



Government  
of Canada

Gouvernement  
du Canada

Canada



## Rapport final

# Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la Direction générale des ressources humaines

Bureau de la vérification et de l'évaluation

2 mars 2017





**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

## Table des matières

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION .....</b>	<b>3</b>
<b>ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ .....</b>	<b>4</b>
<b>OBSERVATIONS .....</b>	<b>4</b>
<b>CADRE DE GOUVERNANCE POUR LA FONCTION D'ENQUÊTE ET DE DISCIPLINE EN MATIÈRE DE RELATIONS DE TRAVAIL .....</b>	<b>4</b>
Les pouvoirs ont été établis; les rôles et responsabilités peuvent être précisés davantage .....	5
Le Ministère a maintenu ses efforts visant à accroître la sensibilisation et la confiance des employés dans le programme de prévention du harcèlement.....	6
<b>INTÉGRITÉ DES ENQUÊTES ET DES PROCESSUS DISCIPLINAIRES EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT .....</b>	<b>7</b>
Il existe des occasions afin de formaliser les pratiques de gestion des risques .....	7
Des procédures et des processus opérationnels ont été établis; de la formation et des outils sont disponibles pour les conseillers et les gestionnaires en relations de travail pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités.....	8
Les procédures opérationnelles ne sont pas appliquées de façon uniforme .....	9
La communication et la collaboration entre les intervenants dans le cadre des enquêtes et de l'application d'une mesure disciplinaire au sein du Ministère se sont améliorées.....	11
<b>INTÉGRITÉ DANS LA CONSERVATION ET LA GESTION DE L'INFORMATION .....</b>	<b>13</b>
Les dossiers étaient conservés de manière sécuritaire, cependant, l'information électronique n'a pas toujours été transmise de façon appropriée; la rapidité avec laquelle les dossiers sont éliminés pourrait être améliorée.....	13
Les limites fonctionnelles ont été respectées dans le nouveau système Mes RHGC .....	15
<b>SUIVI DU RENDEMENT ET PRODUCTION DE RAPPORTS .....</b>	<b>16</b>
Les normes de service et les indicateurs de rendement de la fonction disciplinaire n'étaient pas encore officialisés et mis en œuvre .....	16
Certains mécanismes de surveillance étaient déjà en place, mais il est possible de renforcer les pratiques de production de rapports.....	17
<b>CONCLUSIONS .....</b>	<b>18</b>
<b>RÉPONSE DE LA GESTION .....</b>	<b>19</b>



**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

## **Sommaire**

- i. Services publics et Approvisionnement Canada emploie plus de 13 000 personnes dans cinq régions différentes. Par conséquent, la création d'un environnement de travail sain, exempt de harcèlement et d'autres mauvaises conduites, produit un effet positif sur le moral et la productivité des employés, ainsi que sur la réputation de l'organisation. Afin de favoriser un environnement de travail sain, il est essentiel de mettre en place un cadre de contrôle efficace visant à gérer les enquêtes et les mesures disciplinaires au travail et à maintenir des normes élevées à l'égard des valeurs et des comportements éthiques au sein du Ministère.
- ii. Services publics et Approvisionnement Canada a élaboré et mis en œuvre le Cadre de gestion des enquêtes et la Directive sur la discipline afin de gérer les enquêtes liées à de mauvaises conduites des employés et les mesures correctives. La sous-ministre délègue respectivement les pouvoirs d'enquête sur les plaintes de harcèlement du Secteur de la capitale nationale et des régions au sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines et aux directeurs généraux régionaux. Selon la sévérité des mesures disciplinaires, les pouvoirs d'imposer de telles mesures sont délégués aux différents niveaux de gestionnaires qui collaborent avec les conseillers en relations de travail.
- iii. La vérification visait à déterminer si des éléments précis du Cadre de responsabilisation de gestion sont en place et fonctionnent comme prévu afin de soutenir les fonctions ministérielles d'enquête et de discipline en matière de relations de travail et à évaluer si les activités d'enquête et de discipline en matière de relations de travail sont conformes aux lois, aux politiques et aux conventions collectives pertinentes. La vérification visait les activités d'enquête et de discipline en matière de relations de travail pour la période d'avril 2013 à mars 2016.
- iv. L'Instrument de délégation en matière de ressources humaines de Services publics et Approvisionnement Canada décrit les pouvoirs délégués relatifs aux activités de ressources humaines, notamment les enquêtes sur les plaintes de harcèlement, la recherche de faits et la discipline. Or, nous avons remarqué que les rôles et responsabilités des intervenants concernés dans les enquêtes sur le harcèlement pourraient être mieux définis et que la fonction de discipline pourrait être précisée davantage. Un certain nombre d'initiatives ont été prises pour sensibiliser les employés à l'égard du harcèlement à la suite des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014. Le Ministère maintient ses efforts visant à accroître la confiance des employés dans le programme de prévention du harcèlement.
- v. Nous avons remarqué que les relations de travail ont pris des initiatives pour évaluer les risques liés aux enquêtes sur le harcèlement et aux cas disciplinaires individuels, mais que des pratiques de gestion de risques n'ont pas été officialisées et mises en œuvre systématiquement. Des procédures et processus opérationnels d'enquête et de discipline en matière de relations de

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

travail ont été établis. De la formation et des outils sont disponibles pour les conseillers et les gestionnaires en relations de travail pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités. Cependant, nous avons observé un certain nombre de cas où les processus et procédures n'ont pas été suivis et où les résultats n'étaient pas suffisamment documentés. Les intervenants ont reconnu le besoin d'établir une stratégie de communication et des progrès ont été réalisés dans l'amélioration de la communication et la collaboration entre les organismes d'enquête, les conseillers en relations de travail et la direction.

