministères ont créé des unités organisationnelles pour s'occuper des valeurs et de l'éthique, désigné des cadres supérieurs pour aider les fonctionnaires à régler les questions liées à l'application du Code, et fourni aux employés des directives et de la formation sur les conflits d'intérêts. À titre d'exemple, les ministères ont utilisé leurs sites intranet pour renseigner les fonctionnaires sur les conflits d'intérêts et fournir les coordonnées des membres de leur personnel en mesure de répondre aux questions.
- Les ministères ont mis en place des procédés pour analyser les déclarations de conflit d'intérêts, et repérer et évaluer les problèmes éventuels, mais ils doivent assurer un suivi des mesures requises et veiller à ce que les déclarations soient traitées rapidement. Lorsqu'il était évident qu'il n'y avait pas de conflit d'intérêts, les dossiers étaient traités rapidement. Cependant, notre examen des dossiers a révélé que, dans 11 cas sur 25, il a fallu plus de 120 jours pour traiter les dossiers. Sans un suivi adéquat et rapide, la direction ne peut avoir l'assurance que des mesures ont été prises pour atténuer ou éliminer les conflits d'intérêts.



- Les trois ministères où des vérifications antérieures avaient révélé des cas de conflits d'intérêts ont pris des mesures pour atténuer les risques cernés. Toutefois, au moment de notre vérification, aucun des ministères n'avait examiné tous les secteurs de son organisation pour repérer les risques de conflit d'intérêts. Lorsque les ministères savent où les conflits d'intérêts sont susceptibles de se produire, ils peuvent aider leurs employés à se prémunir contre ce risque, par exemple, en offrant une formation pour aider les fonctionnaires à comprendre les situations de conflit d'intérêts qui pourraient se présenter et ce qu'ils doivent faire dans un tel cas.

**Réaction du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et des ministères** — Le Secrétariat et les ministères acceptent nos recommandations. Une réponse détaillée suit chacune des recommandations du chapitre.



## Introduction

**4.1** Au gouvernement fédéral, le terme « conflit d'intérêts » fait référence à un conflit qui se produit entre les fonctions officielles d'un fonctionnaire et ses intérêts personnels. Le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique exige que ces conflits soient résolus dans l'intérêt public. Il peut s'agir de conflits d'intérêts « perçus » ou « apparents », à savoir les situations où il peut sembler que les intérêts personnels de fonctionnaires risquent d'influencer de manière inappropriée la façon dont ils assument leurs fonctions, que ce soit ou non le cas. Des tiers, par exemple des experts-conseils ou des entrepreneurs, peuvent aussi se trouver en situation de conflit d'intérêts lorsqu'ils travaillent pour le gouvernement fédéral.

**4.2** La confiance du public dans les institutions gouvernementales est cruciale au bon fonctionnement de la fonction publique du Canada. En effet, l'intégrité et l'équité des décisions que prennent les fonctionnaires peuvent être remises en question dans les situations de conflits d'intérêts. Bien qu'il ne soit pas possible d'éviter toutes les situations de conflit d'intérêts, celles-ci doivent être divulguées et examinées. Si les conflits d'intérêts ne sont pas gérés correctement, ils peuvent accroître la méfiance et le cynisme à l'égard du gouvernement. Au fil du temps, les actions du gouvernement risquent d'être perçues comme étant moins légitimes et moins efficaces dans un tel climat.

### **Le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique**

**4.3** En 1999, en réponse au rapport publié par le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique (le « Rapport Tait »), le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) a créé le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique. Le rôle du Bureau consistait à donner aux ministères des directives concernant les programmes d'éthique.

**4.4** En juin 2003, le gouvernement a publié le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Ce Code, qui était en vigueur durant la période couverte par notre vérification, est la principale politique du gouvernement sur les conflits d'intérêts qui s'applique aux fonctionnaires. Il confère au Secrétariat un rôle important, celui de centre de décision pour le gouvernement. Ainsi, le Secrétariat a entre autres pour fonction d'aider les ministères et organismes à mettre en place des mesures visant à éviter, à repérer et à gérer les conflits d'intérêts. Le Code indique que « le fait d'éviter et d'empêcher les situations pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts ou à l'apparence

d'un conflit est l'un des principaux moyens grâce auxquels un fonctionnaire conserve la confiance du public à l'égard de l'impartialité et de l'objectivité de la fonction publique ». Le Code met en évidence le fait que les conflits d'intérêts ne concernent pas seulement les opérations financières et les avantages économiques. Les fonctionnaires et les administrateurs généraux ont des responsabilités précises en vertu du Code (voir la pièce 4.1).

#### Pièce 4.1 Responsabilités des fonctionnaires et des administrateurs généraux

En vertu du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, les fonctionnaires doivent :

- produire un rapport confidentiel, ou un rapport d'autodéclaration, dans les 60 jours suivant leur première nomination ou une nomination subséquente, concernant toutes leurs activités extérieures ou tous les biens leur appartenant qui pourraient les placer dans une situation de conflit d'intérêts dans l'exercice de leurs fonctions officielles;
- revoir leurs obligations en regard du présent Code chaque fois que des changements importants surviennent dans leurs affaires personnelles ou dans leurs fonctions officielles, et présenter un rapport confidentiel s'il existe un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel.

Les fonctionnaires ne doivent pas :

- avoir d'intérêts personnels, autres que ceux autorisés par les présentes mesures, lorsque leur participation à des activités gouvernementales pourrait avoir une influence quelconque;
- solliciter ou accepter de transferts de nature économique;
- outrepasser leurs fonctions officielles pour venir en aide à des personnes, physiques ou morales, dans leurs rapports avec le gouvernement, si cela peut occasionner un traitement de faveur;
- utiliser sciemment à leur propre avantage ou tirer parti des renseignements obtenus dans l'exercice de leurs fonctions officielles et qui, de façon générale, ne sont pas facilement accessibles au public;
- utiliser directement ou indirectement les biens du gouvernement, y compris les biens loués, ou en permettre l'usage, à des fins autres que celles officiellement approuvées.

Les administrateurs généraux (ou leurs délégués) doivent :

- veiller à ce que la lettre d'offre, lors d'une première nomination, mentionne le Code;
- veiller à ce que les fonctionnaires reçoivent un exemplaire du Code lors de toute nomination subséquente et soient informés annuellement des exigences du Code;
- encourager et maintenir au sein de leur organisation un dialogue continu sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique en prenant en compte la nature particulière des questions et des défis propres à leur organisation;
- veiller à ce que des mécanismes et de l'aide soient offerts de sorte que les fonctionnaires puissent soulever les questions qui les préoccupent concernant le Code, en discuter et les régler. Cela comprend la désignation d'un cadre supérieur pour aider les fonctionnaires à résoudre les questions découlant de l'application du Code;
- déterminer les mesures d'observation appropriées pour que les fonctionnaires respectent le Code afin d'éviter les conflits d'intérêts.

Source : Information adaptée du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique du gouvernement.

**4.5** Le Code indique clairement que, à titre de condition d'emploi, les fonctionnaires sont tenus d'examiner leurs activités et de signaler à leurs supérieurs tout conflit d'intérêts, qu'il soit apparent, réel ou potentiel. Ce signalement se fait au moyen du « rapport confidentiel » ou autodéclaration. Un fonctionnaire qui ne se conforme pas aux dispositions du Code « s'expose à des mesures disciplinaires, y compris, le cas échéant, le congédiement ». Le Code ne mentionne pas de sanctions précises pour différents types d'infractions mais, étant donné que le congédiement est une conséquence possible, les fonctionnaires doivent être en mesure de déterminer les situations où ils pourraient se trouver en conflit d'intérêts et savoir quelles mesures prendre pour régler la situation.

**4.6** La *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, qui est entrée en vigueur en 2007, inclut dans sa définition d'« acte fautif » tout manquement grave à un code de conduite. Il est possible qu'un conflit d'intérêts important constitue un tel manquement et soit par conséquent considéré comme un acte fautif aux termes de la *Loi*. La *Loi* vise à fournir une procédure sûre et confidentielle pour la divulgation de tels renseignements.

### **Régimes relatifs aux conflits d'intérêts dans d'autres administrations**

**4.7** D'autres administrations disposent de différents types de régimes relatifs aux conflits d'intérêts. Nous avons effectué des recherches sur les systèmes permettant de régler les conflits d'intérêts dans deux provinces canadiennes, dans d'autres pays et dans le secteur privé. Dans le cadre de nos recherches, nous avons trouvé diverses méthodes de gestion des conflits d'intérêts. Certaines organisations exigent que les employés fassent des déclarations régulièrement, même quand il n'y a pas de conflit à déclarer; d'autres ont mis en place un cadre de gouvernance et des structures à partir du centre. Certaines administrations et entreprises du secteur privé ont établi des paramètres afin de mesurer l'efficacité de leurs efforts pour gérer les conflits d'intérêts.

### **Constatations issues de vérifications antérieures**

**4.8** Trois récentes vérifications ont mis en évidence des problèmes liés aux conflits d'intérêts. Lors de notre vérification de Ressources naturelles Canada (RNCan) de mai 2009, nous avons examiné un conflit d'intérêts relatif aux accords de contribution (paiements conditionnels versés à une organisation du secteur privé pour l'exécution de programmes). Un expert-conseil affecté à l'administration d'un programme travaillait pour l'organisation

qui a reçu du financement dans le cadre du même programme. Lors de notre vérification de décembre 2008 concernant la passation de contrats pour des services professionnels à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), nous avons constaté des cas de conflits d'intérêts dans l'embauche des entrepreneurs. Des entrepreneurs travaillant pour le Ministère ont participé à l'élaboration des critères de recherche pour des contrats qui leur ont été attribués par la suite.

**4.9** Lors de notre vérification d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) de mai 2007, nous avons découvert des situations de conflit d'intérêts où les fonctionnaires qui traitaient les demandes de paiement d'indemnités du Programme de stabilisation du revenu agricole aidaient les producteurs à remplir ces demandes moyennant des frais. Dans chacun de ces cas, les ministères ont attendu que nous portions ces conflits d'intérêts à leur attention avant de prendre des mesures pour les régler.

**4.10** Le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes a étudié chacune de ces vérifications et rédigé un rapport à l'intention de la Chambre des communes. Les trois ministères ont indiqué que des changements ont été ou seraient apportés pour donner suite aux recommandations formulées par le Bureau du vérificateur général du Canada au sujet de la gestion des conflits d'intérêts.

### **Objet de la vérification**

**4.11** La présente vérification avait pour objectif de déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) et cinq ministères sélectionnés avaient fourni aux fonctionnaires les outils dont ils avaient besoin pour s'acquitter des responsabilités du gouvernement fédéral en matière de gestion des conflits d'intérêts. Nous avons défini le terme « outils » au sens large comme étant les pouvoirs, les méthodes et les processus – dont l'évaluation des risques, les directives et la formation – que le Secrétariat et les ministères établissent pour les fonctionnaires. Nous avons aussi examiné le niveau de connaissance que certains fonctionnaires responsables de la gestion des conflits d'intérêts possèdent sur le sujet. La vérification a porté sur trois exercices : 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010.

**4.12** Les travaux de vérification ont été menés au Secrétariat et dans trois ministères que nous avons vérifiés récemment : Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), Travaux publics et Services

gouvernementaux Canada (TPSGC) et Ressources naturelles Canada (RNCan). Nous avons ajouté deux autres ministères à notre sélection : Patrimoine canadien (PC), à titre d'exemple d'un petit ministère qui, pour l'essentiel, octroie des subventions et des contributions, et Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), à titre d'exemple d'un ministère qui octroie des contrats ainsi que des subventions et des contributions d'une grande valeur.

**4.13** La section intitulée **À propos de la vérification**, à la fin du chapitre, fournit d'autres détails sur les objectifs, l'étendue, la méthode et les critères de la vérification.

## Observations et recommandations

### Rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

**4.14** Le Conseil du Trésor a le mandat de veiller à ce que la gestion dans l'ensemble de l'administration fédérale soit cohérente. En plus du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, les principaux instruments de politique qui permettent au Conseil du Trésor de tenir compte des conflits d'intérêts sont la Politique sur les marchés et la Directive sur les paiements de transfert.

**4.15** La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor fait mention des conflits d'intérêts dans l'administration des contrats de services professionnels et de services d'experts-conseils :

En raison des services à rendre, un consultant ou un professionnel sera parfois en mesure de favoriser un tiers, lequel se trouvera, de ce fait, dans une situation avantageuse pour traiter par la suite avec l'État. Si le consultant, le professionnel ou les directeurs de la firme possèdent des intérêts financiers dans l'entreprise de ce tiers, il faudra alors songer à la possibilité d'un conflit d'intérêts. Pour éviter ce genre de situation, l'autorité contractante devrait, avant la signature du marché, demander au consultant ou au professionnel retenu de signer une déclaration, faisant ou non partie intégrante du marché, selon laquelle il ne détient, dans l'entreprise d'un tiers, aucun intérêt financier qui pourrait fausser son objectivité dans l'exécution du marché.

