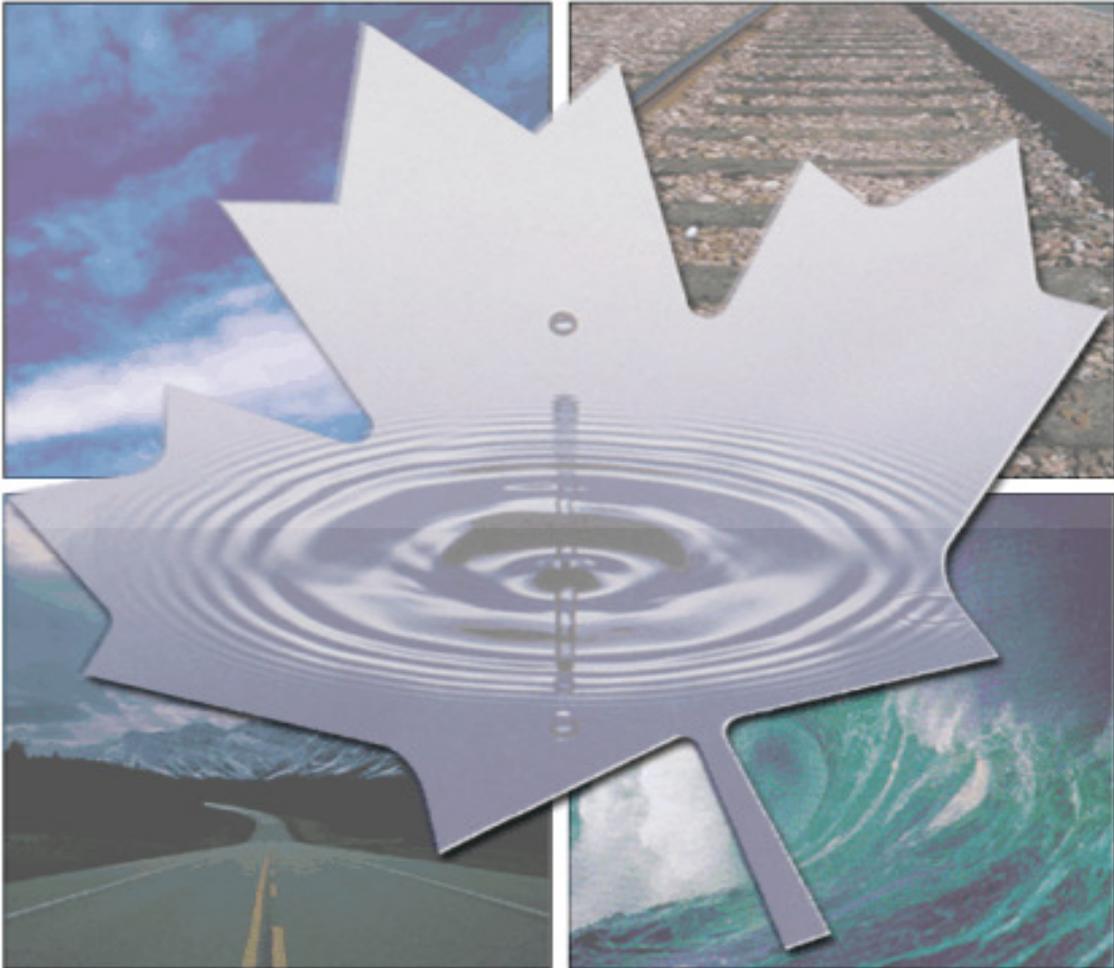


Services de vérification et conseils
Intégrité, innovation et qualité



**Examen des pratiques de gestion des personnes à
l'appui des corps d'inspecteurs régionaux de
Sécurité et sûreté**

Numéro de dossier : 1577-12/13-101

TABLE DES MATIÈRES

1.0	Introduction	1
1.1	Objet	1
1.2	Point central	1
1.3	Mandat de sécurité et sûreté de TC	2
1.4	Cadre de gestion des personnes.....	3
1.5	Objectif et portée de la vérification	5
1.6	Approche de l'examen.....	6
1.7	Structure du rapport	7
2.0	Constatations : Gestion du rendement des employés.....	8
2.1	Cadre à l'appui de la GRE.....	8
2.2	Contrôles clés du régime d'inspection de S et S.....	11
3.0	Constatations : Valeurs et éthique et conflits d'intérêts	15
3.1	Instruments de politique de TC en matière de V et E/CI	16
3.2	Processus de CI de TC	16
3.3	Bureau des valeurs et de l'éthique	21
3.4	Contrôles clés relatifs au régime des inspecteurs.....	21
4.0	Constatations : Résolution de conflits.....	24
4.1	Conflits et résolution de conflits.....	24
4.2	Contrôles clés relatifs au régime des inspecteurs.....	26
5.0	Conclusions.....	27
6.0	Recommandations et réponse de la direction et plan d'action.....	29

Sommaire

Introduction

L'examen a été intégré au Plan de vérification interne de 2012-2013 du Ministère, car des vérifications internes, des vérifications externes et des examens réalisés récemment, dont un examen préliminaire des ressources humaines mené en 2012, ont fait ressortir des lacunes et des faiblesses liées aux systèmes de gestion des personnes à l'appui des inspecteurs et des gestionnaires de Sécurité et sûreté (S et S).

Environ un quart des employés de Transports Canada (TC) sont des inspecteurs de Sécurité et sûreté et ils exercent leurs activités à partir d'environ 70 bureaux de TC d'un bout à l'autre du Canada.

Le travail de ces inspecteurs est essentiel à la sécurité et à la sûreté des réseaux canadiens de transport aérien, ferroviaire et maritime et de transport des marchandises dangereuses. Ce sont les inspecteurs de TC et leurs gestionnaires qui appliquent les programmes et les méthodes de surveillance du Ministère et qui déterminent si les entreprises répondent aux normes de sécurité et de sûreté. De plus, si ces normes ne sont *pas* respectées, ce sont les inspecteurs de TC qui évaluent les plans de mesures correctives de ces entreprises et qui décident si ces plans peuvent être considérés comme mis en œuvre.

Objectifs et portée

L'examen a permis d'évaluer la pertinence et l'efficacité des politiques, des processus et des procédures à l'intention des inspecteurs et gestionnaires régionaux de S et S dans trois secteurs clés de la gestion des personnes : la gestion du rendement des employés (GRE), les valeurs et l'éthique (V et E)/les conflits d'intérêts (CI) et la résolution de conflits (RC).

La GRE est un processus continu et actif dans le cadre duquel les gestionnaires et les employés collaborent pour fixer les objectifs de rendement des employés et ensuite surveiller et examiner leurs progrès en fonction de ces objectifs et de leur contribution globale à l'atteinte des objectifs de l'organisation. À TC, l'objectif énoncé de la GRE est d'encourager l'excellence du rendement et la mobilisation des employés grâce à une communication ouverte sur les rôles et les responsabilités, le rendement et les besoins en apprentissage.

Les V et E sont les valeurs et les comportements attendus des employés dans toutes les activités liées à leurs fonctions professionnelles; et un CI – un élément des V et E – fait référence à une situation réelle, apparente ou potentielle de conflit d'intérêts visant un employé dans le cadre de son emploi à la fonction publique ou après la cessation de cet emploi.

La RC fait référence aux processus officiels et informels de résolution de conflits. Les processus officiels comprennent les griefs et les plaintes, et les processus informels comprennent la résolution conjointe de problèmes, parfois avec l'aide de médiateurs.

Conclusions

L'équipe d'examen a trouvé des possibilités d'améliorer les pratiques de gestion des personnes du Ministère à l'appui des inspecteurs de Sécurité et sûreté et de leurs gestionnaires.

En ce qui concerne la gestion du rendement des employés, l'examen a révélé que le Ministère ne fournit pas une orientation suffisante aux gestionnaires quant à l'établissement d'objectifs de travail et de mesures de rendement clairs à l'intention des inspecteurs, ce qui donne lieu à un processus d'évaluation du rendement inefficace pour déterminer le rendement, reconnaître le rendement adéquat ou cerner les écarts de rendement.

En ce qui concerne les valeurs et l'éthique/les conflits d'intérêts, l'équipe d'examen est arrivée à la conclusion qu'il existe peu de directives concernant les situations de CI auxquels les inspecteurs pourraient être exposés. De plus, l'équipe a déterminé que le temps de traitement des déclarations de CI est considérablement plus long que le délai de 90 jours que s'est fixé un autre ministère (Travaux publics et Services gouvernementaux) ou que le délai de 120 jours considéré trop long par le Bureau du vérificateur général.

En ce qui concerne la résolution de conflits, l'équipe d'examen a dénombré près de 1 200 dossiers de griefs ouverts au Ministère en date de la fin octobre 2012, presque tous présentés par des employés de Sécurité et sûreté par suite de la réorganisation de l'Aviation civile. De plus, l'équipe a constaté l'absence d'un système de gestion informelle des conflits propre à TC visant à résoudre les questions avant qu'elles ne mènent à des griefs. De toute évidence, la direction de TC consacre plus de temps et, par conséquent, de ressources, aux processus officiels qu'informels de résolution de conflits.

L'équipe d'examen est d'avis que les problèmes cernés ici se posent très probablement dans d'autres parties du Ministère également, même si l'examen ne vise que les programmes régionaux de Sécurité et sûreté. Elle estime également que leur résolution exigera un changement de culture, ce qui nécessitera du temps ainsi qu'un suivi judicieux coordonné par trois groupes – la fonction des Ressources humaines, les autorités fonctionnelles du programme de Sécurité et sûreté et la direction des Régions.

Énoncé de conformité

Cet examen respecte les Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, conformément aux résultats d'une évaluation externe du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la Vérification interne.

Signatures

Signé par D. Leach

14 juin 2013

Dave Leach (vérificateur interne autorisé),
directeur, Services de vérification et conseils

Date

Signée par L. Ruzzier

14 juin 2013

Laura Ruzzier, dirigeante principale de la
vérification

Date

1.0 INTRODUCTION

1.1 OBJET

Cet examen vise à fournir au sous-ministre (SM), ainsi qu'au Comité de vérification de Transports Canada (TC) et d'Infrastructure Canada, une assurance quant à la pertinence et à l'efficacité des politiques, des pratiques et des processus de gestion des personnes de Transports Canada à l'appui des inspecteurs régionaux de Sécurité et sûreté (S et S) et de leurs gestionnaires¹.

1.2 POINT CENTRAL

Le point central de l'examen est la gestion des personnes à Transports Canada, en particulier l'appui et la gestion des quelque 1 200 employés de Transports Canada qui sont inspecteurs au sein des programmes de S et S du Ministère.

