



Service correctionnel
Canada

Correctional Service
Canada



LA SÉCURITÉ,
LA DIGNITÉ
ET LE RESPECT
POUR TOUS

SAFETY, RESPECT
AND DIGNITY
FOR ALL

Vérification en matière de valeurs et d'éthique

Vérification interne

378-1-265

31 mai 2011

La présente page est laissée en blanc afin de permettre l'impression recto verso.



Table des matières

SOMMAIRE	4
ÉNONCÉ D'ASSURANCE	6
1.0 INTRODUCTION	7
<i>Contexte</i>	7
1.1 Le Cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique du SCT	8
1.2 Le Cadre de responsabilisation de gestion du SCT	8
1.3 Contexte du SCC	9
2.0 OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	11
2.1 Objectif de la vérification	11
2.2 Portée de la vérification	11
3.0 MÉTHODE ET APPROCHE UTILISÉES POUR LA VÉRIFICATION	12
4.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS RELATIVES À LA VÉRIFICATION	13
Cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique	13
4.1 Leadership	13
4.2 Infrastructure liée aux valeurs et à l'éthique	16
4.3 Culture organisationnelle	25
5.0 CONCLUSION GÉNÉRALE	28
ANNEXE A	29
ANNEXE B	30
ANNEXE C	31



SOMMAIRE

CONTEXTE

La vérification portant sur les valeurs et l'éthique a été effectuée dans le cadre du Plan de vérification 2009-2012 de la Direction de la vérification interne (DVI) du Service correctionnel du Canada (SCC). La présente vérification vise à obtenir une assurance raisonnable qu'il existe un cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique et qu'il fonctionne comme prévu. Les critères de vérification sont en harmonie avec les contrôles de gestion de base du Bureau du contrôleur général (BCG) de même qu'avec le Cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). (Voir l'**annexe A** pour consulter des critères de vérification détaillés.)

Le Cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique du SCT comprend trois composantes clés :

- Les leaders affichent de solides valeurs et un comportement éthique.
- Une infrastructure des valeurs et de l'éthique est en place, comprise et efficace.
- La culture organisationnelle reflète les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

La vérification avait une portée nationale et comprenait les processus et les pratiques visant à soutenir les valeurs et l'éthique au SCC, y compris le Bureau des valeurs et de l'éthique (BVE) et le Bureau de la divulgation interne (BDI), qui relèvent de la Direction des valeurs, de l'intégrité et de la gestion des conflits (DVIGC).

La vérification comprenait des entrevues et des examens de documents menés à l'AC de même que des visites dans deux bureaux régionaux (Atlantique et Pacifique) ainsi que dans un certain nombre d'établissements de ces régions. Les travaux ont été menés en novembre et en décembre 2010.

Conclusion

La vérification a permis de conclure qu'il existe un cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique et qu'il fonctionne comme prévu. Cependant, il y a un certain nombre de secteurs où il pourrait y avoir des améliorations. Par exemple :

- des communications annuelles devraient être envoyées aux employés pour leur rappeler les exigences du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique;
- les processus administratifs liés aux conflits d'intérêts devraient être examinés pour qu'on s'assure que le processus relatif aux rapports confidentiels satisfait aux exigences du Code;
- en fonction du risque associé à certains contrats, une attention particulière devrait être portée aux exigences des Règles de conduite professionnelle;



- on devrait offrir une formation d'appoint sur les valeurs et l'éthique qui soit pratique et axée sur le travail;
- la mise en œuvre d'un programme d'encadrement ou de mentorat plus officiel pour les nouveaux employés des groupes CX et CM qui cible particulièrement le leadership éthique et la prise de décisions éthique devrait être envisagée;
- la Direction des valeurs, de l'intégrité et de la gestion des conflits (DVIGC) devrait mener une évaluation du risque lié à l'éthique qui servirait de fondement aux activités de planification et de gestion et contribuer au processus lié au Profil de risque de l'organisation (PRO) ou au Profil de risque fonctionnel (PRF);
- la DVIGC devrait veiller à ce que les activités, les produits et les résultats exposés dans le plan stratégique en matière de valeurs et d'éthique soient clairement associés aux risques liés à l'éthique et aux points à améliorer en priorité du SCC;
- la DVIGC devrait s'assurer qu'un sondage sur le climat éthique statistiquement valide soit mené à l'échelle du Service et qu'un plan d'action de la gestion est élaboré et concrétisé pour qu'on puisse aborder les résultats du sondage.

Des recommandations visant à améliorer les points soulevés ont été formulées dans le rapport. La direction a examiné les constatations figurant dans le présent rapport et y souscrit, et un plan d'action de la gestion a été établi pour donner suite aux recommandations (voir l'**annexe C**).



ÉNONCÉ D'ASSURANCE

La vérification a été effectuée avec un niveau élevé d'assurance.

Selon mon jugement professionnel en tant que chef de la vérification interne par intérim, des procédures de vérification appropriées et suffisantes ont été suivies, et les éléments de preuve recueillis appuient l'exactitude de l'opinion énoncée dans le présent rapport. Les constatations et les conclusions sont fondées sur une comparaison des conditions, telles qu'elles existaient alors, aux critères de vérification préétablis qui ont été acceptés par la direction. Les constatations ne valent que pour les questions examinées.

Date : _____

Sylvie Soucy, VIA

Chef de la vérification interne par intérim



1.0 INTRODUCTION

La vérification portant sur les valeurs et l'éthique a été effectuée dans le cadre du Plan de vérification 2009-2012 de la Direction de la vérification interne (DVI) du Service correctionnel du Canada (SCC). La présente vérification visait à obtenir une assurance raisonnable qu'il existe un cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique et qu'il fonctionne comme prévu. Les critères sont en harmonie avec les contrôles de gestion de base du BCG de même que le Cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique du SCT. (Voir l'**annexe A** pour consulter des critères de vérification détaillés.)

Contexte

Au cours de la première décennie du millénaire, un certain nombre de manquements à l'éthique ont été observés dans la fonction publique fédérale, y compris ce qui suit : la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits de Santé Canada, le programme des commandites de TPSGC, la commissaire à la protection de la vie privée, la GRC et, récemment, les allégations concernant le commissaire à l'intégrité.

Les Canadiens s'attendent à ce que leurs institutions publiques souscrivent aux normes les plus élevées en matière d'éthique. Les valeurs et l'éthique touchent à tous les aspects de la fonction publique, notamment les suivants : la gestion financière, les ressources humaines, la passation de marchés, l'analyse stratégique et la formulation de conseils, les services correctionnels et la sécurité publique ainsi que la gestion des programmes, y compris les subventions et les contributions.

Le rapport intitulé *De solides assises* de John Tait, paru en 1996, cernait la nécessité pour « la fonction publique [de] redécouvrir et [de] comprendre les valeurs fondamentales dont elle vit et de [...] les mettre en pratique dans toutes les facettes de son travail ». Depuis, le gouvernement fédéral s'est engagé à souscrire aux normes les plus élevées en matière de comportement éthique dans la fonction publique canadienne en élaborant une gamme de politiques et un cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique enchâssés dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du SCT.

La *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR), aussi appelée « *Loi sur la dénonciation* », qui est entrée en vigueur le 15 avril 2007, exigeait que les ministères mettent en place et respectent des procédures internes pour gérer les divulgations, en plus de désigner un haut fonctionnaire responsable des divulgations internes.



1.1 Le Cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique du SCT

Le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique du SCT (anciennement le BVEFP de l'AFPC) a élaboré un Cadre de contrôle de gestion (CCG) en matière de valeurs et d'éthique fondé sur trois composantes clés : le leadership, l'infrastructure et la culture organisationnelle. La gestion des valeurs et de l'éthique nécessite une approche intégrée traitant de chacune des trois composantes clés du CCG et d'autres éléments de la gestion, dont les finances, les ressources humaines, la passation de marchés, la gestion des programmes et les opérations.

Les trois éléments clés du CCG en matière de valeurs et d'éthique sont les suivants :

- Les leaders affichent de solides valeurs et un comportement éthique.
- Une infrastructure des valeurs et de l'éthique est en place, comprise et efficace.
- La culture organisationnelle reflète les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

1.2 Le Cadre de responsabilisation de gestion du SCT

Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du SCT sert à l'évaluation annuelle du rendement de chaque ministère par rapport à dix composantes de gestion clés, dont les valeurs et l'éthique. Les ministères sont évalués, pour chacune des dix composantes de gestion (CG), à l'un des quatre niveaux suivants, soit du plus faible au plus fort : « Attention requise », « Possibilité d'amélioration », « Acceptable » ou « Fort ».

En 2006 (ronde IV), on a évalué le rendement du SCC par rapport aux valeurs et à l'éthique à « Attention requise ».