Il arrive aussi parfois qu'un entrepreneur, en voulant s'acquitter de ses obligations à l'égard de l'autorité contractante, constate qu'il pourrait y avoir conflit entre les intérêts de l'autorité contractante et ceux d'un autre de ses clients, que ce soit pendant ou après la période d'exécution du marché. Les entrepreneurs sont censés prévenir l'autorité contractante de la possibilité qu'il y ait des

services et des intérêts opposés, et lui expliquer pourquoi la situation ne représente pas un conflit d'intérêts. Au besoin, ... l'entrepreneur [est tenu de signer] une déclaration [à cet effet].

**4.16** La Directive sur les paiements de transfert (y compris les subventions et les contributions) du Conseil du Trésor traite également des conflits d'intérêts. Elle stipule que les gestionnaires des ministères chargés de préparer les ententes de financement doivent veiller à ce qu'aucun fonctionnaire ou titulaire de charge publique, en fonction ou non, ne bénéficie d'avantages découlant de ces ententes, à moins que l'octroi et la réception de tels avantages ne soient conformes aux codes et aux dispositions législatives applicables.

### Le Secrétariat joue un rôle important

**4.17** Aux termes du Code de valeurs et d'éthique, le Conseil du Trésor, par l'entremise de son Secrétariat, est responsable de plusieurs activités continues pour aider les ministères et les organismes à appliquer le Code (voir la pièce 4.2).

**4.18** Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada appuie le président du Conseil du Trésor dans la promotion des pratiques conformes à la déontologie dans le secteur public aux termes de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR). En tant qu'organisme central responsable, le Secrétariat a un rôle crucial à jouer pour favoriser une compréhension commune des mesures visant à éviter les conflits d'intérêts dans l'ensemble de la fonction publique. Nous avons examiné le rôle et les responsabilités du Secrétariat relativement aux conflits d'intérêts afin d'évaluer la mesure

#### Pièce 4.2 Responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

En vertu du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, le Conseil du Trésor du Canada doit, par l'intermédiaire de son Secrétariat :

- veiller à ce que l'information et le matériel didactique se rapportant au Code soient mis à la disposition de tous;
- offrir un service de soutien consultatif sur l'interprétation et la promotion du Code à l'intention des administrateurs généraux et des agents ministériels désignés;
- évaluer, en conformité avec le Cadre de responsabilisation et de gestion, la performance des ministères dans l'application du Code;
- aider les administrateurs généraux et les fonctionnaires à déterminer si leurs biens, tels que les valeurs cotées en bourse de sociétés, pourraient entraîner un conflit d'intérêts en ce qui concerne leurs fonctions et leurs obligations et, au besoin, à créer une **fiducie sans droit de regard** ou à se dessaisir de ces biens;
- effectuer un examen du Code cinq ans après son entrée en vigueur.

Source : Information adaptée du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique du gouvernement.

**Fiducie sans droit de regard** — donne aux fiduciaires les pleins pouvoirs sur les biens. Les bénéficiaires de la fiducie n'en connaissent pas les avoirs ni n'ont le droit d'intervenir dans la gestion de la fiducie.



dans laquelle le Secrétariat s'acquittait de ces responsabilités. Nous avons interrogé des fonctionnaires clés du Secrétariat qui œuvrent dans les secteurs stratégiques pertinents et analysé l'information qu'ils nous ont fournie.

**4.19** En 2003, peu après l'adoption du Code de valeurs et d'éthique, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique a été intégré à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (appelée par la suite l'Agence de la fonction publique du Canada). Le Bureau a élaboré des directives de base, notamment un guide pour l'interprétation du Code et des lignes directrices relativement à la création d'une fiducie sans droit de regard.

**4.20** De plus, le Bureau a offert d'autres outils de soutien aux ministères et aux organismes, dont un site Web portant sur les valeurs et l'éthique, de la documentation sur les questions les plus fréquemment posées ainsi que la rubrique « Conseils des experts » et un guide d'intervention pour les cadres supérieurs désignés en vertu du Code. Le Bureau a mis en place des activités de sensibilisation en créant des réseaux de valeurs et d'éthique pour les fonctionnaires, y compris un réseau consacré aux conflits d'intérêts. Il a par ailleurs lancé des initiatives de formation en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada.

**4.21** La *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPPFDAR) stipule que le Conseil du Trésor doit mettre en œuvre un code de conduite pour le secteur public, qui s'appliquera aux ministères et aux organismes de la fonction publique de même qu'aux entités du secteur public telles que les sociétés d'État. Ce code de conduite remplacera le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Les ministères et les organismes seront par ailleurs tenus d'établir d'ici le 31 mars 2011 leurs propres codes de conduite, lesquels devront être conformes au code du secteur public. Les fonctionnaires du Secrétariat nous ont informés que le nouveau code doit traiter des conflits d'intérêts; une nouvelle politique du Conseil du Trésor régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat destinée à l'administration publique centrale contiendra des dispositions plus précises à cet égard.

### **Le Secrétariat n'offre pas un appui soutenu aux ministères**

**4.22** Au moment de notre vérification, le Secrétariat n'avait pas terminé l'élaboration du nouveau code de conduite et de la nouvelle politique sur les conflits d'intérêts, deux initiatives en cours depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur la protection des fonctionnaires*

*divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPPDAR) en 2007. Les retards dans la publication du nouveau code et de la nouvelle politique ont contribué à faire régner un sentiment d'incertitude au sein des ministères vérifiés. Selon la décision de leurs administrateurs généraux, certains ministères ont choisi d'attendre la version définitive du code du secteur public avant d'élaborer leur propre code, tandis que d'autres ont choisi de commencer à élaborer le leur. À titre d'exemple, le Programme du travail de Ressources humaines et Développement des compétences Canada a pris l'initiative de diffuser des lignes directrices de conduite professionnelle en 2009.

**4.23** En mars 2009, le gouvernement a fusionné l'Agence de la fonction publique du Canada avec des sections du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour former le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, ramenant ainsi au Secrétariat le centre de décision en matière de valeurs et d'éthique. Cette initiative avait pour objectif de simplifier et de rationaliser les rôles des organismes centraux responsables des ressources humaines et de permettre aux administrateurs généraux d'assumer la responsabilité de la gestion des ressources humaines dans leur ministère. En conséquence, les ressources en personnel du centre de décision ont été réduites : elles sont passées de 23 équivalents temps plein (ETP) en 2008 à 11 ETP au début de l'année 2010.

**4.24** Des fonctionnaires du Secrétariat nous ont dit que, en raison de la réduction des ressources et de la modification du mandat de l'ancien Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, ils devaient dorénavant se concentrer sur les priorités essentielles, telles que la mise en œuvre de la LPPDAR et la mise au point du nouveau code de conduite et de la nouvelle politique sur les conflits d'intérêts. Les autres activités prévues par le Code de 2003 ont été réduites.

**4.25** Par exemple, le Code stipule que le Conseil du Trésor doit, par l'entremise de son Secrétariat, veiller à ce que l'information et le matériel didactique soient mis à la disposition de tous. Lorsque le Secrétariat les a consultés, les fonctionnaires de plusieurs ministères ont indiqué le besoin d'avoir des guides et outils plus détaillés et à jour pour les aider à interpréter le Code. Certains des ministères vérifiés ont exprimé la même préoccupation. Nous en concluons que le matériel requis n'est pas mis à la disposition d'assez de gens.

**4.26** Ressources naturelles Canada a également soulevé le besoin de directives en matière de politiques. Bien que le Ministère n'ait pas adressé de demande officielle au Secrétariat, il nous a fait part de son besoin d'obtenir des directives additionnelles du Secrétariat sur les

conflits d'intérêts en raison de la collaboration poussée qu'il entretient avec les universités et le secteur privé.

**4.27** Le Secrétariat a préparé une ébauche de directives à l'intention des ministères et des organismes sur les moyens de repérer et de gérer les risques de conflits d'intérêts, mais les ministères vérifiés nous ont informés qu'ils n'étaient pas au courant de ces directives. Le Secrétariat avait l'intention de diffuser ces directives au cours de l'exercice 2008-2009. Au moment de notre vérification, les directives n'avaient pas encore été parachevées ou diffusées officiellement. D'autres outils sont toujours périmés, notamment le formulaire pour rapport confidentiel concernant la déclaration des conflits d'intérêts. Bien que ce document ne soit pas obligatoire et que les ministères puissent l'adapter à leurs besoins, le Secrétariat n'a pas révisé le formulaire ni les instructions qui s'y rattachent depuis 2003.

**4.28 Recommandation** — Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait travailler avec les administrateurs généraux pour recenser les besoins communs de leurs ministères et organismes en matière de directives et de conseils stratégiques sur les conflits d'intérêts, et devrait les aider à répondre à ces besoins.

**Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada** — Recommandation acceptée. Tout en reconnaissant que les administrateurs généraux sont les principaux responsables de la gestion des conflits d'intérêts dans leurs organisations, le Secrétariat du Conseil du Trésor travaillera en collaboration avec les administrateurs généraux des ministères et organismes assujettis à la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après mandat pour déterminer les besoins communs en matière d'orientation de la gestion des conflits d'intérêts et des méthodes pour répondre à ces besoins.

**Le centre de décision ne fournit pas le matériel didactique nécessaire pour répondre aux besoins communs en formation**

**4.29** L'identification de besoins communs en matière d'apprentissage et la prestation de formation par le centre de décision peuvent contribuer à faire en sorte que les ministères et les organismes aient une compréhension commune des règles qui régissent les conflits d'intérêts.

**4.30** Le Secrétariat a reconnu que les ministères et les organismes ont besoin de matériel didactique commun, particulièrement pour les aider à élaborer leurs propres codes de conduite et à appliquer le nouveau code de conduite et la nouvelle politique sur les conflits d'intérêts de la fonction publique. Le Secrétariat peut appuyer les organisations en

les encourageant à faire connaître leurs besoins communs en ce qui a trait à l'apprentissage. Nous avons examiné les activités du Secrétariat à cet égard.

**4.31** Le Secrétariat nous a informés que la prestation de formation relative aux conflits d'intérêts ne relève pas de son mandat, et que c'est aux administrateurs généraux qu'il incombe de cerner les besoins de leurs employés en matière de formation et de s'assurer d'y répondre. L'École de la fonction publique du Canada aide les administrateurs généraux à combler les besoins en apprentissage de leurs organisations, notamment en offrant des programmes de formation et de perfectionnement. Il n'existe pas d'organisme responsable de concevoir une formation relative aux conflits d'intérêts commune pour l'ensemble de la fonction publique. À notre avis, le manque de formation conçue à partir de matériel provenant du centre de décision entraîne un risque que les fonctionnaires de l'ensemble du gouvernement n'aient pas la même compréhension des conflits d'intérêts.

**4.32** Nous avons constaté que, comme dans d'autres domaines, le Secrétariat avait entrepris des travaux, mais ne les avait pas achevés ni mis en œuvre intégralement. Un plan préliminaire a été élaboré en 2005 afin d'offrir une formation en matière d'éthique, mais ce plan n'a pas été entièrement mis en œuvre. En 2006, une formation destinée aux spécialistes en conflits d'intérêts a été offerte aux agents responsables des valeurs et de l'éthique des ministères, mais seulement deux cours pilotes ont été donnés cette année-là. La formation des cadres supérieurs comprend un petit volet sur les conflits d'intérêts, qui fait partie de la section portant sur les valeurs et l'éthique.

**4.33** Un cours sur les valeurs et l'éthique, intitulé « Paver la voie », est offert en ligne depuis 2008 par l'École de la fonction publique du Canada. Ce cours comporte une section sur les conflits d'intérêts. Il avait été question d'offrir de la formation en ligne à l'intention des gestionnaires. Toutefois, au moment de notre vérification, les autres cours destinés aux cadres intermédiaires et aux cadres supérieurs n'avaient pas été élaborés comme prévu.

**4.34 Recommandation** — Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait travailler avec les administrateurs généraux pour identifier les besoins communs des ministères et des organismes en matière de formation sur les conflits d'intérêts, et les aider à répondre à ces besoins.

**Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada** — Recommandation acceptée. Tout en reconnaissant que les administrateurs généraux sont les principaux responsables de la gestion des conflits d'intérêts dans leurs organisations, le Secrétariat du Conseil du Trésor, en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, collaborera avec les administrateurs généraux pour déterminer le matériel didactique qui devrait être modifié ou produit pour faire suite à l'entrée en vigueur de la nouvelle Politique sur les conflits d'intérêts et l'après mandat.

### **Le Secrétariat a évalué l'efficacité du Code de valeurs et d'éthique**

**4.35** Selon le Code de valeurs et d'éthique, le Secrétariat doit surveiller la mise en application du Code dans les ministères en utilisant le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et réexaminer le Code cinq ans après la date de son entrée en vigueur. Le Secrétariat a indiqué que la révision des instruments de politique avait entre autres pour objectif de s'assurer qu'ils répondaient adéquatement aux principaux risques, et ce, de façon rentable. On compte parmi ces instruments les directives et les autres outils qui sont créés par le Secrétariat pour aider les ministères à mettre en œuvre les politiques. Nous avons examiné les mesures prises par le Secrétariat pour surveiller et évaluer l'efficacité de ces outils.

**4.36** Le Secrétariat surveille la mise en application du Code de valeurs et d'éthique dans les ministères et les organismes dans le cadre de l'exercice annuel d'évaluation fondée sur le CRG, qui a débuté en 2003. Un des « éléments de gestion » du CRG est axé sur les valeurs et l'éthique, mais nous avons constaté que les évaluations ne portaient pas expressément sur l'examen des conflits d'intérêts. À notre avis, les évaluations seraient plus complètes si elles tenaient compte des conflits d'intérêts. Nous avons remarqué que les questions soulevées dans le CRG changeaient chaque année, ce qui donne au Secrétariat l'occasion d'améliorer les évaluations en ajoutant les conflits d'intérêts aux prochaines évaluations du CRG.

**4.37** Le Secrétariat devait réexaminer le Code cinq ans après la date de son entrée en vigueur, soit en 2008. Les fonctionnaires du Secrétariat nous ont avisés que l'examen avait débuté par des recherches et des consultations auprès des fonctionnaires concernés des ministères et des organismes. Ce travail a par la suite été intégré aux travaux en matière de politique visant à élaborer le code de conduite exigé par la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*. Nous avons noté que les consultations ont permis de recenser les préoccupations, les commentaires et les suggestions

des ministères au sujet des conflits d'intérêts; à la lumière de ces renseignements, le Secrétariat a été en mesure de déterminer les changements requis et d'évaluer l'efficacité de la politique. Bien que l'examen du Secrétariat ne porte pas sur ses activités d'appui et ses outils d'orientation actuels, nous avons noté qu'il avait l'intention de publier des directives révisées une fois que la nouvelle politique aura été établie.

### Mise en œuvre de mesures relatives aux conflits d'intérêts dans certains ministères

**4.38** Nous avons examiné les cadres régissant les conflits d'intérêts qui sont en place à Agriculture et Agroalimentaire Canada, Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Ressources naturelles Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Les mandats, les dépenses et le nombre d'employés de chaque ministère sont présentés dans la pièce 4.3.

#### Les ministères ont en place les mécanismes requis pour régler les conflits d'intérêts

**4.39** Les administrateurs généraux ont des responsabilités importantes en vertu du Code de valeurs et d'éthique. Ils sont chargés de s'assurer que les fonctionnaires respectent le Code et doivent également établir des règles régissant les conflits d'intérêts dans leur organisation. Nous avons vérifié si les ministères possédaient des mécanismes adéquats pour régler les conflits d'intérêts – notamment des méthodes pour s'assurer que les fonctionnaires respectent le Code, des dispositions organisationnelles et des directives.

**4.40** Nous avons constaté que les ministères sélectionnés avaient mis en place des mécanismes pour régler les conflits d'intérêts, comme l'exige le Code de valeurs et d'éthique. Ils ont également déterminé ce qui constitue, à leurs yeux, des méthodes appropriées permettant aux fonctionnaires de respecter le Code et d'éviter les conflits d'intérêts. Les cinq ministères remettent aux fonctionnaires un exemplaire du Code, avec leur lettre d'offre, conformément au Code. Une fois par année, quatre des ministères rappellent aux employés qui se trouvent en conflit d'intérêts qu'ils doivent présenter un rapport confidentiel à ce sujet. Au moment de notre vérification, RNCan n'avait pas encore mis en place cette mesure.

**4.41** TPSGC exige des employés qui occupent ou qui envisagent d'occuper un emploi à l'extérieur de la fonction publique, y compris à leur compte, qu'ils divulguent cette information dans un rapport confidentiel, qu'ils considèrent ou non se trouver en situation possible de conflit d'intérêts.

**Pièce 4.3 Les mandats et les risques auxquels font face les ministères vérifiés varient**

Ministères	Mandat	Dépenses réelles 2008-2009 (en millions de dollars)	Nombre d'équivalents temps plein (employés)
<b>Agriculture et Agroalimentaire Canada</b>	Dispenser l'information, faire de la recherche, mettre au point la technologie et offrir les politiques et les programmes qui assureront la sécurité du système alimentaire, la santé de l'environnement et des innovations propices à la croissance. Ainsi, le Ministère favorise entre autres la productivité et le commerce agricoles, offre des programmes de stabilisation du revenu agricole et effectue des recherches.	2 586	6 385
<b>Patrimoine canadien</b>	Financer des programmes et octroyer des subventions et des contributions aux Canadiens dans le but de promouvoir la culture, les arts, le patrimoine, les langues officielles, la citoyenneté et la participation ainsi que les initiatives sportives et les initiatives s'adressant aux Autochtones et à la jeunesse.	1 394	2 384
<b>Ressources humaines et Développement des compétences Canada</b>	Élaborer et gérer des programmes et des services de soutien du revenu destinés aux Canadiens, tels que le Programme de la sécurité de la vieillesse, le Régime de pensions du Canada et l'assurance-emploi. Fournir aux Canadiens sans emploi un accès à des programmes et à des services d'emploi pour les aider à se préparer à l'emploi, à trouver du travail et à garder leur emploi. Favoriser des milieux de travail sûrs, équitables et productifs ainsi que des normes internationales du travail efficaces.	88 264	23 778
<b>Ressources naturelles Canada</b>	Effectuer des recherches et octroyer des subventions et des contributions aux Canadiens afin de favoriser la recherche-développement pour améliorer la compétitivité économique et l'utilisation écologiquement responsable des ressources naturelles du Canada, et en renforcer la gestion.	4 678	4 372
<b>Travaux publics et Services gouvernementaux Canada</b>	Offrir des services d'approvisionnement aux autres ministères du gouvernement, faire des paiements au nom du gouvernement du Canada et recevoir des paiements faits au gouvernement du Canada; gérer un portefeuille immobilier vaste et diversifié; offrir des services d'infrastructure des technologies de l'information (GI/TI) pour les activités du gouvernement fédéral.	2 459	14 379*

\*Nombre d'employés (ne correspond pas au nombre d'équivalents temps plein)

Sources : Rapports ministériels sur le rendement 2008-2009 et sites Web des ministères

**4.42** RHDCC nous a informés que tous ses employés sont maintenant tenus de présenter une déclaration relative aux conflits d'intérêts dans les 60 jours suivant leur nomination, transfert, ou mutation, même s'ils n'ont rien à divulguer. Le Ministère vérifie si les fonctionnaires ont présenté cette déclaration. RHDCC met présentement au point un processus automatisé pour faciliter ce suivi. Cette nouvelle exigence est affichée dans l'intranet de RHDCC; toutefois, au moment de notre vérification, il n'y avait pas eu d'annonce ministérielle à cet égard. Bien que le Code de valeurs et d'éthique ne l'exige pas, le fait de demander à



tous les fonctionnaires de présenter une déclaration est utile pour donner à la direction du Ministère l'assurance que tous les employés ont examiné leur situation et ont pris les mesures nécessaires.

**4.43** Les cinq ministères ont mis en place des unités pour s'occuper des valeurs et de l'éthique. Tous ont désigné un cadre supérieur pour « aider les fonctionnaires et pour résoudre les questions découlant de l'application du Code ». Les ministères ont également désigné un cadre supérieur pour les divulgations, comme l'exige la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*. Tous les ministères sélectionnés ont des « champions » de niveau supérieur pour les valeurs et l'éthique, en plus du cadre supérieur directement responsable des valeurs et de l'éthique, bien que cela ne soit pas une obligation. Nous avons rencontré les fonctionnaires occupant ces trois postes dans les cinq ministères et constaté qu'ils connaissent leur rôle.

**4.44** De plus, les cinq ministères ont mis en place des mécanismes et offrent de l'aide aux fonctionnaires pour discuter de questions liées au Code. Ils diffusent entre autres dans leur site intranet des renseignements sur les conflits d'intérêts et sur la façon de déclarer les conflits d'intérêts. Les ministères donnent le nom, le numéro de téléphone et l'adresse électronique de personnes-ressources pouvant répondre aux questions des fonctionnaires. AAC remet à tous les gestionnaires un exemplaire de son guide de référence sur les conflits d'intérêts, qui contient des directives détaillées sur les procédures, les rôles et les responsabilités en matière de conflits d'intérêts. Le guide donne aux gestionnaires les renseignements contextuels dont ils ont besoin pour régler les conflits d'intérêts et répondre aux questions de leurs employés. Patrimoine canadien remet aux fonctionnaires un guide pour les aider à éviter les conflits d'intérêts dans deux situations : les activités menées ou les emplois occupés à l'extérieur de la fonction publique, et l'acceptation de billets de faveur pour des manifestations culturelles ou sportives.

**4.45** Les ministères doivent aussi discuter des valeurs et de l'éthique dans leurs comités consultatifs de vérification externe. La Directive sur les comités ministériels de vérification du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, qui a pris effet en 2006, exige que ces comités examinent périodiquement le respect des normes éthiques, notamment en ce qui concerne les conflits d'intérêts. Nous avons examiné les délibérations de ces comités de vérification et constaté qu'ils avaient tous traité de valeurs et d'éthique dans au moins une de leurs réunions au cours des trois dernières années.



**4.46** Dans l'ensemble, les ministères vérifiés ont mis au point des mécanismes leur permettant de satisfaire aux exigences du Code de valeurs et d'éthique et, dans certains cas, en ont élaboré d'autres. Cependant, certains secteurs nécessitent encore une attention particulière.

#### **Le traitement des déclarations de conflit d'intérêts manque de cohérence et il est souvent lent**

**4.47** Dès que les ministères reçoivent des déclarations de conflits d'intérêts d'employés, ils doivent les analyser afin de cerner les problèmes, juger de la gravité de ceux-ci, prendre rapidement les mesures qui s'imposent et vérifier si les conflits ont été réglés. Si les conflits ne sont pas réglés, il revient au ministère d'imposer des sanctions aux employés. Nous avons examiné les processus suivis par les ministères pour traiter les rapports confidentiels afin de s'assurer que le conflit a été atténué ou réglé dans chaque cas. Nous avons également effectué un examen de dossiers concernant des déclarations de conflit d'intérêts faites par des employés de RNCan, de Patrimoine Canada et de TPSGC afin de déterminer si les procédures importantes avaient été suivies, si les parties concernées étaient intervenues et si le processus avait été rapide.

**4.48** Lors de notre examen de dossiers, nous avons constaté que les ministères ont suivi un processus comprenant une rencontre avec l'employé et, souvent, avec son gestionnaire et les services juridiques. Les ministères ont analysé la situation et décidé des mesures à prendre par l'employé, si nécessaire. Dans la plupart des cas, une réponse écrite indiquant les mesures à prendre pour régler le conflit d'intérêts (par exemple, se dessaisir de certains biens) a été envoyée au fonctionnaire dans un délai de trois mois.

**4.49** Nous avons cependant constaté des incohérences dans la façon dont les ministères effectuent le suivi auprès des fonctionnaires. Tous les ministères vérifiés, sauf Patrimoine canadien, exigent des fonctionnaires qu'ils fournissent la preuve qu'ils ont pris des mesures pour corriger la situation. À Patrimoine canadien, une fois que l'employé a reçu la lettre exposant la mesure recommandée, le Ministère s'en remet au fonctionnaire et, au besoin, au gestionnaire pour la prise des mesures appropriées. Le Ministère a confirmé qu'il n'effectue pas d'autre suivi. Un suivi est pourtant nécessaire pour que la direction ait l'assurance que l'employé a pris des mesures pour atténuer ou éliminer le conflit d'intérêts.