Le travail des inspecteurs de TC (environ un quart du personnel du Ministère) est essentiel à la sécurité et à la sûreté des réseaux de transport aérien, ferroviaire et maritime et de transport des marchandises dangereuses. Ce sont les inspecteurs de TC qui déterminent si les entreprises répondent aux normes de sécurité et de sûreté et, si ces normes *ne sont pas* respectées, ce sont les inspecteurs de TC qui évaluent les plans de mesures correctives de ces entreprises et qui décident si ces plans peuvent être considérés comme mis en œuvre.

Les activités de réglementation de TC relatives aux modes de transport aérien, maritime et terrestre comprennent la certification d'entreprises, d'équipement, de personnes et de moyens de transport (aéronefs, navires) et la surveillance de leur conformité, principalement au moyen d'inspections ou de vérifications. Dans le cadre de ces activités, TC doit superviser des milliers d'entreprises, de personnes et de moyens de transport.

L'examen a été inclus dans le Plan de vérification interne de 2012-2013 du Ministère, car des vérifications internes et externes ainsi que des examens réalisés récemment ont révélé des lacunes et des faiblesses sur le plan des outils/des processus du Ministère à l'appui des inspecteurs et de leurs gestionnaires. Deux examens préliminaires réalisés par la fonction de vérification interne, l'un portant sur les services des RH et l'autre sur les opérations régionales, ont fait ressortir les risques associés aux pratiques de gestion des personnes, et un examen des conflits d'intérêts, également réalisé par la fonction de vérification interne, a révélé un traitement parfois inégal ou inopportun des déclarations de CI par l'Administration centrale et les bureaux régionaux, de même qu'une surveillance insuffisante par le Bureau des valeurs et de l'éthique de TC.

¹Le terme « gestionnaires » englobe les superviseurs et les autres employés assumant des responsabilités de gestion des personnes dans le cadre des activités régionales de Sécurité et sûreté.

Par ailleurs, certaines observations issues de vérifications et d'examens antérieurs des programmes de Sécurité et sûreté ont été jugées pertinentes dans le cadre du présent examen, notamment les suivantes :

- La planification limitée de la transition, dans certains cas, à l'appui des changements au programme de réglementation de S et S qui ont eu une incidence importante sur les responsabilités des inspecteurs;
- Des faiblesses dans les pratiques de surveillance de la réglementation, notamment des inspections qui ne sont pas menées conformément aux méthodes établies;
- Le besoin d'accorder une plus grande importance au contrôle et à la supervision de la gestion, sans lesquels une surveillance opérationnelle efficace et une amélioration continue ne seraient totalement possibles;
- Le besoin d'établir des programmes d'assurance de la qualité (AQ) fonctionnels, particulièrement pendant les périodes de changement et dans le cadre des activités largement dispersées.

Des recommandations ont été formulées dans le cadre de ces vérifications et examens, et des plans d'action de gestion sont actuellement mis en œuvre pour les appliquer. Toutefois, les vérifications/examens portaient sur un aspect différent et, comme les plans d'action n'aborderont pas nécessairement les lacunes sous-jacentes en matière de gestion des personnes, le présent examen a été entrepris.

1.3 MANDAT DE SÉCURITÉ ET SÛRETÉ DE TC²

Des réseaux de transport efficaces, sécuritaires et sûrs et la responsabilité à l'égard de l'environnement sont des priorités pour Transports Canada. Une partie essentielle du mandat de Transports Canada consiste donc à favoriser la sécurité et la sûreté des réseaux de transport et à protéger la sécurité et la sûreté du public en assurant une surveillance des entreprises de transport.

Le Ministère a des programmes de S et S pour l'aviation civile, la sécurité maritime, la sûreté maritime, la sécurité ferroviaire, la sécurité routière, la sûreté et les préparatifs d'urgence, le transport des marchandises dangereuses et la sûreté du transport ferroviaire et urbain.

Environ 3 000 équivalents temps plein (ETP), ou employés, du Ministère (57 %) travaillent à l'Administration centrale. Les autorités fonctionnelles de Sécurité et sûreté à l'Administration centrale sont responsables d'élaborer des politiques, des processus ou des procédures de surveillance et de fournir une orientation fonctionnelle au personnel chargé de leur mise en œuvre, principalement dans les bureaux régionaux.

² <http://www.tc.gc.ca/fra/sujet-quefaisonsnous.htm>

Des quelque 2 350 ETP (43 %) qui travaillent dans les bureaux régionaux, 1 750 ETP participent directement à la prestation des programmes de S et S. Les activités des employés régionaux sont axées sur la surveillance et l'application de la loi.

Le cadre des programmes de S et S est complexe.

Le gouvernement se tourne vers un cadre de réglementation moins normatif, plus axé sur le rendement, en ce qui touche les programmes de sécurité. De ce fait, certains des programmes de S et S de TC, notamment la Sécurité maritime et l'Aviation civile, passeront d'une approche d'inspection à une approche axée sur les systèmes qui comprend des vérifications du système de gestion. La transition entraînera des changements majeurs aux rôles et responsabilités des inspecteurs.

Autre élément complexe, les inspecteurs de TC, qui requièrent des connaissances et des compétences techniques, sont généralement recrutés par des entreprises de transport et peuvent, au cours de leur carrière, retourner travailler au sein d'une entreprise privée pendant un certain temps ou de façon permanente. Par conséquent, le risque que des inspecteurs soient exposés à des situations de conflit d'intérêts n'en est que plus grand, notamment si un inspecteur est appelé, dans le cadre de ses responsabilités d'inspection, à surveiller un ancien employeur ou est invité à travailler à temps partiel pour une entreprise surveillée par le Ministère.

En outre, le fait que le Ministère compte de nombreux points de service (environ 70) pour desservir les programmes de Sécurité et sûreté présente un défi supplémentaire. Il est donc possible qu'un inspecteur et son gestionnaire ne travaillent pas dans le même bureau. La gestion d'une main-d'œuvre mobile et souvent dispersée nécessite des compétences accrues en gestion des personnes.

Étant donné que les programmes régionaux de Sécurité et sûreté sont absolument essentiels à l'efficacité du Ministère, l'examen porte principalement sur l'analyse de la pertinence et de l'efficacité des politiques, des pratiques et des processus de gestion des personnes de Transports Canada à l'appui des inspecteurs régionaux de S et S et de leurs gestionnaires.

1.4 CADRE DE GESTION DES PERSONNES

Un cadre de gestion des personnes est composé de politiques, de processus et de pratiques visant à faire adhérer l'effectif d'une organisation aux objectifs et responsabilités stratégiques organisationnels.

Pour qu'une organisation soit efficace, les employés, quel que soit leur niveau hiérarchique organisationnel, devraient avoir une compréhension claire de leurs rôles et responsabilités, de leurs objectifs de rendement et des normes du Ministère relativement à leurs fonctions.

L'organisation devrait avoir des processus efficaces pour fournir de l'orientation ou des directives, surveiller les progrès et le rendement des employés, reconnaître le rendement adéquat et, au besoin, corriger le mauvais rendement ou régler les conflits d'intérêts.

À TC, trois groupes d'intervenants se partagent la responsabilité d'une gestion efficace des personnes dans les programmes de surveillance – la fonction des ressources humaines des Services généraux, les autorités fonctionnelles de l'Administration centrale³ dans les programmes de surveillance et la direction dans les Régions (en fonction de l'orientation fonctionnelle des autorités fonctionnelles de S et S et des RH).

Du point de vue de l'équipe d'examen, les responsabilités en matière de gestion des personnes des trois groupes sont les suivantes :

Fonction des ressources humaines (Services généraux)⁴

- Communiquer les attentes du gouvernement fédéral (du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et de la Commission de la fonction publique [CFP]) relativement à la gestion du rendement des employés, aux valeurs et à l'éthique/aux conflits d'intérêts et à la résolution de conflits, et veiller à ce qu'elles soient respectées;
- Pour aborder tout enjeu ou défi de gestion des personnes propres à Transports Canada, diriger l'élaboration, la communication ou la mise en œuvre de politiques, de procédures ou d'outils exclusifs au Ministère;
- Outiller les gestionnaires en leur fournissant de la formation, des directives sur la formation et d'autres formes de soutien;
- Tenir une base de données ministérielle sur les renseignements relatifs aux RH, assurer son exhaustivité et y avoir recours pour surveiller et assurer l'efficacité des activités de RH de TC;
- Examiner les déclarations de CI et formuler des recommandations à ce propos et, conjointement avec la haute direction d'autres secteurs, faire preuve de leadership en matière de valeurs et d'éthique (V et E)/de conflits d'intérêts (CI);
- Signaler les enjeux/défis en matière de gestion des personnes à la haute direction.

³ Jusqu'aux sous-ministres adjoints, inclusivement.

⁴ Le rôle des conseillers régionaux en RH consiste à appuyer les gestionnaires régionaux en ce qui concerne la gestion du rendement des employés, les relations du travail, la résolution de conflits, les déclarations de CI et la gestion de prix et reconnaissance.

Autorités fonctionnelles du programme de Sécurité et sûreté

- Établir des normes nationales s'appliquant aux programmes de surveillance, p. ex. des normes visant les programmes d'inspection et les inspections fondés sur les risques (fréquence des inspections, documents d'inspection, suivi des inspections);
- Élaborer des plans nationaux de RH pour assurer que le Ministère a le personnel et la formation nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités relatives au programme de surveillance;
- Fournir une orientation fonctionnelle au personnel régional en ce qui concerne la prestation des programmes;
- Veiller à ce qu'il y ait un système efficace d'assurance de la qualité pour les programmes de S et S (p. ex. plans et processus, documents et suivi d'inspection);
- Fournir des directives propres à TC en matière de V et E/CI et aider la fonction des RH à assurer que le régime ministériel de V et E/CI est efficace dans les programmes de surveillance;
- Tenir des données sur le rendement du régime de surveillance.

Direction dans les Régions

- Assurer que les programmes de surveillance sont mis en œuvre dans sa Région;
- Élaborer des objectifs de rendement clairs à l'intention du personnel régional;
- Surveiller le personnel chargé du programme régional de surveillance et assurer son efficacité;
- Assurer qu'une attention appropriée est portée aux conflits d'intérêts réels, perçus et potentiels mettant en cause du personnel régional.