- vi. La Direction des relations de travail a établi un processus pour assurer un contrôle physique des dossiers d'enquête et de discipline. Dans la région de la capitale nationale, les dossiers de cas sont conservés dans une pièce sécurisée dont l'accès est restreint. La Direction a mis en œuvre une procédure de nettoyage annuelle pour éliminer les dossiers ayant dépassé les délais de conservation établis. Par contre, nous avons observé un certain nombre de situations où les dossiers n'ont pas été éliminés, ce qui indique que la rapidité avec laquelle les dossiers sont éliminés pourrait être améliorée afin de se conformer aux politiques, aux directives et aux conventions collectives pertinentes.
- vii. En novembre 2014, la Direction générale des ressources humaines a effectué la migration de son système d'information du Système de gestion des ressources humaines vers le système pangouvernemental Mes RHGC (PeopleSoft). Nous avons aussi découvert que les normes de service pour la fonction de discipline n'avaient pas été officiellement établies, surveillées ou communiquées aux intervenants. Des rapports exhaustifs n'ont pas pu être générés sans une intervention manuelle et la compilation de données de multiples sources, puisque le système Mes RHGC ne respecte pas les besoins du secteur en matière d'établissement de rapports. La Direction générale des ressources humaines étudie à l'heure actuelle d'autres mécanismes qui lui permettraient de répondre à ses exigences en matière de production de rapports.
- viii. Dans l'ensemble, la vérification a permis de conclure que les éléments sélectionnés du Cadre de responsabilisation de gestion examinés étaient en place pour permettre la réalisation des fonctions d'enquête et de discipline en matière de relations de travail. Les fonctions d'enquête et de discipline en matière de relations de travail respectaient généralement la loi, les politiques et les conventions collectives pertinentes. Cependant, comme il est mentionné, il existe des possibilités d'amélioration.

### **Réponse de la gestion**

La gestion a eu l'occasion d'examiner le rapport et elle est d'accord avec les conclusions et les recommandations de celui-ci. Par ailleurs, elle a élaboré un plan d'action de la gestion pour donner suite à ces recommandations.

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

## **Recommandations et plan d'action de la gestion**

**Recommandation 1 :** La sous-ministre adjointe de la Direction générale des ressources humaines devrait améliorer le cadre de gouvernance en précisant les rôles et les responsabilités dans certains aspects des enquêtes sur le harcèlement et de la discipline.

**Plan d'action de la gestion 1.1 :** En ce qui concerne le processus de traitement des plaintes de harcèlement, les relations de travail devront préciser les rôles et responsabilités des divers intervenants dans les instruments de politique sur le harcèlement du Ministère.

**Plan d'action de la gestion 1.2 :** En ce qui concerne les dossiers disciplinaires, les relations de travail devront préciser les rôles et responsabilités en matière de documentation des dossiers qui leur reviennent et qui reviennent à la direction dans les Lignes directrices ministérielles sur la discipline.

**Plan d'action de la gestion 1.3 :** En ce qui concerne les enquêtes d'allégations de harcèlement, la Direction générale des ressources humaines développera à l'interne sa capacité de conclure des marchés à partir de commandes subséquentes à des offres à commandes au lieu d'avoir recours au service de la gestion des matières comme intermédiaire, étant donné les retards incontrôlables qu'engendre cette dernière façon de faire.

**Recommandation 2 :** La sous-ministre adjointe de la Direction générale des ressources humaines devrait mettre en place des mesures pour assurer l'intégrité des enquêtes, ce qui comprend l'amélioration des pratiques de gestion des risques opérationnels, la surveillance du respect des processus et des procédures, la compilation d'une documentation suffisante à l'appui des résultats et le soutien à une collaboration accrue avec les autres unités d'enquête.

**Plan d'action de la gestion 2.1 :** En ce qui concerne les pratiques de gestion des risques liés aux enquêtes, les relations de travail proposeront au Comité du Cadre de gestion des enquêtes que la Direction générale des ressources humaines prépare un document de surveillance des enquêtes pour tous les cas et les dossiers dans lesquels le niveau de risques et les mesures pertinentes seront consignés et rationalisés à chaque étape lorsque cela s'avérera nécessaire. Cela permettra de renforcer les communications et la participation des relations de travail tôt dans le processus dans les cas gérés par les unités d'enquêtes du Ministère.

**Plan d'action de la gestion 2.2 :** En ce qui concerne les dossiers sur le harcèlement, les relations de travail modifieront leur document prima facie pour chaque dossier

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

(analyse afin de déterminer si l'allégation respecte la définition) et mettront en place une nouvelle procédure dans le cadre de laquelle le coordonnateur national de la lutte contre le harcèlement réalisera un examen de l'assurance de la qualité pour chaque dossier et signera le document.

**Plan d'action de la gestion 2.3 :** En ce qui concerne les dossiers disciplinaires, les relations de travail créeront un modèle de document de rapport disciplinaire à utiliser pour les dossiers où un rapport d'enquête détaillé n'est pas jugé nécessaire. Ce modèle contiendra les exigences principales relatives à la preuve, aux circonstances dont il faut tenir compte, à l'analyse et aux conclusions relatives à la mauvaise conduite.

**Plan d'action de la gestion 2.4 :** Les relations de travail du ministère demanderont aux gestionnaires des relations de travail dans la Région de la capitale nationale et les régions de réaliser une vérification de l'assurance de la qualité de la liste de vérification des dossiers disciplinaires afin de s'assurer que toute la documentation à l'appui se trouve dans le dossier. Ils devront aussi signer chaque mesure disciplinaire imposée dans un dossier. Une liste de vérification des dossiers sur le harcèlement semblable sera créée et mise en œuvre de la même façon.

**Recommandation 3 :** La sous-ministre adjointe de la Direction générale des ressources humaines devrait améliorer les pratiques relatives à la conservation et à l'élimination des dossiers.

