



Agence de la santé
publique du Canada

Public Health
Agency of Canada

Rapport d'audit final

Audit des valeurs et de l'éthique

Juin 2013

Canada

Table des matières

Sommaire	i
A - Introduction	1
1. Contexte	1
2. Objectif de l'audit	3
3. Portée de l'audit	3
4. Méthode de l'audit	3
5. Énoncé de conformité	3
B - Constatations, recommandations et réponses de la direction	4
1. Gouvernance	4
1.1 Structure de gouvernance	4
1.2 Orientation stratégique.....	7
1.3 Planification.....	8
2. Gestion des risques	10
2.1 Gestion des risques éthiques.....	10
3. Contrôles internes	12
3.1 Politiques et procédures	12
3.2 Formation et outils.....	13
3.3 Suivi et production de rapports.....	14
3.4 Mesure du rendement.....	15
C - Conclusion	16
Annexe A – Champs d'enquête et critères	17
Annexe B – Grille d'évaluation	18
Annexe C – Infrastructure des valeurs et de l'éthique	20

Version traduite. La version anglaise doit prévaloir en cas d'incohérence.

Sommaire

En avril 2012, le Conseil du Trésor du Canada a lancé la version mise à jour du *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* en même temps que la *Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat*. Ces documents transmettent les cinq nouvelles valeurs de la fonction publique et de l'administration des conflits d'intérêts, et clarifient les devoirs, les obligations et les responsabilités des fonctionnaires fédéraux, des administrateurs généraux et des ministres. Dans le cadre de la mise en œuvre de ces deux initiatives à l'échelle du gouvernement, l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence ou l'ASPC) a mis en place le *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC, le but étant de renforcer la culture éthique de l'Agence et de guider et d'appuyer les employés dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes.

L'objectif de cet audit était d'évaluer si un cadre de contrôle de gestion efficace avait été mis en place pour appuyer les valeurs et l'éthique au sein de l'Agence. La portée de cet audit mettait l'accent sur la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes en place en ce qui concerne les valeurs et l'éthique au sein de l'Agence au cours de l'exercice 2012-2013. Plus précisément, l'audit a mis l'accent sur la façon dont l'Agence a mis en œuvre le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*. L'audit n'a pas examiné les activités liées à l'éthique en matière de la santé publique et à la recherche. Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de la vérification, des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des preuves ont été recueillies pour attester de l'exactitude de la conclusion de l'audit.

L'Agence a plusieurs éléments fondamentaux attendus d'un cadre de contrôle de gestion efficace en place visant à appuyer les valeurs et l'éthique. Cependant, des possibilités d'amélioration ont été notées dans l'harmonisation de l'administration du programme des valeurs et de l'éthique et dans la gestion et la prestation des services dans le cadre d'une approche de portefeuille en 2012-2013.

Une structure de gouvernance appropriée est en place pour appuyer les valeurs et l'éthique au sein de l'Agence. L'Agence bénéficierait de l'établissement d'un processus d'examen des conflits d'intérêts qui assure que tous les cas sont analysés par Relations de travail en consultation avec les employés ou la direction, le Conseil du Trésor, Services juridiques et autres intervenants au besoin.

Le leadership est démontré par l'entremise de l'élaboration et de la mise en œuvre du *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC, ainsi que par la présence visible du champion des valeurs et de l'éthique qui continue à jouer un rôle d'appui et d'engagement envers la promotion des initiatives en matière de valeurs et d'éthique au sein de l'Agence. Actuellement, la Direction des services en ressources humaines (DSRH) élabore un plan stratégique triennal afin d'articuler la vision du portefeuille pour sa conception de programme et sa prestation de services en matière de valeurs et d'éthique qui mènera également à la préparation d'un plan opérationnel pluriannuel sur les valeurs et l'éthique correspondant.

Même si les risques éthiques n'ont pas été couverts dans le processus officiel de gestion des risques, l'Agence a été en mesure d'identifier des domaines de risques potentiels par rapport aux valeurs et à l'éthique par l'entremise des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires

fédéraux. L'Agence a également été en mesure d'identifier des domaines de risque potentiels par rapport à des situations possibles de conflits d'intérêts par l'entremise de l'analyse des rapports confidentiels. La DSRH prévoit introduire un processus de gestion des risques plus systématique qui sera incorporé dans ses processus de planification stratégique et opérationnelle pour l'exercice 2013-2014.

En plus du *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC qui a été lancé en avril 2012 et de la *Directive sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat* de l'ASPC, des ressources mises à jour et des nouvelles formations sur les valeurs et l'éthique ont été élaborées pour appuyer les employés de l'Agence.

L'audit a fait remarquer que la surveillance et la production des rapports à la haute direction sur les valeurs et l'éthique pourraient être renforcées. De plus, l'Agence devrait avoir une stratégie de mesure du rendement ou des mesures de rendement principales qui lient les processus et les activités en matière de valeurs et d'éthique aux résultats attendus.

La direction souscrit aux trois recommandations et a fourni un plan d'action pour renforcer le cadre de contrôle de gestion afin d'appuyer les valeurs et l'éthique au sein de l'Agence.

A - Introduction

1. Contexte

Le 2 avril 2012, le Conseil du Trésor du Canada (CT) a lancé la version mise à jour du *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* (le Code) en même temps que la *Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat*. De même, l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence ou l'ASPC) a lancé le nouveau *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC, le but étant de renforcer la culture éthique de l'Agence et de guider et de soutenir les employés dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes. L'Agence a revu ses valeurs essentielles pour les aligner avec la nouvelle politique du CT.

Le Code fait partie intégrante des modalités d'emploi en soulignant les valeurs et les comportements attendus qui guident les fonctionnaires fédéraux de l'Agence dans toutes leurs activités professionnelles. En s'engageant envers ces valeurs et en adoptant les comportements attendus, les fonctionnaires fédéraux renforceront la culture éthique de l'Agence et contribueront à la confiance du public dans l'intégrité de toutes les institutions publiques. Plus précisément, les fonctionnaires fédéraux qui sont aussi gestionnaires exercent une influence et une autorité qui leur confèrent la responsabilité particulière de donner l'exemple et de promouvoir les valeurs du secteur public et d'assurer le respect des lois, des règlements, des politiques et des normes en matière de comportement éthique.

Selon le Code, l'administrateur en chef de la santé publique (ACSP) et ses délégués ont des responsabilités précises en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, notamment de mettre en place un code de conduite pour l'Agence et d'encourager une culture positive des valeurs et de l'éthique. Le code de conduite organisationnel permet aux organisations du secteur public de souligner les comportements attendus propres à leur mandat et à leur environnement de travail uniques, mais il doit néanmoins cadrer avec le code de conduite du secteur public. Il leur incombe également de veiller à ce que les employés soient tenus au courant de leurs obligations en vertu du Code et à ce qu'ils puissent obtenir, au sein de l'Agence, des conseils pertinents au sujet des problèmes d'éthique, y compris les éventuels conflits d'intérêts. En outre, ils veillent à ce que le Code, le Code de conduite de l'Agence et les procédures de divulgation interne soient mis en place de façon efficace au sein de l'Agence, régulièrement suivis et évalués. En général, ils doivent veiller à ce que l'Agence offre des programmes et services non partisans.

Selon la *Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat*, les fonctionnaires ont également la responsabilité de déclarer et gérer effectivement les situations en matière de conflits d'intérêts réels, perçus ou potentiels lorsqu'ils effectuent leurs tâches et après l'emploi. La divulgation de telles situations est effectuée à travers la réalisation d'un rapport confidentiel. Des mesures de protection ont été établies pour la collecte, l'utilisation la surveillance et la déclaration des renseignements sur valeurs et l'éthique, y compris les rapports confidentiels afin d'être en conformité avec la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et les directives en matière de protection de la vie privée du SCT. Par exemple, des renseignements dépersonnalisés ou agrégés sont utilisés lorsqu'on l'on fait rapport aux organes de gouvernance sur les valeurs et l'éthique et les conflits d'intérêts. L'administrateur du programme connexe travaille en collaboration avec la Division de l'accès à l'information et protection des renseignements

personnels du Ministère pour assurer que les exigences pertinentes en matière de protection de la vie privée sont respectées.