1.5 OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

L'examen porte sur la pertinence et l'efficacité des politiques, des pratiques et des processus ministériels de gestion des personnes à l'appui des inspecteurs régionaux de Sécurité et sûreté (S et S) et de leurs gestionnaires dans trois secteurs : la gestion du rendement des employés (GRE), les valeurs et l'éthique/les conflits d'intérêts (V et E/CI) et la résolution de conflits (RC). En particulier, l'examen porte sur l'appui aux inspecteurs et aux gestionnaires régionaux qui offrent les programmes de surveillance des transports.

La gestion du rendement des employés (GRE) est un processus continu et actif dans le cadre duquel les gestionnaires et les employés collaborent pour fixer les objectifs de rendement des employés et ensuite surveiller et examiner leurs progrès en fonction de ces

objectifs et de leur contribution globale à l'atteinte des objectifs de l'organisation. À TC, l'objectif énoncé de la GRE est d'encourager l'excellence du rendement et la mobilisation des employés grâce à une communication ouverte sur les rôles et les responsabilités, le rendement et les besoins en apprentissage⁵.

Les valeurs et l'éthique (V et E) sont les valeurs et les comportements attendus des employés dans toutes les activités liées à leurs fonctions professionnelles; et un conflit d'intérêts – un élément des V et E – fait référence à une situation réelle, apparente ou potentielle de conflit d'intérêts visant un employé dans le cadre de son emploi à la fonction publique ou après la cessation de cet emploi.

La résolution de conflits (RC) fait référence aux processus officiels et informels de résolution de conflits du Ministère. La résolution des conflits est un élément important de la gestion des personnes, car une résolution efficace des conflits contribue au maintien d'un effectif engagé, productif et sain.

Un examen des relations patronales-syndicales n'était pas compris dans la portée de l'examen.

1.6 APPROCHE DE L'EXAMEN

Les pratiques de gestion des personnes de TC et les processus connexes ont été évalués en fonction de critères d'examen dans le cadre des activités suivantes :

- Examen des politiques, des directives ou des outils de gestion des personnes de TC ou du SCT;
- Examen du mandat et des procès-verbaux des comités ministériels ayant des responsabilités liées à la gestion des personnes;
- Examen de documents sur l'évaluation des risques en matière de RH et de renseignements sur de la formation à l'intention du personnel de S et S;
- Examen de vérifications internes et externes et d'examen antérieurs liés à la gestion des personnes à TC et aux programmes de S et S de TC;
- Révision des processus et des systèmes de gestion des personnes et examen des données de TC sur la GRE, les CI et la RC;
- Entrevues avec 69 employés régionaux de TC (Régions de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario et de la capitale nationale) :
 - Directeurs généraux régionaux (4) et conseillers stratégiques (4);
 - Directeurs régionaux des ressources humaines (4) et conseillers en RH (7);
 - Directeurs régionaux des programmes de S et S⁶ (9);

⁵ Source : Directive de TC sur la GRE, 2012.

⁶ Aviation civile, Sécurité maritime, Transport des marchandises dangereuses, Sûreté aérienne et maritime, Transport ferroviaire et terrestre

- Gestionnaires et superviseurs régionaux (divers modes de transport) sélectionnés aléatoirement dans une base de données sur les employés (14);
- Inspecteurs (divers modes de transport) (27).
- Entrevues avec des représentants des RH de l'Administration centrale (dirigeants fonctionnels ou praticiens en matière de GRE, de V et E, de CI et de relations du travail) (12);
- Entrevues avec les directeurs généraux ou les membres de la haute direction de chaque programme de S et S (8).

L'équipe d'examen s'est efforcée d'établir un dialogue ouvert durant l'ensemble du processus en communiquant les observations importantes au directeur général régional approprié et/ou au dirigeant fonctionnel approprié après chaque visite sur place.

Bien que le terme utilisé soit « examen », la méthode et l'approche suivies dans le cadre du projet répondent aux normes d'une vérification.

1.7 STRUCTURE DU RAPPORT

Des sections portant sur les constatations propres à chacun des trois secteurs examinés (gestion du rendement des employés, valeurs et éthique/conflits d'intérêts et résolution de conflits) sont présentées à la suite de cette introduction.

Après la section sur les constatations, il y a une section sur les conclusions, puis une section sur les recommandations et le plan d'action de gestion. Cette dernière section recommande à l'équipe d'examen des mesures visant à aborder les faiblesses/écarts cernés et énonce les engagements du Ministère quant aux mesures visant à aborder les recommandations de l'examen.

2.0 CONSTATATIONS : GESTION DU RENDEMENT DES EMPLOYÉS

Le salaire des employés est l'une des plus grandes dépenses du Ministère et, par conséquent, la gestion du rendement des employés est l'une de ses plus importantes responsabilités. De plus, la GRE est un instrument clé pour favoriser un milieu de travail productif et sain, et ce, dans le respect des responsabilités de nature réglementaire.

À la base, la GRE est un processus dans le cadre duquel les gestionnaires et les employés fixent les objectifs de rendement des employés, réalisent des évaluations du rendement, élaborent des plans d'apprentissage et examinent les progrès en fonction de ces plans [traduction]⁷. La reconnaissance du bon rendement et, au besoin, le suivi du faible rendement revêtent une importance égale.

Pour gérer le rendement des employés, le Ministère doit avoir un cadre de GRE au niveau organisationnel incluant des politiques, des processus ou des procédures qui fournissent l'orientation ou les renseignements nécessaires aux gestionnaires et aux employés, des outils, de la formation et d'autres formes de soutien, ainsi que des rôles et responsabilités clairement définis. En général, pour qu'un cadre soit efficace, il doit être assorti d'une solide composante d'assurance de la qualité. De ce fait, une solide base de données sur la GRE est requise.

De plus, un bon système de données pour les renseignements sur la GRE et un bon processus d'assurance de la qualité sont nécessaires pour assurer que les politiques, les processus et les outils fonctionnent comme prévu.

2.1 CADRE À L'APPUI DE LA GRE

En 2011, la fonction des RH a lancé les travaux sur le Cadre stratégique de gestion des personnes de TC pour favoriser un milieu de travail et/ou un effectif où le rendement des employés est efficacement géré, appuyé et reconnu. Au moment de la rédaction du présent rapport (novembre 2012), le cadre a été élaboré, mais pas approuvé.

De plus, la fonction des RH a élaboré plusieurs politiques, processus et procédures à l'appui du processus de GRE, dont une directive sur la GRE, des procédures de GRE et des guides à l'intention des employés et gestionnaires qui ont été révisés le 1^{er} février 2012.

La fonction des RH a également élaboré des politiques et des procédures relatives à l'apprentissage. Des plans d'apprentissage individuels (PAI) doivent être remplis chaque année et sont conçus pour aider les employés en ce qui a trait à leur contribution à l'atteinte des objectifs, au perfectionnement de leurs compétences et à l'atteinte de leurs

⁷ Extrait d'un document du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines propre au Processus opérationnel commun des ressources humaines pour le rendement des employés, l'apprentissage, le perfectionnement et la reconnaissance.

objectifs de carrière. Les *Guides d'apprentissage* de TC énumèrent les formations obligatoires et recommandées à l'intention des superviseurs, des gestionnaires, des cadres, des cadres supérieurs et des sous-ministres adjoints (SMA).

En ce qui a trait à la reconnaissance des employés, le Ministère a un Programme de prix et de reconnaissance qui vise à reconnaître les contributions et les réalisations au travail des employés et groupes d'employés de TC.

Pour ce qui du faible rendement et des mesures disciplinaires à l'égard des employés, les gestionnaires et les employés de TC trouveront des renseignements sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor, accessible au moyen des liens électroniques des RH. Aucun document propre à TC n'a été présenté.

L'équipe est également d'avis que le moment du processus de GRE est critique. L'établissement des objectifs de rendement de la haute direction devrait coïncider avec l'élaboration du plan d'activités intégré du Ministère, idéalement en mars, et les objectifs de rendement des employés devraient découler des objectifs de la haute direction.

Au lieu de cela, les processus de GRE et de planification intégrée des activités ne semblent pas liés, et il arrive souvent qu'il y ait déjà un trimestre d'écoulé dans l'exercice avant que les objectifs de rendement ne soient fixés. Par exemple, la lettre d'appel de 2012-2013 concernant les objectifs de rendement des cadres a été envoyée en octobre 2012. Lorsque les objectifs des cadres et des employés sont établis aussi tard dans l'année, la pertinence du processus de GRE s'en trouve diminuée.

Les politiques, les processus et les procédures ne contiennent pas de directives sur la façon d'établir des objectifs/des attentes précis et mesurables en matière de rendement à l'intention des employés.

La directive sur la GRE et les procédures de GRE de TC décrivent le processus annuel de GRE à TC. L'objectif consiste à encourager l'excellence du rendement et la mobilisation des employés. Le processus comprend ce qui suit :

- Documentation, dans les ententes annuelles sur le rendement des employés, des objectifs de travail des employés, des contributions attendues et des mesures du rendement, et entretiens à ces égards;
- Discussions périodiques sur le rendement entre les employés et les gestionnaires;
- Évaluations du rendement semestrielles et de fin d'année.

Les guides de TC à l'intention des gestionnaires et des employés font ressortir l'importance des « objectifs viables » et des « attentes clairement définies » à l'intention des employés. Cela est conforme aux directives du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) qui indiquent que les objectifs/attentes en matière de rendement devraient être : précis sur le plan des attentes formulées à l'intention d'un employé; mesurables sur le plan de la qualité, de la quantité, du coût et du temps; et assortis d'une échéance.

L'équipe d'examen a déterminé que les guides sur la GRE de TC ne donnent aucune orientation précise aux gestionnaires ou aux employés en ce qui concerne l'établissement d'objectifs/d'attentes en matière de rendement qui sont précis, mesurables et assortis d'une échéance. Sans objectifs/attentes clairement définis en matière de rendement qui sont mesurables et assortis d'une échéance, l'évaluation du rendement des employés est plus difficile et moins efficace.

L'équipe d'examen a appris que certaines autorités fonctionnelles de S et S ont établi des objectifs de travail, des contributions et des mesures du rendement normalisés pour certains de leurs employés. Par exemple, le programme de la Sûreté aérienne a récemment mis au point (pour une mise en œuvre en 2013-2014) des mesures du rendement normalisées à l'intention des gestionnaires (TI-7/8) et des inspecteurs (TI-6). Bien que ces mesures normalisées donnent une impression générale des attentes à l'égard des inspecteurs, l'équipe d'examen a trouvé qu'elles s'apparentaient davantage à des descriptions de travail qu'à des outils d'évaluation du rendement du fait qu'elles ne s'adressaient pas à des personnes en particulier.