La méthode d'évaluation du CRG a été peaufinée en 2007 (ronde V) et en 2008 (ronde VI), et tous les ministères ont été explicitement évalués par rapport au CCG en matière de valeurs et d'éthique du SCT, la ronde VI adoptant une approche davantage axée sur le risque. Pour ces deux rondes du CRG, le rendement du SCC en matière de valeurs et d'éthique a été évalué à « Acceptable ».

En 2009 (ronde VII), le rendement du SCC en matière de valeurs et d'éthique a été évalué à « Possibilité d'amélioration ». Il est impossible de comparer directement les résultats du rendement du CRG en matière de valeurs et d'éthique obtenus au cours de la ronde VII à ceux des années précédentes, car une méthodologie différente a été utilisée. Les évaluations étaient principalement fondées sur les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) et des données limitées sur les ministères, comme les plaintes de harcèlement, les griefs et les plans. Pour les mêmes raisons, il est impossible de tirer des conclusions à l'égard de l'état actuel du CCG en matière de valeurs et d'éthique au SCC en fonction des résultats de la ronde VII (2009). Le but de



la présente vérification est d'évaluer l'état du CCG en matière de valeurs et d'éthique au sein du SCC.

En 2008-2009, le SCT a effectué une évaluation quinquennale du CRG. La première recommandation exigeait que le SCT « [mette] en œuvre une approche axée sur les risques et les priorités aux fins du processus d'évaluation du CRG ». À l'avenir, les ministères seront évalués au moyen des quatre catégories de composantes de gestion (CG) suivantes : les CG fondamentales (évaluation annuelle), les CG propres aux ministères, les CG de rattrapage et les CG cycliques (cycle de trois ans). L'importance des valeurs et de l'éthique peut être démontrée par le fait qu'elles constituent l'une des composantes de gestion fondamentales (c.-à-d. évaluation annuelle), au même titre que la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion du risque, la vérification interne et l'évaluation.

1.3 Contexte du SCC

Les valeurs et l'éthique ont une incidence à tous les niveaux d'interaction entre les responsables du SCC et avec un ensemble vaste et diversifié de personnes, dont les suivantes : les délinquants, les partenaires correctionnels, les bénévoles, le grand public, les politiciens, les autres ministères et organismes gouvernementaux à l'échelle fédérale et provinciale, les organisations internationales et les médias.

Les valeurs et l'éthique font partie intégrante des valeurs fondamentales du SCC, comme cela est indiqué dans la Directive du commissaire n° 001 – Mission du Service correctionnel du Canada.

La Direction des valeurs, de l'intégrité et de la gestion des conflits (DVIGC) regroupe trois sections, soit le Bureau des valeurs et de l'éthique (BVE), le Bureau de gestion des conflits (BGC) et le Bureau de la divulgation interne (BDI), et vise les priorités en matière de valeurs et d'éthique suivantes :

- élaborer et promouvoir un Code de valeurs pour le SCC dans un contexte de collaboration;
- appuyer le SCC dans l'évaluation et l'atténuation des risques liés à l'éthique, y compris l'harmonisation aux politiques et aux valeurs opérationnelles;
- promouvoir un leadership soucieux de l'éthique à tous les échelons de l'organisation.

Actuellement, la DVIGC fournit des mécanismes aux membres du personnel pour qu'ils soient en mesure de soulever des questions relatives à l'éthique au moyen du Bureau des valeurs et de l'éthique (BVE), applique les exigences en matière de politique régies par la LPFDAR concernant les actes répréhensibles au travail grâce au Bureau de la divulgation interne (BDI) et fournit des mécanismes de soutien aux employés et aux gestionnaires composant avec des conflits dans le milieu de travail par l'entremise du Bureau de gestion des conflits (BGC). Le BVE fournit également un soutien à la formation et à l'information en matière d'éthique et de milieux de travail éthiques.



Le Secteur de la gestion des ressources humaines (SGRH) soutient aussi le programme en matière de valeurs et d'éthique du SCC en offrant des cours de formation en matière de valeurs et d'éthique ainsi que des modules faisant partie de ces cours, en collaboration avec la DVIGC, aux nouveaux employés, aux employés récemment nommés à des postes de supervision ou de gestion et aux cadres. Le SGRH fournit des mécanismes aux employés pour que ceux-ci puissent établir des rapports sur des questions relatives aux conflits d'intérêts et offre un soutien pour les mécanismes officiels de recours des employés, comme le processus de grief, afin de composer avec les plaintes ou les préoccupations en matière de valeurs et d'éthique des employés. Le SGRH est également chargé de conseiller et de soutenir la direction à l'égard de questions disciplinaires en matière de valeurs et d'éthique et de mener des enquêtes sur celles-ci.

Afin que les questions relatives à un milieu de travail éthique demeurent pertinentes dans un contexte opérationnel, les cadres de chaque région (sous-commissaire adjoint, Services corporatifs) ont reçu des responsabilités liées aux valeurs et à l'éthique, dont les suivantes :

- collaborer avec la DVIGC pour traiter des questions régionales relatives aux valeurs et à l'éthique;
- établir et appuyer des comités d'éthique locaux dans des établissements particuliers;
- soulever des questions relatives aux valeurs et à l'éthique et en faire le suivi aux réunions des comités de gestion régionaux.

Le programme lié aux valeurs et à l'éthique du SCC est régi par un certain nombre d'instruments en matière de politique. En plus des politiques du SCT telles que le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique du Canada, la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR) et la Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail du Conseil du Trésor. On compte également un certain nombre de politiques propres au SCC, dont les suivantes :

- Directive du commissaire n° 001 – Mission du Service correctionnel du Canada;
- *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, article 4;
- Directive du commissaire n° 060 – Code de discipline;
- Règles de conduite professionnelle au Service correctionnel du Canada;
- Énoncé sur les valeurs et l'éthique au sein du Service correctionnel du Canada;
- Guide sur la politique et les procédures du SCC sur la divulgation interne des actes fautifs au travail.



2.0 OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectif de la vérification

Obtenir une assurance raisonnable qu'il existe un cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique et qu'il fonctionne comme prévu.

Les critères particuliers liés à l'objectif se trouvent à l'**annexe A**.

2.2 Portée de la vérification

La vérification était de portée nationale et comprenait les processus et les pratiques (CCG) visant à soutenir les valeurs et l'éthique au SCC, y compris le Bureau des valeurs et de l'éthique (BVE) et le Bureau de la divulgation interne (BDI), qui relèvent de la Direction des valeurs, de l'intégrité et de la gestion des conflits.

La vérification comprenait des entrevues et un examen de documents menés à l'AC, de même que des visites dans deux bureaux régionaux (Atlantique et Pacifique) ainsi que dans un certain nombre d'établissements de ces régions. Elle ne visait pas les bureaux communautaires des régions et les bureaux de libération conditionnelle.

Les travaux ont été menés en novembre et en décembre 2010.



3.0 MÉTHODE ET APPROCHE UTILISÉES POUR LA VÉRIFICATION

L'approche utilisée pour la vérification misait sur une combinaison d'entrevues, d'examen des documents pertinents et de mise à l'essai de processus.

Les éléments probants relatifs à la vérification ont été recueillis au moyen d'un certain nombre de techniques, dont les suivantes :

Entrevues : On a mené au total 46 entrevues auprès des membres du Comité consultatif national sur l'éthique (CCNE), de responsables à l'AC, y compris des responsables de la DVIGC, ainsi que des gestionnaires et des cadres régionaux. Plus particulièrement, les constatations sont fondées sur 28 entrevues approfondies menées dans les régions de l'Atlantique et du Pacifique, notamment auprès des sous-commissaires régionaux, des sous-commissaires adjoints et d'un échantillon de directeurs d'établissement, de sous-directeurs et de directeurs adjoints. On a visité un éventail d'établissements représentatif – établissements à sécurité maximale, moyenne et minimale, établissements pour femmes à niveaux de sécurité multiples et un Centre régional de traitement.

La liste des endroits dans les régions où se sont déroulées des entrevues se trouve à l'*annexe B*.

Les entrevues menées à la DVIGC et à l'AC ont fourni des renseignements de base et ont constitué une mise à l'essai préalable, tandis que les entrevues menées auprès de membres du Comité consultatif national sur l'éthique (CCNE) et de dirigeants principaux ont été utilisées pour valider les constatations.

Examen des documents : Des documents pertinents, tels que des politiques, des procédures, des lignes directrices, des documents d'information, des communications, des courriels ou autre correspondance, des plans et des documents connexes ainsi que du matériel de formation, ont été examinés pour obtenir des éléments probants visant à évaluer les critères et l'objectif de la vérification.

Mise à l'essai : Une mise à l'essai des éléments probants relatifs à la vérification a été menée (c.-à-d. 330 dossiers liés aux ressources humaines, communications en matière de valeurs et d'éthique du SCC, politiques, etc.) pour déterminer s'il existe suffisamment d'éléments probants corroborants et si ceux-ci appuient le Cadre de contrôle de gestion.