**4.50** La rapidité d'exécution pose également un problème. Dans 11 cas sur 25, le processus a pris plus de 120 jours. À notre avis, cela représente beaucoup de temps pour un ministère qui doit poursuivre ses activités malgré ce genre d'incertitudes. Lorsqu'il était évident qu'il n'y avait pas de conflit d'intérêts, les dossiers étaient traités rapidement. Par contre, dans les cas plus complexes, le processus s'est souvent avéré plus long. Dans trois de ces cas, l'employé a quitté le ministère avant le règlement de la question. Cela signifie que, dans l'intervalle, un conflit d'intérêts grave aurait pu perdurer, constituant ainsi un risque pour le ministère. Afin d'éviter ce risque, TPSGC a instauré, en octobre 2009, une norme de 90 jours pour le traitement de tous les dossiers.

**4.51 Recommandation** — Agriculture et Agroalimentaire Canada, Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Ressources naturelles Canada devraient établir des normes afin de s'assurer que les déclarations de conflit d'intérêts sont traitées rapidement, et que les mesures nécessaires sont prises par les fonctionnaires pour éliminer ou atténuer les conflits d'intérêts.

**Réponse d'Agriculture et Agroalimentaire Canada** — Recommandation acceptée. Un examen des activités du Centre de la politique sur les valeurs et l'éthique a été réalisé. Des normes de service sont en cours d'élaboration. En octobre 2010, ces nouvelles normes seront communiquées aux employés, et le rendement obtenu en regard de ces normes sera évalué à partir de cette date.

**Réponse de Patrimoine canadien** — Recommandation acceptée. Patrimoine canadien planifie déterminer et diffuser une norme de service pour répondre aux demandes de renseignements concernant les conflits d'intérêts en incluant le document de norme de service de la Direction générale des ressources humaines et de la gestion du milieu de travail sur le site intranet. Le ministère compte également établir un système de suivi avec dates d'échéance si, en réponse à un conflit d'intérêts potentiel, des mesures recommandées doivent être prises par l'employé ou la gestion. L'échéancier pour ces activités a été fixé à octobre 2010.

**Réponse de Ressources humaines et Développement des compétences Canada** — Recommandation acceptée. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) prend des mesures correctives afin de donner suite à cette observation. Le Ministère élabore actuellement un processus normalisé, comprenant des normes de service, qui permettra de s'assurer que

les déclarations de conflits d'intérêts seront traitées plus rapidement à l'avenir. De plus, un système de rappel sera mis en œuvre afin de veiller à ce que les fonctionnaires prennent les mesures requises pour atténuer les risques des secteurs où des conflits d'intérêts ont été décelés. Une approche par étapes sera utilisée pour mettre ces normes en œuvre d'ici la date butoir du 31 décembre 2010.

**Réponse de Ressources naturelles Canada** — Recommandation acceptée. Ressources naturelles Canada (RNCCan) vient de lancer un cadre du Programme sur les valeurs et l'éthique fondé sur cinq piliers : le leadership, la sensibilisation, les politiques et les procédures, l'orientation et les conseils, et la supervision. Ce cadre, tout comme le cadre de gestion du risque organisationnel du Ministère, fournit l'orientation, le contexte et la coordination nécessaires quant aux priorités et aux mesures ministérielles liées aux conflits d'intérêts, y compris la réponse de la direction à cette vérification.

S'appuyant sur les cinq piliers, RNCCan diffuse régulièrement des avis sur les obligations liées aux déclarations, le dernier avis remontant au 29 juin 2010. Le Ministère continuera de diffuser de tels avis de façon annuelle. RNCCan établira également des normes de service afin de s'assurer que ces déclarations sont traitées en temps opportun. La date cible pour l'établissement de ces normes de service est le 31 décembre 2010.

#### **Des mécanismes ont permis de régler des situations de conflit d'intérêts relevées lors de nos vérifications antérieures**

**4.52** Lors de nos vérifications antérieures, nous avons trouvé des situations de conflits d'intérêts portant sur deux éléments : les subventions et contributions, et l'approvisionnement. Nous avons examiné les mesures prises par AAC, RNCCan et TPSGC afin d'empêcher que ces situations ne se reproduisent. Nous avons vérifié si des mesures avaient été prises et si elles permettaient de régler les problèmes soulevés; cependant, nous n'avons pas vérifié l'efficacité de ces mesures. Nous avons constaté que des mécanismes avaient été mis en place afin de tenter de régler les problèmes soulevés antérieurement.

**4.53 Subventions et contributions** — Lors de notre vérification d'AAC de 2007, nous avons recommandé que le Ministère renforce ses mesures visant à réduire les risques de conflit d'intérêts lorsque les fonctionnaires qui traitent les demandes de soutien du revenu agricole préparent également des demandes pour eux et pour d'autres personnes. Nous avons constaté qu'AAC a pris des mesures en réponse

à nos recommandations et à celles du Comité des comptes publics afin d'éviter les conflits d'intérêts en ce qui a trait à son programme de soutien du revenu agricole.

**4.54** Les documents de demande du Ministère contiennent maintenant des dispositions exigeant que les fonctionnaires qui traitent les demandes de soutien du revenu agricole déclarent qu'ils ne sont pas en conflit d'intérêts. Les fonctionnaires sont informés qu'ils ne doivent pas aider les demandeurs à remplir leur formulaire de demande moyennant un paiement; les fonctionnaires et les anciens fonctionnaires doivent s'identifier lorsqu'ils remplissent des demandes de soutien du revenu pour eux-mêmes ou d'autres; une équipe spéciale a par ailleurs été créée à AAC pour traiter les demandes des fonctionnaires ou des anciens fonctionnaires d'AAC, afin de garantir l'impartialité. Le personnel affecté à tous les programmes de subventions et de contributions est maintenant tenu de suivre une formation sur les conflits d'intérêts.

**4.55** Dans le chapitre 6 de notre rapport du printemps 2009, nous avons recommandé que RNCan élabore des politiques et des directives qui permettraient de repérer et de régler les conflits d'intérêts relativement aux accords de contribution. Nous avons constaté que le Ministère avait mis en place une nouvelle politique sur les paiements de transfert, qui comprend une liste de contrôle en 20 points pour les accords de contribution. Les membres du personnel doivent signer la politique pour indiquer qu'ils comprennent ce qu'ils doivent faire pour éviter et divulguer les conflits d'intérêts pour chaque accord. Nous avons noté que tous les accords de contribution contiennent maintenant trois clauses concernant les conflits d'intérêts. Ces clauses exigent que les personnes qui administrent l'accord repèrent, préviennent et règlent les conflits d'intérêts. Dans son rapport d'avril 2010, le Comité des comptes publics recommandait que RNCan prenne d'autres mesures pour s'assurer qu'il possède les politiques, les procédures et les pratiques lui permettant de gérer de façon appropriée les programmes de subventions et de contributions et de garantir que les problèmes concernant les accords de contribution ne se reproduisent plus.

**4.56 Approvisionnement** — TPSGC est au gouvernement fédéral le principal ministère responsable de l'approvisionnement. Lors de notre vérification de 2008, nous avons recommandé que TPSGC prenne des mesures pour éviter les situations de conflit d'intérêts telles que l'octroi d'un contrat à un particulier ou à une entreprise qui a participé à l'élaboration des critères de recherche. Le Comité des comptes publics a recommandé que le Ministère examine sa politique en matière de

passation de contrats pour les projets à long terme de technologie de l'information, y compris les questions susceptibles de créer des relations employeur-employé. TPSGC a soumis au Comité des comptes publics un plan d'action prévoyant l'élaboration d'un cadre général de gestion des contrats. Ce cadre a pour élément essentiel un formulaire exigeant que les membres des équipes d'évaluation des offres certifient que leur appartenance à l'équipe ne les place pas en conflit d'intérêts. Nous n'avons toutefois pas vérifié la mise en œuvre de cette mesure.

### **Les ministères n'identifient pas les risques potentiels de conflit d'intérêts comme ils le devraient**

**4.57** Selon le Code des valeurs et de l'éthique, les administrateurs généraux doivent discuter des valeurs et de l'éthique « en prenant en compte la nature particulière et les défis propres à leur organisation ». Pour atteindre cet objectif, les ministères doivent examiner leurs activités, leurs programmes et leurs fonctions afin de repérer les secteurs où le risque de conflit d'intérêts est plus élevé, et mettre au point des stratégies pour régler ces cas. Nous avons examiné la documentation dans chaque ministère et demandé à des fonctionnaires du ministère si les mesures requises avaient été prises.

**4.58** Dans les ministères où nous avons constaté des cas de conflit d'intérêts auparavant, nous avons noté que des stratégies avaient été élaborées pour évaluer certains secteurs précis. Cependant, lors de notre vérification, aucun des ministères sélectionnés n'avait passé en revue tous les secteurs de son organisation pour voir s'il y avait des risques de conflits d'intérêts. Comme nous l'avons déjà indiqué, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a élaboré une ébauche de directives sur les moyens de repérer et de gérer les risques de conflit d'intérêts, mais ne l'a pas encore publiée.

**4.59** Les directives de TPSGC sur les conflits d'intérêts portent sur les emplois occupés à l'extérieur de la fonction publique et l'après-mandat, ainsi que sur les relations avec les experts-conseils et les fournisseurs, mais pas sur d'autres secteurs. Pour remédier à cette situation, des fonctionnaires de TPSGC nous ont informés qu'ils étaient à élaborer un profil du risque opérationnel pour l'ensemble du Ministère afin de repérer les autres types de conflits d'intérêts qui pourraient survenir. Lors de notre vérification, cependant, le profil n'était pas encore prêt.

**4.60** Patrimoine canadien a effectué au cours de l'exercice 2008-2009 une évaluation systématique des risques qui a permis de constater que le risque de conflit d'intérêts était faible. Cette constatation reposait

sur le fait que le Ministère disposait de directives sur l'acceptation de cadeaux et sur la participation à des activités et l'occupation d'emplois à l'extérieur de la fonction publique, et qu'il était coté comme étant fort pour les valeurs et l'éthique au regard du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. L'évaluation ne tenait cependant pas compte du risque de conflit d'intérêts dans l'ensemble des programmes et des fonctions de Patrimoine canadien, notamment l'octroi de subventions et de contributions – une activité importante du Ministère.

**4.61** RNCan et AAC ont tous les deux pris des mesures pour évaluer les risques de conflit d'intérêts dans certaines de leurs activités. Toutefois, les ministères n'ont pas évalué systématiquement d'autres secteurs ayant pu poser des risques. Lors de notre vérification, ces deux ministères cherchaient à repérer les secteurs présentant des risques de conflit d'intérêts dans l'ensemble de leurs programmes, mais ce travail n'est pas encore terminé. RNCan a noté que des collaborations à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement étaient nécessaires en raison de son mandat de nature scientifique. Comme il est important que le Ministère repère les risques de conflit d'intérêts dans les accords de collaboration, il a demandé conseil au Secrétariat.

**4.62** Le profil de risque de RHDCC ne comprend pas encore les conflits d'intérêts. Nous avons toutefois noté que le Ministère mène actuellement une évaluation des risques relatifs aux valeurs et à l'éthique. Ce document est censé tenir compte des risques de conflit d'intérêts dans des secteurs comme celui des subventions, des contributions et des contrats.

**4.63** Sans une connaissance des secteurs qui présentent des risques, les ministères fédéraux ne peuvent pas aider les fonctionnaires à se protéger contre ceux-ci. Les ministères vérifiés ont fait des efforts pour évaluer les risques de conflit d'intérêts dans certains secteurs, mais chaque organisation doit adopter une méthode globale et cohérente à cet égard. Cela suppose dans une certaine mesure que les fonctionnaires travaillant dans des secteurs à haut risque présentent régulièrement une déclaration, même s'ils n'ont pas de conflit d'intérêts à déclarer. Ce type de déclaration positive permet aux ministères de s'assurer que ces fonctionnaires ont réfléchi aux conflits d'intérêts et en ont tenu compte.

**4.64 Recommandation** — Agriculture et Agroalimentaire Canada, Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Ressources naturelles Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devraient élaborer

une méthode d'évaluation des risques qui comprend le recensement des risques et leur classement par priorité, des stratégies d'évaluation et d'atténuation et l'évaluation des risques résiduels, dans les secteurs clés où d'importants conflits d'intérêts peuvent surgir.

**Réponse d'Agriculture et Agroalimentaire Canada —**

Recommandation acceptée. Agriculture et Agroalimentaire Canada a effectué une évaluation des risques en matière de conflits d'intérêts pour l'année 2010. Le Ministère mettra en œuvre les leçons apprises de cet exercice ainsi que toutes les directives et consignes émises par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour évaluer les risques de conflits d'intérêts dans le cadre d'évaluations à venir.