La responsabilité déléguée concernant l'administration, la gestion et l'offre de services du programme des valeurs et de l'éthique relève principalement de la Division des relations de travail et mieux-être organisationnel. Celle-ci est menée par le directeur général de la Direction des services en ressources humaines (DSRH) qui relève du sous-ministre adjoint de la Direction générale des services de gestion. La Division est soutenue par un personnel de quatre équivalents qui fournissent des services en matière de valeurs et d'éthique à Santé Canada et à l'Agence. Le cadre de valeurs et d'éthique est d'autant plus appuyé par le Comité exécutif, le Comité ministériel de vérification, le Comité de la science, de la politique et de la gestion, le Comité de gestion des risques, le Comité sur les conflits d'intérêt et le champion des valeurs et de l'éthique. Un aperçu de l'infrastructure des valeurs et de l'éthique de pour l'exercice 2012-2013 est présenté dans l'annexe C.

Depuis 2006, l'Agence a reçu le soutien de Santé Canada pour offrir certains services de valeurs et d'éthique grâce aux Services d'éthique et d'ombudsman interne. Ces services traitent les préoccupations sur le lieu de travail et la résolution des conflits, le soutien à la sensibilisation et à l'apprentissage relatifs aux valeurs et à l'éthique et la préparation d'un rapport d'activité annuel pour l'Agence. En décembre 2011, les Services d'éthique et d'ombudsman interne de Santé Canada ont été modifiés, et le rôle de l'Ombudsman organisationnel consiste maintenant en une fonction autonome relevant directement du Bureau du sous-ministre de Santé Canada et le Bureau de gestion informelle des conflits, et les fonctions relatives aux valeurs et à l'éthique relèvent maintenant de la DSRH.

L'Agence a un organisme consultatif externe, le Groupe consultatif sur l'éthique de la santé publique, qui fournit des conseils sur l'éthique de la santé publique à l'ACSP et à l'Agence sur les questions liées aux programmes de l'Agence, à la recherche et aux services ainsi qu'aux questions d'importance nationale liées à la pratique de la santé publique au Canada. Les activités de cet organe consultatif externe ont été exclues de la portée de cet audit.

Dans le cadre du programme de transformation des activités, qui a été créé grâce au budget fédéral de 2012, la Direction des ressources humaines de l'Agence, qui opérait auparavant au sein de la Direction générale de la gestion des urgences et des affaires réglementaires, a été consolidée dans la Direction générale des services de gestion de Santé Canada, conformément au Partenariat des services partagés du portefeuille. En juin 2012, l'Agence a conclu avec Santé Canada une entente de partenariat des services partagés du portefeuille pour définir le cadre de travail de prestation de services administratifs ministériels et de certaines autres fonctions du programme. La transition physique des programmes sur les valeurs et l'éthique et des programmes sur les conflits d'intérêts a eu lieu en août et en octobre 2012, respectivement. La DSRH travaille actuellement pour harmoniser les services relatifs aux valeurs, à l'éthique et aux conflits d'intérêts des deux organisations.

Par l'entremise du processus d'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du CT pour la Composante de gestion 1 : Valeurs et éthique, l'Agence a été évaluée sur sa gouvernance et son leadership en démontrant comment l'organisation répond aux risques et aux vulnérabilités liées à l'environnement éthique de son organisation, à la mise en œuvre du *Code*

de valeurs et d'éthique du secteur public, de la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat, de la Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement et de la Directive sur le processus de traitement des plaintes de harcèlement, ainsi que la promotion et l'appui visible de son plan et programme des valeurs et d'éthique par ces responsables. De plus, l'Agence a été évaluée sur sa culture en démontrant comment le plan des valeurs et d'éthique de l'organisation sert à identifier les caractéristiques qui maintiennent le rendement ou atteignent des progrès supplémentaires dans l'élaboration d'une culture fondée sur les valeurs du secteur public et qui maintiennent ou améliorent le rendement de l'organisation. L'Agence a reçu une cote globale « Acceptable » dans l'évaluation du CRG du CT.

2. Objectif de l'audit

L'objectif de cet audit était de déterminer si un cadre de contrôle de gestion efficace en place pour appuyer les valeurs et l'éthique au sein de l'Agence.

3. Portée de l'audit

L'audit mettait l'accent sur le cadre de contrôle de gestion des valeurs et de l'éthique au sein de l'Agence, ce qui comprend la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes pour l'exercice 2012-2013. Plus précisément, l'audit a mis l'accent sur la façon dont l'Agence a mis en œuvre le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*. L'audit n'a pas examiné les activités liées à l'éthique en matière de la santé publique et de la recherche.

4. Méthode de l'audit

La méthodologie utilisée pour l'audit comprend ce qui suit : examen de la gouvernance et du cadre de contrôle de gestion des valeurs et de l'éthique, entrevues, mises à l'essai, examen des données probantes à l'appui de la gouvernance, de la gestion des risques et des processus de contrôle interne, enquêtes et analyses.

Les critères de l'audit, décrits dans l'annexe A, ont été élaborés en utilisant les *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* du Bureau du contrôleur général, Secteur de la vérification interne, le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* et la *Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat* du CT.

5. Énoncé de conformité

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de la vérification, des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des preuves ont été recueillies pour attester de l'exactitude de la conclusion de l'audit. Les constatations et la conclusion de l'audit sont basées sur une comparaison des conditions qui existaient à la date de l'audit, par rapport à des critères établis en collaboration avec la direction. De plus, les renseignements probants ont été réunis conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*. L'audit est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, tel qu'appuyé par les résultats du programme de l'assurance de la qualité et de l'amélioration.

B - Constatations, recommandations et réponses de la direction

1. Gouvernance

1.1 Structure de gouvernance

Critère d'audit : La structure de gouvernance de l'Agence actuellement en place est propice à l'appui des valeurs et de l'éthique. La mise en place et la promotion visible du Code de valeurs et d'éthique du secteur public du Conseil du Trésor et du Code de valeurs et d'éthique de l'Agence de la santé publique du Canada offrent un modèle de leadership.

Un cadre de travail de gouvernance des valeurs et de l'éthique, soutenu par la structure de l'organisation, est essentiel pour atteindre les objectifs, les plans et les mesures relatifs aux valeurs et à l'éthique. Les dirigeants doivent fournir des directives claires, une orientation et de l'appui sur les valeurs et l'éthique afin de continuellement renforcer l'importance des valeurs du secteur public au sein de l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence ou l'ASPC). Enfin, les actions et le comportement de la haute direction influencent visiblement la culture éthique d'une organisation et le comportement de ses employés.

Leadership

Les preuves de leadership en matière de valeurs et d'éthique résident principalement dans l'élaboration et la mise en œuvre du *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC, qui a été lancé par l'administrateur en chef de la santé publique (ASPC) et le sous-ministre délégué le 3 avril 2012. Il s'agit aussi d'une obligation clé des administrateurs généraux de toutes les organisations du secteur public, conformément au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* du Conseil du Trésor.

Avant d'être lancés, le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* du Conseil du Trésor et le *Code de valeurs et d'éthique* de l'Agence de la santé publique du Canada ont fait l'objet de plusieurs communications au sein de l'Agence au sujet de leur promotion. Par exemple, ils ont été promus par le mot d'ouverture de l'administrateur en chef de la santé publique lors de la séance de discussion ouverte qui a eu lieu en décembre 2011, et par les communiqués du champion des valeurs et de l'éthique dans toute l'Agence sollicitant la rétroaction des employés par l'entremise d'ateliers de dialogue sur les valeurs et l'éthique qui ont eu lieu de mai 2011 à janvier 2012. L'engagement envers le leadership en matière de valeurs et d'éthique est d'autant plus marqué par l'inclusion d'objectifs précis dans les ententes de gestion du rendement des cadres supérieurs stipulant que ceux-ci appuient les résultats de leadership de l'Agence par la promotion d'un environnement de travail sain, sécuritaire, respectueux et ouvert et qu'eux-mêmes et leur personnel respecteront les valeurs fondamentales de l'Agence. Chaque cadre supérieur est tenu d'organiser ses activités prévues de manière à montrer qu'il respecte les objectifs de valeurs et d'éthique. L'organisation peut tirer profit du suivi de cette information en établissant des pratiques efficaces en matière de valeurs et d'éthique ou en élaborant d'autres initiatives à l'échelle de l'Agence.