**Plan d'action de la gestion 3.1 :** En ce qui concerne la destruction régulière des dossiers de relations de travail selon les règles établies, les relations de travail ont effectué un nettoyage général de leur salle de dossiers depuis la réalisation de la présente vérification, et depuis janvier 2017, les gestionnaires de relations de travail et leur personnel administratif examinent chaque mois la liste des dossiers afin de détruire les dossiers disciplinaires et les dossiers électroniques connexes (*exempli gratia*, dans le système Mes RHGC) en temps opportun.

**Recommandation 4 :** La sous-ministre adjointe de la Direction générale des ressources humaines devrait élaborer des normes de services formelles et surveiller les résultats.

**Plan d'action de la gestion 4.1 :** Les relations de travail proposeront un nouvel ensemble de normes de service rapides pour la direction (soutenu par les relations de travail en tant que conseiller) afin d'achever les processus disciplinaires, qui seront officialisés et communiqués à la direction traitant des cas. Les normes modifiées tiendront compte de la jurisprudence qui s'applique. Un système de suivi sera mis en place et le document de surveillance des enquêtes (voir le point 2.1) sera utilisé pour



**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

surveiller les résultats. Il sera possible de produire un rapport concernant le respect de la norme de service.

**Plan d'action de la gestion 4.2 :** En ce qui concerne la suggestion selon laquelle un système de production de rapports serait idéal pour saisir les données pendant les différentes étapes d'une enquête, les relations de travail ont participé à des séances de mappage des données avec la Direction générale du dirigeant principal de l'information durant l'été 2016 afin d'étudier l'acquisition potentielle d'un logiciel (Microsoft Dynamics CRM) pour la gestion des cas de certaines fonctions des relations de travail non couvertes par Mes RHGC. Le système CRM a une grande souplesse qui lui permet de produire divers types de rapports à l'appui des objectifs de surveillance. Le prochain déploiement du système CRM répondra à ces exigences. Entre temps, les relations de travail travailleront avec l'équipe d'analyse des données afin d'explorer les options de collecte et d'analyse de données électroniques à l'appui des activités de relations de travail dans le milieu de travail.

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

## **Introduction**

1. La présente mission figure dans le Plan de vérification et d'évaluation fondé sur les risques 2015 à 2018 de Services publics et Approvisionnement Canada.
2. Services publics et Approvisionnement Canada joue un rôle important dans les activités quotidiennes du gouvernement du Canada en tant qu'acheteur central, spécialiste des questions linguistiques, gestionnaire de biens immobiliers, trésorier, comptable et administrateur de la paye et des pensions. Compte tenu de ses effectifs de plus de 13 000 employés dans 5 régions différentes, la création d'un environnement de travail sain, exempt de harcèlement, de violations des droits de la personne et d'autres mauvaises conduites, contribue au moral et à la productivité des employés, ainsi qu'à la réputation de l'organisation. En outre, les employés satisfaits et très performants permettent à Services publics et Approvisionnement Canada de réaliser son mandat et d'appuyer les priorités gouvernementales.
3. Afin de favoriser un environnement de travail sain, il est essentiel de mettre en place un cadre de contrôle efficace visant à gérer les enquêtes et les mesures disciplinaires au travail au sein du Ministère. La section 6.1.8 de la Politique sur la sécurité du gouvernement de 2009 indique que les administrateurs généraux de tous les ministères ont la responsabilité de s'assurer que les allégations d'inconduite fassent l'objet d'une enquête, d'une intervention et d'un signalement. Pour ce faire, Services publics et Approvisionnement Canada a mis sur pied le Cadre de gestion des enquêtes afin de gérer les enquêtes sur les mauvaises conduites des employés. Chacune des directions générales de Services publics et Approvisionnement Canada ayant des responsabilités en matière d'enquête agit à titre de Bureau de première responsabilité pour les allégations, les examens et les enquêtes dans son domaine respectif. Leurs pouvoirs sont différents selon la nature des allégations.
4. Au sein de Services publics et Approvisionnement Canada, la sous-ministre subdélègue le pouvoir d'enquêter sur les allégations. Les secteurs des Relations de travail et de la Surveillance en dotation de la Direction générale des ressources humaines possèdent les responsabilités d'enquête et l'expertise en matière d'enquêtes administratives dans le milieu de travail.
5. Le secteur de la Surveillance en dotation mène des enquêtes et présente des recommandations à la sous-ministre au sujet des processus de dotation interne. En ce qui concerne les processus de dotation externe ou tout processus où il pourrait y avoir le risque de fraude ou l'exercice d'une influence politique, la Surveillance en dotation transfère le dossier à la Commission de la fonction publique, qui a la compétence exclusive d'enquêter sur de tels sujets en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.
6. Les relations de travail contribuent aux enquêtes sur les actes répréhensibles en fournissant des renseignements et des conseils aux organismes d'enquête, au besoin. Elles participent à divers

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

programmes qui peuvent mener au traitement de cas de mauvaise conduite d'employés, notamment :

- Enquêtes sur le harcèlement;
- Recherche de faits et discipline;
- Griefs;
- Plainte concernant les droits de la personne;
- Programme sur les conflits d'intérêts;
- Programme de prévention de la violence dans le milieu de travail.