L'équipe d'examen est d'avis qu'il reste du travail à faire pour assurer que les contributions et les mesures du rendement à l'intention des employés sont clairement définies, mesurables et adaptées aux activités de chaque employé.

Sans objectifs et mesures du rendement clairement définis et adaptés à chaque employé, il n'y a pas de bases solides permettant l'évaluation du rendement.

La responsabilité d'assurer l'efficacité de la GRE n'appartient qu'aux gestionnaires.

Le Comité de gestion exécutif de TC (CGX) a la responsabilité générale de l'application de la GRE, car il établit les priorités ministérielles⁸. La fonction des RH supervise le processus et effectue le suivi des dates d'achèvement des évaluations et des ententes de rendement (renseignements requis aux fins des évaluations du cadre de responsabilisation de gestion), mais n'assure pas de contrôle de la qualité. Autrement dit, il n'y pas d'examen indépendant de la qualité et de la pertinence des objectifs, ainsi que de la justesse et de l'utilité des évaluations du rendement.

L'équipe d'examen est d'avis qu'il incombe principalement aux gestionnaires d'assurer l'efficacité de la GRE. Ce sont eux qui préparent les ententes sur le rendement (c.-à-d. ils définissent les contributions attendues de l'employé et les mesures du rendement correspondantes) et qui remplissent les évaluations du rendement. Cependant, les gestionnaires ne peuvent pas à eux seuls veiller à l'atteinte des objectifs globaux du programme de S et S et de la GRE.

L'équipe d'examen estime que le processus de GRE pourrait être renforcé au moyen d'une analyse stratégique de ses forces et de ses faiblesses par la fonction des RH et la haute direction.

⁸ Directive de TC sur la gestion du rendement des employés

2.2 CONTRÔLES CLÉS DU RÉGIME D'INSPECTION DE S ET S

L'examen a étudié la mesure dans laquelle les inspecteurs régionaux du programme de S et S connaissent les attentes du Ministère en matière de rendement à leur égard, la façon dont le rendement des inspecteurs est surveillé et si une mesure corrective (s'il y a lieu) est opportune. L'examen a également permis d'évaluer la justesse de l'orientation, de l'appui et de la formation à l'intention des gestionnaires régionaux de S et S.

Des ententes de rendement sont établies à l'intention des inspecteurs, mais leur valeur est considérée comme limitée.

L'équipe d'examen rapporte que les inspecteurs interrogés croient comprendre les attentes du Ministère à leur égard. La majorité d'entre eux ont exprimé que les ententes de rendement avaient peu de valeur pour eux, car le fait d'établir des objectifs de travail, des contributions attendues et des mesures du rendement par écrit dans une entente n'en augmentait pas leur compréhension. Plutôt, ils ont indiqué qu'ils se fiaient aux plans de travail de leur unité, à leur propre expérience et aux directives de leur gestionnaire.

Les gestionnaires et les employés régionaux se préoccupent du faible rendement.

En règle générale, les employés interrogés, qu'il s'agisse d'inspecteurs, de directeurs généraux régionaux ou de gestionnaires et de conseillers en RH, s'entendent pour dire que les gestionnaires n'en font pas suffisamment pour corriger les cas de faible rendement. Ils ont mentionné les causes possibles suivantes :

- Dans la mesure où ils ont des objectifs de rendement, les inspecteurs n'ont aucune conséquence lorsqu'ils n'atteignent pas les objectifs fixés;
- Les gestionnaires ne se sentent pas bien appuyés par les conseillers en RH et la haute direction lorsqu'ils tentent de corriger les cas de faible rendement;
- Les gestionnaires sont trop occupés avec les inspections et leurs autres responsabilités administratives pour corriger les cas de faible rendement;
- Les gestionnaires ne sont pas formés pour documenter ou corriger les cas de faible rendement et ne sont pas à l'aise dans ce rôle.

Les évaluations du rendement ne sont pas utilisées pour cerner les problèmes de rendement.

L'équipe d'examen a demandé à voir les ententes de rendement des 41 inspecteurs, superviseurs et gestionnaires interrogés. Sur 41 ententes, elle en a reçu 39. Les ententes contenaient les renseignements suivants :

- Une évaluation du rendement de fin d'année a été remplie pour 38 des 39 employés (97 %);
- Seulement cinq évaluations du rendement (14 %) contenaient des commentaires généraux sur le rendement, et chacune des cinq évaluations était positive (quatre évaluations indiquaient que les employés avaient répondu aux attentes et une évaluation indiquait que l'employé avait surpassé les attentes);
- Aucune évaluation du rendement ne mentionnait un rendement insatisfaisant ou des possibilités d'amélioration.

L'équipe d'examen a passé en revue les évaluations du rendement de deux personnes qui avaient été désignées comme ayant un faible rendement dans le cadre d'autres processus. Bien que l'équipe ait examiné les évaluations du rendement des dix dernières années du premier employé et une récente évaluation du rendement du second employé (la seule disponible), elle n'a trouvé aucune référence à des comportements inappropriés ou à un faible rendement. En fait, les évaluations étaient plutôt positives. Cela semblait confirmer les déclarations des inspecteurs et des gestionnaires selon lesquelles les évaluations du rendement ne sont pas utilisées pour cerner les problèmes de rendement.

La formation et l'orientation fournies aux gestionnaires ne sont peut-être pas suffisantes pour les aider à corriger les cas de faible rendement ou de comportement inapproprié.

On peut dire que le faible rendement est l'une des responsabilités les plus exigeantes du gestionnaire.

Il y a un site Web du BDPRH conçu pour fournir des conseils pratiques aux gestionnaires sur la gestion du rendement et des lignes directrices du SCT liées au rendement insatisfaisant, à la discipline, à l'incapacité médicale et au renvoi en cours de stage. Le BDPRH encourage les ministères à adapter cette information en fonction de leurs besoins, mais TC ne l'a pas fait. Les gestionnaires de TC qui ont des questions auxquelles les documents du BDPRH ou du SCT n'ont pas répondu peuvent s'adresser aux conseillers en RH.

En ce qui concerne la formation, tous les gestionnaires de TC doivent suivre deux cours de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) : *Principes fondamentaux de la gestion dans la fonction publique* (G110) et *Principes fondamentaux de la supervision dans la fonction publique* (G124). Les gestionnaires qui sont nouveaux à TC doivent également suivre *Dotation : Un outil de renouvellement de l'effectif à l'intention des gestionnaires* (P901).

Il n'y a pas de formation obligatoire propre à TC à l'intention des gestionnaires. Le *Parcours d'apprentissage à l'intention des gestionnaires* de TC recommande que les gestionnaires suivent le *Cours de perfectionnement des cadres intermédiaires* de TC (CPCI), qui a été conçu pour perfectionner les relations interpersonnelles et l'intelligence émotionnelle afin d'être un gestionnaire efficace. Le programme d'études comprend le travail d'équipe, les compétences pédagogiques, la gestion des conflits, l'intelligence émotionnelle, la communication et la gestion stratégique du changement. Depuis le lancement du CPCI en 2009, 151 gestionnaires l'ont suivi, y compris 32 gestionnaires des programmes de S et S⁹.

Le CPCI offert à l'automne à TC a été annulé car, selon la fonction des RH, le nouveau cours *Compétences clés en gestion pour gestionnaires* (G601) offre la même matière et est axé sur le modèle du cours de TC. L'équipe d'examen a été informée que la fonction des RH réalise actuellement une analyse des renseignements dont ont besoin les nouveaux gestionnaires de TC qui ont une expérience principalement technique.

En 2011, un atelier de deux jours intitulé *Rudiments de la gestion du rendement et du perfectionnement des employés* a été mis au point par la fonction des RH. L'atelier vise à amorcer un changement dans la culture des participants en démontrant comment utiliser le processus officiel de GRE. Il comprend un module sur la détermination de

⁹Ce chiffre a été obtenu en mettant en parallèle deux listes fournies la fonction des RH, à savoir une liste des inspecteurs de S et S et de leurs gestionnaires et une liste des employés de TC qui ont suivi le CPCI depuis qu'il a été lancé à nouveau en 2009.

contributions et de mesures du rendement précises et mesurables à l'intention des employés, ainsi qu'un module sur les conversations sur le faible rendement et la détermination de méthodes pour le corriger. Toutefois, le cours n'est pas obligatoire et le taux de participation est peu élevé.

L'équipe d'examen est d'avis que les gestionnaires gagneraient à recevoir de l'orientation et de la formation propre à TC sur la GRE.

3.0 CONSTATATIONS : VALEURS ET ÉTHIQUE ET CONFLITS D'INTÉRÊTS

De plus en plus, le gouvernement fédéral s'applique à sensibiliser les employés aux conflits d'intérêts, ainsi qu'aux moyens de les prévenir et de les résoudre. À cause de sa nature même, le travail des inspecteurs dans les ministères de réglementation fédéraux comporte un risque inhérent de conflit d'intérêts. Par exemple, les inspecteurs pourraient être invités à travailler à temps partiel pour des entreprises dont les activités sont surveillées par le gouvernement fédéral, se faire offrir des faveurs ou autres incitatifs ou voir leur intégrité compromise dans le cadre des va-et-vient entre le secteur privé et le gouvernement.

En 2003, le gouvernement fédéral a publié le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* pour l'administration publique centrale.

Deux ans plus tard, la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPPFDAR) recommandait l'établissement d'un code de conduite pour l'ensemble de la fonction publique. Un code mis à jour (le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*) (Code du SP) est entré en vigueur le 2 avril 2012.

La *Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat* a également été établie pour aider les ministères et les fonctionnaires à traiter les situations de conflit d'intérêts réel, potentiel et apparent pendant ou après un mandat au sein de la fonction publique.

En 2010, un rapport du Bureau du vérificateur général du Canada¹⁰ résumait brièvement les raisons de prêter attention aux valeurs et à l'éthique et aux conflits d'intérêts :

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

¹⁰ Chapitre 4 — La gestion des conflits d'intérêts, Automne 2010 – Rapport de la vérificatrice générale du Canada

3.1 INSTRUMENTS DE POLITIQUE DE TC EN MATIÈRE DE V ET E/CI

Des instruments de politique en matière de V et E/CI et des documents à l'appui sont en cours d'élaboration.

Étant donné que le Code de valeurs et d'éthique du secteur public ne pouvait pas aborder les risques propres à chaque ministère, la LPFDAR exige que chaque organisme fédéral établisse un code de conduite propre à son milieu de travail, à son mandat et à ses risques.