4.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS RELATIVES À LA VÉRIFICATION

Cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique

La présente vérification vise à obtenir une assurance raisonnable qu'il existe un cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique et qu'il fonctionne comme prévu. Les critères sont en harmonie avec les contrôles de gestion de base du BCG de même qu'avec le Cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique du SCT. Ainsi, au moment d'examiner le Cadre de contrôle de gestion (CCG) en matière de valeurs et d'éthique du SCC, nous nous sommes penchés sur le leadership, l'infrastructure en matière de valeurs et d'éthique et la culture de l'organisation en matière de valeurs et d'éthique.

La vérification a permis de conclure qu'il existe un cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique et qu'il fonctionne comme prévu. Cependant, il y a un certain nombre de secteurs où il pourrait y avoir des améliorations.

4.1 Leadership

Le Cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique du SCT définit le leadership comme étant le fait que la direction, au moyen de certaines mesures, démontre que les valeurs relatives à l'éthique et à l'intégrité de l'organisation ne peuvent pas être compromises. Au moment d'examiner le leadership, nous nous sommes penchés sur diverses exigences du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique (le Code), comme le fait de communiquer aux employés les normes de conduite attendues associées au Code. Nos constatations sont présentées ci-dessous.

4.1.1 Communication

Nous nous attendions à constater que la direction renforce périodiquement l'importance des valeurs relatives à l'éthique et à l'intégrité au moyen de communications transmises à tous les employés. En plus de communications officielles, elles pourraient également inclure des séances d'information tenues au cours de réunions d'employés ordinaires ou de rencontres individuelles ou au moment de composer avec des activités quotidiennes.

Il y a des communications claires, cohérentes et continues à l'égard du comportement éthique attendu.

Notre examen des communications et des politiques ainsi que les entrevues auprès des dirigeants principaux et de la direction des établissements ont permis de déterminer que des communications en matière de valeurs et d'éthique sont transmises à tous les employés de façon périodique.



Par exemple, 93 % des personnes interrogées ont confirmé que la direction transmet des messages clairs, cohérents et continus portant sur les attentes en matière de comportements éthiques et les valeurs du SCC.

Tous les cadres des établissements questionnés ont confirmé que leur AR est en harmonie avec les messages des dirigeants principaux à l'AC et les soutient en ce qui concerne les valeurs et l'éthique ainsi que les comportements attendus.

Bien que nous n'ayons pas explicitement mesuré le degré de connaissance des valeurs et de l'éthique des cadres et des gestionnaires, la capacité de ceux que nous avons questionnés de parler en long et en large des questions et des initiatives en cours au SCC a indiqué que leur degré de connaissance était élevé.

Les dirigeants d'établissement ont soulevé des questions relatives aux valeurs et à l'éthique au cours de réunions de la direction.

Les dirigeants d'établissement questionnés (74 %) ont indiqué que des questions relatives aux valeurs et à l'éthique sont soulevées aux séances d'information et aux réunions de la direction de l'établissement. Des gestionnaires subalternes de l'établissement abondaient dans le même sens. Trois établissements ont mis sur pied des comités de valeurs et d'éthique. Des gestionnaires d'établissement et des gestionnaires régionaux ont indiqué qu'ils se fiaient et avaient recours au Bureau de gestion des conflits (BGC) et aux ressources en matière de valeurs et d'éthique disponibles et que, pour les questions plus graves, ils se fiaient aux conseils fournis par le Bureau des valeurs et de l'éthique (BVE) à l'AC et aux ressources du BGC à l'AC.

4.1.2 Mesures disciplinaires

Nous nous attendions à constater que les dérogations aux politiques, aux procédures et aux codes de conduite sont consignées, font l'objet d'une enquête et, au besoin, font l'objet de mesures disciplinaires.

La direction a pris des mesures disciplinaires en réaction à des dérogations aux politiques.

La direction a pris des mesures en réaction à des dérogations à des politiques, à des procédures ou à des codes de conduite approuvés, tel que le démontrent 349 mesures disciplinaires prises par le SCC au cours de la période s'étendant de l'exercice 2007-2008 à l'exercice 2009-2010, ce qui a donné lieu à 15 congédiements, à 2 rétrogradations, à 57 suspensions et à 55 sanctions pécuniaires.

4.1.3 Lettres d'offre

Conformément aux exigences du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique du Canada, nous nous attendions à ce que, à leur arrivée au SCC, tous les nouveaux



employés soient tenus de signer une déclaration, figurant dans leur lettre d'offre, reconnaissant leur compréhension et leur respect du Code.

Les lettres d'offre sont conformes aux exigences du Code.

Nous avons examiné 330 lettres d'offre émises au cours de la période s'étendant de l'exercice 2005-2006 à l'exercice 2009-2010; dans 97 % des cas, les employés étaient tenus d'indiquer leur compréhension et leur respect de la politique.

Il s'agit d'une bonne première étape; cependant, une assertion positive ne permet pas de s'assurer que le nouvel employé n'a effectivement pas de conflit d'intérêts ni que la personne se conformera au Code de valeurs et d'éthique de façon continue. Environ 46 % des dirigeants d'établissement ont laissé entendre (sans avoir été sollicités) que le SCC devrait être plus minutieux au moment de sélectionner des recrues potentielles du groupe CX et peut-être harmoniser ses pratiques avec celles d'autres grands services de police ou d'autres services faisant partie du portefeuille de la Sécurité publique. Le SCC aborde ces préoccupations. Le 3 mars 2011, le Comité national de gestion des ressources humaines a discuté du projet de vérification approfondie de l'intégrité en vue d'élaborer et de mettre en œuvre un questionnaire de divulgation préalable à l'emploi et une méthode d'entrevue ainsi que de renforcer l'approche relative à la vérification des références en augmentant le nombre de vérifications et en élargissant la portée de l'évaluation.

4.1.4 Conflit d'intérêts

Selon le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, les administrateurs généraux sont tenus de déterminer la méthode appropriée par laquelle un fonctionnaire doit se conformer au Code afin d'éviter des conflits d'intérêts.

Notre vérification de 330 dossiers d'employés menée de l'exercice 2005-2006 à l'exercice 2009-2010 a déterminé que 85 % des lettres d'offre comprenaient de l'information pour que l'on puisse s'assurer que les employés se conformaient aux exigences de la politique relative aux conflits d'intérêts. Cependant, on souligne que, depuis l'exercice 2008-2009, le taux de conformité a été de 100 %.

Rappel annuel du Code de valeurs et d'éthique aux employés

Nous nous attendions aussi à ce que les employés, à la suite de leur nomination, reconnaissent périodiquement qu'ils se conforment aux exigences relatives aux conflits d'intérêts et au Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique.

Nous avons découvert que la dernière fois que le SCC a envoyé à tous les employés un communiqué général leur rappelant les exigences du Code de valeurs et d'éthique remonte à février 2009.



Le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique exige des administrateurs généraux qu'ils veillent à ce que les fonctionnaires de leur organisation soient informés annuellement des exigences du Code.

Au cours de la période de mars 2009 à janvier 2011, il y a eu 17 communications transmises aux employés relativement aux valeurs et à l'éthique, mais aucune de ces communications ne comprenait un rappel annuel aux employés concernant les exigences du Code.

Recommandation 1

1

Le directeur général de la DVIGC devrait s'assurer qu'un rappel annuel est transmis à tous les employés au sujet des exigences du Code.

Dépôt central

Selon le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, les administrateurs généraux sont tenus de veiller à ce que les renseignements personnels figurant dans les rapports confidentiels relatifs aux conflits d'intérêts soient protégés dans un dépôt central et traités de façon entièrement confidentielle, conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Les rapports confidentiels concernant les questions relatives aux conflits d'intérêts ne sont pas conservés dans un dépôt central.

Les rapports confidentiels soumis par les employés des régions sont traités par les responsables régionaux des relations de travail.

Les rapports confidentiels ne se trouvent pas dans un dépôt central. Nous avons également constaté qu'il n'existe aucun mécanisme pour assurer l'uniformité dans l'administration des rapports confidentiels.

Recommandation 2

1

Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, devrait examiner les processus administratifs relatifs aux conflits d'intérêts des employés pour s'assurer que le processus lié aux rapports confidentiels répond aux exigences du Code et que les processus sont généralement connus du personnel.

4.2 Infrastructure liée aux valeurs et à l'éthique

Le CCG du SCT exige que l'infrastructure liée aux valeurs et à l'éthique soit en place, comprise et efficace. L'infrastructure comprend ce qui suit : les politiques et les procédures, la formation, la divulgation interne et les plans pluriannuels en matière de valeurs et d'éthique axés sur le risque.

¹ Les recommandations surlignées en rouge requièrent l'attention, la surveillance et le contrôle immédiats de la direction. Les recommandations surlignées en jaune requièrent l'attention, la surveillance et le contrôle de la direction.