**Réponse de Patrimoine canadien —** Recommandation acceptée.

D'ici mars 2011, Patrimoine canadien élaborera une approche pour mener une évaluation des risques qui déterminera les secteurs principaux où pourraient survenir des conflits d'intérêts majeurs et faire en sorte que les résultats d'évaluation soient confirmés régulièrement, au besoin.

**Réponse de Ressources humaines et Développement des compétences Canada —** Recommandation acceptée.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) a procédé à une évaluation préliminaire des risques en matière de valeurs et d'éthique dans l'ensemble du Ministère afin de confirmer les secteurs clés où des conflits d'intérêts importants pourraient survenir. En tirant parti des résultats de cette évaluation préliminaire, le personnel effectuera d'autres analyses en vue de déterminer les secteurs à haut risque pour RHDC. Les risques décelés seront classés par ordre de priorité, puis des stratégies appropriées seront élaborées afin d'atténuer chacun de ces risques. Les principaux résultats attendus et calendriers pour la réalisation de ces produits livrables seront déterminés et des indicateurs seront élaborés pour évaluer le succès de chacune des stratégies d'atténuation des risques. Enfin, la mise en œuvre de ces stratégies fera l'objet d'un suivi, ainsi que de modifications lorsque nécessaire, et un rapport de progrès sera présenté à la haute direction deux fois par année par l'entremise des comités ministériels. La date butoir de mars 2012 a été fixée pour la mise en œuvre de cette évaluation améliorée des risques et de stratégies connexes.

**Réponse de Ressources naturelles Canada —** Recommandation

acceptée. Comme l'indique le rapport, Ressources naturelles Canada (RNC) a pris des mesures afin d'évaluer les risques liés aux conflits d'intérêts. RNC vient de lancer un profil de risque organisationnel,



qui est un processus d'évaluation du risque ministériel visant à identifier, à évaluer et à prioriser les risques et les stratégies d'atténuation au niveau du Ministère. Cela comprend, entre autres, les conflits d'intérêts. Le profil de risque organisationnel précise la gouvernance et les responsabilités et encourage la mobilisation, la formation et la sensibilisation des employés en matière de risques. Le Ministère se servira de ce travail afin d'évaluer les risques potentiels de manière plus systématique et plus exhaustive.

Plus particulièrement, par le biais du cadre du Programme sur les valeurs et l'éthique et du profil de risque organisationnel de Ressources naturelles Canada, le Ministère a identifié ses programmes de paiements de transfert (subventions et contributions) comme étant le secteur le plus à risque pour les conflits d'intérêts. Le Ministère a mis sur pied un centre d'expertise en matière de valeurs et d'éthique au sein de la Direction des ressources humaines et a désigné un sous-ministre adjoint champion des valeurs et de l'éthique. Le champion des valeurs et de l'éthique de RNCAN, les gestionnaires et le Centre d'expertise offrent des conseils et de l'orientation pour éliminer ou réduire les conflits d'intérêts. De plus, RNCAN a ajouté dans ses accords de contribution trois clauses sur les conflits d'intérêts afin d'éviter que des employés ou des bénéficiaires ne se retrouvent dans une situation de conflit d'intérêts.

Le deuxième secteur à risque prioritaire à RNCAN pour ce qui concerne les conflits d'intérêts est celui des sciences et de la technologie (S-T). Un groupe de travail sur les conflits d'intérêts en S-T a été mis sur pied et mandaté pour évaluer les besoins du Ministère, élaborer des outils de travail appropriés et orienter la collaboration en S-T. Les recommandations du groupe de travail seront entièrement mises en œuvre d'ici la fin de l'exercice 2010-2011.

Le troisième secteur prioritaire de RNCAN pour les conflits d'intérêts se trouve dans les services de passation de marchés et des ressources humaines. D'ici le 31 mars 2011, le Ministère établira des lignes directrices concernant l'embauche d'anciens fonctionnaires.

**Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** — Recommandation acceptée. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a élaboré une approche robuste de l'évaluation des risques qui comprend l'établissement et la priorisation des risques, les stratégies d'évaluation et d'atténuation, ainsi que l'évaluation des risques résiduels. L'ébauche du profil de risque opérationnel du Ministère sera terminée d'ici la fin décembre 2010. Une partie du profil sera axée sur les risques relatifs aux conflits



d'intérêts. Le Ministère utilisera le profil de risque opérationnel pour mettre à jour les profils de risque de l'organisation, des directions générales et des régions. De plus, TPSGC révisera l'annexe des catégories de risque de la Politique de gestion intégrée des risques dans le but d'inclure les risques liés aux conflits d'intérêts. TPSGC inclura également ces risques dans son Guide de gestion des risques, de même que dans les cours de formation destinés aux cadres supérieurs (séance d'une demi-journée), ainsi qu'aux gestionnaires et superviseurs (séance d'une journée).

**4.65 Recommandation** — Une fois qu'ils auront déterminé les secteurs à haut risque dans le cadre d'un processus approprié d'évaluation des risques, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Ressources naturelles Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devraient exiger que les fonctionnaires travaillant dans les secteurs à haut risque recensés déclarent régulièrement s'ils se trouvent ou non en conflit d'intérêts.

**Réponse d'Agriculture et Agroalimentaire Canada** — Recommandation acceptée. Lorsque les secteurs où il existe un risque élevé de conflits d'intérêts auront été cernés, Agriculture et Agroalimentaire Canada mettra en œuvre un processus en vertu duquel les fonctionnaires occupant des postes présentant un risque élevé dans ces secteurs devront confirmer régulièrement qu'ils comprennent leurs obligations aux termes du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et préciser s'ils doivent ou non soumettre ou mettre à jour leur rapport confidentiel. La mise en œuvre graduelle débutera en avril 2010 en conjonction avec la mise en œuvre du nouveau Code de valeurs et d'éthique pour le secteur public.

**Réponse de Patrimoine canadien** — Recommandation acceptée. Une fois que Patrimoine canadien aura repéré les secteurs à haut risque pour les conflits d'intérêts, le Ministère mettra en œuvre un processus où les fonctionnaires occupant des postes à haut risque dans ces secteurs devront attester régulièrement qu'ils comprennent leurs obligations selon le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Ils devront également indiquer s'ils doivent soumettre leur déclaration de confidentialité ou la mettre à jour. L'échéance pour ces activités a été fixée à juin 2011.

**Réponse de Ressources humaines et Développement des compétences Canada** — Recommandation acceptée. En plus d'effectuer un exercice approfondi d'évaluation des risques, tel que souligné dans la réponse à la recommandation précédente,

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) a entrepris d'élaborer un processus automatisé de soumission de rapports confidentiels dans le but d'obtenir une déclaration de la part de ses employés. Lorsqu'il sera terminé, le processus complétera l'exercice amélioré d'évaluation des risques actuellement en cours. Le processus comprendra une déclaration où l'employé devra indiquer si des renseignements confidentiels fournis auparavant doivent être soumis à nouveau ou mis à jour. Le premier essai est prévu pour septembre 2010. La mise en œuvre par étapes du processus automatisé de déclaration pour les employés occupant des postes à risques élevés sera effectuée en avril 2011.

**Réponse de Ressources naturelles Canada** — Recommandation acceptée. Le cadre du Programme sur les valeurs et l'éthique de Ressources naturelles Canada (RNC) comprend la mise en œuvre, au cours de l'exercice 2010-2011, d'un processus selon lequel les fonctionnaires qui occupent un poste à haut risque doivent faire rapport régulièrement afin d'indiquer s'ils se trouvent dans une situation susceptible d'entraîner un conflit d'intérêts. Conformément au Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, les employés qui se retrouvent en situation de conflit d'intérêts sont tenus de soumettre un rapport confidentiel qui sera évalué par le Ministère (centre d'expertise en matière de valeurs et d'éthique) et, au besoin, un plan d'action sera élaboré et mis en œuvre afin d'atténuer les risques.

**Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** — Recommandation acceptée. Une fois que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada aura déterminé les domaines où les risques de conflit d'intérêts sont élevés, il mettra en œuvre un processus dans le cadre duquel les fonctionnaires qui occupent un poste dans ces domaines devront attester, à une fréquence appropriée en fonction des risques, qu'ils comprennent leurs obligations en vertu du Code de valeur et d'éthique de la fonction publique, et indiquer s'ils doivent ou non présenter ou mettre à jour leur déclaration confidentielle.

#### **Les ministères offrent une certaine formation sur les conflits d'intérêts**

**4.66** La formation est essentielle pour susciter une prise de conscience au sujet des situations pouvant entraîner des conflits d'intérêts. Grâce à une formation appropriée, les fonctionnaires peuvent détecter, divulguer, éviter ou régler ces situations avant qu'elles ne deviennent problématiques. Les directives sur le Code de valeurs et d'éthique indiquent qu'il revient aux ministères d'offrir aux fonctionnaires

des activités et des documents qui permettent de les sensibiliser aux conflits d'intérêts et de les former en la matière. Le Code précise en outre que cette formation doit être adaptée aux problèmes et aux défis particuliers des ministères, car une formation très axée sur le travail des fonctionnaires sera probablement plus efficace. Nous avons vérifié si les ministères offraient de la formation sur les conflits d'intérêts, si cette formation était obligatoire, si elle comprenait une discussion de scénarios propres au ministère et si son efficacité avait été évaluée. Nous avons examiné l'information sur les cours, le matériel didactique et les statistiques sur la formation. Enfin, nous avons rencontré les personnes qui ont conçu et donné la formation.

**4.67** Nous avons constaté qu'AAC avait déterminé les besoins en formation et qu'il offrait un cours obligatoire qui traite expressément des conflits d'intérêts. Le cours comprend une discussion de scénarios et d'études de cas qui illustrent les risques de conflits d'intérêts propres aux activités, aux programmes et aux fonctions du Ministère, et au niveau des employés. Le Ministère possède en outre un guide de référence sur les conflits d'intérêts, qui permet aux gestionnaires de donner de la formation supplémentaire aux employés. Les cours d'orientation pour les nouveaux employés et gestionnaires comprennent un volet sur les conflits d'intérêts.

**4.68** À Patrimoine canadien, tous les nouveaux employés participent à une séance d'orientation qui comprend un volet sur les valeurs et l'éthique. Les gestionnaires assistent en outre à une séance obligatoire de deux jours qui porte entre autres sur les valeurs et l'éthique. En 2009, la formation de Patrimoine canadien sur les subventions et les contributions comportait une séance sur les valeurs et l'éthique comprenant des études de cas.

**4.69** TPSGC donne également une formation sur l'éthique qui est obligatoire pour tous les fonctionnaires. Ce cours d'une journée comprend plusieurs études de cas portant sur les conflits d'intérêts. Le Ministère offre en outre des séances d'information spéciales aux fonctionnaires à la demande de la direction à la suite d'un incident particulier ou en fonction de certains risques qui ont été cernés. L'orientation donnée par RHDCC aux nouveaux employés comprend des volets sur les valeurs et l'éthique. Différentes directions générales et différents groupes peuvent demander au besoin une formation sur les valeurs et l'éthique.

**4.70** RNCan n'offre pas de formation obligatoire, mais a présenté à des groupes d'employés quelques séances comprenant des études de cas axées sur les activités du Ministère. Bien que les cinq ministères aient

utilisé une partie des commentaires recueillis à la fin des séances pour améliorer la formation future, aucun n'a effectué d'évaluation officielle de l'efficacité de la formation.

**4.71** Même si, à l'exception d'AAC, les ministères vérifiés offrent un large éventail de formations, celles-ci ne sont pas conçues en fonction des efforts déployés pour repérer les secteurs où des conflits d'intérêts peuvent surgir. La création d'une méthode basée sur les études de cas et les scénarios qui font ressortir les risques particuliers de conflit d'intérêts auxquels font face différents groupes d'employés dans l'exercice de leurs fonctions aiderait les participants à mieux comprendre les situations de conflit d'intérêts qui pourraient se présenter et à connaître la meilleure façon de les régler.

**4.72 Recommandation** — Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Ressources naturelles Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devraient s'assurer que leur formation repose sur les risques de conflit d'intérêts auxquels le personnel de secteurs précis fait face dans l'exercice de ses fonctions, et la formation devrait comprendre des études de cas et des scénarios pertinents pour ces secteurs.

**Réponse de Patrimoine canadien** — Recommandation acceptée. À partir d'avril 2011, Patrimoine canadien fera en sorte que les formations ou séances de sensibilisation en matière de conflits d'intérêts soient fondées sur les secteurs à risques déterminés dans l'évaluation des risques et qu'elles comprennent des cas et des scénarios liés à ces secteurs.