Le Code de valeurs et d'éthique de Transports Canada a été approuvé par le CGX en juillet 2012; la date de lancement prévue est janvier 2013. De plus, la fonction des RH prépare des lignes directrices sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat propres au Ministère. Bien que ces lignes directrices n'aient pas encore été examinées par le CGX, celui-ci en a déjà approuvé deux éléments – une liste des *postes à risque* et un nouveau processus de présentation des déclarations de CI et d'après-mandat.

L'équipe d'examen a jugé que le Code de TC était plutôt générique et qu'il contenait à peu près les mêmes renseignements que le document visant l'ensemble du gouvernement. Les lignes directrices provisoires sont plus précises et font référence à de nombreuses situations qui pourraient survenir à des inspecteurs de S et S.

L'équipe d'examen a examiné d'autres documents relatifs aux V et E/CI de TC, dont la plupart sont encore en cours d'élaboration (la fonction des RH prévoit les publier après le lancement du Code et des lignes directrices) :

- Une liste des « postes à risque » énumérant 1 800 postes auxquels sera associée une obligation d'effectuer des déclarations de CI;
- Des procédures à l'intention des spécialistes en RH sur le traitement des déclarations de conflits d'intérêts et de l'après-mandat;
- Un guide de l'employé sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat;
- Une liste de vérification du gestionnaire sur le Code du SP et la Politique sur les CI;
- Des scénarios pour expliquer le Code de V et E de TC;
- Un recueil sur les CI pour aider les conseillers en RH à formuler des recommandations sur déclarations de CI;
- Un document des questions et réponses sur les codes de TC et du SP et la Politique sur les CI et l'après-mandat (du SCT).

3.2 PROCESSUS DE CI DE TC

Les sous-ministres doivent veiller à ce que les fonctionnaires dans leurs organisations respectives soient en mesure de signaler les situations, les biens ou les intérêts qui

représentent un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel relativement à leurs fonctions.¹¹

Suivant les besoins, TC a mis en place un processus de CI. Tout employé qui croit se trouver en situation de conflit d'intérêts ou qui envisage une situation qui pourrait présenter un conflit d'intérêts doit présenter un *Formulaire de déclaration de conflit d'intérêts et d'après-mandat*.

Les déclarations à faible risque (les déclarations non liées aux fonctions d'un employé ou à TC et à son mandat) sont considérées comme des déclarations de niveau 1 et sont examinées par les conseillers en RH régionaux : les décisions sont rendues par les directeurs généraux régionaux ou les sous-ministres adjoints.

Les déclarations à risque élevé (déclarations de niveau 2) sont examinées par les conseillers en RH de l'Administration centrale, et les décisions finales sont rendues par le sous-ministre.

Après la présentation d'une première déclaration de CI, les employés occupant des postes à risque décideront eux-mêmes si des mises à jour sont nécessaires.

La Politique du SCT sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat exige que les administrateurs généraux déterminent quels postes de leurs organisations sont susceptibles de poser des risques relativement à l'après-mandat (habituellement tous les postes de la catégorie de cadre supérieur) et les désignent comme postes à risque.

La fonction des RH a dressé une *Liste des postes à risque* de TC qui comprend les postes de la catégorie des cadres supérieurs (EX) et un nombre important d'autres postes ministériels, y compris de nombreux postes des programmes de Sécurité et sûreté. La liste comprend les inspecteurs techniques (TI), les employés de Navigation aérienne (AO), les employés de Soutien technologique et scientifique (EG), les ingénieurs (ENG) et les employés d'Achats et approvisionnement (PG-05 et PG-06). En juillet 2012, le CGX a approuvé la liste et a donné son aval pour rendre obligatoires les déclarations de CI pour les titulaires de ces postes.

L'équipe d'examen considère les déclarations de CI obligatoires pour les titulaires de ces postes à risque comme un outil très utile pour réduire le risque de CI au Ministère. Toutefois, l'équipe se soucie de l'absence d'une exigence de mise à jour régulière visant ces employés, bien que les conditions d'un employé puissent facilement changer au fil du temps. Par exemple, les conditions d'un nouvel employé à son embauche seraient différentes de ses conditions après l'attribution de ses fonctions.

Pour cette raison, l'équipe est d'avis qu'il devrait y avoir une exigence de mises à jour périodiques s'appliquant aux titulaires de postes à risque. Il pourrait s'agir de mises à jour annuelles, par exemple au moment des évaluations du rendement ou à un autre moment

¹¹ Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat (SCT), 2012.

déterminé par le Ministère. Le processus pourrait être simple : s'il n'y a eu aucun changement dans les conditions d'un employé, celui-ci n'aurait qu'à en fournir la confirmation écrite.

Cette nouvelle exigence serait conforme aux exigences de la Politique du SCT selon laquelle les employés doivent, régulièrement et chaque fois qu'un changement important survient dans leurs affaires personnelles ou dans leurs fonctions officielles, revoir leurs obligations pour déterminer si une déclaration de CI doit être présentée.

Le processus décisionnel de TC relativement aux déclarations de CI est lent.

L'équipe d'examen a constaté que le temps de traitement moyen des déclarations de CI avant 2011 était de 187 jours civils pour les déclarations de niveau 1 (traitées par les Régions) et de 332 jours civils pour les déclarations de niveau 2 (traitées par l'Administration centrale).

Au début de 2011, la fonction des RH a déployé des efforts concertés pour examiner et résorber un important arriéré de déclarations de CI. Toutefois, le temps de traitement des déclarations est toujours très long. Le temps de traitement moyen de 38 déclarations de niveau 1 et de 51 déclarations de niveau 2, présentées et fermées depuis janvier 2011, a été de 160 et 178 jours civils, respectivement.

Selon le Bureau du vérificateur général, dans son rapport de l'automne 2010 sur les processus de CI au SCT et dans cinq ministères, 120 jours « représente beaucoup de temps pour un ministère qui doit poursuivre ses activités malgré [l]e genre d'incertitudes [que représente une déclaration de CI] ». Le BVG a également souligné que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a établi une norme de 90 jours pour le traitement de ses propres déclarations de CI.

L'équipe d'examen a constaté qu'à TC, il a fallu plus de 90 jours pour traiter 66 % des déclarations de niveau 1 et 76 % des déclarations de niveau 2 présentées et fermées depuis janvier 2011.

Il va sans dire que le traitement de certaines déclarations de CI sera particulièrement difficile et nécessitera beaucoup de temps. Toutefois, si le temps de traitement des déclarations courantes est également lent, la notion selon laquelle le Ministère attache une importance aux V et E/CI sera amoindrie.

Les conseillers en RH n'ont pas tous les outils pour assurer l'uniformité des décisions sur les déclarations de CI se rapportant à des « activités à l'extérieur ».

Les conseillers en RH doivent assurer l'uniformité des réponses du Ministère aux déclarations de CI.

Toutefois, un examen de vérification interne des décisions relatives aux CI réalisé en 2011 a fait ressortir une possibilité d'incohérence entre les décisions des Régions et de l'Administration centrale, et une analyse réalisée par la fonction des RH a dégagé une

conclusion similaire. L'analyse des RH a révélé que les décisions relatives à certains types de déclarations (celles liées aux biens, aux activités de l'après-mandat et aux activités politiques) étaient uniformes, mais que les décisions relatives aux activités à l'extérieur (cas de niveau 2 nécessitant l'approbation du SM) ne l'étaient pas.

Certaines mesures ont été prises, mais l'équipe d'examen n'est toujours pas convaincue que les conseillers en RH disposent de tous les outils nécessaires pour assurer l'uniformité des décisions.

Le Programme des RH devait créer un outil (un modèle d'évaluation des risques) pour faciliter l'évaluation des activités à l'extérieur, mais il ne l'a pas encore fait.

De plus, un recueil rassemblant les précédents pertinents de déclarations de niveau 1 et de niveau 2 devait être mis au point. Un recueil a récemment été rédigé, mais il s'agit simplement d'une liste des décisions antérieures sur les CI, et une telle liste existe déjà dans le Système intégré du personnel des Transports (SIPT). La façon dont les futures déclarations devraient être évaluées ne fait l'objet d'aucune discussion ou orientation.

Les renseignements sur les CI dans la base de données du SIPT de TC sont incomplets.

Les renseignements sur les déclarations de conflits d'intérêts sont consignés dans le SIPT, l'une des 17 applications de RH du système de données de TC pour Oracle visant la consignation des renseignements relatifs aux ressources humaines. Le SIPT et le Système de gestion financière sont les deux principaux systèmes de données du Ministère.

Il y a dans le SIPT des champs concernant les déclarations de CI destinés à recevoir le nom et la région de l'employé, l'objet de la déclaration (activités à l'extérieur par l'employé, travailler avec des parents, cadeaux ou marques d'hospitalité, biens, activités politiques, après-mandat), le niveau du conflit (niveau 1 ou niveau 2); la date de la déclaration; la date à laquelle la déclaration a été reçue; le statut de la déclaration (mesures à prendre, en consultation, fait l'objet d'un examen juridique, fermée), la décision rendue et la date de la décision.

L'équipe d'examen a trouvé les renseignements du SIPT sur les CI utiles, mais a également constaté des faiblesses :

- Certaines déclarations de CI n'ont pas été consignées dans le système – une analyse des déclarations de CI et de l'après-mandat par le Programme des RH au début de 2011 a révélé que certaines régions ne consignaient pas leurs déclarations de CI de niveau 1;
- Certains champs sont vides, ce qui indique que les renseignements au sujet de certaines déclarations sont incomplets ou ne sont pas à jour. Par exemple, les conseillers régionaux en RH ne consignaient pas toujours la date de fermeture;
- Il n'y a pas de champ permettant de consigner le groupe ou le niveau de l'employé qui a présenté la déclaration;
- Enfin, bien que les conseillers et les gestionnaires en RH soient responsables d'assurer que les employés reconnaissent et acceptent les décisions relatives aux CI et d'obtenir la preuve que le conflit a été résolu (p. ex. une cession des actions), il n'existe pas de champ « date de fermeture définitive » dans le SIPT. La date de fermeture des déclarations de CI est la date à laquelle une décision a été rendue plutôt que la date à laquelle la fonction des RH a confirmé que la décision avait été réglée.

Des renseignements plus complets sur les déclarations de CI permettraient de réaliser une analyse plus approfondie des déclarations de CI et de leur traitement de façon à renforcer la prévention.

3.3 BUREAU DES VALEURS ET DE L'ÉTHIQUE

Le CGX a créé un Bureau des valeurs et de l'éthique dans la fonction des RH en avril 2008. Le Bureau devait servir de centre d'expertise sur les valeurs et l'éthique, les conflits d'intérêts et les activités politiques à l'intention des gestionnaires et des employés de l'ensemble du Canada. Le Bureau devait également favoriser l'intégration des valeurs et de l'éthique dans nos décisions quotidiennes et notre comportement.¹²

Il y a eu un fort roulement de personnel au Bureau des V et E.