4.2.1 Politiques et procédures

Nous nous attendions à constater que les pouvoirs et les responsabilités en matière de valeurs et d'éthique sont clairs, communiqués et mis en œuvre.

Notre vérification a permis de constater que les pouvoirs et les responsabilités en matière de valeurs et d'éthique sont clairement communiqués et mis en œuvre au sein du SCC.

Gouvernance

Le SCC a mis sur pied la Direction des valeurs, de l'intégrité et de la gestion des conflits (DVIGC), qui est dirigée par un directeur général. La DVIGC a des responsabilités et des pouvoirs clairs. Plus précisément, le directeur général est le délégué du commissaire en ce qui concerne ses responsabilités et pouvoirs à l'égard de la mise en œuvre du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique au Service. Une partie des responsabilités relatives au poste concerne le fait de veiller à ce que le Code soit entièrement soutenu et bien mis en œuvre au sein du SCC. Le titulaire est responsable de travailler en étroite collaboration avec les commissaires adjoints et les sous-commissaires régionaux pour s'assurer que les employés, les gestionnaires et les cadres comprennent et adoptent le Code ainsi que les politiques et directives du SCC et que leur travail et leur conduite professionnelle sont orientés par ces éléments.

Les responsabilités de la Direction sont communiquées dans les descriptions de travail du DG et du directeur et dans le plan stratégique de 2010-2013 de la DVIGC. Les responsabilités de la Direction sont aussi présentées aux employés sur le site InfoNet du SCC.

Comité consultatif national sur l'éthique du SCC

Le SCC a mis sur pied un Comité consultatif national sur l'éthique (CCNE) dont les membres se réunissent trimestriellement dans le but de fournir au commissaire des conseils à l'égard de questions relatives aux valeurs et à l'éthique.

Le CCNE est présidé par le commissaire et il est notamment composé des membres suivants : le commissaire adjoint, Politiques, un sous-commissaire régional, le DG de la DVIGC, le conseiller principal de la DVIGC et trois membres externes, dont un représentant principal du SCT. Le Code de valeurs et d'éthique n'exige pas la création d'un comité d'éthique; cependant, les pouvoirs relatifs à sa mise sur pied sont contenus dans les pouvoirs généraux présentés dans le Code, en vue de permettre aux administrateurs généraux d'« ajouter des mesures de conformité autres que celles précisées dans le Code afin de refléter les responsabilités particulières de leur ministère ou de lois qui en régissent le fonctionnement ». Le comité est mis sur pied pour veiller à ce que les valeurs liées à l'éthique fassent partie intégrante de l'organisation.



Code de valeurs et d'éthique

Nous nous attendions à constater que le code de conduite en matière de valeurs et d'éthique de l'organisation et les politiques connexes ont été clairement communiqués à l'interne et aux intervenants externes.

Le SCC a établi un code de valeurs et d'éthique

Notre vérification a permis de constater que le SCC a défini et mis en œuvre un code de conduite en matière de valeurs et d'éthique et de nombreuses directives du commissaire qui s'harmonisent avec les attentes et les politiques de l'ensemble du gouvernement et que cela est clairement communiqué aux employés du SCC.

Bien que certains — et non pas la totalité — des employés du SCC soient en contact avec des délinquants, on exige de tous les employés du SCC de confirmer dans leur lettre d'offre qu'ils comprennent le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique ainsi que les Règles de conduite professionnelle du SCC et qu'ils s'y conformeront. Voici un extrait : « Les employés évitent de se placer dans des situations de conflit d'intérêts à l'égard des délinquants et de leur famille [...] avoir des relations inappropriées consisterait, entre autres, à dissimuler l'activité illégale d'un délinquant, à recourir aux services de délinquants à des fins personnelles, à établir des relations d'affaires ou des relations d'ordre sexuel avec des délinquants, des membres de leur famille ou leurs associés. »

Le SCC travaille avec des partenaires au moyen de contrats et de subventions et de contributions ainsi qu'avec plus de 9 000 bénévoles. Ces partenaires travaillent en étroite collaboration avec nos employés ainsi que, parfois, auprès des délinquants. Les modèles de documents réservés aux bénévoles, aux agents contractuels et aux subventions et contributions (ententes de contribution) présentent l'obligation de respecter toutes les exigences législatives et les politiques du SCC. Ce ne sont pas tous les agents contractuels et les bénévoles qui ont des contacts avec les délinquants; toutefois, même dans les cas où l'agent contractuel ou le bénévole travaille auprès de délinquants, il n'y a aucun lien clair et précis dans les modèles à l'égard des Règles de conduite professionnelle pour s'assurer qu'ils sont au courant des exigences particulières du SCC. On nous a dit que tous les bénévoles qui interagissent directement avec les détenus suivent une formation de trois jours qui porte, entre autres, sur les Règles de conduite professionnelle. Par conséquent, il s'agit d'un mécanisme de contrôle substitutif des bénévoles.

Recommandation 3

2

Le commissaire adjoint, Services corporatifs, devrait déterminer, en fonction du risque associé à certains contrats, si une attention particulière devrait être portée aux exigences des Règles de conduite professionnelle.

² Les recommandations surlignées en rouge requièrent l'attention, la surveillance et le contrôle immédiats de la direction. Les recommandations surlignées en jaune requièrent l'attention, la surveillance et le contrôle de la direction.



Conformément aux exigences du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique de 2010-2011 du greffier selon lesquelles il faut que l'organisation établisse et mette en œuvre un nouveau code au plus tard le 31 mars 2011, la DVIGC a pris des mesures en 2010-2011 pour élaborer et mettre en œuvre un code de valeurs et d'éthique organisationnel renouvelé. Au cours de la deuxième moitié de 2010, la DVIGC a tenu onze (11) séances de renouvellement des valeurs avec la participation de syndicats, de cadres et de membres du personnel d'un groupe représentatif de disciplines du SCC, en vue d'élaborer le nouveau code de valeurs et d'éthique du SCC.

Le code de valeurs et d'éthique mis à jour a été présenté à la réunion du Comité de direction du 2 mars 2011 et à l'EGC le 30 mars 2011.

4.2.2 Formation

Nous nous attendions à constater qu'il existe un plan de perfectionnement et de formation complet en matière de valeurs et d'éthique qui est fondé sur la détermination des exigences en matière de compétences.

Nous avons constaté que les thèmes liés aux valeurs et à l'éthique sont intégrés à la formation à tous les niveaux en fonction des besoins en matière d'apprentissage cernés.

La DVIGC fournit une rétroaction afin que les composantes relatives aux valeurs et à l'éthique soient intégrées à la formation obligatoire (p. ex., au moyen des Normes nationales de formation) à tous les niveaux de l'organisation, allant du Programme d'orientation des nouveaux employés (PONE), de la formation en matière de recrutement des agents correctionnels (CX) et de la formation aux gestionnaires correctionnels (GC) et à la formation à l'intention des nouveaux directeurs adjoints et sous-directeurs en passant par un cours spécialisé sur les valeurs et l'éthique pour les cadres. Notre examen des documents a indiqué que ces cours sont régulièrement offerts aux employés et que ceux-ci les suivent régulièrement.

Une formation d'appoint est nécessaire.

La plupart des gestionnaires que nous avons questionnés croyaient que la formation était adéquate; cependant, 72 % d'entre eux ont affirmé qu'il faut que des cours d'appoint soient offerts de façon continue.

On a aussi laissé entendre que ces cours d'appoint seraient plus utiles s'ils étaient pratiques et axés sur le travail. Le SCC devrait envisager d'offrir une formation d'appoint sur les valeurs et l'éthique dans le cadre de la mise en œuvre du Code de valeurs et d'éthique renouvelé du SCC.

Il y a un besoin d'encadrement et de mentorat en matière de valeurs et d'éthique.



Environ 57 % des cadres et des gestionnaires d'établissement questionnés ont laissé entendre (sans avoir été sollicités) qu'il fallait adopter une approche plus officielle en matière d'encadrement ou de mentorat pour les nouveaux employés des groupes CX et CM. Cette réponse a été fournie en tenant compte du fait que même si de nombreuses personnes interrogées estimaient que la formation en matière de valeurs et d'éthique actuelle est suffisante, il faudrait également offrir un mécanisme de soutien en matière d'apprentissage continu pour renforcer l'apprentissage et développer le leadership éthique en cours d'emploi ainsi que les compétences décisionnelles.

Recommandation 4

3

Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, et le directeur général, DVIGC, devraient mettre en œuvre un mécanisme plus officiel, tel qu'un programme d'encadrement ou de mentorat pour les employés des groupes CX et CM, en ciblant particulièrement le leadership et la prise de décisions axées sur l'éthique.

4.2.3. Divulgence interne

Nous nous attendions à constater que l'organisation dispose d'un mécanisme de surveillance indépendant pour composer avec les cas d'allégations d'actes répréhensibles liés aux valeurs et à l'éthique.