**Réponse de Ressources humaines et Développement des compétences Canada** — Recommandation acceptée. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) reconnaît l'avantage d'élaborer de la formation qui tient compte des risques de conflits d'intérêts auxquels est exposé, dans le cadre de ses fonctions, le personnel de secteurs précis de l'organisation. Le Ministère reconnaît également que des améliorations peuvent être apportées au programme de formation sur les valeurs et l'éthique qui est actuellement en place, et prendra des mesures pour y parvenir. Plus précisément, le Bureau des valeurs et de l'éthique de RHDCC, en collaboration avec la Direction générale des services de ressources humaines et le Collège Service Canada, est en train d'élaborer des documents de formation sur les conflits d'intérêts afin de renseigner les employés sur les façons d'éviter, de prévenir ou de résoudre des situations de conflits d'intérêts.

De plus, des plans sont élaborés afin de s'assurer que les séances d'orientation pour les nouveaux employés comprennent des études de cas et des scénarios réalistes de situations auxquelles ceux-ci pourraient être confrontés dans leurs tâches quotidiennes, et fournissent des stratégies pratiques pour résoudre ces situations. Le Ministère a aussi mis à l'essai une ébauche d'outil, intitulée « Solutions pratiques pour les fonctionnaires », qui est conçue pour aider les fonctionnaires à prendre des décisions conformes à l'éthique, pour évaluer les situations survenant après-mandat et pour déceler les situations pouvant entraîner des conflits d'intérêts. La mise à l'essai se poursuivra jusqu'en janvier 2011, où des décisions seront prises quant à la présentation et à la mise en œuvre.

Enfin, RHDCC continuera d'utiliser les renseignements provenant d'autres activités (p. ex. résultats obtenus par l'Unité des enquêtes spéciales) pour s'assurer que la formation continue d'être axée sur les secteurs à risque en lien avec le mandat du Ministère.

**Réponse de Ressources naturelles Canada** — Recommandation acceptée. Le cadre du Programme sur les valeurs et l'éthique de Ressources naturelles Canada (RNCCan) comprend une formation sur les conflits d'intérêts pour les employés. RNCCan a amélioré la sensibilisation et la compréhension en matière de valeurs et d'éthique dans l'ensemble de son effectif de gestionnaires et d'employés. Par exemple, le Ministère organise des séances de mobilisation des employés, qui comprennent des études de cas portant sur des situations de conflits d'intérêts et sur les interventions appropriées. Ces études de cas sont mises à jour de façon continue, et continueront de l'être afin de refléter des situations réalistes et précises liées aux risques qui pourraient se présenter.

Les principales activités liées aux valeurs et à l'éthique prévues par RNCCan pour l'exercice 2010-2011 sont :

- le leadership et la mobilisation des employés;
- la sensibilisation et le partenariat au sein des communautés de pratique de RNCCan et dans les technologies de médias sociaux, et l'établissement d'un code de conduite pour le Ministère;
- les politiques, les procédures et les processus visant à répondre aux besoins de RNCCan (par exemple, l'établissement de normes de service pour les cas de conflits d'intérêts);
- la prestation de lignes directrices et de conseils visant à faire connaître et à faire respecter le code de valeurs et d'éthique (cadeaux, hospitalité et autres avantages);

- la supervision (suivi et évaluation) de l'efficacité et de l'efficience du programme sur les valeurs et l'éthique (par exemple, l'évaluation du climat éthique à RNCan par sondage interne).

**Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** — Recommandation acceptée. TPSGC offre de la formation qui comporte des cas et des scénarios élaborés en fonction de certains risques d'un domaine spécifique des activités du Ministère. Par exemple, la formation fournie aux employés de la Direction générale de la Cité parlementaire en mai et juin 2009 comporte des scénarios de discussion axés sur les types de marchés établis par cette direction générale. Des formations semblables basées sur des risques spécifiques ont également été données dans d'autres domaines du Ministère en novembre 2009 et mars 2010. Lorsque les risques dans des domaines où il pourrait y avoir des conflits d'intérêts importants auront été établis et priorisés, TPSGC examinera son programme de formation pour s'assurer qu'il est adapté aux risques de conflits d'intérêts que le personnel dans des domaines spécifiques pourrait devoir surmonter dans l'exercice de ses fonctions. Le Ministère s'assurera également que son programme de formation à jour comporte des cas et des scénarios appropriés.

#### **Les ministères prennent certaines dispositions pour évaluer l'efficacité de leurs mesures en matière de conflits d'intérêts**

**4.73** En vertu du Code de valeurs et d'éthique, les administrateurs généraux sont responsables de la mise en œuvre et de la promotion du Code au sein de leur organisation. Il leur incombe également de surveiller et de vérifier si les fonctionnaires respectent le Code. Pour s'acquitter de ces responsabilités, les administrateurs généraux doivent déterminer si les mesures en place sont efficaces. Nous avons examiné les façons dont les cinq ministères vérifiés ont évalué l'efficacité de leurs méthodes pour éviter les conflits d'intérêts.

**4.74** Nous avons constaté que les ministères avaient recueilli et analysé l'information sur le caractère adéquat de leurs mesures en matière de conflits d'intérêts. RHDCC a effectué en 2007 une vérification de son infrastructure d'éthique. Dans le cadre de cette vérification, il a été recommandé que RHDCC analyse des cas afin de déterminer les causes profondes et les tendances des manquements à l'éthique, et s'assure que des mesures soient prises pour empêcher que ces cas ne se reproduisent. RHDCC a essayé de centraliser le suivi des rapports confidentiels. Le Ministère n'a pas été en mesure de fournir des données complètes sur les rapports confidentiels parce qu'une partie de l'information n'est disponible qu'au niveau régional.

Les données sur les demandes de renseignements au sujet des valeurs et de l'éthique sont suivies séparément par une direction générale différente et ne portent pas sur les déclarations de conflit d'intérêts.

**4.75** Une évaluation des valeurs et de l'éthique effectuée en 2009 par TPSGC a révélé qu'en dépit d'indicateurs du bon fonctionnement du programme, les méthodes d'évaluation ne permettaient pas d'examiner de façon approfondie les répercussions du programme en raison du manque de mesure efficace du rendement axée sur les résultats. Les évaluateurs ont recommandé l'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement pour évaluer l'efficacité et assurer le suivi du rendement. Le Ministère met présentement en œuvre un plan pour donner suite aux recommandations de l'évaluation. De plus, le Ministère a élaboré une norme de service qui établit à 90 jours le délai maximum pour analyser un rapport confidentiel sur un conflit d'intérêts et répondre au fonctionnaire qui l'a présenté. Le sous-ministre reçoit un rapport trimestriel sur les cas de conflits d'intérêts qui n'ont pas été résolus en 90 jours, de même que de l'information sur les demandes de renseignements en matière d'éthique, lesquelles peuvent porter sur des questions liées aux conflits d'intérêts. Toutefois, cette information ne comprend pas toutes les données sur les conflits d'intérêts, notamment le nombre total de cas non réglés.

**4.76** RNCan a effectué en 2009 une vérification interne qui lui a permis de mesurer le progrès des activités relatives aux valeurs et à l'éthique depuis 2005. Les vérificateurs ont recommandé que des mécanismes soient mis en œuvre pour surveiller et mesurer les résultats du programme des valeurs et de l'éthique de RNCan. Le Ministère a en outre analysé, pour ses propres employés, les éléments relatifs aux valeurs et à l'éthique du Sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux.

**4.77** AAC a effectué un suivi de la fréquence de différents types de demandes de renseignements et d'autodéclarations concernant les conflits d'intérêts. Le Ministère a constaté que ce genre de communications a augmenté à la suite des séances de sensibilisation et des rappels annuels offerts aux fonctionnaires au sujet des conflits d'intérêts. Le Ministère a également fait remarquer que les types de situations signalés par les employés dans leur autodéclaration semblent indiquer qu'ils comprennent mieux en quoi consiste un conflit d'intérêts.

**4.78** Patrimoine canadien et RHDCC ont indiqué que les cotes qu'ils ont obtenues pour ce qui est de la section des valeurs et de l'éthique du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) constituaient un moyen



d'évaluer l'efficacité de leurs efforts pour régler les conflits d'intérêts. Nous avons toutefois remarqué que les questions sur les valeurs et l'éthique du CRG ne concernaient pas directement les conflits d'intérêts.

**4.79** Les ministères vérifiés ont pris certaines mesures en vue de surveiller et d'évaluer l'efficacité de leurs efforts relatifs aux conflits d'intérêts. Ils ont recueilli et analysé des données, et ont effectué des évaluations de programme et des vérifications internes. Cependant, leur approche n'a pas été systématique. Une méthode systématique consisterait à définir les résultats escomptés, élaborer des mesures valables et fiables, établir une base de référence et fixer des objectifs d'amélioration. En particulier, les ministères pourraient utiliser davantage les sondages auprès des employés. D'autres administrations et le secteur privé se servent de ces sondages et d'autres instruments de mesure pour évaluer l'efficacité des méthodes permettant d'éviter les conflits d'intérêts.

## Conclusion

**4.80** Il est essentiel d'éviter les situations pouvant entraîner un conflit d'intérêts – réel ou apparent – pour maintenir la confiance du public dans l'impartialité et l'objectivité de la fonction publique. Les trois cas de conflits d'intérêts que nous avons examinés lors de vérifications antérieures indiquaient qu'il manquait peut-être certains éléments dans les cadres de règlement des conflits d'intérêts en place dans les ministères. Notre vérification visait à déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et cinq ministères sélectionnés donnaient aux fonctionnaires les outils dont ils avaient besoin pour s'acquitter des responsabilités du gouvernement fédéral en matière de règlement des conflits d'intérêts.

**4.81** Nous avons constaté que le Secrétariat jouait un rôle important dans la gestion des conflits d'intérêts; mais, à notre avis, il n'a pas assuré un appui soutenu. Les orientations stratégiques et la formation sont deux éléments qui ont été négligés. De plus, le nouveau code de conduite et la nouvelle politique sur les conflits d'intérêts n'étaient pas encore en place au moment de notre vérification, et ce, même si les travaux avaient commencé en 2007.

**4.82** Dans les ministères que nous avons vérifiés, nous avons constaté que l'aide et les mécanismes requis étaient en place pour gérer les conflits d'intérêts, et que les cadres supérieurs désignés possédaient des connaissances suffisantes pour s'acquitter de leurs responsabilités



en matière de gestion des conflits d'intérêts. Les ministères ont créé des unités organisationnelles, désigné des postes supérieurs et donné aux employés les directives et la formation dont ils ont besoin pour remplir leurs obligations. Ils ont adopté des processus pour traiter les déclarations de conflits d'intérêts, mais doivent assurer le suivi des mesures requises et veiller à ce que les déclarations de conflits d'intérêts soient traitées en temps opportun.

**4.83** Les trois ministères où nous avons relevé des cas de conflits d'intérêts lors de vérifications antérieures ont pris les mesures nécessaires en ce qui a trait aux risques présents dans les secteurs particuliers que nous avons vérifiés. Tous les ministères que nous avons vérifiés saisissent maintenant davantage l'importance d'examiner l'ensemble de leur organisation pour repérer les programmes et les fonctions où des conflits d'intérêts sont susceptibles de survenir, afin de les éviter ou de les atténuer.

**4.84** Afin de prévenir les cas de conflits d'intérêts graves, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada doit continuer d'aider les ministères et organismes à reconnaître et à gérer les cas de conflits d'intérêts graves. Cet appui permettra aux ministères d'analyser les risques et d'évaluer l'efficacité de leurs efforts. Une telle collaboration est essentielle pour garantir la détection et le règlement des problèmes le plus rapidement possible, idéalement avant qu'un acte répréhensible ne soit commis, et pour préserver la crédibilité de la fonction publique canadienne.

## À propos de la vérification

Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau du vérificateur général a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

### Objectifs

La vérification avait pour objectifs de déterminer si :

- le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada fournit aux ministères les outils dont ils ont besoin pour s'acquitter des responsabilités du gouvernement fédéral en matière de conflit d'intérêts;
- les cinq ministères sélectionnés se sont assurés que des mécanismes et de l'aide sont en place et que les cadres supérieurs désignés possèdent des connaissances suffisantes pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de conflit d'intérêts.