Lorsque le Bureau des valeurs et de l'éthique a été créé, une personne ayant de l'expérience dans les domaines des valeurs et de l'éthique, du développement organisationnel et de la gestion stratégique des ressources humaines a été nommée à la direction. Deux postes de soutien ont également été pourvus.

Depuis, le Bureau a changé trois fois de directeur. Plus récemment, le poste a été éliminé, et les postes de soutien relèvent maintenant du directeur, Relations de travail, rémunération et santé et sécurité au travail du Programme des RH.

Au moment de sa création, le Bureau devait mener des activités de sensibilisation et de formation, d'examen et d'élaboration de politique, d'évaluation et d'établissement de rapports et devait fournir des conseils, mais ses activités ont été plus limitées. Il n'a pas fourni de formation ou de documents de formation et ses activités d'évaluation et d'établissement de rapports concernaient principalement le traitement de déclarations de CI de niveau 2.

Les plans d'action de gestion des Services généraux en réponse à un récent examen établissent deux principales tâches que doit accomplir le personnel restant de V et E :

- Un examen par la fonction des RH à l'AC des futures déclarations de CI pour déterminer le statut de niveau 1 et de niveau 2, y compris les 1 800 déclarations de CI obligatoires des titulaires de postes à risque;
- Un examen des pratiques régionales pour assurer que la documentation des décisions sur les CI est uniforme et complète et qu'il y a une surveillance pour confirmer que les employés ont rempli leurs obligations relatives aux décisions sur les CI.

3.4 CONTRÔLES CLÉS RELATIFS AU RÉGIME DES INSPECTEURS

L'examen a évalué la mesure dans laquelle les inspecteurs de S et S connaissent les attentes ministérielles en matière de V et E, la façon dont ces attentes sont transmises,

¹² Source : Communiqué du sous-ministre à tous les employés de TC, le 16 avril 2008.

renforcées ou modélisées, la façon dont la direction réaffirme l'importance de ces attentes et la façon dont les comportements sont surveillés.

Les inspecteurs connaissent moins bien les situations de CI à risque élevé que celles à risque faible.

Tous les employés de TC doivent se familiariser avec le Code de V et E du SP et la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat et examiner la façon dont le code et la politique s'appliquent à eux. Ils doivent également évaluer leurs circonstances personnelles et présenter une déclaration de CI s'il y a une possibilité de conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel.

Les gestionnaires de TC doivent veiller à ce que leurs employés aient accès au Code du SP et, particulièrement, à la politique et veiller à ce qu'ils les comprennent.

La majorité des inspecteurs interrogés comprenaient les situations de CI liées à l'acceptation de cadeaux, aux marques d'hospitalité et au travail avec des parents. Toutefois, leur connaissance et leur compréhension des situations de CI plus complexes et à risque plus élevé, notamment les activités à l'extérieur, les emplois en période de congé ou de congé sans solde, n'étaient pas aussi claires.

L'équipe d'examen a affiché des préoccupations à cet égard, car 63 % des déclarations de CI des employés de TC se rapportent à des activités à l'extérieur.

Les observations de l'équipe d'examen étaient conformes aux constatations découlant d'un sondage réalisé par le Bureau des valeurs et de l'éthique en juin 2011. Malgré le taux de réponse limité (seulement 8,3 % de l'effectif de TC) et même si le sondage ne s'adressait pas précisément aux inspecteurs de TC, les répondants ont manifesté un grand intérêt relativement aux renseignements sur les CI, particulièrement en ce qui a trait aux activités à l'extérieur. Une des conclusions formulées par le Bureau des valeurs et de l'éthique était que les employés de TC ont besoin de plus amples renseignements sur les situations de CI découlant des activités à l'extérieur.

Les connaissances des inspecteurs au sujet des V et E/CI ne sont peut-être plus à jour.

La majorité des inspecteurs interrogés ont indiqué que leur connaissance des V et E/CI venait du Code de V et E mentionné dans leur lettre d'offre (qui, dans bien des cas, date d'il y a dix ans ou plus), des séances d'orientation qui leur avait été offerte à leur arrivée (ce qui, encore une fois, peut remonter à plusieurs années), et de la section sur les comportements attendus dans leurs ententes de rendement. Ces déclarations indiquent que les connaissances des inspecteurs peuvent ne plus être à jour ou sont limitées.

Les constatations découlant du sondage sur les V et E réalisé par la fonction des RH en 2011 étaient semblables. Près des deux tiers des répondants (62 %) ont manifesté de l'intérêt à l'égard d'une séance de formation sur le nouveau Code des valeurs et de l'éthique de TC et sur les Lignes directrices sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat.

Les répondants ont indiqué qu'ils avaient besoin de renseignement sur les raisons de présenter des déclarations de CI et sur les activités à l'extérieur.

L'équipe d'examen a affiché des préoccupations à cet égard, car les exigences ont évolué; il est important que les employés puissent fonder leurs décisions sur des renseignements à jour.

Les gestionnaires n'ont peut-être reçu la formation requise pour guider les employés en matière de V et E et de CI.

Les lignes directrices ministérielles provisoires sur les CI et l'après-mandat indiquent que les gestionnaires régionaux devraient être en mesure de fournir à leurs employés des renseignements au sujet des V et E/CI : « En tant que dirigeants et modèles pour les autres, les gestionnaires ont aussi la responsabilité de [veiller à ce que tous comprennent et respectent la Politique du SCT sur les CI et l'après-mandat,] ainsi que de bâtir et de favoriser un milieu de travail sécuritaire, sain et respectueux ».

Toutefois, l'équipe d'examen n'est pas convaincue que les gestionnaires sont suffisamment bien informés sur les V et E/CI pour jouer ce rôle. Les conseillers régionaux en RH sont généralement disponibles pour répondre aux questions, mais ils n'ont pas fourni de formation ou de renseignements qui ajouteraient à l'ampleur ou à l'étendue des connaissances des gestionnaires en matière de V et E/CI.

On constate toutefois une intention de remédier à ce problème. Par exemple, à l'occasion de l'assemblée générale nationale du CGX en décembre 2012, la fonction des RH a annoncé ses plans relativement à une campagne nationale de sensibilisation des employés pour promouvoir le nouveau Code de valeurs et d'éthique de TC et, dans la Région du Québec, une formation à l'intention des gestionnaires a été mise au point et devrait être offerte en 2013.

Les programmes de Sécurité et sûreté n'ont pas de politiques établies pour aborder les risques associés aux inspecteurs assignés aux clients de TC.

On a demandé aux gestionnaires de Sécurité et sûreté s'il y avait des procédures en place pour empêcher que de nouveaux inspecteurs soient chargés de l'inspection d'une entreprise les ayant récemment engagés et pour faire en sorte que les inspecteurs n'inspectent pas la même entreprise pendant une longue période.

Un certain nombre de gestionnaires ont indiqué qu'il pouvait y avoir une période d'attente avant qu'un inspecteur soit chargé d'inspecter une entreprise l'ayant précédemment engagé (cette période variait de trois mois à deux ans), mais qu'il n'y avait aucune politique nationale.

4.0 CONSTATATIONS : RÉOLUTION DE CONFLITS

Conformément à ce qui précède, le terme « résolution de conflits » fait référence aux processus officiel et informel de résolution de conflits du Ministère. Les processus officiels comprennent les griefs; les processus informels comprennent la résolution conjointe de problèmes, parfois avec l'aide de médiateurs.

4.1 CONFLITS ET RÉOLUTION DE CONFLITS

Les dossiers du Ministère indiquent qu'en date de la fin octobre, 1 196¹³ griefs présentés par des employés de TC ne sont pas résolus. Presque tous ces griefs ont été présentés par des employés du programme de Sécurité et sûreté, y compris 1 096 griefs présentés par des employés du programme de sécurité de l'Aviation civile. Environ 90 % des griefs ont été présentés par des employés régionaux. Au total, 370 griefs ont été présentés par 51 employés.

Selon les données des RH, les principaux objets de ces griefs sont les descriptions de travail (596), la rémunération (288), et la discrimination (181). Les RH sont d'avis que la grande question sous-jacente est la tension en milieu de travail liée à une réorganisation du programme de l'Aviation civile qui a commencé en 2006.

Le Ministère a un sous-comité national des relations du travail, de la rémunération et des valeurs et de l'éthique, présidé par le chef des Relations du travail, représentant de la fonction des RH. Le Comité relève du Comité national de gestion des ressources humaines (CNGRH), qui a le mandat de fournir une expertise en gestion organisationnelle et en gestion des ressources humaines et des services à l'appui de la mission de TC. Le CNGRH est composé de directeurs des RH des Régions et de l'Administration centrale et est présidé par le directeur général, Ressources humaines.

À l'échelle nationale, il y a 40 postes de RH, dont les titulaires fournissent des services de relations de travail dans une mesure plus ou moins grande : 12 postes à l'Administration centrale et 28 postes dans les Régions.¹⁴ Les titulaires de ces postes fournissent également des services de soutien en matière de santé et de sécurité au travail (SST), de GRE et de V et E. Dans le cadre de l'exercice de réduction du déficit de l'année dernière, des efforts ont été déployés pour protéger les secteurs de la dotation et des relations du travail autant que possible. À l'avenir, il y aura un expert en RT et quatre généralistes qui offriront une combinaison de services de soutien en matière de RT, de SST, de GRE et de V et E et ils relèveront de chaque directeur régional des RH.

¹³ Données du SIPT de la fonction des RH (de décembre 2004 à octobre 2012)

¹⁴ Renseignements fournis par la Direction générale des RH.

TC n'a pas de système de gestion informelle des conflits.

Étant donné que chaque ministère est tenu, aux termes de l'article 207 de la *Loi de 2005 sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)*, d'avoir un système de gestion informelle des conflits (SGIC), l'équipe d'examen s'attendait de trouver un SGIC à Transports Canada.

Le SGIC vise à mettre en place une approche plus systématique de la gestion et de la résolution des conflits en milieu de travail, en vue de prévenir la résolution de conflits qui pourrait s'avérer coûteuse.

En plus de fournir des options comme l'encadrement, la médiation et la facilitation à l'intention des employés et des gestionnaires, un SGIC prévoit de la formation pour renforcer les compétences en matière de résolution de conflits et établit une compréhension du travail dans diverses situations de conflit. L'objectif est de créer une culture de résolution de conflits et une solution de rechange aux plaintes et griefs officiels.