Le Bureau de la divulgation interne (BDI) a été mis sur pied.

Nous avons constaté que le Bureau de la divulgation interne (BDI) a les responsabilités, l'indépendance et les pouvoirs nécessaires requis par la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR).

Tel que le requiert la LPFDAR, le SCC a mis sur pied le BDI, qui est dirigé par un directeur responsable des divulgations internes. Le directeur a des responsabilités et des pouvoirs clairs pour s'occuper des divulgations internes.

Confidentialité

Nous nous attendions à constater que le signalement confidentiel est permis et que toutes les consignations de contact avec le bureau sont conservées dans une banque de fichiers distincte et protégée dont l'accès est limité au personnel ayant une autorisation de sécurité appropriée.

Notre examen des dossiers du BDI a confirmé que le signalement confidentiel est permis.

³ Les recommandations surlignées en **rouge** requièrent l'attention, la surveillance et le contrôle immédiats de la direction. Les recommandations surlignées en **jaune** requièrent l'attention, la surveillance et le contrôle de la direction.



La LPFDAR exige des ministères qu'ils protègent l'identité des personnes visées par le processus de divulgation, y compris le divulgateur, les témoins et l'auteur présumé de l'acte répréhensible.

Nous nous attendions à constater que les fichiers sont entreposés dans un endroit protégé.

Nous avons constaté que les fichiers sont entreposés dans un endroit central protégé.

Nous avons été informés du fait que le BDI a récemment obtenu une base de données sécurisée pour gérer les rapports et les enquêtes et en faire le suivi.

Recours au processus de divulgation interne

Nous nous attendions à constater que les employés ont réellement recours aux voies de communication.

Il y a eu 17 divulgations d'actes possiblement répréhensibles signalées au cours de l'exercice 2009-2010.

Compte tenu du nombre d'employés au SCC (16 587 personnes en 2010-2011), nous avons constaté qu'il y a un usage limité du processus de divulgation interne. Par exemple, au cours de 2009-2010, il y a eu 17 divulgations d'actes possiblement répréhensibles, et sept ont fait l'objet d'une enquête.

Tableau 1 — Nombre de divulgations internes signalées au SCC

Service / exercice	Divulgations reçues	Divulgations ayant fait l'objet d'une enquête	Divulgations ayant mené à la constatation d'actes répréhensibles	Divulgations ayant mené à des mesures correctives
SCC (16 587 ETP en 2010-2011)				
2007-2008	13	1	0	0
2008-2009	4	1	0	0
2009-2010	17	7	0	2

Nous avons demandé à des cadres et à des gestionnaires s'ils croyaient que les employés étaient au courant de la LPFDAR et qu'ils en connaissaient le processus. La plupart des gestionnaires interrogés (64 %) croyaient que les employés du SCC savaient que la politique existait, mais que la plupart des employés n'étaient pas au courant du processus. Certains gestionnaires (32 %) estimaient que les employés sauraient où trouver des renseignements supplémentaires, au besoin.



Nous avons constaté que le site InfoNet du SCC contient une grande quantité de renseignements pour les employés, dont ce qui suit : des liens vers la LPFDAR, un guide de déclaration des actes répréhensibles du SCC, une section mettant l'accent sur la protection contre les repréailles, une section de questions et de réponses, des coordonnées et des liens vers les pages du Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles et du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada. Au cours des trois dernières années, six communiqués généraux concernant la divulgation interne ont été transmis au personnel. Nous avons également trouvé des renseignements relatifs à la divulgation interne dans le matériel de formation à l'intention des nouveaux employés.

En ce qui concerne le recours limité au processus de divulgation interne dans les établissements du SCC, des gestionnaires ont confirmé, lors d'entrevues, l'existence dans certains établissements d'un code de conduite informel (30 % ont indiqué une forte présence dans leur établissement, 18 % ont indiqué qu'il existe plus ou moins un tel code dans leur établissement et 30 % ont indiqué qu'il en existe un ailleurs), mais cela n'était pas un facteur clé du faible recours au Bureau de la divulgation interne (BDI). Les gestionnaires interrogés (43 %) estimaient que le faible recours au BDI était probablement attribuable au fait que d'autres approches relatives au signalement pourraient être utilisées (p. ex., principalement les griefs ou d'autres mécanismes de recours des employés).

4.2.4 Plans pluriannuels fondés sur le risque

Nous avons examiné la mesure dans laquelle l'organisation a élaboré un plan pluriannuel pour aborder les risques liés à l'éthique et les secteurs où les améliorations sont prioritaires et évalue et communique périodiquement les résultats et la mesure dans laquelle la direction corrige le tir, au besoin.

Nous nous attendions à constater que la direction détermine et évalue les risques (y compris ceux liés à l'éthique) qui pourraient empêcher la réalisation de ses objectifs.

Le Profil de risque de l'organisation (PRO) n'inclut pas explicitement les risques liés à l'éthique.

Le SCC a élaboré et approuvé un Profil de risque de l'organisation (PRO) qui cerne et évalue les risques organisationnels. Le PRO présente les sources de risque, des stratégies d'atténuation et les répercussions pour les 12 risques organisationnels. Bien que les valeurs et l'éthique ne constituent pas l'un des risques organisationnels, des éléments liés aux valeurs et à l'éthique sont ancrés dans plusieurs des risques organisationnels. Le SCC est en train de revoir son Profil de risque fonctionnel (PRF). Ce profil lie les risques (organisationnels, financiers, liés à l'éthique, etc.) à l'Architecture d'activités de programme (AAP).

Le Profil de risque fonctionnel (PRF) a permis de cerner des risques liés à l'éthique.



Bien que des risques liés à l'éthique aient été relevés partout dans le PRF, aucun d'entre eux n'a été officiellement évalué ni classé, et aucune stratégie d'atténuation n'a été élaborée.

Le SCC a mis sur pied un comité de travail sur la planification organisationnelle intégrée. Un des objectifs du comité est d'intégrer et de simplifier la planification et d'évaluer les risques relevés dans le PRF. Le plan lié au PRF présenté à la haute direction indique que l'évaluation des risques est en cours et sera achevée d'ici juin 2011.



Plan stratégique en matière de valeurs et d'éthique

Nous nous attendions à constater que la DVIGC a élaboré un plan pluriannuel en matière de valeurs et d'éthique pour l'ensemble de l'organisation fondé sur les risques, les faiblesses et les secteurs prioritaires.

Le plan stratégique en matière de valeurs et d'éthique n'est pas fondé sur les risques.

Nous avons constaté que la DVIGC a élaboré un plan stratégique en matière de valeurs et d'éthique pour 2010-2013. Bien que le plan présente les faiblesses et les priorités dans la section sur le contexte, les activités, les produits et les résultats ne sont pas clairement liés aux faiblesses ou aux priorités cernées. Le plan n'est pas fondé sur les risques non plus.

En l'absence de l'évaluation des risques liés à l'éthique au moyen du processus relatif au PRF, la DVIGC n'a pas tenté de cerner ni d'évaluer les risques liés à l'éthique.

Nous estimons que les changements survenant au sein du SCC pourraient avoir une incidence sur les risques liés à l'éthique. Au cours des dernières années, un certain nombre de problèmes complexes ont émergé dans l'environnement opérationnel du SCC, ce qui pourrait donner lieu à une augmentation des risques, des pressions et des exigences.

À l'avenir, le SCC fera face à des facteurs de risque convergents qui pourraient avoir une incidence considérable sur les valeurs et l'éthique :

- Des changements législatifs (projet de loi C-25 et d'autres) créeront des pressions considérables relatives à la croissance de la population que le SCC devra gérer, et la surpopulation possible pourrait donner lieu à l'augmentation des tensions dans les établissements, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur les employés et les détenus.
- La nécessité résultante d'un élargissement considérable des infrastructures existantes et de la construction de nouveaux établissements exigera l'attention de la direction et pourrait déranger les employés et les détenus.
- À un moment où il doit y avoir une augmentation de l'effectif pour composer avec les besoins croissants et la hausse du nombre de détenus, le SCC fera également face à une augmentation considérable du nombre d'employés partant à la retraite. Cela donnera lieu à un trop grand afflux d'employés inexpérimentés.

Autrement dit, à un moment où il y aura de grands changements, les employés expérimentés prendront progressivement leur retraite, et le SCC devra se fier à des employés relativement inexpérimentés qui occupent des postes où la tension et le stress sont accrus pour mettre en œuvre les changements.



Les risques liés à l'éthique sont cotés comme étant modérés/élevés par les gestionnaires d'établissement.

Comme les risques liés à l'éthique n'ont pas été officiellement évalués, nous avons tenté d'estimer l'ampleur de ces risques afin d'en déterminer l'importance.