Surveillance

Le cadre de gouvernance à l'appui des valeurs et de l'éthique au sein de l'Agence est dirigé par le Comité exécutif, qui offre des conseils, assure le leadership et prend les décisions sur les sujets relatifs aux valeurs et à l'éthique. Les points à l'ordre du jour au cours de l'année comprenaient des discussions sur le *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC, sur les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) et sur les résultats de la fonction sur les conflits d'intérêts. En juin 2012, l'organisme décisionnaire le plus élevé concernant les sujets abordés par l'entente de Partenariat des services partagés était le Comité exécutif du Partenariat (CEP), coprésidé par l'ACSP et le sous-ministre de Santé Canada. Il est entendu que les administrateurs généraux peuvent souhaiter traiter les problèmes liés au partenariat dans leurs comités exécutifs respectifs avant ou après que le CEP les prenne en considération. Aucuns points de l'ordre du jour sur les valeurs et l'éthique n'ont été notés pour le CEP.

Le Comité de la science, de la politique et de la gestion qui a remplacé le Comité de la santé publique et de la politique, discontinué en 2012-2013, continuera de fournir un leadership pour le renforcement et l'amélioration de l'élaboration des politiques et des programmes et pour la prise de décisions liée aux valeurs et à l'éthique. Plus spécifiquement, cet organisme de gouvernance effectuerait les examens et émettrait des recommandations sur les stratégies, activités et plans d'action en matière de valeurs et d'éthique, et au besoin, consulterait le Comité d'encadrement de la gestion des risques au sujet de questions telle que les conflits d'intérêt.

Le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique (GTVE), qui a été discontinué en 2012-2013, et le Comité sur les conflits d'intérêts (CCI) sont deux autres organismes de gouvernance offrant un aperçu des processus de suivi et de production de rapport sur les valeurs et l'éthique. Les responsabilités principales du GTVE consistent à proposer des mécanismes permettant aux employés d'aligner leurs comportements et leurs pratiques aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique, d'encourager leur engagement envers les discussions éthiques et de promouvoir les services de l'Agence relatifs aux valeurs et à l'éthique.

Le mandat du CCI est d'assurer la conformité continue avec la *Directive sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat* de l'ASPC et de veiller à ce que les programmes et activités de l'Agence soient évalués en vue de déterminer les situations impliquant des risques de conflits d'intérêts importants ainsi que de veiller à ce que les risques cernés soient classés par ordre de priorité et à ce que des mesures d'atténuation soient élaborées en vue d'y remédier. Plus important encore, le CCI émet des recommandations sur les mesures attendues des employés et de la direction pour régler les situations de conflit réelles, perçues ou potentielles. Le CCI signale à l'ACSP tout cas délicat décelé qui pourrait occasionner des risques ou avoir une incidence négative sur la réputation de l'Agence. Le président de ce Comité est le directeur général de la Direction des services en ressources humaines (DSRH). Cet organisme de gouvernance ne s'est pas réuni depuis décembre 2011 mais on prévoit qu'il résumera son rôle et ses responsabilités à l'automne 2013.

En outre, l'ACSP dispose des conseils du Comité ministériel de vérification (CMV) au sujet de l'efficacité des processus de gestion des risques, de gouvernance et de contrôle. Plus précisément, le CMV a la responsabilité d'examiner les systèmes et pratiques de l'Agence établis par l'administrateur en chef de la santé publique et de donner des conseils à ce sujet afin de

surveiller la conformité aux lois, aux règlements, aux politiques et aux normes du comportement éthique et afin de déterminer et de régler toute violation législative ou éthique. Cela peut inclure les procédures et mécanismes de rétroaction mis en place pour surveiller la conformité à son code de conduite et à ses politiques éthiques, ainsi que la façon dont ses processus encouragent et entretiennent des normes éthiques élevées.

L'Agence a un organe consultatif externe, le Groupe consultatif sur l'éthique de la santé publique, qui fournit des conseils sur l'éthique de la santé publique à l'ACSP et à l'Agence sur les questions liées aux programmes de l'Agence, à la recherche et aux services ainsi qu'aux questions d'importance nationale liées à la pratique de la santé publique au Canada. Les activités de cet organe consultatif externe ont été exclues de la portée de cet audit.

Organisation

Le sous-administrateur en chef de la santé publique est le champion des valeurs et de l'éthique de l'Agence. Même si ce rôle, y compris les responsabilités connexes, n'est pas officiellement documenté, on s'attend à ce que le champion des valeurs et de l'éthique effectue la promotion de dialogue, de bon jugement et de leadership pour permettre à tous les employés de l'Agence de bâtir une culture éthique dynamique de façons significatives et durables. Le Bureau de la pratique en santé publique abrite le Programme sur le droit et l'éthique, qui aborde le comportement et le soutien de la recherche appliquée dans le droit et l'éthique en matière de santé publique. Le Bureau offre aussi des ateliers et des réunions permettant aux praticiens de la santé publique et aux décideurs de se tenir au courant des évolutions législatives et de leurs répercussions sur les pratiques de santé publique. Le champion des valeurs et de l'éthique continue de jouer un rôle engagé de soutien en tant que coprésident du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique et en participant aux réunions du Comité sur les conflits d'intérêts. Bien que le rôle du champion des valeurs et de l'éthique, y compris les responsabilités connexes, ne soit pas officiellement documenté, on s'attend à ce qu'il favorise le dialogue, un jugement éclairé et le leadership afin de permettre à tous les employés de l'Agence de créer une culture éthique dynamique de façon significative et durable.

La Division des relations de travail et mieux-être organisationnel (DRTMO) est responsable pour la prestation des services de valeurs et d'éthique, ce qui comprend les conflits d'intérêts. Cette fonction est appuyée par un personnel de quatre équivalents à temps plein afin d'offrir des services à Santé Canada et à l'Agence. Leur rôle clé consiste à agir en tant que ressource primaire pour les renseignements et outils en matière de valeurs et d'éthique. Ils fournissent également des conseils d'orientation et de redirection à d'autres partenaires et intervenants, ils élaborent et présentent des ateliers et ils traitent des rapports confidentiels afin d'identifier des situations de conflits d'intérêts réelles, perçues ou potentielles. La DRTMO relève du directeur général, DSRH qui relève du sous-ministre adjoint, Direction générale des services de gestion.

Les entrevues ont ensuite révélé que les régions plaçaient les valeurs et l'éthique en priorité et qu'il n'y avait pas de préoccupations particulières ni d'enjeux perçus en matière de valeurs et d'éthique. Plus précisément, certaines régions ont pris des initiatives indépendantes en ajoutant des activités sur les valeurs et l'éthique de l'Agence. La mise en place d'un comité régional sur les valeurs et l'éthique, la réalisation de mini sondages auprès des employés et l'établissement

d'objectifs de travail sur les valeurs et l'éthique pour la gestion du rendement des gestionnaires ne faisant pas partie du groupe de la direction sont des exemples d'initiatives régionales.

Étant donné que le conflit d'intérêt est un domaine à risque élevé en raison de son impact négatif sur la réputation de l'organisation et de la perte de la confiance du public, l'Agence tirerait profit d'établir un processus d'examen composé de conseillers principaux en Relations de travail qui analyseraient les déclarations de conflits d'intérêts, en consultation avec le CT, les Services juridiques et autres intervenants au besoin, et recommanderaient des solutions à l'autorité déléguée de l'Agence sur des cas non-courants ou possiblement de grande envergure de conflits d'intérêts réels, perçus ou potentiels. Cette approche de surveillance aiderait à assurer que les décisions prises pour résoudre des situations de conflits d'intérêts complexes soient soigneusement analysées et enquêtées.