Une évaluation réalisée en juillet 2009 par Agriculture Canada du SGIC¹⁵ de ce ministère a révélé que SGIC avait été rentable pour le Ministère. Il y a eu un taux de résolution de 83 % à la suite de plus de 150 médiations, et une formation sur la résolution des conflits a permis de renforcer les compétences du personnel en matière de résolution des conflits. L'évaluation comprenait également une analyse comparative des taux de résolution des autres ministères fédéraux (MDN, MAECI, MPO, TPSGC), qui se situaient entre 73 % et 87 %.

Le Plan intégré des RH 2010-2013 de Transports Canada mentionnait l'élaboration d'un SGIC, et la description de travail du conseiller principal en résolution de conflits fait référence à l'élaboration et à la promotion d'un SGIC. Toutefois, le Ministère n'a pas établi de SGIC, ce qui signifie qu'il n'est pas encore conforme à la LRTFP. L'équipe d'examen a été informée qu'il y a des décisions en suspens relativement à la conception du programme de SGIC pour TC. L'équipe a été informée que le travail du conseiller principal en résolution de conflits du Ministère et du reste du personnel des relations de travail est plus axé sur les griefs que sur la résolution informelle des conflits pour plusieurs raisons, la première étant la lourde charge de travail associée aux dossiers de griefs ouverts.

¹⁵ Évaluation des services de gestion informelle des conflits offerts par le Bureau de résolution des conflits d'AAC, Bureau de la vérification et de l'évaluation, le 9 juin 2009.

4.2 CONTRÔLES CLÉS RELATIFS AU RÉGIME DES INSPECTEURS

Les gestionnaires régionaux ont besoin d'une formation plus approfondie sur la résolution de conflits et de soutien connexe.

Les gestionnaires qui ont été interrogés ont indiqué qu'ils étaient en mesure de consulter les conseillers en RH pour leur poser des questions, mais qu'ils bénéficieraient d'une aide pratique en ce qui concerne les questions et les plaintes courantes des employés au sujet des dispositions de la convention collective (p. ex. les frais de déplacement et le traitement des congés). Ils ont indiqué qu'ils trouvaient difficile d'obtenir les renseignements dont ils avaient besoin au sujet de la gestion du rendement et de la résolution des conflits.

L'équipe d'examen a cherché des documents d'orientation et de la formation sur les processus officiels et informels de résolution des conflits et a trouvé qu'il n'existait presque rien pour aider le personnel à comprendre les rôles, les responsabilités ou les normes. De tels renseignements aideraient les gestionnaires chargés d'évaluer le rendement de leurs employés. Il est probable que plus les gestionnaires seront outillés pour évaluer et mesurer le rendement, plus les cas de faible rendement seront cernés. Cela pourrait mener à une augmentation du nombre de situations de résolution informelle et officielle des conflits, pour lesquelles les gestionnaires auront besoin de l'aide des RH.

De plus, les gestionnaires dans des secteurs aux prises avec des problèmes de relations du travail connus se sont dits frustrés du niveau de soutien apporté par les RH du Ministère et estiment qu'un soutien additionnel devrait être fourni pour les aider à régler les problèmes avant qu'ils ne deviennent impossibles à gérer.

5.0 CONCLUSIONS

Dans son Dix-neuvième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada, le greffier du Conseil privé a indiqué que les changements qui s'opèrent dans la société prennent une avance considérable sur les ajustements faits au sein de la fonction publique. Par conséquent, une gestion rigoureuse du rendement sera essentielle.

Il a écrit que « tous les dirigeants et gestionnaires doivent s'employer à tirer le meilleur de leurs employés et d'autres ressources ». « Nous devons encourager les fonctionnaires de tous les niveaux, les aider à se perfectionner et exiger d'eux rien de moins que l'excellence. Ainsi, les gestionnaires doivent donner l'exemple ».

« Au cours des prochains mois, pour veiller à ce que leur équipe se concentre sur l'important travail que nous accomplissons, les gestionnaires devront fixer des normes de rendement élevées et exiger de leurs employés qu'ils les atteignent. Tous les employés doivent conclure une entente de rendement avec leur superviseur. »

Étant donné que le travail des inspecteurs est essentiel à l'efficacité des programmes de surveillance des transports du Ministère, et que ces programmes sont essentiels à l'efficacité de l'ensemble du Ministère, cet examen a porté sur les pratiques de gestion des personnes à l'appui des 1 200 inspecteurs de Sécurité et sûreté de Transports Canada et de leurs gestionnaires.

Il y a eu d'autres rapports de vérification et d'autres études sur la gestion des personnes au Ministère, et la gestion des personnes a été désignée comme une priorité ministérielle, mais il n'y a eu aucune vérification ou examen portant précisément sur la gestion des personnes.

L'équipe d'examen a trouvé un bon nombre de faiblesses.

Pour ce qui est de la gestion du rendement des employés, on a constaté que le Ministère ne fournit pas une orientation suffisante aux gestionnaires sur l'établissement d'objectifs de travail et de mesures du rendement clairs à l'intention des inspecteurs, ce qui pourrait aider le Ministère à aborder les faiblesses connues sur le plan des pratiques de surveillance réglementaire (p. ex. la réalisation des inspections et la documentation des résultats des inspections, ainsi que le suivi des lacunes).

De plus, l'équipe d'examen indique que peu d'attention est accordée aux évaluations du rendement aux inspecteurs ou gestionnaires du programme régional de Sécurité et sûreté. Dans les évaluations du rendement d'un échantillon aléatoire d'inspecteurs et de gestionnaires régionaux, l'équipe d'examen n'a trouvé aucune référence à des lacunes ou à des faiblesses en matière de rendement. L'équipe d'examen a consulté des documents de la Direction générale des ressources humaines afin de guider et de faciliter la gestion du rendement des employés et a examiné le SIPT, le système des données sur les RH du Ministère. Elle a constaté un faible niveau de participation des gestionnaires de S et S à la formation sur la gestion des personnes de TC.

En ce qui a trait aux valeurs et à l'éthique/aux conflits d'intérêts, l'équipe d'examen s'attendait de trouver un cadre de prévention des CI bien établi, car il est reconnu dans l'ensemble du Ministère que le risque inhérent de CI est élevé pour les inspecteurs de Sécurité et sûreté.

Toutefois, il en est ressorti qu'il existe peu de directives à ce jour sur les questions de CI auxquelles pourraient être confrontés les inspecteurs, par exemple les occasions de travail à l'extérieur dans des entreprises dont les activités sont supervisées par le Ministère. La fonction des RH a récemment dressé une liste d'environ 1 800 postes à risque qui nécessiteront des déclarations de CI obligatoires, et doit être reconnue pour avoir inclus les postes d'inspecteurs et de gestionnaires de la Sécurité et de la sûreté.

Toutefois, le traitement des déclarations de CI a toujours été lent à TC et prend encore aujourd'hui plus de 90 jours, à savoir la norme fixée par un autre ministère (TPSGC). Dans un rapport de vérification de 2010, le Bureau du vérificateur général a observé que le traitement des déclarations de CI doit être effectué en temps opportun, car entretemps, les ministères doivent poursuivre leurs activités malgré le genre d'incertitudes que représente une déclaration de CI.

L'équipe d'examen a constaté que peu d'attention était accordée à la résolution informelle des conflits, malgré la disposition d'une loi de 2005 exigeant que chaque ministère établisse un système de gestion informelle des conflits. Le Ministère n'a pas établi de système de gestion informelle des conflits, ce qui limite les directives à l'intention des employés et des gestionnaires.

Dans l'ensemble, les constatations indiquent un besoin de mesures concertées par trois groupes – la Direction générale des ressources humaines, les autorités fonctionnelles du programme de Sécurité et sûreté et la Direction régionale de sécurité et sûreté – pour renforcer la gestion des personnes à l'appui des inspecteurs et des gestionnaires du programme de Sécurité et sûreté.

Pour cette raison, l'examen se termine par la formulation de recommandations pour chaque groupe, qui contribueront à renforcer la culture de gestion des personnes. Comme la réussite d'une telle entreprise dépendra d'une action intégrée, le sous-ministre pourrait vouloir mettre en place un certain processus de coordination, semblable au Comité directeur chargé de la transition au sein de l'Aviation civile.

6.0 RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

N°	Recommandation	Plan d'action de gestion détaillé	Date d'achèvement de chaque mesure	Rapport direct du BPR pour chaque mesure
<p>Recommandation 1</p> <p>Les Services généraux du SMA (qui supervisent les services des RH pour les programmes de S et S) devraient appuyer la prestation du programme de S et S comme suit :</p>				
1	<p>a) Travailler avec les sous-ministres adjoints et directeurs généraux régionaux de S et S pour assurer que chaque employé de S et S a des objectifs de rendement précis, mesurables et assortis d'une échéance relativement à ses responsabilités individuelles de surveillance;</p>	<p>Pour aider les gestionnaires à mettre en œuvre la Directive de GRE améliorée, publiée en février 2012, les Ressources humaines (RH) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour assurer l'uniformité et l'harmonisation avec l'établissement de priorités ministérielles, feront en sorte que tous les employés non EX (non assujettis à la rémunération au rendement), y compris les employés de S et S, suivront désormais un cycle de GRE en fonction d'une année civile;* • établiront des outils à l'intention des gestionnaires qui seront fournis sur l'Intranet du Ministère, en vue d'aborder précisément la façon d'établir les objectifs, d'évaluer les compétences et de documenter et corriger le faible rendement;* • exiger clairement que les gestionnaires rencontrent les nouveaux employés tôt pendant leurs premières semaines afin de leur présenter les attentes en matière de rendement, y compris les objectifs et les mesures normalisés, de même que les attentes 	Mars 2014	DGRH

		<p>relatives aux compétences clés en leadership. Une liste de vérification à l'intention des gestionnaires permettant de consigner cette discussion sera mise au point. Cette exigence sera incluse dans les évaluations du rendement des gestionnaires. Ces derniers seront évalués en fonction de leur capacité à s'acquitter de cette fonction.</p>		
1	<p>b) Appliquer, dans le cadre de sa surveillance connexe des RH, un processus rigoureux d'assurance de la qualité concernant la GRE de TC qui va au-delà du suivi des taux d'achèvement de la GRE;</p>	<p>Dans la Directive sur la GRE, la RCN et les comités régionaux d'examen (Conseil de révision des carrières [CRC]) sont responsables d'assurer que le processus de GRE est équitable, crédible et efficace. En plus d'assurer que le processus est appliqué uniformément et équitablement, les comités fournissent également le premier niveau d'assurance en ce qui a trait à la qualité de la GRE. Par conséquent, les RH travailleront avec la direction pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • assurer que des CRC, pour les employés EX non assujettis à la rémunération au rendement, sont en place et sont utilisés efficacement; • élaborer un processus de surveillance de l'assurance de la qualité, au moyen de méthodes d'échantillonnage acceptables, pour assurer que la GRE soit évaluée de façon équitable et uniforme et que les superviseurs et gestionnaires réalisent et consignent les mesures de suivi requises;* • veiller à ce que l'assurance de la qualité fasse partie du mandat du Comité d'examen/CRC dans la Directive sur la GRE et renforcer cela au moyen d'un mandat commun pour le Comité 	Août 2014	DGRH