Nous avons demandé à des cadres et à des gestionnaires d'évaluer officiellement ces risques, et 46 % d'entre eux ont indiqué que le risque était « modéré », tandis que 39 % l'ont coté comme étant « élevé ». Seulement 14 % d'entre eux ont estimé que le risque était « faible ».

Par conséquent, les risques liés à l'éthique méritent une évaluation et une gestion officielles dans le contexte de la suite de risques du SCC.

Surveillance et établissement de rapports

Nous nous attendions à constater que la DVIGC évalue périodiquement les progrès par rapport au plan en matière de valeurs et d'éthique et communique ces résultats à la haute direction et que des mesures sont prises au besoin.

Il n'y a aucune communication officielle des progrès par rapport aux objectifs énoncés.

Bien que la DVIGC communique officiellement les progrès par l'entremise du CCNE dans le cadre de la mise à jour annuelle du plan stratégique en matière de valeurs et d'éthique, les progrès n'ont pas été officiellement évalués ni transmis au CCNE ni à l'EGC ou au Comité de direction, et il n'y a aucun rapport résultant sur les progrès par rapport aux objectifs énoncés. La Direction de l'évaluation des programmes du SCC mènera une évaluation du programme en matière de valeurs et d'éthique en 2012-2013.

Recommandation 5

4

Le directeur général de la DVIGC devrait mener une évaluation des risques liés à l'éthique qui servirait de fondement aux activités relatives à la planification et à la gestion. Le plan stratégique en matière de valeurs et d'éthique devrait être clairement associé aux risques liés à l'éthique ainsi qu'aux points à améliorer en priorité du SCC, et les progrès annuels devraient être communiqués de manière officielle.

4.3 Culture organisationnelle

Au moment d'examiner la culture organisationnelle, nous nous sommes penchés sur les mesures prises par le SCC pour évaluer de façon périodique : les points de vue du personnel à l'égard de la culture en matière de valeurs et d'éthique de l'organisation et

⁴ Les recommandations surlignées en rouge requièrent l'attention, la surveillance et le contrôle immédiats de la direction. Les recommandations surlignées en jaune requièrent l'attention, la surveillance et le contrôle de la direction.



les points de vue du personnel quant au rendement des dirigeants de l'organisation. Nous avons également examiné les mesures de suivi qui ont été prises pour donner suite aux résultats.

Sondage sur le climat éthique au cours des exercices 2007-2008 et 2008-2009

Nous nous attendions à constater que l'organisation mesure périodiquement les points de vue des employés et élabore des plans d'action pour le suivi.

Nous avons constaté que seuls quelques établissements ont élaboré des plans d'action pour le suivi.

Le SCC a effectué un sondage auprès de ses employés au cours de la période couvrant l'exercice 2007-2008 (1 233 répondants) et l'exercice 2008-2009 (789 répondants). Il a utilisé le Sondage sur le climat éthique (SCE) pour mesurer les points de vue sur la culture en matière de valeurs et d'éthique ainsi que sur le rendement des dirigeants. À ce moment, le sondage a uniquement été mené dans des unités opérationnelles choisies du SCC. Par exemple, le SCE a été administré auprès des participants à l'atelier sur l'éthique dans 18 des 57 unités opérationnelles du SCC en 2007-2008 et 2008-2009.

Les résultats du SCE ont été analysés, et le DG de la DVIGC a rencontré les gestionnaires régionaux pour leur présenter les conclusions et en discuter, mais seuls quelques établissements ont élaboré des plans assortis de mesures concrètes pour donner suite aux résultats.

La DVIGC a mené un examen analytique du SCE en mai 2010, en vue d'intégrer les leçons retenues dans la prochaine version du SCE. La DVIGC a révisé les questions du SCE provisoires, et le SCE révisé a été examiné par le CCNE en février 2011. Dès qu'elle recevra l'approbation de l'EGC ou du Comité de direction, la DVIGC prévoit commencer une nouvelle ronde de mesure du SCE en 2011-2012. La DVIGC devrait s'assurer qu'un plan d'action de la gestion sera élaboré pour donner suite aux résultats du SCE de 2011-2012.

Le Plan stratégique en matière de valeurs et d'éthique de la DVIGC pour 2010-2013 comprend un plan de travail pour 2012-2013 visant à élaborer et mettre en œuvre une méthode pour recueillir et communiquer les statistiques disponibles sur les principales questions liées au climat éthique, y compris l'information tirée du Sondage sur le climat éthique de 2011-2012. Cette activité permettra de s'assurer que l'organisation demeure au fait de son climat éthique et qu'elle est bien placée pour prendre les mesures de suivi appropriées, au besoin.

**Recommandation 6**

5

Le directeur général, DVIGC, devrait s'assurer qu'un sondage sur le climat éthique statistiquement valide est mené à l'échelle du Service et qu'un plan d'action de la gestion est élaboré et concrétisé pour qu'on puisse aborder les résultats du sondage.

En réaction au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2008, le Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines du SCC de 2009-2010 à 2011-2012 présente des plans pour aborder les sujets de préoccupation soulevés, dont certains sont liés aux valeurs et à l'éthique.

État des valeurs et de l'éthique

Étant donné que le climat éthique n'a pas été évalué récemment, et avant le Sondage sur le climat éthique de 2011-2012 du SCC, nous avons estimé l'état actuel des valeurs et de l'éthique dans certains des établissements du SCC dans les régions du Pacifique et de l'Atlantique en interrogeant des cadres et des gestionnaires.

Nous avons constaté que 61 % des cadres et des gestionnaires interrogés dans les régions du Pacifique et de l'Atlantique ont déclaré que l'état des valeurs et de l'éthique était satisfaisant/bon.

Nous avons demandé à des cadres et à des gestionnaires d'évaluer l'« état de la culture en matière de valeurs et d'éthique » dans leur établissement; 25 % ont signalé qu'il était « bon », 36 % ont déclaré qu'il était « satisfaisant », et 39 % ont dit qu'il était « problématique ».

⁵ Les recommandations surlignées en rouge requièrent l'attention, la surveillance et le contrôle immédiats de la direction. Les recommandations surlignées en jaune requièrent l'attention, la surveillance et le contrôle de la direction.



5.0 CONCLUSION GÉNÉRALE

La vérification a permis de conclure qu'il existe un cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique et qu'il fonctionne comme prévu. La vérification a aussi permis de cerner un certain nombre de points à améliorer et de mesures recommandées. Un plan d'action de la gestion a été établi pour donner suite aux recommandations (voir l'**annexe C**). Les points à améliorer soulevés comprennent les suivants :

- des communications annuelles devraient être envoyées aux employés pour leur rappeler les exigences du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique;
- les processus administratifs liés aux conflits d'intérêts devraient être examinés pour qu'on s'assure que le processus relatif aux rapports confidentiels satisfait aux exigences du Code;
- en fonction des risques associés à certains contrats, une attention particulière devrait être prêtée aux exigences des Règles de conduite professionnelle;
- on devrait offrir une formation d'appoint sur les valeurs et l'éthique qui est pratique et axée sur le travail;
- la mise en œuvre d'un programme d'encadrement ou de mentorat plus officiel pour les nouveaux employés des groupes CX et CM qui cible particulièrement le leadership éthique et la prise de décisions éthique devrait être envisagée;
- la Direction des valeurs, de l'intégrité et de la gestion des conflits (DVIGC) devrait mener une évaluation du risque lié à l'éthique qui servirait de fondement aux activités de planification et de gestion et contribuer au processus lié au Profil de risque de l'organisation (PRO) ou au Profil de risque fonctionnel (PRF);
- la DVIGC devrait veiller à ce que les activités, les produits et les résultats exposés dans le plan stratégique en matière de valeurs et d'éthique soient clairement associés aux risques liés à l'éthique et aux points à améliorer en priorité du SCC;
- la DVIGC devrait s'assurer qu'un sondage sur le climat éthique statistiquement valide est mené à l'échelle du Service et qu'un plan d'action de la gestion est élaboré et concrétisé pour qu'on puisse aborder les résultats du sondage.

**CRITÈRES ET OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION**

OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION	CRITÈRES DE VÉRIFICATION
<p>Objectif : Obtenir une assurance raisonnable qu'il existe un cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique et qu'il fonctionne comme prévu.</p>	Leadership
	1.1 Par ses mesures, la direction démontre que les valeurs liées à l'éthique et l'intégrité de l'organisation ne peuvent pas être compromises.
	Infrastructure
	1.2 L'organisation a défini et mis en œuvre un code de conduite, des lignes directrices et des procédures en matière de valeurs et d'éthique conformes aux politiques et aux attentes de l'ensemble du gouvernement.
	1.3 L'organisation offre aux employés la formation, les outils, les ressources et les renseignements nécessaires sur les valeurs et l'éthique, à l'appui de la réalisation de leur mandat.
	1.4 Des voies de communication officielles sont en place pour permettre aux personnes de signaler les actes répréhensibles.
	1.5 L'organisation a élaboré un plan pluriannuel pour gérer les risques, les faiblesses et les points à améliorer en priorité par rapport aux valeurs et à l'éthique; elle procède à des évaluations périodiques et communique les résultats; la direction corrige le tir, au besoin.
	Culture organisationnelle
1.6 De temps à autre, l'organisation mesure les perceptions des employés à l'égard de la culture de l'organisation liées aux valeurs et à l'éthique, ainsi que leurs perceptions à l'égard du rendement des dirigeants de l'organisation et prend les mesures de suivi qui s'imposent en conséquence.	