Recommandation 1

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services de gestion élabore, communique et facilite la mise en œuvre du processus d'examen des conflits d'intérêts à plusieurs niveaux composé de plusieurs étapes d'analyse et d'approbation.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

L'unité des Relations de travail établira un processus d'examen des conflits d'intérêts pour soigneusement rechercher et analyser les soumissions en matière de conflits d'intérêts, y compris des cas complexes ou de grande envergure de conflits d'intérêts réels, perçus ou potentiels.

La Direction des services en ressources humaines diffusera une série de communiqués et d'outils afin d'accroître la sensibilisation concernant le Code de valeurs et d'éthique et les obligations en matière de conflits d'intérêts en tant que fonctionnaires.

1.2 Orientation stratégique

Critère d'audit : Les plans stratégiques de mise en œuvre et d'orientation en matière de valeurs et d'éthique de la direction visent à entretenir un climat d'affaires centré sur l'amélioration continue de la transparence, de la responsabilisation et du processus décisionnel éthique de l'Agence.

Une orientation stratégique claire et des plans à l'appui pour les valeurs et l'éthique permettent à une organisation de comprendre sa culture éthique actuelle et de suivre un plan d'action ciblé pour atteindre la culture éthique désirée en harmonie avec son code de conduite.

Certains éléments des valeurs et de l'éthique ont été déterminés dans les documents de planification stratégique à l'échelle de l'Agence. Les *Rapports sur les plans et les priorités* de l'Agence pour 2011-2012 et 2012-2013 font référence à quelques initiatives prévues ou en cours sur les valeurs et l'éthique. Le *Plan des principales priorités sur les valeurs et d'éthique 2012-2013* de Santé Canada et de SPC est un autre exemple d'initiative prévue sur les valeurs et

l'éthique qui comprend la vision et le mandat des Services des valeurs et de l'éthique et qui indique cinq stratégies essentielles : soutenir une culture éthique forte, renforcer le soutien et l'engagement de la direction, renforcer l'évaluation organisationnelle, tirer profit des alliances et gouvernance et leadership.

Plus précisément, les éléments stratégiques du *Plan des principales priorités sur les valeurs et d'éthique 2012-2013* de Santé Canada et de l'ASPC ont été pris en compte dans la conception et l'élaboration du processus de planification stratégique. Le plan stratégique sur les valeurs et l'éthique triennal de Santé Canada et de l'ASPC, en cours d'élaboration depuis janvier 2013, inclura la vision, le mandat, les objectifs stratégiques, les résultats attendus et la stratégie de mise en œuvre constituée des activités clés, des responsabilités, des délais, des risques potentiels et des indicateurs de rendement. Par ailleurs, la DSRH a entrepris un examen du répertoire des politiques, directives et lignes directrices de Santé Canada et de l'Agence pour chaque programme ou activité de ressources humaines afin de déceler les problèmes et enjeux potentiels liés à l'intégration. L'analyse complète constitue la base de la préparation d'un plan de mise en œuvre stratégique des Services des valeurs et de l'éthique, y compris un modèle de prestation de services intégré.

Étant donné que l'Agence n'a pas encore clairement défini son orientation stratégique en matière de valeurs et d'éthique, ni élaboré un plan de mise en œuvre, il pourrait s'ensuivre un mauvais alignement des projets et activités prévus et terminés en matière de valeurs et d'éthique et cela pourrait entraver l'atteinte des objectifs à long terme de la direction.

Recommandation 2

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services de gestion élabore, communique et facilite la mise en œuvre d'un plan stratégique sur les valeurs et l'éthique afin d'inclure les objectifs, les priorités, les résultats attendus et les délais.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Les priorités clés pour 2013-2014 ont été identifiées dans le plan opérationnel de la Direction générale des services de gestion. Un plan stratégique sur les valeurs et l'éthique pour 2013-2016 sera élaboré avec l'apport de la haute direction et des intervenants principaux. Ceci guidera l'élaboration de priorités pour les plans opérationnels pour les années à venir. Les priorités du plan stratégique sur les valeurs et l'éthique seront communiquées à la haute direction.

1.3 Planification

Critère d'audit : L'Agence a mis en place des objectifs opérationnels et des plans visant à promouvoir ses valeurs et à prouver son engagement envers une culture éthique.

La planification opérationnelle efficace de la prestation de services sur les valeurs et l'éthique permet à l'organisation d'atteindre des jalons à court terme et à long terme selon les priorités établies afin d'atteindre les buts et les objectifs stratégiques.

Le plan opérationnel pluriannuel actuel, publié sur le site intranet de l'Agence, est le *Cadre et plan d'action sur les valeurs et l'éthique 2009-2012* de l'ASPC, en date du 18 février 2010, qui a été approuvé par le Comité exécutif. Ce document détermine seize projets, initiatives et activités, y compris l'attribution des intervenants responsables et les délais estimés. Toutefois, cette liste n'a pas été établie par ordre de priorité et ne fournit pas les ressources allouées à chaque priorité. À ce jour, l'Agence n'a pas mis à jour ce document.

L'Agence a mis en place, provisoirement, le *Plan des principales priorités sur les valeurs et d'éthique 2012-2013*, qui contient les activités générales et les délais attendus, mais qui exclut les produits livrables prévus pour les conflits d'intérêts. Comme alternatif, Santé Canada a préparé le *Plan des principales priorités sur la prévention et règlement du harcèlement en milieu de travail pour 2012-2013* pour les Relations de travail, qui comprend quatre priorités opérationnelles en matière de conflits d'intérêts et leurs objectifs opérationnels, justification, activités et services clés et délais connexes. Certains des éléments déterminés ont été reportés dans les produits livrables des Relations de travail prévus par Santé Canada et l'ASPC en matière de conflits d'intérêts pour 2013-2014, qui soulignent le travail nécessaire pour maintenir la conformité avec le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* du CT et pour accroître la sensibilisation aux conflits d'intérêts. Au moment de prendre en compte que les conflits d'intérêts sont un sous-ensemble de valeurs et d'éthique, il serait avantageux d'intégrer l'élément sur les conflits d'intérêts dans un seul plan opérationnel pluriannuel fondé sur les risques pour les valeurs et l'éthique.

Une initiative clé, l'élaboration d'un plan d'action pluriannuel pour l'Agence pour gérer les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2011, n'a pas non plus été précisée dans le *Plan des principales priorités sur les valeurs et d'éthique 2012-2013*. Le *Plan d'action sur le SAFF 2012-2014* de l'Agence mentionne des mesures précises qui mettent l'accent sur quatre domaines de priorité clés : la gouvernance, le leadership, l'engagement des employés et le harcèlement et la discrimination. Il s'agit d'un plan général qui incite les directions générales à élaborer leurs propres plans d'action relatifs au SAFF. Après l'achèvement du *Plan d'action sur le SAFF 2012-2014* de l'Agence en octobre 2012, les cinq directions générales avaient pratiquement ou complètement terminé leurs plans d'action relatifs au SAFF pour prouver leur engagement envers cette importante initiative pour les valeurs et l'éthique.

Un plan opérationnel pluriannuel sur les valeurs et l'éthique mis à jour aiderait à l'Agence de veiller à ce que les projets, activités et mesures prévus soient terminés, à ce que les ressources limitées soit utilisées efficacement et à ce que les nouvelles priorités organisationnelles ou celles qui ont été modifiées soient concrétisées et mises en place en temps opportun.