		<p>d'examen/CRC;*</p> <ul style="list-style-type: none"> travailler avec les membres du CGX, à titre de mesure intérimaire, pour lancer un examen d'un échantillon aux fins de l'assurance de la qualité et faire rapport des constatations au CGX. 		
1	<p>c) Assurer que les gestionnaires de S et S ont les outils et le soutien dont ils ont besoin pour cerner, documenter et corriger le faible rendement;</p>	<p>Dans le cadre des initiatives de transformation de la fonction des RH, les spécialistes en RH ont été réaffectés principalement à la dotation et aux relations de travail. Cela a permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> d'établir l'Unité nationale des relations de travail à l'AC qui sert de centre d'expertise pour fournir des conseils, de l'encadrement et des services; d'assurer que l'expertise spécialisée des Relations du travail continue d'être disponible pour appuyer et conseiller la direction relativement à la gestion du rendement. <p>De plus, pour appuyer les gestionnaires en ce qui concerne la gestion du rendement et accroître la connaissance des outils visant à cerner, documenter et corriger le faible rendement, les RH :</p> <ul style="list-style-type: none"> tiendront des consultations avec la direction de l'AC et des Régions par l'entremise de groupes de discussion pour déterminer les besoins actuels et futurs en matière de RT ou les besoins de modifier des outils ou l'appui; 	Mars 2014	DGRH et DRRH

		<ul style="list-style-type: none"> • établiront un plan de communication pour transmettre les outils existants (ou tout nouvel outil) aux gestionnaires (p. ex. les Lignes directrices concernant le licenciement ou la rétrogradation pour rendement insatisfaisant). 		
1	d) Assurer que les employés de S et S reçoivent des renseignements clairs concernant les attentes du Ministère à l'égard des employés relativement aux valeurs et à l'éthique/aux conflits d'intérêts et les risques/problèmes que les employés de TC sont les plus susceptibles de rencontrer;	<p>Le Cadre stratégique de valeurs et d'éthique de TC a été lancé à l'intention des gestionnaires le 20 mars 2013 et à l'intention de tous les employés* sur monTC le 25 mars. Voici un aperçu des principales activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les RH mèneront une campagne de sensibilisation à l'intention de gestionnaires pour assurer qu'ils sont en mesure d'informer leurs employés. • Les directeurs/les gestionnaires informeront leurs employés respectifs et chercheront à obtenir leur rétroaction pour assurer qu'ils en ont une bonne compréhension. Les membres du CGX effectueront un suivi pour assurer que ces renseignements ont été fournis aux employés. • On demandera aux employés de confirmer qu'ils ont lu et compris les attentes du Ministère en ce qui a trait aux valeurs et à l'éthique/aux conflits d'intérêts dans leur entente de GRE. • Une surveillance et des rapports sur les taux d'achèvement seront effectués. <p>* EXCEPTION : Bien que le Code des valeurs et d'éthique du secteur public (CVESP) s'applique actuellement à tous les employés, le Code de TC, la</p>	Jun 2014	DGRH

		Politique sur les conflits d'intérêts (CI) et l'après-mandat, ainsi que les Lignes directrices de TC sur les CI et l'après-mandat ne sont pas en vigueur pour les groupes dont la convention collective est encore en cours de négociation. Au lieu de ça, les chapitres 2 et 3 du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique (de 2003) continueront de s'appliquer et ces instruments de politique entreront en vigueur dès que les nouvelles conventions collectives seront signées.		
1	e) Assurer que les employés de TC qui occupent des postes à risque présentent des déclarations de CI de façon régulière et que le traitement, le processus décisionnel et le suivi qui s'y rapportent soient effectués rapidement par le Ministère;	<p>Une évaluation des risques pour déterminer les postes à risque a été élaborée et approuvée par le CGX en juin 2012. Elle comprend une liste des postes pour lesquels des déclarations sont obligatoires. Ceux-ci ont été publiés dans les Lignes directrices de Transports Canada sur les CI et l'après-mandat. De plus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • tous les employés seront informés des nouvelles exigences relatives aux conflits d'intérêts (CI) et à l'après-mandat par courriel et sur monTC; • les employés* assujettis à l'obligation de présenter des déclarations seront informés de leurs obligations par courriel; • les RH élaboreront et appliqueront des normes de service sur les CI et l'après-mandat aux fins du traitement des déclarations obligatoires conformément au processus centralisé nouvellement mis en œuvre; • les RH créeront un système de suivi pour la collecte 	2014	DGRH

		<p>des déclarations de CI présentées par les employés occupant un poste à risque élevé et toutes les autres déclarations pour lesquelles des mesures sont requises. Les RH fourniront à la direction des listes des personnes occupant des postes à risque élevé qui n'ont pas fourni de déclarations de CI aux fins de la réalisation d'un suivi approprié. Ensemble, les RH et la direction assureront que toutes les déclarations de CI sont présentées tous les deux ans. La surveillance des autres secteurs (p. ex. les postes à faible risque) sera réalisée au moyen d'un échantillonnage aléatoire;</p> <ul style="list-style-type: none"> (* Voir l'exception à la recommandation 1d ci-dessus.) 		
1	f) Assurer que la fonction des RH collabore avec la direction régionale pour mieux comprendre ses besoins en matière de relations de travail et, ainsi, établir les priorités relatives aux activités et aux ressources de RH;	<ul style="list-style-type: none"> Les RT seront ajoutées à titre de point permanent aux ordres du jour du comité de gestion régional et de la RCN pour discuter des questions horizontales de RT (p. ex. la nature de griefs de l'organisation de même que les plaintes concernant le harcèlement d'un point de vue régional et national) et de l'analyse des tendances. 	Septembre 2013	Membres du CGX
1	g) Au fil du temps, établir un service de résolution informelle des conflits, conformément à la <i>Loi de 2005 sur les relations de travail dans la fonction publique</i> , pour appuyer les employés et les gestionnaires et améliorer leur	<ul style="list-style-type: none"> La proposition et l'approche du programme de SGIC sont présentées au CGX aux fins de discussion et de décision. Un plan de mise en œuvre et des outils pour le modèle choisi seront élaborés (document de sensibilisation, interventions et stratégie de communication, etc.). 	Automne 2014 et exercices suivants	DGRH

	résolution informelle des conflits;	<ul style="list-style-type: none"> • Appliquer le modèle de SGIC choisi. • Revoir la mise en œuvre du SGIC pour évaluer la pertinence du modèle choisi. 		
Recommandation 2				
Le SMA, S et S (qui supervise les programmes de S et S), devrait améliorer l'orientation fonctionnelle à l'intention du personnel régional de S et S comme suit :				
2	a) Travailler avec la Direction générale des ressources humaines et les directeurs généraux régionaux pour assurer qu'il y a des normes de rendement claires (liées aux plans d'inspection et aux normes d'inspection) à l'intention des inspecteurs et des gestionnaires régionaux de Sécurité et sûreté;	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des mesures du rendement communes à l'intention des inspecteurs et des superviseurs de tous les modes pour aborder clairement la nature du travail, la façon dont le travail sera effectué et la méthode de consignation dans les documents de GRE applicables.* 	Janvier 2014	Tous les directeurs généraux de S et S
2	b) Assurer que les systèmes d'assurance de la qualité élaborés pour les programmes de Sécurité et sûreté incluront précisément un échantillonnage aléatoire du personnel, y compris l'adhérence des inspecteurs et des gestionnaires aux normes et aux procédures documentées du programme;	<ul style="list-style-type: none"> • La section sur l'assurance de la qualité du document d'orientation sur la surveillance de Sécurité et sûreté inclura des exigences relatives à l'échantillonnage aléatoire de l'adhérence du personnel aux normes et aux procédures du programme. Les Lignes directrices comprendront des exigences d'échantillonnage multimodales courantes (taux d'échantillonnage, dispositions relatives au suivi, etc.) de même que des listes de normes, des documents et des bases de données à échantillonner propres à chaque mode.* 	Janvier 2014	Tous les directeurs généraux de S et S

Recommandation 3

Les directeurs généraux régionaux (qui supervisent les régimes d'inspection régionaux de S et S), avec l'appui du SMA, Services généraux, et du SMA, S et S, doivent :

3	a) Assurer que tous les gestionnaires de S et S sont formés pour s'acquitter de leurs responsabilités de gestion des personnes;	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir la délégation des pouvoirs de RH afin de définir clairement les responsabilités de gestion des personnes pour la direction à tous les niveaux. • Déterminer les connaissances requises en gestion des personnes pour bénéficier d'une délégation de pouvoirs en RH. • Utiliser le processus de GRE et de PAI pour évaluer et déterminer les besoins d'un gestionnaire en matière d'apprentissage en vue de l'exercice d'une délégation et cerner toute autre formation requise pour aborder les défis particuliers dans ce secteur. • Assurer une surveillance par l'entremise des CRC et du processus d'assurance de la qualité, y compris les données du système d'information de gestion des RH. 	Hiver 2014	Membres du CGX
3	b) Assurer que tous les gestionnaires de S et S fassent eux-mêmes l'objet d'une évaluation en ce qui a trait à leur efficacité à corriger le faible rendement et les comportements inappropriés (et à reconnaître le bon rendement).	<p>Gestion du rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser le processus de la GRE et des CRC à l'intention des gestionnaires pour déterminer si les gestionnaires évaluent les employés dans le cadre de leurs responsabilités de gestion.* • Utiliser le processus de surveillance de l'assurance de la qualité et les examens par échantillonnage pour déterminer si les gestionnaires reconnaissent 	2014-2015	Membres du CGX

		ou non le rendement adéquat et corrigent le faible rendement ou les comportements inappropriés.*		
--	--	--	--	--

***La nouvelle Directive du SCT sur la gestion du rendement des employés pourrait avoir une incidence sur cette mesure de suivi.**