### Étendue et méthode

Nous avons examiné les politiques, les contrôles, les mécanismes et les cadres relatifs aux conflits d'intérêts. Nous avons également étudié la mesure dans laquelle le Secrétariat et les ministères avaient évalué l'efficacité de leurs activités liées aux conflits d'intérêts. Nous avons vérifié le niveau de connaissance des fonctionnaires sélectionnés qui ont des responsabilités en matière de conflits d'intérêts – soit, en règle générale, les cadres supérieurs de niveau EX, y compris les sous-ministres adjoints. Trois des ministères que nous avons examinés – Agriculture et Agroalimentaire Canada, Ressources naturelles Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada – ont été sélectionnés parce que nous y avons trouvé des cas de conflits d'intérêts lors de nos récentes vérifications. Nous avons ajouté deux autres ministères à notre sélection : Patrimoine canadien, à titre d'exemple d'un petit ministère qui, pour l'essentiel, octroie des subventions et des contributions, et Ressources humaines et Développement des compétences Canada, à titre d'exemple d'un ministère qui octroie des contrats ainsi que des subventions et des contributions d'une grande valeur. Nous avons examiné les cadres en place dans les ministères, mais nous n'avons pas vérifié de cas particuliers.

Notre vérification n'a pas porté sur des ministres ou des députés, ni sur des fonctionnaires nommés par le gouverneur en conseil, des lobbyistes ou des sociétés d'État.

Nos travaux de vérification ont englobé des entrevues avec le centre de décision en matière de valeurs et d'éthique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et avec des fonctionnaires du Secrétariat dans les domaines de l'approvisionnement, des subventions et contributions, et de la gestion des risques. Nous avons effectué des entrevues avec le personnel des valeurs et de l'éthique et celui des conflits d'intérêts dans les cinq ministères. Nous avons en outre mené des entrevues structurées avec 15 cadres supérieurs des ministères (cadres supérieurs désignés pour les valeurs et l'éthique, cadres supérieurs en matière de divulgation d'actes répréhensibles et champions des valeurs et de l'éthique). Ces entrevues visaient à obtenir de l'information sur les rôles et les responsabilités de ces postes, à déterminer le niveau de connaissance de ces cadres en ce qui a trait aux responsabilités en matière de conflits d'intérêts et à

recueillir leurs points de vue sur les outils dont les ministères ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de conflits d'intérêts. Dans chaque cas, nous avons posé les mêmes questions afin de permettre la comparaison.

Nous avons examiné la documentation des ministères et du Secrétariat concernant les conflits d'intérêts ainsi que 25 dossiers sélectionnés aléatoirement dans trois ministères (5 de Patrimoine canadien, 10 de RNCan et 10 de TPSGC) afin de vérifier le processus utilisé pour traiter de déclarations de conflits d'intérêts précises. Nous n'avons pas généralisé des trois séries d'échantillons aux populations mères; par conséquent, toutes nos conclusions sont fondées sur les 25 dossiers sélectionnés.

Nous avons également examiné les procès-verbaux et les rapports du Comité des comptes publics de la Chambre des communes sur nos chapitres antérieurs faisant état de cas de conflits d'intérêts. Enfin, pour éclairer nos recommandations, nous avons effectué des recherches sur les cadres et directives régissant les conflits d'intérêts qui sont utilisés par l'Organisation de coopération et de développement économiques, les gouvernements de l'Ontario et de la Colombie-Britannique et deux entreprises du secteur privé, ainsi qu'en Australie, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni.

## Critères

<b>Pour déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada fournit aux ministères les outils dont ils ont besoin pour s'acquitter des responsabilités du gouvernement fédéral en matière de conflit d'intérêts, nous avons utilisé les critères suivants :</b>	
<b>Critères</b>	<b>Sources</b>
Le Secrétariat a en place des politiques, des directives et d'autres outils pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de conflit d'intérêts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>, articles 7, 80 et 81</li> <li>• Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor</li> <li>• Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada</li> </ul>
Le Secrétariat évalue l'efficacité de ses politiques, de ses directives et de ses autres outils en matière de conflit d'intérêts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</li> </ul>
<b>Pour déterminer si les cinq ministères sélectionnés se sont assurés que des mécanismes et de l'aide sont en place et que les cadres supérieurs désignés possèdent des connaissances suffisantes pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de conflit d'intérêts, nous avons utilisé les critères suivants :</b>	
<b>Critères</b>	<b>Sources</b>
Les ministères vérifiés disposent d'un appui et de mécanismes adéquats pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de conflit d'intérêts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</li> </ul>
Les ministères vérifiés disposent de directives et de formations appropriées en matière de conflit d'intérêts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</li> <li>• <i>Guide de la planification intégrée</i> du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada</li> </ul>
Les ministères vérifiés surveillent l'efficacité de leurs activités liées aux conflits d'intérêts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor</li> </ul>

Pour déterminer si les cinq ministères sélectionnés se sont assurés que des mécanismes et de l'aide sont en place et que les cadres supérieurs désignés possèdent des connaissances suffisantes pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de conflit d'intérêts, nous avons utilisé les critères suivants :

Critères	Sources
Les cadres supérieurs désignés des ministères vérifiés possèdent une connaissance suffisante de ce qui constitue un conflit d'intérêts et de la façon dont il devrait être réglé, afin de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de conflit d'intérêts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</li> </ul>

Les directions des entités vérifiées ont examiné les critères de la vérification et elles en ont reconnu la validité.

### Période visée par la vérification

La période visée par la vérification comprenait trois exercices : 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010. Nous avons sélectionné cette période de façon à pouvoir examiner les conflits d'intérêts sur une période de plusieurs années. Les travaux de vérification dont il est question dans le présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 31 mai 2010.

### Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Ronnie Campbell

Premier directeur principal : Tom Wileman

Directeur principal : Trevor Shaw

Directrice responsable : Sharon Clark

Irene Andayo

Julien Gaudet-Rice

Jeff Graham

Robyn Meikle

Marie-Paul Vincent

Pour obtenir de l'information, veuillez téléphoner à la Direction des communications : 613-995-3708 ou 1-888-761-5953 (sans frais).

## Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 4 sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<b>Rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada</b>	
<p><b>4.28</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait travailler avec les administrateurs généraux pour recenser les besoins communs de leurs ministères et organismes en matière de directives et de conseils stratégiques sur les conflits d'intérêts, et devrait les aider à répondre à ces besoins. (4.22–4.27)</p>	<p><b>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada</b> — Recommandation acceptée. Tout en reconnaissant que les administrateurs généraux sont les principaux responsables de la gestion des conflits d'intérêts dans leurs organisations, le Secrétariat du Conseil du Trésor travaillera en collaboration avec les administrateurs généraux des ministères et organismes assujettis à la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après mandat pour déterminer les besoins communs en matière d'orientation de la gestion des conflits d'intérêts et des méthodes pour répondre à ces besoins.</p>
<p><b>4.34</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait travailler avec les administrateurs généraux pour identifier les besoins communs des ministères et des organismes en matière de formation sur les conflits d'intérêts, et les aider à répondre à ces besoins. (4.29–4.33)</p>	<p><b>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada</b> — Recommandation acceptée. Tout en reconnaissant que les administrateurs généraux sont les principaux responsables de la gestion des conflits d'intérêts dans leurs organisations, le Secrétariat du Conseil du Trésor, en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, collaborera avec les administrateurs généraux pour déterminer le matériel didactique qui devrait être modifié ou produit pour faire suite à l'entrée en vigueur de la nouvelle Politique sur les conflits d'intérêts et l'après mandat.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>Mise en œuvre de mesures relatives aux conflits d'intérêts dans certains ministères</b></p> <p><b>4.51</b> Agriculture et Agroalimentaire Canada, Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Ressources naturelles Canada devraient établir des normes afin de s'assurer que les déclarations de conflit d'intérêts sont traitées rapidement, et que les mesures nécessaires sont prises par les fonctionnaires pour éliminer ou atténuer les conflits d'intérêts (4.47–4.50)</p>	<p><b>Réponse d'Agriculture et Agroalimentaire Canada</b> — Recommandation acceptée. Un examen des activités du Centre de la politique sur les valeurs et l'éthique a été réalisé. Des normes de service sont en cours d'élaboration. En octobre 2010, ces nouvelles normes seront communiquées aux employés, et le rendement obtenu en regard de ces normes sera évalué à partir de cette date.</p> <p><b>Réponse de Patrimoine canadien</b> — Recommandation acceptée. Patrimoine canadien planifie déterminer et diffuser une norme de service pour répondre aux demandes de renseignements concernant les conflits d'intérêts en incluant le document de norme de service de la Direction générale des ressources humaines et de la gestion du milieu de travail sur le site intranet. Le ministère compte également établir un système de suivi avec dates d'échéance si, en réponse à un conflit d'intérêts potentiel, des mesures recommandées doivent être prises par l'employé ou la gestion. L'échéancier pour ces activités a été fixé à octobre 2010.</p> <p><b>Réponse de Ressources humaines et Développement des compétences Canada</b> — Recommandation acceptée. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) prend des mesures correctives afin de donner suite à cette observation. Le Ministère élabore actuellement un processus normalisé, comprenant des normes de service, qui permettra de s'assurer que les déclarations de conflits d'intérêts seront traitées plus rapidement à l'avenir. De plus, un système de rappel sera mis en œuvre afin de veiller à ce que les fonctionnaires prennent les mesures requises pour atténuer les risques des secteurs où des conflits d'intérêts ont été décelés. Une approche par étapes sera utilisée pour mettre ces normes en œuvre d'ici la date butoir du 31 décembre 2010.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>4.64</b> Agriculture et Agroalimentaire Canada, Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Ressources naturelles Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devraient élaborer une méthode d'évaluation des risques qui comprend le recensement des risques et leur classement par priorité, des stratégies d'évaluation et d'atténuation et l'évaluation des risques résiduels, dans les secteurs clés où d'importants conflits d'intérêts peuvent surgir. (4.57–4.63)</p>	<p><b>Réponse de Ressources naturelles Canada</b> — Recommandation acceptée. Ressources naturelles Canada (RNCCan) vient de lancer un cadre du Programme sur les valeurs et l'éthique fondé sur cinq piliers : le leadership, la sensibilisation, les politiques et les procédures, l'orientation et les conseils, et la supervision. Ce cadre, tout comme le cadre de gestion du risque organisationnel du Ministère, fournit l'orientation, le contexte et la coordination nécessaires quant aux priorités et aux mesures ministérielles liées aux conflits d'intérêts, y compris la réponse de la direction à cette vérification.</p> <p>S'appuyant sur les cinq piliers, RNCCan diffuse régulièrement des avis sur les obligations liées aux déclarations, le dernier avis remontant au 29 juin 2010. Le Ministère continuera de diffuser de tels avis de façon annuelle. RNCCan établira également des normes de service afin de s'assurer que ces déclarations sont traitées en temps opportun. La date cible pour l'établissement de ces normes de service est le 31 décembre 2010.</p> <p><b>Réponse d'Agriculture et Agroalimentaire Canada</b> — Recommandation acceptée. Agriculture et Agroalimentaire Canada a effectué une évaluation des risques en matière de conflits d'intérêts pour l'année 2010. Le Ministère mettra en œuvre les leçons apprises de cet exercice ainsi que toutes les directives et consignes émises par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour évaluer les risques de conflits d'intérêts dans le cadre d'évaluations à venir.</p> <p><b>Réponse de Patrimoine canadien</b> — Recommandation acceptée. D'ici mars 2011, Patrimoine canadien élaborera une approche pour mener une évaluation des risques qui déterminera les secteurs principaux où pourraient survenir des conflits d'intérêts majeurs et faire en sorte que les résultats d'évaluation soient confirmés régulièrement, au besoin.</p>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse de Ressources humaines et Développement des compétences Canada</b> — Recommandation acceptée.</p> <p>Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) a procédé à une évaluation préliminaire des risques en matière de valeurs et d'éthique dans l'ensemble du Ministère afin de confirmer les secteurs clés où des conflits d'intérêts importants pourraient survenir. En tirant parti des résultats de cette évaluation préliminaire, le personnel effectuera d'autres analyses en vue de déterminer les secteurs à haut risque pour RHDCC. Les risques décelés seront classés par ordre de priorité, puis des stratégies appropriées seront élaborées afin d'atténuer chacun de ces risques. Les principaux résultats attendus et calendriers pour la réalisation de ces produits livrables seront déterminés et des indicateurs seront élaborés pour évaluer le succès de chacune des stratégies d'atténuation des risques. Enfin, la mise en œuvre de ces stratégies fera l'objet d'un suivi, ainsi que de modifications lorsque nécessaire, et un rapport de progrès sera présenté à la haute direction deux fois par année par l'entremise des comités ministériels. La date butoir de mars 2012 a été fixée pour la mise en œuvre de cette évaluation améliorée des risques et de stratégies connexes.</p> <p><b>Réponse de Ressources naturelles Canada</b> — Recommandation acceptée. Comme l'indique le rapport, Ressources naturelles Canada (RNC) a pris des mesures afin d'évaluer les risques liés aux conflits d'intérêts. RNC vient de lancer un profil de risque organisationnel, qui est un processus d'évaluation du risque ministériel visant à identifier, à évaluer et à prioriser les risques et les stratégies d'atténuation au niveau du Ministère. Cela comprend, entre autres, les conflits d'intérêts. Le profil de risque organisationnel précise la gouvernance et les responsabilités et encourage la mobilisation, la formation et la sensibilisation des employés en matière de risques. Le Ministère se servira de ce travail afin d'évaluer les risques potentiels de manière plus systématique et plus exhaustive.</p>