Recommandation 3

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services de gestion élabore, communique et facilite la mise en œuvre d'un plan opérationnel sur les valeurs et l'éthique afin d'inclure :

- *les objectifs, activités, ressources et calendriers;*
- *une stratégie en matière de gestion des risques pour identifier, évaluer, aborder et faire rapport sur les risques liés à l'éthique, stratégiques et opérationnels;*
- *une stratégie en matière de surveillance, y compris les conflits d'intérêts, en relation aux produits livrables du programme;*
- *une stratégie en matière de mesure du rendement et des indicateurs de rendement pour évaluer l'atteinte des résultats attendus et l'efficacité du programme.*

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Les priorités des valeurs et de l'éthique continueront d'être intégrées au plan opérationnel de la Direction générale des services de gestion et seront guidées par le plan stratégique pluriannuel. Le plan opérationnel comprend les objectifs, les activités spécifiques, les calendriers et les résultats attendus.

Les valeurs et l'éthique seront intégrées au processus de planification de la direction générale pour 2014-2015 et au Profil de risque de l'organisation.

La surveillance continue et les rapports sur les risques, les questions, les possibilités et les domaines d'amélioration en matière de valeurs et d'éthique continueront dans le cadre du plan opérationnel de la Direction générale des services de gestion et dans l'instrument du Cadre de responsabilisation de gestion.

Des indicateurs de rendement seront élaborés et devront être évalués et intégrés au plan opérationnel de la Direction générale des services de gestion.

2. Gestion des risques

2.1 Gestion des risques éthiques

Critère d'audit : La direction identifie, évalue, atténue et fait rapport sur les risques liés à l'éthique, stratégiques et opérationnels.

La *Politique de gestion intégrée du risque* de l'Agence, datant de juin 2010, stipule que « La gestion du risque consiste à tenir compte systématiquement des effets possibles de cette incertitude sur nos objectifs et à se pencher sur les risques clés pour les objectifs par des façons appropriées de prendre des décisions et de traiter les risques. » La détermination, l'évaluation et

l'atténuation des risques éthiques associés à l'Agence pourraient contribuer à la création d'un climat éthique fondé sur des valeurs organisationnelles.

Les profils de risque de l'organisation de l'Agence pour 2011-2012 et 2012-2013 font référence à deux énoncés de risques dans lesquels les éléments sur les valeurs et l'éthique sont considérés comme une possibilité d'amélioration ou comme une proposition de stratégie d'atténuation. Dans le cadre du domaine de risque « Capacité de gestion et excellence » 2011-2012, le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* du CT, le *Cadre et plan d'action sur les valeurs et l'éthique 2009-2012* de l'Agence et les champions de l'Agence ont été définis comme mesures de contrôle actuellement en place pour gérer les risques. Dans le cadre du domaine à risque de la « gestion du changement » pour 2012-2013, il a été souligné que le *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC représentait une nouvelle mesure de contrôle grâce à deux stratégies d'atténuation. Ces stratégies visaient à compléter le document d'horizons stratégiques de l'Agence, à communiquer activement ses objectifs et ses valeurs à tous les membres du personnel afin que celui-ci comprennent la voie que l'Agence compte poursuivre, à communiquer le *Plan d'action sur le SAFF 2012-2014* récemment adopté et d'inciter les employés à formuler des stratégies et des mesures détaillées en vue de le mettre en œuvre.

Bien que les risques éthiques n'aient pas été traités dans le processus officiel de gestion des risques, l'Agence a pu déterminer certains domaines à risque potentiels relatifs aux valeurs et à l'éthique et d'éventuelles situations de conflits d'intérêts grâce aux résultats du SAFF 2011 et à l'analyse des rapports confidentiels. Par exemple, les domaines à risque récurrents déterminés dans les rapports confidentiels incluent les consultants privés ou le bureau de médecins indépendant, les membres des conseils d'administration, les communiqués et commandites liés à l'éducation et les avantages pour les déplacements de tiers.

Il est aussi important que la gestion du risque soit incluse dans les activités de production de rapports et de planification opérationnelle et stratégique sur les valeurs et l'éthique de l'Agence, ou la direction risque de ne pas être en mesure de prendre les mesures adéquates pour atténuer les risques importants en matière de valeurs et d'éthique. Les documents connexes, comme le *Cadre et plan d'action sur les valeurs et l'éthique 2009-2012* de l'ASPC et le *Plan des principales priorités sur les valeurs et d'éthique 2012-2013* de Santé Canada et de l'ASPC, font référence aux domaines à risque ainsi qu'aux stratégies d'atténuation et de gestion du risque, mais ne décrivent pas toujours les éléments précis qui prouvent qu'une méthode fondée sur les risques a été appliquée au moment de leur élaboration.

Une ébauche de la *classification des risques de valeurs et d'éthique* de Santé Canada et de l'ASPC pour les cinq valeurs du secteur public a récemment été élaborée en utilisant la *Taxonomie des risques* de Santé Canada. La direction a indiqué qu'un processus de consultation allait être élaboré pour achever ce document et pour veiller à ce qu'il puisse être adapté pour répondre aux besoins de l'Agence. En outre, on prévoit mettre en place un projet pilote pour valider et mettre en œuvre l'ébauche de la *classification des risques de valeurs et d'éthique* de Santé Canada et de l'ASPC dans le cadre des processus de planification stratégique et opérationnelle des valeurs et de l'éthique. Une stratégie en matière de gestion du risque pour intégration, évaluation et surveillance continue des risques liés à l'éthique, stratégiques et opérationnels en assurerait l'examen et la réparation cohérents (référer à la recommandation 3).

Il est aussi possible de tirer parti de la participation de l'Agence à des réseaux interministériels, comme le groupe de travail sur les valeurs et l'éthique des ministères et organismes à vocation scientifique. Ce groupe de travail fonctionne comme un forum où les membres peuvent partager leurs meilleures pratiques, soulever des problèmes d'intérêt commun et en discuter tout en mettant l'accent sur la façon de gérer le mieux les situations de conflits d'intérêts réelles, apparentes ou potentielles. Par exemple, une ébauche de *L'outil d'évaluation pour le risque de conflits d'intérêts sur les accords de collaboration* datant de janvier 2012 a été élaborée par ce groupe de travail pour aider les gestionnaires à déterminer et à atténuer les risques associés aux accords de collaboration.

3. Contrôles internes

3.1 Politiques et procédures

Critère d'audit : L'Agence définit clairement et met en place son code de conduite, sa politique, ses directives, ses lignes directrices ou processus à l'appui des valeurs et de l'éthique.

Les normes, politiques et procédures relatives aux valeurs et à l'éthique doivent fournir une orientation claire au personnel. L'Agence dispose d'une mission, une vision et les cinq valeurs du secteur public, ainsi que du nouveau *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC pour guider et appuyer les employés dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes.

Au cours de l'élaboration du *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC, un processus de consultation rigoureux englobant des membres de la direction et des employés de l'Agence a été respecté. Ce processus permet à l'organisation de concevoir son code de conduite en s'appuyant sur d'autres domaines d'orientation pour utiliser les médias sociaux pendant les conseils d'administration, les postes de professeurs auxiliaires et les offres d'avantages pour les déplacements de tiers. Il a été déterminé que ce document était aligné avec le *Code de valeurs et d'éthique de secteur public* du CT.

L'Agence a aussi mis en place la *Directive sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat* pour aider les employés à cibler leurs responsabilités relatives aux valeurs et à l'éthique. Cette directive a été approuvée par le Comité exécutif en février 2010. Bien que des mises à jour soient nécessaires pour que cette directive soit conforme au *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC et aux normes et politiques gouvernementales, ce document sert tout de même à établir des règles de conduite et à produire des rapports sur les conflits d'intérêts et sur la prévention des situations à risque potentielles au sein de l'Agence.

Les processus clés de valeurs et d'éthique sont mis en place, mais ils ne sont pas officiellement documentés. Plus précisément, les procédures relatives aux activités de conformité, comme le suivi et la production de rapports sur les risques et les problèmes relatifs aux valeurs et à l'éthique, doivent être normalisées.

En résumé, l'Agence a défini et mis en place un code de conduite et une directive sur les conflits d'intérêts pour appuyer les valeurs et l'éthique. Toutefois, il est possible d'apporter d'autres améliorations pour veiller à ce que les processus et procédures clés en matière de valeurs et d'éthique soient complets, menés de façon systématique et adaptés aux individus désignés pour

l'exécution de leurs rôles et responsabilités relatifs à la prestation de services de valeurs et d'éthique.