7. Les relations de travail sont responsables de gérer les enquêtes sur le harcèlement menées par les enquêteurs indépendants et appuient la direction en ce qui concerne la recherche de faits et la discipline.
8. Les gestionnaires, en collaboration avec les conseillers en relations de travail, effectuent des recherches de faits et établissent des mesures disciplinaires appropriées. Selon l'Instrument de délégation en matière de ressources humaines de Services publics et Approvisionnement Canada, le gestionnaire qui a le pouvoir délégué d'imposer des mesures disciplinaires doit demander conseil à un conseiller en relations de travail avant de les appliquer. La Directive sur la discipline et les Lignes directrices sur la discipline de Services publics et Approvisionnement Canada décrivent les types de mesures disciplinaires qui peuvent être imposées aux employés.
9. Parmi les autres programmes d'intérêt appuyés par les relations de travail, mentionnons les programmes sur les griefs, les plaintes concernant les droits de la personne, les conflits d'intérêts et la prévention de la violence en milieu de travail. Les relations de travail appuient ces programmes, mais ne sont pas responsables des composantes d'enquête de ceux-ci. Le processus d'audience des griefs est en grande partie un mécanisme officiel de règlement de conflits entre la direction et les employés. Les plaintes auprès de la Commission canadienne des droits de la personne sont déposées par les employés ou les personnes qui reçoivent des services de Services publics et Approvisionnement Canada directement et font l'objet d'une enquête menée par la Commission. La Direction des enquêtes spéciales et de la divulgation interne au sein de la Direction générale de la surveillance, mène habituellement les enquêtes lorsque les allégations de mauvaise conduite des employés impliquent un conflit d'intérêts ou la violence en milieu de travail. La Direction de la santé et de la sécurité au travail est responsable des plaintes relatives à la violence en milieu de travail au sein de la Direction générale des ressources humaines. Bien que les relations de travail appuient ces activités à certains moments, elles ne constituent pas des enquêtes liées aux relations de travail. Elles sont donc exclues de la présente vérification.
10. Au cours des trois derniers exercices financiers (2013-2014, 2014-2015 et 2015-2016), le Ministère a reçu 30 plaintes de harcèlement et a mis en œuvre 190 mesures disciplinaires. La

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

Direction des relations de travail dispose de 26 conseillers en relations de travail et d'un budget de 2,41 millions de dollars en moyenne pour les trois derniers exercices financiers.

## **Objectifs de la vérification**

11. Les objectifs de la vérification étaient : (i) de déterminer si des éléments précis du Cadre de responsabilisation de gestion sont en place et fonctionnent comme prévu afin de soutenir les fonctions ministérielles d'enquête et de discipline en matière de relations de travail et (ii) d'évaluer si les activités d'enquête et de discipline en matière de relations de travail sont conformes aux lois, politiques et conventions collectives pertinentes.
12. Cette vérification est axée sur des éléments du Cadre de responsabilisation de gestion, notamment : (i) les pouvoirs, rôles et responsabilités; (ii) les processus et procédures; (iii) la gestion de l'information; (iv) la formation, la sensibilisation et la communication; (v) la gestion des risques; et (vi) le rendement et la surveillance.
13. La vérification a permis d'évaluer les éléments mentionnés ci-dessus sur une période allant d'avril 2013 à mars 2016, en mettant l'accent sur les enquêtes sur le harcèlement en matière de relations de travail, la recherche de faits et la discipline. Nous avons également examiné certains griefs liés à des enquêtes sur le harcèlement et à la discipline afin d'évaluer si les griefs étaient déposés relativement à la gestion de ces processus. Le caractère approprié des conclusions d'enquête et des décisions disciplinaires n'a pas été évalué dans le cadre de cette vérification.
14. La vérification ne portait pas sur la fonction d'enquête sur la dotation du Ministère, qui est gérée par la Direction de la dotation du Ministère du Secteur des politiques et des programmes ministériels des ressources humaines au sein de la Direction générale des ressources humaines, pour les raisons qui suivent. Les secteurs de risque des activités de dotation pangouvernementales et de la fonction d'enquête sur la dotation ont été repérés, signalés et surveillés par la Commission de la fonction publique. La Commission de la fonction publique exige le Ministère à présenter un Rapport ministériel annuel sur l'obligation de rendre compte en dotation et a réalisé des vérifications de la dotation des ministères et des organismes gouvernementaux. Puisque la Commission de la fonction publique a la compétence exclusive pour mener des enquêtes sur la dotation externe, le Ministère ne mène qu'un petit nombre d'enquêtes sur la dotation chaque année. Par exemple, à l'exercice 2014-2015, le Ministère a traité trois cas d'enquête sur la dotation interne qui étaient supervisés directement par la sous-ministre. Par conséquent, nous avons évalué la fonction d'enquête sur la dotation comme étant un secteur à faible risque et nous l'avons donc exclu de la portée de la vérification<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Dans le but de moderniser le système de dotation du gouvernement, la Politique de nomination et l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination de la Commission de la fonction publique ont été revus

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

15. La vérification était axée sur la fonction d'enquête, de recherche de faits et de discipline de la Direction générale des ressources humaines. Nous avons exclu de la portée de nos travaux d'autres programmes appuyés par les relations de travail, qui ne sont pas axés sur les enquêtes sur les mauvaises conduites, tels que les programmes sur les plaintes relatives aux droits de la personne, les conflits d'intérêts, la prévention de la violence en milieu de travail et les griefs.
16. Le Bureau de la vérification et de l'évaluation entreprend actuellement une vérification horizontale du Cadre de responsabilisation de gestion des enquêtes de Services publics et Approvisionnement Canada. Des observations de nature plus générale et communes à toutes les fonctions d'enquêtes de Services publics et Approvisionnement Canada seront faites dans le cadre de la vérification horizontale.
17. Plus de renseignements sur l'objectif, la portée, la méthode et les critères de la vérification sont disponibles dans la section « À propos de la vérification » à la fin du présent rapport.

### **Énoncé de conformité**

18. Cette vérification est conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.
19. Des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été menées, et des preuves ont été recueillies à l'appui des constatations et des conclusions du rapport, en vue d'établir le niveau d'assurance de la vérification. Les constatations et les conclusions reposent sur une comparaison des conditions, comme elles existaient à ce moment, par rapport aux critères de vérification préétablis et acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions s'appliquent seulement à l'entité examinée ainsi qu'à l'étendue et à la période visées par la vérification.