Recommandation	Réponse
	<p>Plus particulièrement, par le biais du cadre du Programme sur les valeurs et l'éthique et du profil de risque organisationnel de Ressources naturelles Canada, le Ministère a identifié ses programmes de paiements de transfert (subventions et contributions) comme étant le secteur le plus à risque pour les conflits d'intérêts. Le Ministère a mis sur pied un centre d'expertise en matière de valeurs et d'éthique au sein de la Direction des ressources humaines et a désigné un sous-ministre adjoint champion des valeurs et de l'éthique. Le champion des valeurs et de l'éthique de RNCAN, les gestionnaires et le Centre d'expertise offrent des conseils et de l'orientation pour éliminer ou réduire les conflits d'intérêts. De plus, RNCAN a ajouté dans ses accords de contribution trois clauses sur les conflits d'intérêts afin d'éviter que des employés ou des bénéficiaires ne se retrouvent dans une situation de conflit d'intérêts.</p> <p>Le deuxième secteur à risque prioritaire à RNCAN pour ce qui concerne les conflits d'intérêts est celui des sciences et de la technologie (S-T). Un groupe de travail sur les conflits d'intérêts en S-T a été mis sur pied et mandaté pour évaluer les besoins du Ministère, élaborer des outils de travail appropriés et orienter la collaboration en S-T. Les recommandations du groupe de travail seront entièrement mises en œuvre d'ici la fin de l'exercice 2010-2011.</p> <p>Le troisième secteur prioritaire de RNCAN pour les conflits d'intérêts se trouve dans les services de passation de marchés et des ressources humaines. D'ici le 31 mars 2011, le Ministère établira des lignes directrices concernant l'embauche d'anciens fonctionnaires.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>4.65</b> Une fois qu'ils auront déterminé les secteurs à haut risque dans le cadre d'un processus approprié d'évaluation des risques, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Ressources naturelles Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devraient exiger que les fonctionnaires travaillant dans les secteurs à haut risque recensés déclarent régulièrement s'ils se trouvent ou non en conflit d'intérêts. (4.57–4.63)</p>	<p><b>Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada</b> — Recommandation acceptée. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a élaboré une approche robuste de l'évaluation des risques qui comprend l'établissement et la priorisation des risques, les stratégies d'évaluation et d'atténuation, ainsi que l'évaluation des risques résiduels. L'ébauche du profil de risque opérationnel du Ministère sera terminée d'ici la fin décembre 2010. Une partie du profil sera axée sur les risques relatifs aux conflits d'intérêts. Le Ministère utilisera le profil de risque opérationnel pour mettre à jour les profils de risque de l'organisation, des directions générales et des régions. De plus, TPSGC révisera l'annexe des catégories de risque de la Politique de gestion intégrée des risques dans le but d'inclure les risques liés aux conflits d'intérêts. TPSGC inclura également ces risques dans son Guide de gestion des risques, de même que dans les cours de formation destinés aux cadres supérieurs (séance d'une demi-journée), ainsi qu'aux gestionnaires et superviseurs (séance d'une journée).</p> <p><b>Réponse d'Agriculture et Agroalimentaire Canada</b> — Recommandation acceptée. Lorsque les secteurs où il existe un risque élevé de conflits d'intérêts auront été cernés, Agriculture et Agroalimentaire Canada mettra en œuvre un processus en vertu duquel les fonctionnaires occupant des postes présentant un risque élevé dans ces secteurs devront confirmer régulièrement qu'ils comprennent leurs obligations aux termes du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et préciser s'ils doivent ou non soumettre ou mettre à jour leur rapport confidentiel. La mise en œuvre graduelle débutera en avril 2010 en conjonction avec la mise en œuvre du nouveau Code de valeurs et d'éthique pour le secteur public.</p> <p><b>Réponse de Patrimoine canadien</b> — Recommandation acceptée. Une fois que Patrimoine canadien aura repéré les secteurs à haut risque pour les conflits d'intérêts, le Ministère mettra en œuvre un processus où les fonctionnaires occupant des postes à haut risque dans ces secteurs devront attester régulièrement qu'ils comprennent leurs obligations selon le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Ils devront également indiquer s'ils doivent soumettre leur déclaration de confidentialité ou la mettre à jour. L'échéance pour ces activités a été fixée à juin 2011.</p>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse de Ressources humaines et Développement des compétences Canada</b> — Recommandation acceptée. En plus d'effectuer un exercice approfondi d'évaluation des risques, tel que souligné dans la réponse à la recommandation précédente, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) a entrepris d'élaborer un processus automatisé de soumission de rapports confidentiels dans le but d'obtenir une déclaration de la part de ses employés. Lorsqu'il sera terminé, le processus complétera l'exercice amélioré d'évaluation des risques actuellement en cours. Le processus comprendra une déclaration où l'employé devra indiquer si des renseignements confidentiels fournis auparavant doivent être soumis à nouveau ou mis à jour. Le premier essai est prévu pour septembre 2010. La mise en œuvre par étapes du processus automatisé de déclaration pour les employés occupant des postes à risques élevés sera effectuée en avril 2011.</p> <p><b>Réponse de Ressources naturelles Canada</b> — Recommandation acceptée. Le cadre du Programme sur les valeurs et l'éthique de Ressources naturelles Canada (RNCan) comprend la mise en œuvre, au cours de l'exercice 2010-2011, d'un processus selon lequel les fonctionnaires qui occupent un poste à haut risque doivent faire rapport régulièrement afin d'indiquer s'ils se trouvent dans une situation susceptible d'entraîner un conflit d'intérêts. Conformément au Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, les employés qui se retrouvent en situation de conflit d'intérêts sont tenus de soumettre un rapport confidentiel qui sera évalué par le Ministère (centre d'expertise en matière de valeurs et d'éthique) et, au besoin, un plan d'action sera élaboré et mis en œuvre afin d'atténuer les risques.</p> <p><b>Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada</b> — Recommandation acceptée. Une fois que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada aura déterminé les domaines où les risques de conflit d'intérêts sont élevés, il mettra en œuvre un processus dans le cadre duquel les fonctionnaires qui occupent un poste dans ces domaines devront attester, à une fréquence appropriée en fonction des risques, qu'ils comprennent leurs obligations en vertu du Code de valeur et d'éthique de la fonction publique, et indiquer s'ils doivent ou non présenter ou mettre à jour leur déclaration confidentielle.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>4.72</b> Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Ressources naturelles Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devraient s'assurer que leur formation repose sur les risques de conflit d'intérêts auxquels le personnel de secteurs précis fait face dans l'exercice de ses fonctions, et la formation devrait comprendre des études de cas et des scénarios pertinents pour ces secteurs. (4.66–4.71)</p>	<p><b>Réponse de Patrimoine canadien</b> — Recommandation acceptée. À partir d'avril 2011, Patrimoine canadien fera en sorte que les formations ou séances de sensibilisation en matière de conflits d'intérêts soient fondées sur les secteurs à risques déterminés dans l'évaluation des risques et qu'elles comprennent des cas et des scénarios liés à ces secteurs.</p> <p><b>Réponse de Ressources humaines et Développement des compétences Canada</b> — Recommandation acceptée. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) reconnaît l'avantage d'élaborer de la formation qui tient compte des risques de conflits d'intérêts auxquels est exposé, dans le cadre de ses fonctions, le personnel de secteurs précis de l'organisation. Le Ministère reconnaît également que des améliorations peuvent être apportées au programme de formation sur les valeurs et l'éthique qui est actuellement en place, et prendra des mesures pour y parvenir. Plus précisément, le Bureau des valeurs et de l'éthique de RHDCC, en collaboration avec la Direction générale des services de ressources humaines et le Collège Service Canada, est en train d'élaborer des documents de formation sur les conflits d'intérêts afin de renseigner les employés sur les façons d'éviter, de prévenir ou de résoudre des situations de conflits d'intérêts.</p> <p>De plus, des plans sont élaborés afin de s'assurer que les séances d'orientation pour les nouveaux employés comprennent des études de cas et des scénarios réalistes de situations auxquelles ceux-ci pourraient être confrontés dans leurs tâches quotidiennes, et fournissent des stratégies pratiques pour résoudre ces situations. Le Ministère a aussi mis à l'essai une ébauche d'outil, intitulée « Solutions pratiques pour les fonctionnaires », qui est conçue pour aider les fonctionnaires à prendre des décisions conformes à l'éthique, pour évaluer les situations survenant après-mandat et pour déceler les situations pouvant entraîner des conflits d'intérêts. La mise à l'essai se poursuivra jusqu'en janvier 2011, où des décisions seront prises quant à la présentation et à la mise en œuvre.</p> <p>Enfin, RHDCC continuera d'utiliser les renseignements provenant d'autres activités (p. ex. résultats obtenus par l'Unité des enquêtes spéciales) pour s'assurer que la formation continue d'être axée sur les secteurs à risque en lien avec le mandat du Ministère.</p>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse de Ressources naturelles Canada —</b>  Recommandation acceptée. Le cadre du Programme sur les valeurs et l'éthique de Ressources naturelles Canada (RNCa) comprend une formation sur les conflits d'intérêts pour les employés. RNCa a amélioré la sensibilisation et la compréhension en matière de valeurs et d'éthique dans l'ensemble de son effectif de gestionnaires et d'employés. Par exemple, le Ministère organise des séances de mobilisation des employés, qui comprennent des études de cas portant sur des situations de conflits d'intérêts et sur les interventions appropriées. Ces études de cas sont mises à jour de façon continue, et continueront de l'être afin de refléter des situations réalistes et précises liées aux risques qui pourraient se présenter.</p> <p>Les principales activités liées aux valeurs et à l'éthique prévues par RNCa pour l'exercice 2010-2011 sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le leadership et la mobilisation des employés;</li> <li>• la sensibilisation et le partenariat au sein des communautés de pratique de RNCa et dans les technologies de médias sociaux, et l'établissement d'un code de conduite pour le Ministère;</li> <li>• les politiques, les procédures et les processus visant à répondre aux besoins de RNCa (par exemple, l'établissement de normes de service pour les cas de conflits d'intérêts);</li> <li>• la prestation de lignes directrices et de conseils visant à faire connaître et à faire respecter le code de valeurs et d'éthique (cadeaux, hospitalité et autres avantages);</li> <li>• la supervision (suivi et évaluation) de l'efficacité et de l'efficience du programme sur les valeurs et l'éthique (par exemple, l'évaluation du climat éthique à RNCa par sondage interne).</li> </ul>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada</b> — Recommandation acceptée. TPSGC offre de la formation qui comporte des cas et des scénarios élaborés en fonction de certains risques d'un domaine spécifique des activités du Ministère. Par exemple, la formation fournie aux employés de la Direction générale de la Cité parlementaire en mai et juin 2009 comporte des scénarios de discussion axés sur les types de marchés établis par cette direction générale. Des formations semblables basées sur des risques spécifiques ont également été données dans d'autres domaines du Ministère en novembre 2009 et mars 2010. Lorsque les risques dans des domaines où il pourrait y avoir des conflits d'intérêts importants auront été établis et priorisés, TPSGC examinera son programme de formation pour s'assurer qu'il est adapté aux risques de conflits d'intérêts que le personnel dans des domaines spécifiques pourrait devoir surmonter dans l'exercice de ses fonctions. Le Ministère s'assurera également que son programme de formation à jour comporte des cas et des scénarios appropriés.</p>

# Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Automne 2010

## Table des matières principale

### Questions d'une importance particulière Points saillants — Chapitres 1 à 9 Annexes

<b>Chapitre 1</b>	Le Plan d'action économique du Canada
<b>Chapitre 2</b>	La gestion et le contrôle dans les petites entités
<b>Chapitre 3</b>	La prestation des services
<b>Chapitre 4</b>	La gestion des conflits d'intérêts
<b>Chapitre 5</b>	La réglementation et la surveillance des grandes banques
<b>Chapitre 6</b>	L'achat d'hélicoptères militaires
<b>Chapitre 7</b>	Les organismes de bienfaisance enregistrés — Agence du revenu du Canada
<b>Chapitre 8</b>	Faciliter la circulation des marchandises commerciales importées — Agence des services frontaliers du Canada
<b>Chapitre 9</b>	Les maladies animales — Agence canadienne d'inspection des aliments