3.2 *Formation et outils*

Critère d'audit : *L'Agence offre aux employés la formation, les outils, les ressources et l'information nécessaires pour améliorer la conformité au Code de valeurs et d'éthique de l'Agence de la santé publique du Canada et pour soutenir la décharge de responsabilité dans le domaine des valeurs et de l'éthique.*

Un cadre de valeurs et d'éthique vise à fournir aux employés les principaux renseignements, ressources et outils pour garantir leur conformité au code de conduite. Au début de leur emploi au sein de l'Agence, les employés doivent reconnaître leur conformité au code de conduite dans leur lettre d'offre signée. Avec la publication du *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* du CT et du *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC, les modèles reliés ont récemment été mis à jour pour veiller à ce que les nouveaux employés reçoivent les outils actuels sur les valeurs et l'éthique pour assumer leurs responsabilités. En outre, on prévoit instaurer avant la fin de l'exercice financier un mécanisme de fenêtre contextuelle sur l'ordinateur de bureau des employés pour confirmer leur prise de connaissance continue du code de conduite.

Avant de quitter l'Agence, les employés doivent aussi reconnaître leur responsabilité en matière de valeurs et d'éthique concernant l'après-mandat et s'y conformer. Selon la *Directive sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat* de l'ASPC, les employés doivent divulguer leurs intentions d'emploi futur et discuter des éventuels conflits d'intérêts avec leur gestionnaire, qui doit ensuite consulter les Relations de travail. Le *formulaire de départ de l'employé* de l'ASPC sous-entend que cette activité est réalisée par le Rémunération des ressources humaines, étant donné que la case à cocher se rapportant aux mesures abordées concernant l'après-mandat se trouve dans cette section. Il serait bon de mettre ce document à jour pour préciser que le gestionnaire de l'employé est tenu d'informer les employés des exigences relatives aux conflits d'intérêts concernant l'après-mandat.

D'autres outils et ressources sont aussi disponibles, principalement sur le site intranet de l'Agence, qui comprend la *Directive sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat* de l'ASPC et la *Foire aux questions* sur les conflits d'intérêts. Les outils intégrés récemment élaborés, comme la *Trousse d'outils sur les valeurs et l'éthique pour le gestionnaire* de Santé Canada et de l'ASPC et *L'outil d'autoévaluation des conflits d'intérêts* de Santé Canada et de l'ASPC, devraient être distribués dans toute l'Agence au début de l'exercice 2013-2014. L'Agence pourrait apporter des améliorations en veillant à ce que l'information, les outils et les ressources sur les valeurs et l'éthique soient régulièrement revus et mis à jour. Un nouveau site intranet de Santé Canada et de l'ASPC sur les services intégrés relatifs aux valeurs et à l'éthique est en cours d'élaboration et prévu pour l'exercice 2013-2014.

La série d'outils pour les valeurs et l'éthique est complétée par trois cours de formation récemment mis en place et destinés aux employés et à la direction. Ils ont été conçus pour assurer une meilleure compréhension du *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC, plus précisément des cinq nouveaux domaines du secteur public sur les valeurs et les conflits d'intérêts potentiels. À ce jour, ces cours n'ont pas encore été promus à l'échelle de l'Agence et sont seulement offerts à la demande. Des séances d'orientation sont aussi offertes aux nouveaux

employés et offrent un aperçu des valeurs et de l'éthique de l'Agence. La DSRH a indiqué qu'un plan de formation allait être élaboré et inclus dans son plan opérationnel sur les valeurs et l'éthique pour veiller à ce que tous les employés soient au courant de cette formation sur les valeurs et l'éthique et pour qu'ils puissent s'y inscrire.

L'Agence prépare un plan de communication annuel qui est destiné à la promotion de la sensibilisation et qui reflète l'engagement de la haute direction envers les valeurs et l'éthique. Les moyens de communication peuvent comprendre le site intranet de l'Agence, les messages du champion des valeurs et de l'éthique et du directeur général des ressources humaines, « *Le pouls de l'Agence* » et les Nouvelles diffusées. Pour 2012-2013, trois de quatre communications clés prévues sont restées en suspens. C'est en veillant à ce que les délais prévus pour le plan de communication annuel soient respectés que nous faciliterons la distribution des rappels et des mises à jour sur les valeurs et l'éthique tout au long de l'année.

Dans l'ensemble, l'Agence offre aux employés la formation, les outils, les ressources et l'information nécessaires pour favoriser la conformité à son code de conduite. Étant donné que le *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC est disponible sous format électronique, cet outil important devrait être encore plus visible et son accès d'autant plus facilité sur le site intranet de l'Agence, par exemple en affichant un lien sur la page d'accueil.

3.3 Suivi et production de rapports

Critère d'audit : L'Agence établit des processus pour effectuer le suivi, l'évaluation et la résolution adéquats des problèmes relatifs aux valeurs et à l'éthique et pour produire des rapports sur ceux-ci en temps opportun.

Le suivi et la production de rapport sont des processus essentiels pour déterminer les problèmes ou les domaines à risque de façon continue afin que la direction y porte attention et prenne des mesures qui permettent de réaligner les priorités prévues. Avant tout, il faut créer des canaux officiels pour que les employés signalent les violations potentielles au code de conduite, ainsi que les situations de conflits d'intérêts. L'Agence a mis en place un réseau de production de rapports se composant de gestionnaires, d'une unité des Relations de travail et du Bureau de la divulgation interne. Ces rapports des employés peuvent aussi être renvoyés à l'Ombudsman organisationnel de Santé Canada, au Bureau de la gestion informelle des conflits ou à d'autres groupes fonctionnels des ressources humaines.

Chaque année, les employés de l'Agence appartenant aux groupes présentant le risque plus élevé doivent soumettre des rapports confidentiels dans lesquels ils divulguent eux-mêmes les activités qui peuvent entraîner des situations de conflits d'intérêts potentielles ou apparentes. Pour l'exercice 2012-2013, cette campagne n'a pas été réalisée.

Il est important que les cas, les demandes et les références relatives aux valeurs et à l'éthique formulés par les employés soient inscrits et suivis par un système d'enregistrement afin d'effectuer le suivi du traitement en temps opportun des transactions et de l'analyse des tendances. Avant le réalignement des Services éthiques et de l'ombudsman (SEO) de Santé Canada en décembre 2011, on a fourni des rapports d'activité réguliers à l'Agence afin de souligner les SEO livrés aux employés ainsi que des renseignements clés pour aider l'Agence avec son suivi continu des valeurs et de l'éthique. Pendant la transition des services sur les

valeurs et l'éthique, de SEO à la DSRH, le niveau de surveillance continue pour les valeurs et l'éthique à L'Agence a diminué puisqu'il n'existait aucun système de suivi officiel pour capter les entrées et les dossiers en matière de valeurs et d'éthique. Puisque la fonction de conflits d'intérêts a toujours résidé dans la DSRH un suivi continu des conflits d'intérêts a toujours eu lieu au cours de l'exercice 2012-2013. Le système de suivi des conflits d'intérêts a finalement été adapté pour capter des renseignements en matière de valeurs et d'éthique débutant en février 2013.

Les mises à jour des activités sur les valeurs et l'éthique ont été présentées au Comité exécutif et au CMV en 2012-2013, mais n'ont pas compris les éléments clés, tels que les problèmes, les risques et les stratégies d'atténuation. Ces éléments clés ont été compris dans le Rapport annuel sur les conflits d'intérêts, cependant l'audit a trouvé que le dernier rapport produit était pour l'exercice 2010-2011. La production de rapports sur les valeurs et l'éthique auprès de la haute direction peut être renforcée pour veiller à ce qu'elle soit opportune et plus complète. La surveillance et la production des rapports améliorées veilleraient à ce que les activités de priorité des valeurs et de l'éthique soient complétées, que le modèle de prestation de services sur les valeurs et l'éthique fonctionne correctement ou que les sujets problématiques soient déterminés avant de devenir systémiques (référer à la recommandation 3).