### **Observations**

#### **Cadre de gouvernance pour la fonction d'enquête et de discipline en matière de relations de travail**

---

et sont entrés en vigueur le 1er avril 2016. Le cadre de dotation révisé a permis d'assouplir l'exigence relative à la production de rapports, de sorte que le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation n'était plus obligatoire. Grâce aux cadres de nomination et de surveillance renouvelés de la Commission de la fonction publique, les risques liés à la fonction d'enquête sur la dotation seront réévalués dans le cadre de la vérification annuelle axée sur le risque et l'exercice de planification de l'évaluation du Bureau de la vérification et de l'évaluation.

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

**Les pouvoirs ont été établis; les rôles et responsabilités peuvent être précisés davantage**

20. Un cadre de gouvernance et de responsabilisation efficace est essentiel pour qu'une organisation puisse informer, orienter, gérer et surveiller ses activités en fonction de ses objectifs.
21. Nous nous attendions à ce que les rôles et responsabilités liés aux fonctions d'enquête sur le harcèlement et de discipline des RH soient clairement définis et communiqués.
22. L'Instrument de délégation en matière de ressources humaines de Services publics et Approvisionnement Canada (« l'Instrument ») décrit les pouvoirs délégués relatifs aux activités de ressources humaines, notamment les enquêtes sur le harcèlement et la discipline. En ce qui concerne les enquêtes sur le harcèlement, l'Instrument indique que le sous-ministre doit subdéléguer son pouvoir lui permettant de recevoir et d'examiner les plaintes officielles de harcèlement, d'autoriser des enquêtes sur le harcèlement et de gérer le processus d'enquête. Il doit également rendre des décisions selon les enquêtes à la sous-ministre adjointe de la Direction générale des ressources humaines (dans la Région de la capitale nationale) et au directeur général régional (dans les régions). En ce qui concerne la discipline, l'Instrument permet au sous-ministre de subdéléguer son pouvoir aux différents niveaux de direction, selon la sévérité des mesures disciplinaires. La Direction des relations de travail a le pouvoir fonctionnel d'examiner et de mettre à jour les politiques relatives à la discipline, ainsi que de conseiller les gestionnaires au cours des processus disciplinaires.
23. Le Cadre de gestion des instruments de politique ministérielle de [Travaux publics et Services gouvernementaux Canada](#) indique que la section sur les responsabilités et les obligations de l'instrument de politique ministérielle doit décrire et communiquer les rôles et les responsabilités de toutes les parties concernées.
24. Nous avons remarqué que les pouvoirs relatifs aux enquêtes sur le harcèlement et à la discipline étaient établis, mais que les rôles et responsabilités devaient être précisés davantage. Les instruments de politique sur le harcèlement du Ministère renvoient aux politiques et directives pertinentes du Secrétariat du Conseil du Trésor pour obtenir plus d'orientation sur les rôles et responsabilités en général. Cependant, les politiques et directives du Secrétariat du Conseil du Trésor emploient le terme générique « responsables désignés », lesquels sont représentés par le directeur des relations de travail, le coordonnateur national de la prévention du harcèlement, les conseillers en relations de travail et les enquêteurs indépendants. Il est nécessaire de mieux définir ces rôles et responsabilités des politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor afin d'améliorer la responsabilisation au sein de Services publics et Approvisionnement Canada.
25. En outre, il faut définir clairement les rôles et responsabilités relativement à la compilation d'une documentation suffisante à l'appui des décisions disciplinaires. La Directive sur la discipline de Services publics et Approvisionnement Canada indique que le gestionnaire délégué devrait

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

s'assurer de la compilation suffisante d'éléments de preuve à l'appui des décisions disciplinaires. Les conseillers en relations de travail appuient les gestionnaires en leur donnant des conseils sur les processus et les décisions disciplinaires. Par contre, en pratique, leurs activités de soutien s'étendent au-delà du rôle de conseiller. Nous avons remarqué qu'en plus de fournir des conseils à la direction, les conseillers en relations de travail gèrent les dossiers disciplinaires et documentent les enquêtes à l'appui des décisions disciplinaires. En raison de ce partage des responsabilités relatives aux processus disciplinaires, il est nécessaire de définir les responsabilités des gestionnaires délégués et des conseillers en relations de travail en ce qui concerne la documentation et la gestion des dossiers. Lors de notre examen des dossiers, nous avons noté des failles relatives à la documentation à l'appui des décisions disciplinaires (renseignements détaillés à la prochaine section). De plus, il est important que les rôles et responsabilités soient clairement définis dans le domaine de l'examen d'assurance de la qualité ou des activités entre la direction et les conseillers en relations de travail, pour s'assurer que l'administration des dossiers respecte les politiques et les conventions collectives pertinentes.

26. Compte tenu du caractère délicat et complexe des fonctions d'enquête et de discipline en matière de relations de travail, la clarification de l'instrument de politique sur le harcèlement et la discipline du Ministère relativement aux rôles et aux responsabilités faciliterait une meilleure gestion et responsabilisation de ces fonctions.