**ANNEXE B****ENDROITS VISÉS PAR LES EXAMENS DANS LES UNITÉS OPÉRATIONNELLES**

RÉGION	UNITÉS OPÉRATIONNELLES
Administration centrale	<ul style="list-style-type: none">• 340, avenue Laurier Ouest, Ottawa
Région de l'Atlantique	<ul style="list-style-type: none">• AR, Moncton (N.-B.)• Pénitencier de Dorchester, Dorchester (N.-B.)• CRT Shepody, Dorchester (N.-B.)• Westmorland, Dorchester (N.-B.)• Établissement de Springhill, Springhill (N.-É.)
Région du Pacifique	<ul style="list-style-type: none">• AR, Abbotsford (C.-B.)• Matsqui, Abbotsford (C.-B.)• Établissement de Kent, Agassiz (C.-B.)• Établissement Ferndale, Mission (C.-B.)• Établissement de la vallée du Fraser, Abbotsford (C.-B.)



ANNEXE C

**VÉRIFICATION PORTANT SUR LES INITIATIVES EN MATIÈRE DE VALEURS ET D'ÉTHIQUE
PLAN D'ACTION DE LA GESTION (PAG)**

Recommandation	Recommandation n° 1		
	Le directeur général de la DVIGC devrait s'assurer qu'un rappel annuel est transmis à tous les employés au sujet des exigences du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique.		
Position/réponse de la direction :	<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée	<input type="checkbox"/> Acceptée en partie	<input type="checkbox"/> Rejetée

Mesure(s)	Résultat(s) attendu(s)	Approche	Responsabilité	Délai de mise en œuvre
<i>Quelles mesures ont été ou seront prises afin de mettre en œuvre la recommandation?</i>	<i>Indicateurs ou résultats attendus qui permettront de montrer qu'une mesure donnée a été appliquée</i>	<i>Comment l'approche prévue permettra la mise en œuvre de la recommandation?</i>	<i>Qui est responsable de l'application des mesures à prendre?</i>	<i>Moment où les mesures seront appliquées de façon à pleinement mettre en œuvre la recommandation</i>
1. Le Bureau des valeurs et de l'éthique (BVE) modifiera son plan de travail pour y inclure l'exigence d'envoyer un avis de rappel annuel général au plus tard le 15 juin 2011, puis à tous les mois de janvier.	Plan de travail 2011-2012 du BVE modifié.	On s'assurera ainsi que le Plan de travail du BVE mentionne cette exigence et que, chaque année après cela, ce sera un résultat que l'on pourra mesurer à la fin de l'année et une attente pour l'année à venir.	Conseiller principal en éthique du BVE	15 juin 2011
2. Le rappel annuel de janvier sera ajouté au calendrier annuel des mesures en matière de valeurs et d'éthique.	Calendrier des mesures en matière de valeurs et d'éthique modifié.	On s'assurera ainsi que l'attente liée au rappel, établie dans le Plan de travail, figurera aussi dans un calendrier des mesures à prendre.	Conseiller principal en éthique du BVE	TERMINÉE - Calendrier à jour qui inclut les avis de rappel du 15 juin 2011 assortis d'une mention concernant le prochain rappel, fixé au 15 janvier 2012



Mesure(s)	Résultat(s) attendu(s)	Approche	Responsabilité	Délai de mise en œuvre
3. La DVIGC élaborera un modèle d'avis de rappel normalisé pour 2011 qui rappellera à tous les employés les exigences du Code de la FP.	Libellé normalisé du rappel annuel général	Cela permettra d'assurer l'uniformité du message communiqué concernant les exigences du Code de la FP.	Conseiller principal en éthique du BVE	30 avril 2011 – approuvé par le DG, DVIGC
4. Le rappel normalisé sera adapté pour bien refléter les exigences du nouveau Code de la FP une fois le document en vigueur.	Rappel annuel modifié qui reflète bien les exigences du nouveau Code de la FP.	On s'assurera ainsi que, dans ses avis de rappel annuels, le BVE fournit aux employés du SCC des renseignements utiles et à jour.	Conseiller principal en éthique du BVE	Dans les deux mois suivant la diffusion du nouveau Code de la FP



Recommandation	<p>Recommandation no 2</p> <p>Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, devrait examiner les processus administratifs relatifs aux conflits d'intérêts des employés pour s'assurer que le processus lié aux rapports confidentiels répond aux exigences du Code et que les processus sont généralement connus du personnel.</p>
Position/réponse de la direction :	<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Acceptée en partie <input type="checkbox"/> Rejetée

Mesure(s)	Résultat(s) attendu(s)	Approche	Responsabilité	Délai de mise en œuvre
<i>Quelles mesures ont été ou seront prises afin de mettre en œuvre la recommandation?</i>	<i>Indicateurs ou résultats attendus qui permettront de montrer qu'une mesure donnée a été appliquée</i>	<i>Comment l'approche prévue permettra la mise en œuvre de la recommandation?</i>	<i>Qui est responsable de l'application des mesures à prendre?</i>	<i>Moment où les mesures seront appliquées de façon à pleinement mettre en œuvre la recommandation</i>
1. Le CAGRHR réalisera un examen national du processus lié aux rapports confidentiels afin de déterminer s'il respecte les exigences du Code. Il pourrait s'agir de réunions avec le Comité régional de gestion et/ou de groupes de discussion avec les administrateurs régionaux des ressources humaines.	Rapport ciblant les lacunes en matière de rendement assorti de recommandations et d'un plan d'action pour assurer la conformité.	Cela permettra de cerner clairement les prochaines étapes de façon logique et systémique.	CAGRHR	Octobre 2011
2. Le CAGRHR examinera la gestion des rapports confidentiels pour s'assurer qu'ils sont archivés à l'AC et que leur manipulation respecte la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> .	Rapport recommandant la mise en œuvre d'un processus opérationnel pour assurer l'uniformité.	Cela permettra de déterminer la meilleure façon de respecter le Code et la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> .	CAGRHR	Octobre 2011
3. Le CAGRHR élaborera un mécanisme pour assurer l'uniformité à l'échelle nationale en ce qui a trait à la gestion du contenu des rapports confidentiels.	Rapport recommandant la mise en œuvre d'un processus opérationnel pour assurer l'uniformité à l'échelle nationale.	Cela permettra d'appliquer la recommandation.	CAGRHR	Octobre 2011



Recommandation	Recommandation no 3 Le commissaire adjoint, Services corporatifs, devrait déterminer, en fonction du risque associé à certains contrats, si une attention particulière devrait être prêtée aux exigences des Règles de conduite professionnelle.
Position/réponse de la direction :	<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Acceptée en partie <input type="checkbox"/> Rejetée

Mesure(s)	Résultat(s) attendu(s)	Approche	Responsabilité	Délai de mise en œuvre
<i>Quelles mesures ont été ou seront prises afin de mettre en œuvre la recommandation?</i>	<i>Indicateurs ou résultats attendus qui permettront de montrer qu'une mesure donnée a été appliquée</i>	<i>Comment l'approche prévue permettra la mise en œuvre de la recommandation?</i>	<i>Qui est responsable de l'application des mesures à prendre?</i>	<i>Moment où les mesures seront appliquées de façon à pleinement mettre en œuvre la recommandation</i>
Les Services corporatifs examineront les divers types de contrats (ceux liés à des services fournis directement aux délinquants) ainsi que le module d'orientation à l'intention des agents contractuels pour voir s'il faut ajouter d'autres mentions, le cas échéant.	Modification des modules <i>si</i> cela est justifié.		Contrôleur	30 septembre 2011



Recommandation	<p>Recommandation no 4</p> <p>Le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines, et le directeur général, DVIGC, devraient mettre en œuvre un mécanisme plus officiel, tel qu'un programme d'encadrement ou de mentorat pour les employés des groupes CX et CM, en ciblant particulièrement le leadership et la prise de décisions axées sur l'éthique.</p>
Position/réponse de la direction :	<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Acceptée en partie <input type="checkbox"/> Rejetée