3.4 Mesure du rendement

Critère d'audit : L'Agence établit des facteurs de succès essentiels et détermine les indicateurs de rendement clés pour évaluer la culture des valeurs et de l'éthique et les résultats attendus.

La mesure du rendement est le processus consistant à aligner les ressources, les systèmes et les employés pour atteindre les objectifs stratégiques et les priorités de façon efficace.

Le *Cadre et plan d'action sur les valeurs et l'éthique 2009-2012* détermine certains indicateurs de rendement généraux et les résultats attendus. Par exemple, le personnel adopte et met en pratique les valeurs et l'éthique de l'Agence à tous les niveaux de l'organisation et l'environnement éthique est continuellement renouvelé et renforcé, mais il existe des incertitudes quant à savoir si la direction pourra mesurer ce rendement ou même s'il est possible de le mesurer. Il est aussi important que les indicateurs de rendement élaborés et les résultats attendus soient réalisables dans un délai précis. Les résultats du SAFF 2011 ont aussi permis à l'Agence d'examiner et d'évaluer certains éléments des valeurs et de l'éthique dans sa culture éthique du point de vue de l'employé, et ceux-ci ont été traités par un plan d'action adapté.

Bien que l'Agence n'ait pas de stratégie de gestion du rendement ou de mesures du rendement clés pour faire le lien entre les processus et les activités sur les valeurs et l'éthique et les résultats à ce jour, la DSRH s'est engagée à élaborer des indicateurs du rendement pour les valeurs et l'éthique de leur *Plan des principales priorités sur les valeurs et d'éthique 2012-2013* de Santé Canada et de l'ASPC. Le système de suivi, tel qu'il a été mentionné dans la sous-section 3.3 du présent rapport, devrait aussi saisir l'information et les mesures pour évaluer le rendement des prestations de service sur les valeurs et l'éthique. La capacité à évaluer l'efficacité du programme sur les valeurs et l'éthique soutiendra la mise en place des améliorations (référer à la recommandation 3).

C - Conclusion

L'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence ou l'ASPC) a plusieurs éléments fondamentaux attendus d'un cadre de contrôle de gestion efficace en place visant à appuyer les valeurs et l'éthique. Cependant, des possibilités d'amélioration ont été notées dans l'harmonisation de l'administration du programme des valeurs et de l'éthique et dans la gestion et la prestation des services dans le cadre d'une approche de portefeuille en 2012-2013.

Une structure de gouvernance appropriée est en place pour appuyer les valeurs et l'éthique au sein de l'Agence. L'Agence bénéficierait de l'établissement d'un processus d'examen des conflits d'intérêt à plusieurs niveaux pour assurer que les décisions prises pour résoudre les situations de conflits d'intérêts soient soigneusement analysées et enquêtées.

Le leadership est démontré par l'entremise de l'élaboration et de la mise en œuvre du *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC, ainsi que par la présence visible du champion des valeurs et de l'éthique qui continue à jouer un rôle d'appui et d'engagement envers la promotion des initiatives en matière de valeurs et d'éthique au sein de l'Agence. Actuellement, la Direction des services en ressources humaines (DSRH) élabore un plan stratégique triennal afin d'articuler la vision du portefeuille pour sa conception de programme et sa prestation de services en matière de valeurs et d'éthique qui mènera également à la préparation d'un plan opérationnel pluriannuel sur les valeurs et l'éthique correspondant.

Même si les risques éthiques n'ont pas été couverts dans le processus officiel de gestion des risques, l'Agence a été en mesure d'identifier des domaines de risques potentiels par rapport aux valeurs et à l'éthique par l'entremise des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. L'Agence a également été en mesure d'identifier des domaines de risque potentiels par rapport à des situations possibles de conflits d'intérêts par l'entremise de l'analyse des rapports confidentiels. La DSRH prévoit introduire un processus de gestion des risques plus systématique qui sera incorporé dans ses processus de planification stratégique et opérationnelle pour l'exercice 2013-2014.

En plus du *Code de valeurs et d'éthique* de l'ASPC qui a été lancé en avril 2012 et de la *Directive sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat* de l'ASPC, des ressources mises à jour et des nouvelles formations sur les valeurs et l'éthique ont été élaborées pour appuyer les employés de l'Agence.

L'audit a fait remarquer que la surveillance et les rapports à la haute direction sur les valeurs et l'éthique pourraient être renforcés. De plus, l'Agence devrait avoir une stratégie de mesure du rendement ou des mesures de rendement principales qui lient les processus et activités de valeurs et d'éthique aux résultats attendus.

Les domaines d'amélioration qui ont été notés renforceront collectivement le cadre de contrôle de gestion à l'appui des valeurs et de l'éthique au sein de l'Agence.

Annexe A – Champs d'enquête et critères

Audit des valeurs et de l'éthique	
Titre des critères	Critères d'évaluation
Champs d'enquête 1 : Gouvernance	
1.1 Structure de gouvernance ^{1,2}	La structure de gouvernance de l'Agence actuellement en place est propice à l'appui des valeurs et de l'éthique. La mise en place et la promotion visible du <i>Code de valeurs et d'éthique du secteur public</i> du Conseil du Trésor et du <i>Code de valeurs et d'éthique</i> de l'Agence de la santé publique du Canada offrent un modèle de leadership.
1.2 Orientation stratégique ¹	Les plans stratégiques de mise en œuvre et d'orientation en matière de valeurs et d'éthique de la direction visent à entretenir un climat d'affaires centré sur l'amélioration continue de la transparence, de la responsabilisation et du processus décisionnel éthique de l'Agence.
1.3 Planification ¹	L'Agence a mis en place des objectifs opérationnels et des plans visant à promouvoir ses valeurs et à prouver son engagement envers une culture éthique.
Champs d'enquête 2 : Gestion des risques	
2.1 Gestion des risques éthiques ^{1,3}	La direction identifie, évalue, atténue et fait rapport sur les risques liés à l'éthique, stratégiques et opérationnels.
Champs d'enquête 3 : Contrôles internes	
3.1 Politiques et procédures ^{1,2,3}	L'Agence définit clairement et met en place son code de conduite, sa politique, ses directives, ses lignes directrices ou processus à l'appui des valeurs et de l'éthique.
3.2 Formation et outils ^{1,2,3}	L'Agence offre aux employés la formation, les outils, les ressources et l'information nécessaires pour améliorer la conformité au <i>Code de valeurs et d'éthique</i> de l'Agence de la santé publique du Canada et pour soutenir la décharge de responsabilité dans le domaine des valeurs et de l'éthique.
3.3 Suivi et production de rapports ^{1,2,3}	L'Agence établit des processus pour effectuer le suivi, l'évaluation et la résolution adéquats des problèmes relatifs aux valeurs et à l'éthique et pour produire des rapports sur ceux-ci en temps opportun.
3.4 Mesure du rendement ¹	L'Agence établit des facteurs de succès essentiels et détermine les indicateurs de rendement clés pour évaluer la culture des valeurs et de l'éthique et les résultats attendus.