**Le Ministère a maintenu ses efforts visant à accroître la sensibilisation et la confiance des employés dans le programme de prévention du harcèlement**

27. Les activités de prévention du harcèlement sont essentielles à un programme de gestion du harcèlement efficace. En aidant les employés à comprendre ce qu'est le harcèlement, nous réduisons l'occurrence des incidents et en informant les employés des mesures à suivre en cas de harcèlement, nous leur permettons d'acquérir la confiance nécessaire pour déposer une plainte.
28. Nous nous attendions à ce qu'un programme de sensibilisation des employés soit en place afin de favoriser la confiance des employés à l'égard du programme de prévention du harcèlement.
29. Compte tenu du nombre d'employés total du Ministère, Services publics et Approvisionnement Canada a un très faible taux de plaintes et de griefs relatifs au harcèlement. Cependant, les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014 indiquaient que 18 % des employés du Ministère auraient fait l'objet de harcèlement en milieu de travail (comparativement à 19 % dans l'ensemble de la fonction publique). Un certain nombre d'initiatives en matière de relations de travail ont été prises à la suite du Sondage afin de favoriser la confiance des employés à l'égard des programmes de lutte contre le harcèlement du Ministère. Ces initiatives

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

comprenaient la publication de 9 séries d'articles dans le bulletin « Dans le coup »<sup>ii</sup> portant sur les outils et les programmes offerts pour la prévention du harcèlement et la création d'un milieu de travail respectueux (publiés entre septembre 2014 et décembre 2015); et une discussion de groupe en compagnie de l'ancien sous-ministre en décembre 2015 sur la prévention du harcèlement et la création d'un milieu de travail respectueux. Plus récemment, le Ministère a réalisé un sondage éclair. Les résultats indiquaient que le pourcentage d'employés du Ministère qui affirmaient faire l'objet de harcèlement avait légèrement baissé. Le Ministère a modifié la stratégie de formation afin de continuer à favoriser la confiance des employés en ciblant les directions générales où le pourcentage de situations de harcèlement en milieu de travail était plus élevé comparativement au reste du Ministère.

### **Intégrité des enquêtes et des processus disciplinaires en matière de harcèlement**

#### **Il existe des occasions afin de formaliser les pratiques de gestion des risques**

30. Dans un environnement comportant des contrôles bien conçus, la gestion et les employés ont une bonne compréhension des facteurs internes et externes qui peuvent créer un risque opérationnel pour l'atteinte des objectifs.
31. Afin d'appuyer ceci, nous nous attendions à ce que des pratiques de gestion des risques officielles et documentées facilitent la prise de décision et permettent une réponse adéquate à l'exposition au risque résiduel.
32. Nous avons remarqué que les relations de travail ont pris des initiatives pour évaluer les risques liés aux enquêtes sur le harcèlement et aux cas disciplinaires individuels (y compris la recherche de faits), mais que des pratiques de gestion du risque n'ont pas été officialisées et mises en œuvre systématiquement. Depuis décembre 2015, le rapport sur les dossiers en cours produit chaque mois, portant sur les dossiers d'enquête et de discipline du Ministère destiné à la haute direction, comprend une nouvelle colonne intitulée « Degré de risque » qui indique les degrés de risque évalué (élevé, moyen ou faible) de chaque dossier. Cette pratique pourrait être officialisée et mieux développée afin de permettre aux conseillers en relations de travail et à la direction d'accorder du temps et des ressources de façon uniforme et adéquate et de déterminer des stratégies et des procédures opérationnelles d'atténuation appropriées selon les différents degrés de risque.
33. La Direction des relations de travail serait en meilleure position pour gérer les complexités liées aux dossiers d'enquête et de discipline en matière de harcèlement si une approche de la gestion du risque était élaborée, officialisée et mise en œuvre. L'intégration d'une pratique de gestion du

---

<sup>ii</sup> Le bulletin hebdomadaire des employés de Services publics et Approvisionnement Canada



**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

risque officielle aux activités opérationnelles des relations de travail permettrait d'atténuer grandement les risques juridiques et financiers potentiels et d'accroître l'efficacité administrative.

**Des procédures et des processus opérationnels ont été établis; de la formation et des outils sont disponibles pour les conseillers et les gestionnaires en relations de travail pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités**

34. Les processus et procédures opérationnels établis permettent au personnel et aux gestionnaires de s'acquitter de leurs rôles et responsabilités efficacement. Des processus et procédures bien élaborés et mis en place peuvent permettre d'améliorer la qualité et l'efficacité générales des fonctions d'enquête et de discipline en matière de relations de travail.
35. Nous nous attendions à ce que des processus et des procédures soient en place et menés conformément aux lois, aux politiques et aux conventions collectives pertinentes.
36. Services publics et Approvisionnement Canada a mis en place des politiques, des directives et des lignes directrices ministérielles afin de gérer les activités d'enquête et de discipline du Ministère en matière de harcèlement. Celles-ci comprennent le Cadre de gestion des enquêtes, la Directive sur le respect et la prévention du harcèlement en milieu de travail, la Directive sur la discipline, et les Lignes directrices sur la discipline de Services publics et Approvisionnement Canada. Dans le domaine des enquêtes sur le harcèlement, la Directive sur le respect et la prévention du harcèlement en milieu de travail exige que le Ministère suive les étapes résumées dans le Guide d'application du processus de résolution du harcèlement du Secrétariat du Conseil du Trésor. En ce qui concerne la discipline pour tous les types de mauvaises conduites, la Directive sur la discipline et les Lignes directrices sur la discipline connexes de Services publics et Approvisionnement Canada décrivent les procédures de recherche de faits pour déterminer si une mauvaise conduite soupçonnée ou alléguée a eu lieu et si des mesures disciplinaires sont justifiées. Malgré ce qui précède, nous n'avons trouvé aucune preuve de l'existence d'un examen ou d'activités d'assurance de la qualité afin d'assurer le respect des politiques, procédures et conventions collectives pertinentes.
37. Selon notre examen de la documentation et nos entrevues, nous avons remarqué que des outils et des ressources étaient disponibles pour que les conseillers en relations de travail puissent s'acquitter de leurs tâches, tels que des modèles, l'accès à des dossiers de jurisprudence, un réseau d'équipes de relations de travail interministérielles, ainsi que le soutien et les conseils d'experts du Secrétariat du Conseil du Trésor. En outre, les conseillers en relations de travail participent à des réunions qui ont lieu toutes les deux semaines afin de discuter de dossiers et d'échanger des connaissances. Les conseillers en relations de travail interrogés ont affirmé qu'ils croient avoir accès à des outils et ressources suffisants pour s'acquitter de leurs tâches.
38. Nous avons découvert qu'aucune exigence n'obligeait les gestionnaires à suivre une formation sur la réalisation d'une recherche de faits en vue de prendre des mesures disciplinaires. Par

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

contre, le Ministère offre un cours intitulé Relations de travail pour les gestionnaires et les superviseurs, qui offre une connaissance générale sur le programme de relations de travail aux gestionnaires. Le cours est offert de 4 à 10 fois par année et accueille environ 20 participants par séance.