Mesure(s)	Résultat(s) attendu(s)	Approche	Responsabilité	Délai de mise en œuvre
<i>Quelles mesures ont été ou seront prises afin de mettre en œuvre la recommandation?</i>	<i>Indicateurs ou résultats attendus qui permettront de montrer qu'une mesure donnée a été appliquée</i>	<i>Comment l'approche prévue permettra la mise en œuvre de la recommandation?</i>	<i>Qui est responsable de l'application des mesures à prendre?</i>	<i>Moment où les mesures seront appliquées de façon à pleinement mettre en œuvre la recommandation</i>
1. Le DG de la DVIGC examinera, en collaboration avec Apprentissage et perfectionnement, la formation de perfectionnement actuellement offerte aux gestionnaires correctionnels pour déterminer si certaines composantes doivent être modifiées pour mettre un accent accru sur le leadership et la prise de décisions axés sur l'éthique.	Rapport recommandant des modifications au PPG, le cas échéant.	Cela permettra de déterminer la meilleure option possible pour le programme.	BPR primaire : DG de la DVIGC BPR secondaire : CAGRHR	Octobre 2011
2. Le CAGRHR élaborera un programme d'encadrement ou de mentorat pour les gestionnaires intermédiaires qui mettra l'accent sur le leadership et la prise de décisions axées sur l'éthique.	Un programme d'encadrement et de mentorat pour les gestionnaires intermédiaires.	Cela permettra d'appliquer la recommandation.	BPR primaire : CAGRHR BPR secondaire : DG DVIGC	Délai de mise en œuvre Mars 2012



Recommandation	<p>Recommandation no 5</p> <p>Le directeur général de la DVIGC devrait mener une évaluation des risques liés à l'éthique qui servirait de fondement aux activités relatives à la planification et à la gestion. Le plan stratégique en matière de valeurs et d'éthique devrait être clairement associé aux risques liés à l'éthique ainsi qu'aux points à améliorer en priorité du SCC, et les progrès annuels devraient être communiqués de manière officielle.</p>
Position/réponse de la direction :	<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Acceptée en partie <input type="checkbox"/> Rejetée

Mesure(s)	Résultat(s) attendu(s)	Approche	Responsabilité	Délai de mise en œuvre
<i>Quelles mesures ont été ou seront prises afin de mettre en œuvre la recommandation?</i>	<i>Indicateurs ou résultats attendus qui permettront de montrer qu'une mesure donnée a été appliquée</i>	<i>Comment l'approche prévue permettra la mise en œuvre de la recommandation?</i>	<i>Qui est responsable de l'application des mesures à prendre?</i>	<i>Moment où les mesures seront appliquées de façon à pleinement mettre en œuvre la recommandation</i>
1. Le Bureau des valeurs et de l'éthique (BVE) élaborera une analyse de l'environnement et une évaluation du risque lié à l'éthique générale pour cerner l'ensemble des risques liés à l'éthique. Le processus sera mis en œuvre de façon progressive, en commençant par des discussions avec des membres de la haute direction.	Une évaluation du risque lié à l'éthique générale de trois à quatre ans assortie de suggestions de domaines devant faire l'objet d'une analyse approfondie durant les années subséquentes (c'est-à-dire établissements, surveillance dans la collectivité, etc.).	Cela nous donnera l'occasion de cerner, en 2011-2012, les facteurs de risque liés à l'éthique potentiels et d'utiliser ces données comme points de repère durant les étapes subséquentes de l'évaluation.	Conseiller principal en éthique du BVE et DG, DVIGC	30 avril 2011
2. Le BVE modifiera son Plan de travail 2011-2012 pour y intégrer cet aspect de l'évaluation du risque lié à l'éthique en 2011.	Modification du plan de travail 2011-2012 du BVE pour y ajouter l'évaluation du risque lié à l'éthique.	On s'assurera que la première étape de l'évaluation du risque lié à l'éthique est perçue comme une attente opérationnelle pouvant être mesurée à la fin de l'année, et on cerner les mesures	Conseiller principal en éthique du BVE et DG, DVIGC	30 avril 2011



Mesure(s)	Résultat(s) attendu(s)	Approche	Responsabilité	Délai de mise en œuvre
3. Une série d'entrevues avec des membres de la haute direction à l'échelle nationale et régionale pour cerner des risques potentiels liés à l'éthique.	On déterminera le nombre précis d'entrevues et le profil des participants dans le cadre de la mesure n° 1. On conservera le registre des entrevues.	requisés durant l'année subséquente. Les entrevues serviront non seulement à recueillir des renseignements ciblés, mais aussi à discuter d'éthique avec des membres de la haute direction et rappeler l'adoption de l'Énoncé sur les valeurs et l'éthique du SCC.	Conseiller principal en éthique du BVE	Entrevues terminées au plus tard le 30 septembre 2011
4. Évaluation des risques et élaboration de stratégies d'atténuation connexes (la stratégie pourrait être assortie d'un processus de suivi en fonction de l'analyse approfondie de certains secteurs d'activités — c'est-à-dire établissements, surveillance dans la collectivité, etc.).	On évaluera les données recueillies dans le cadre des entrevues, on préparera un rapport connexe et on élaborera un plan de mesures subséquentes.	Cela donnera un aperçu des domaines de risque potentiel lié à l'éthique et un outil à utiliser durant les étapes subséquentes de la stratégie d'évaluation du risque lié à l'éthique.	Conseiller principal en éthique du BVE	Rapport terminé au plus tard le 30 novembre 2011
5. En 2012, à la lumière des résultats de la stratégie d'évaluation des risques liés à l'éthique et des renseignements recueillis durant la première étape (2011), on mettra la touche finale au plan de travail du reste de la stratégie d'évaluation du risque lié à l'éthique.	Modification de la stratégie d'évaluation du risque lié à l'éthique.	Cela donnera une orientation officielle pour les autres années de la stratégie.	Conseiller principal en éthique du BVE et DG, DVIGC	31 mars 2012
6. Préparation d'un rapport de fin de stratégie assorti de recommandations et d'un plan de travail proposé en fonction de ces recommandations.	Rapport final et plan de travail proposé au Comité de direction (30 mai 2012).	Cela permettra d'évaluer les risques liés à l'éthique et de construire une proposition de plan de travail prospectif.	Conseiller principal en éthique du BVE et DG, DVIGC	En fonction de la durée de la stratégie d'évaluation du risque lié à l'éthique (2013 ou 2014).



Recommandation	Recommandation no 6 Le directeur général, DVIGC, devrait s'assurer qu'un sondage sur le climat éthique statistiquement valide est mené à l'échelle du Service et qu'un plan d'action de la gestion est élaboré et concrétisé pour qu'on puisse aborder les résultats du sondage.		
Position/réponse de la direction :	<input checked="" type="checkbox"/> Accepted	<input type="checkbox"/> Accepted in part	<input type="checkbox"/> Rejected

Mesure(s)	Résultat(s) attendu(s)	Approche	Responsabilité	Délai de mise en œuvre
<i>Quelles mesures ont été ou seront prises afin de mettre en œuvre la recommandation?</i>	<i>Indicateurs ou résultats attendus qui permettront de montrer qu'une mesure donnée a été appliquée</i>	<i>Comment l'approche prévue permettra la mise en œuvre de la recommandation?</i>	<i>Qui est responsable de l'application des mesures à prendre?</i>	<i>Moment où les mesures seront appliquées de façon à pleinement mettre en œuvre la recommandation</i>
1. La prochaine version du Sondage sur le climat éthique (SCE) a été élaborée, incluant un examen par les membres du Comité consultatif national.	L'instrument est disponible pour examen.	Le processus d'élaboration permettra de s'assurer que l'instrument est statistiquement valide.	Conseiller principal en éthique et DG, DVIGC	Terminée.
2. Le SCE est prêt à être administré et on demande actuellement l'autorisation d'aller de l'avant.	L'autorisation du bureau du commissaire a été reçue.	Le sondage d'opinion doit être dûment approuvé.	BPR : Conseiller principal en éthique et DG, DVIGC	Septembre 2011
3. Le sondage sera administré au cours de l'exercice courant.	Les résultats seront reçus.	Les résultats du Service seront recueillis.	BPR : Conseiller principal en éthique et DG, DVIGC	Janvier 2012
4. Les résultats seront résumés et présentés pour approbation au Comité de direction, accompagnés de plans d'action à l'appui.	Un rapport sera produit.	L'analyse viendra appuyer la communication et l'examen des plans d'action.	BPR : Conseiller principal en éthique et DG, DVIGC	Mai 2012
5. Conformément au Plan stratégique	D'autres rapports sur	Des données appropriées	Conseiller	2012-2013



Mesure(s)	Résultat(s) attendu(s)	Approche	Responsabilité	Délai de mise en œuvre
en matière de valeurs et d'éthique, la Direction recueillera des statistiques sur les questions liées au climat éthique et en fera rapport de 2011 à 2013.	les données et plans d'action seront fournis.	seront disponibles pour appuyer l'évaluation et l'atténuation des risques, ainsi que l'amélioration des programmes.	principal en éthique et DG, DVIGC	