Sources d'information :

¹ Critères de vérification liés au *Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* du Secteur de la vérification interne du Bureau du contrôleur général (mars 2011)

² *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* du Conseil du Trésor (avril 2012)

³ *Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat* du Conseil du Trésor (avril 2012)

Annexe B – Grille d'évaluation

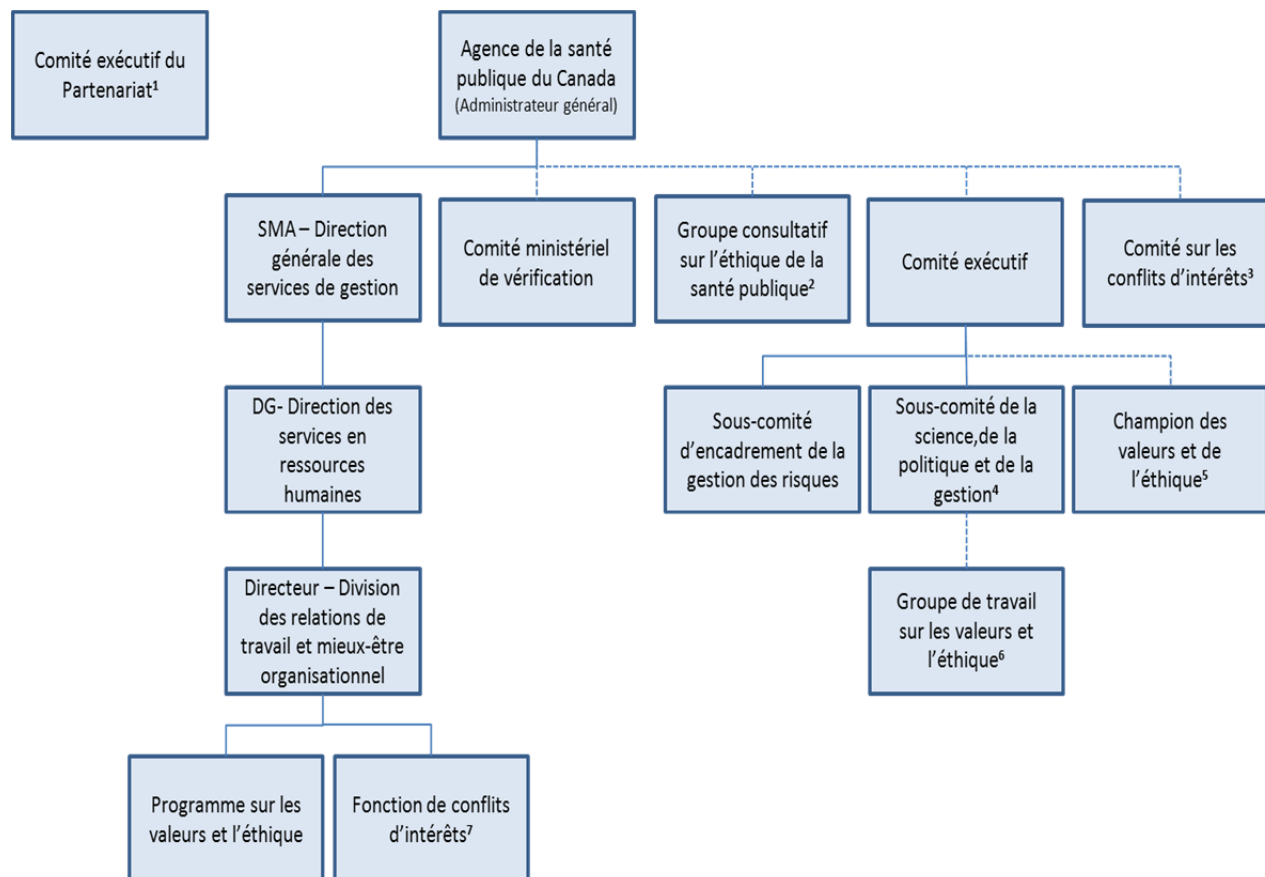
Critère	Cote	Conclusion	N° de rec.
Gouvernance			
1.1 Structure de gouvernance	AMI	Une structure de gouvernance appropriée est en place pour appuyer les valeurs et l'éthique au sein de l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence ou l'ASPC). L'Agence bénéficierait de l'établissement d'un processus d'examen des conflits d'intérêt à plusieurs niveaux pour assurer que les décisions prises pour résoudre les situations de conflits d'intérêts soient soigneusement analysées et enquêtées. Le leadership est démontré par l'entremise de l'élaboration et de la mise en œuvre du <i>Code de valeurs et d'éthique</i> de l'ASPC.	1
1.2 Orientation stratégique	AMO	Le plan stratégique sur les valeurs et l'éthique triennal de Santé Canada et de l'ASPC, en cours d'élaboration depuis janvier 2013, inclura la vision, le mandat, les objectifs stratégiques, les résultats attendus et la stratégie de mise en œuvre constituée des activités clés, des responsabilités, des délais, des risques potentiels et des indicateurs de rendement.	2
1.3 Planification	AMO	Un plan opérationnel pluriannuel sur les valeurs et l'éthique mis à jour aiderait à l'Agence de veiller à ce que les projets, activités et mesures prévus soient terminés, à ce que les ressources limitées soit utilisées efficacement et à ce que les nouvelles priorités organisationnelles ou celles qui ont été modifiées soient concrétisées et mises en place en temps opportun.	3
Gestion des risques			
2.1 Gestion des risques éthiques	AMO	Même si les risques éthiques n'ont pas été couverts dans le processus officiel de gestion des risques, l'Agence a été en mesure d'identifier des domaines de risques potentiels par rapport aux valeurs et à l'éthique par l'entremise des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. L'Agence a également été en mesure d'identifier des domaines de risque potentiels par rapport à des situations possibles de conflits d'intérêts par l'entremise de l'analyse des rapports confidentiels. De plus, une ébauche de la <i>classification des risques de valeurs et d'éthique</i> de Santé Canada et de l'ASPC pour les cinq valeurs du secteur public a récemment été élaborée en utilisant la <i>Taxonomie des risques</i> de Santé Canada. La DSRH prévoit introduire un processus de gestion des risques plus systématique qui sera incorporé dans ses processus de planification stratégique et opérationnelle pour l'exercice 2013-2014.	Réf. 3
Contrôles internes			
3.1 Politiques et procédures	AMI	L'Agence a mis en place son <i>Code de valeurs et d'éthique</i> de l'ASPC aligné sur le <i>Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</i> du Conseil du Trésor et sur la <i>Directive sur les mesures des conflits d'intérêts et de l'après-mandat</i> de l'ASPC, qui doivent être mis à jour. Les processus et procédures clés n'ont pas encore été officiellement documentés.	-

Critère	Cote	Conclusion	N° de rec.
3.2 Formation et outils	S	Les outils, ressources et formation en matière de valeurs et d'éthique sont disponibles pour appuyer les employés dans leurs responsabilités en vertu du code de conduite de l'Agence.	-
3.3 Suivi et production de rapports	AMO	La DSRH prévoit renforcer la surveillance et la production de rapports à la haute direction sur les valeurs et l'éthique.	Réf. 3
3.4 Mesure du rendement	AMO	La DSRH prévoit introduire les indicateurs de rendement au Plan opérationnel de la Direction générale des services de gestion.	Réf. 3

S	AMI	AMO	AR	I	IIM
Satisfaisant	Améliorations mineures requises	Améliorations modérées requises	Améliorations requises	Insatisfaisant	Inconnu de peut être mesuré

Annexe C – Infrastructure des valeurs et de l'éthique

Infrastructure des valeurs et de l'éthique



 = Relation fonctionnelle

¹ Le Comité exécutif du partenariat est responsable de servir en tant que forum pour le partage d'information, les rapports financiers transparents, la consultation générale et la prise de décisions sur des questions concernant la gestion et la surveillance efficaces du Partenariat et de l'Accord, ainsi qu'assurer de façon générale que l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) et Santé Canada partagent les avantages du nouveau Partenariat des services partagés.

² Groupe consultatif sur l'éthique de la santé publique est un organisme consultatif externe.

³ Le Comité sur les conflits d'intérêts de l'Agence est présidé par le directeur général de la Direction des services en ressources humaines et relève directement de l'administrateur en chef de la santé publique. Ce Comité ne s'est pas rencontré depuis décembre 2011 mais on prévoit qu'il résumera son rôle à l'automne 2013.

⁴ Le sous-comité de la science, de la politique et de la gestion pour l'Agence a remplacé le Comité de santé publique et de politique qui a été discontinué en août 2012.

⁵ Le sous-administrateur en chef de la santé est le champion des valeurs et de l'éthique pour l'Agence.

⁶ Le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique a été discontinué au cours de 2012-2013.

⁷ La fonction de conflits d'intérêts est gérée et rendue par les Relations de travail – Ministère et opérations.