39. Les gestionnaires délégués sont responsables des décisions disciplinaires. Nous avons appris que, comme ils n'ont souvent pas de connaissances approfondies ou d'expérience dans ce domaine, ils comptent sur les conseils et l'aide des conseillers en relations de travail. D'autres ressources sont accessibles aux gestionnaires délégués sur l'intranet du Ministère afin de les aider à prendre des décisions disciplinaires et à prévenir le harcèlement, telles que la fiche « Discipline - Fiche de renseignements pour gestionnaires » et le document « Prévention du harcèlement en milieu de travail – Fiche de renseignements pour gestionnaires ». Des détails supplémentaires sur la réalisation d'entrevues disciplinaires, les types de mauvaises conduites et les facteurs disciplinaires connexes sont compris dans les Lignes directrices sur la discipline de Services publics et Approvisionnement Canada.

**Les procédures opérationnelles ne sont pas appliquées de façon uniforme**

40. Nous nous attendions à ce que les procédures et les processus conçus pour mener les enquêtes soient appliqués de façon uniforme et que les dossiers contiennent la documentation suffisante pour appuyer les conclusions.
41. Afin d'éprouver l'efficacité des processus et procédures, nous avons sélectionné des dossiers d'enquête et de discipline en matière de harcèlement à l'aide d'une méthode d'échantillonnage non statistique. Nous avons examiné 16 enquêtes sur le harcèlement menées entre avril 2013 et mars 2016, 7 plaintes de harcèlement qui n'ont pas fait l'objet d'une enquête et 54 dossiers disciplinaires. Nous avons également examiné 30 dossiers de griefs<sup>iii</sup> liés au harcèlement et à la discipline et n'avons remarqué aucune plainte liée au non-respect des exigences de procédures d'enquête et de discipline telles que décrites par le Secrétariat du Conseil du Trésor, Services publics et Approvisionnement Canada ou les conventions collectives.
42. Cela dit, nous avons fait un certain nombre d'observations concernant l'exhaustivité des dossiers. Nous avons remarqué certains écarts relativement à la documentation à l'appui des enquêtes sur le harcèlement et des mesures disciplinaires lors de notre examen des dossiers.

Évaluation préliminaire : Dossiers de plaintes de harcèlement

---

<sup>iii</sup> Les dossiers de griefs liés aux enquêtes sur le harcèlement et à la discipline étaient sélectionnés afin de déterminer si les processus en matière de harcèlement et de discipline faisaient l'objet de plaintes par l'intermédiaire de griefs. Les éléments du Cadre de responsabilisation de gestion liés aux griefs étaient exclus de la portée de nos travaux.

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

43. Une des principales étapes exigées par la Directive sur le processus de traitement des plaintes de harcèlement du Secrétariat du Conseil du Trésor est d'examiner les plaintes de harcèlement et de déterminer si les allégations correspondent à la définition de harcèlement établie dans le Guide. Les allégations qui correspondent à cette définition font l'objet d'une enquête, contrairement à celles qui n'y correspondent pas et dont les plaignants sont informés des résultats de l'évaluation. Par conséquent, nous nous attendions à ce que chaque dossier de harcèlement examiné contienne une analyse indiquant si les allégations respectaient la définition de harcèlement.
44. Nous avons noté que 8 des 16 dossiers de harcèlement qui ont fait l'objet d'une enquête ne renfermaient pas une documentation suffisante et appropriée prouvant que l'analyse ci-dessus avait été effectuée. Deux des huit plaintes de harcèlement n'ayant pas fait l'objet d'une enquête et qui ont été examinées ne contenaient aucune analyse documentée indiquant si les allégations correspondaient à la définition de harcèlement.
45. En raison des analyses ou de la documentation manquante des évaluations des dossiers examinés, nous n'avons pu déterminer si les dossiers étaient analysés de manière suffisante et appropriée pour déterminer si les allégations respectaient la définition de harcèlement, ou les raisons pour mener ou non une enquête.

Rapport ou résumé de la recherche de faits : Dossiers disciplinaires

46. La recherche de faits est une procédure importante visant à recueillir des éléments de preuve pour déterminer si une mauvaise conduite a eu lieu et si des mesures disciplinaires sont justifiées. Les Lignes directrices sur la discipline de Services publics et Approvisionnement Canada indiquent que la direction doit s'assurer qu'une enquête adéquate est menée. L'une des étapes de ce processus consiste à effectuer une analyse et à tirer une conclusion déterminant si la mauvaise conduite a eu lieu. Le rapport ou résumé de la recherche de faits prouve que le Ministère a respecté le principe d'équité procédurale<sup>iv</sup> et respecté son obligation d'agir de façon équitable dans la réalisation des enquêtes administratives<sup>v</sup>. Par conséquent, nous nous attendions à trouver des éléments de preuve documentés, tels que des rapports ou résumés de la recherche de faits comprenant une analyse et une conclusion déterminant si une mauvaise conduite avait eu lieu.

---

<sup>iv</sup> Un concept selon lequel un employé a le droit de connaître les allégations de mauvaise conduite et se voir offrir une occasion d'y répondre au cours d'un processus administratif (Lignes directrices sur la discipline de Services publics et Approvisionnement Canada)

<sup>v</sup> Cette obligation a été exprimée dans une décision de la Cour suprême du Canada (Nicholson v. Haldimand Norfolk Regional Police Commissioners, [1979] 1 R.C.S. 311). (Guide d'enquête pour l'application de la Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement et la Directive sur le processus de traitement des plaintes de harcèlement du Secrétariat du Conseil du Trésor: Étape trois : Conduite de l'enquête; Concept d'équité procédurale)

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

47. Parmi les 54 dossiers examinés, 28 étaient étayés par des rapports de recherche de faits contenant une analyse et des conclusions qui déterminaient s'il y avait eu ou non mauvaise conduite. Les 26 dossiers restants ne contenaient aucun renseignement sinon quelques brèves remarques de l'entrevue.
48. Un dossier doit contenir une preuve documentée en appui à la mesure disciplinaire. La meilleure façon de s'assurer que la bonne mesure disciplinaire est appliquée est un rapport ou un résumé de recherche de faits expliquant la preuve documentée et résumant l'analyse et les conclusions quant à savoir s'il y a eu ou non mauvaise conduite. Il est important que cette démarche soit faite et que les éléments de preuve soient conservés en dossier pour montrer que le cas a été traité avec une diligence raisonnable et selon l'équité procédurale.

Liste de vérification en matière disciplinaire

49. Bien qu'une liste de vérification ait été dressée pour aider à faire en sorte que les dossiers contiennent tous les renseignements requis, cette liste n'a pas toujours été utilisée. Selon les résultats de l'examen des 54 dossiers disciplinaires, 12 dossiers ne contenaient pas cette liste et 17 en contenaient une qui n'était ni signée ni datée, ou qui était incomplète. L'utilisation constante de cette liste de vérification aiderait à faire en sorte que chaque dossier soit complet. Nous avons aussi remarqué que certains dossiers disciplinaires étaient incomplets. Par exemple, 10 dossiers ne contenaient pas de confirmation qu'une application pécuniaire pour les mesures disciplinaires reliées à la rémunération avait été appliquée (par exemple une suspension, une sanction pécuniaire, une rétrogradation ou un licenciement); 4 dossiers disciplinaires ne contenaient pas de lettre relative à un motif disciplinaire et 26 dossiers ne contenaient pas de documentation à l'appui de la tenue d'une rencontre pour ce même type de motif.

**La communication et la collaboration entre les intervenants dans le cadre des enquêtes et de l'application d'une mesure disciplinaire au sein du Ministère se sont améliorées**

50. Pour déterminer la mesure disciplinaire qui s'impose, il faut tout d'abord procéder à une recherche de faits ou une enquête. Étant donné qu'une enquête sur la discipline peut avoir été menée par une autre section de Services publics et Approvisionnement Canada, il est important d'assurer le maintien de la communication et de la collaboration entre les intervenants, notamment les unités d'enquête, les gestionnaires délégués et les conseillers en relations de travail.
51. Nous nous attendions à constater que les personnes menant les enquêtes et celles qui conseillaient les mesures disciplinaires à prendre en réponse aux enquêtes communiquaient et collaboraient sur une base continue.
52. Nous avons remarqué, au cours de l'examen des dossiers, que les différentes unités d'enquête appliquaient des procédures et des méthodes d'enquête légèrement différentes. Par exemple, les enquêtes de la Direction des enquêtes spéciales et de la divulgation interne (DESDI) ne

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

comportaient pas de procédure pour fournir à la personne sur laquelle porte une enquête une occasion d'examiner le rapport d'enquête avant qu'il soit terminé, ce qui diffère des enquêtes sur le harcèlement qui sont gérées par la Direction générale des ressources humaines. (Nous avons été informés, après l'étape de l'examen, que la DESDI a modifié sa procédure d'examen pour fournir une telle occasion avant de terminer le rapport à l'automne 2016). Ainsi, lorsque le dossier est envoyé au gestionnaire délégué et aux relations de travail pour appliquer une mesure disciplinaire, ces intervenants, dans certains cas, découvrent d'autres renseignements ou d'autres facteurs pendant l'examen de l'enquête (une procédure requise avant qu'une décision en matière disciplinaire ne soit prise) et, par conséquent, des procédures additionnelles sont examinées. Dans certains dossiers examinés, de nouveaux renseignements obtenus par la direction et le conseiller en relations de travail ont modifié substantiellement la conclusion de l'enquête. La mise en œuvre de la mesure disciplinaire a, par conséquent, pris beaucoup de temps.

53. De plus, la mise en œuvre d'une mesure administrative (par exemple une réduction temporaire des pouvoirs ou la nécessité de suivre une formation) a quelquefois été jugée nécessaire après une enquête et avant la détermination de la mesure disciplinaire formelle. Dans trois dossiers disciplinaires examinés, les mesures administratives ont été appliquées bien avant que les mesures disciplinaires soient mises en œuvre, étant donné le temps qu'il a fallu pour que le gestionnaire et les conseillers en relations de travail terminent leur recherche de faits. À ce moment, les employés n'avaient pas été clairement informés que des actions disciplinaires pouvaient suivre. Bien qu'il n'existe pas d'exigence de temps particulière entre la mise en œuvre d'une mesure administrative et d'une mesure disciplinaire, ces situations ont créé des insatisfactions auprès des intervenants concernés.
54. Par conséquent, la nécessité de définir une stratégie de communication qui regrouperait tous les intervenants concernés par les enquêtes et la discipline a été signalée. Nous avons été informés que récemment, la collaboration s'est accrue. Des rencontres entre les unités d'enquête des relations de travail et de la DGS (DESDI, Direction de la sécurité ministérielle, etc.) ont eu lieu toutes les deux semaines; des rapports sur les dossiers en cours mensuels ont été produits et portaient sur tous les cas importants traités par les différentes unités d'enquête au sein du Ministère; et plus récemment, le conseiller en relations de travail a participé aux enquêtes de la DESDI avant que les rapports ne soient terminés.
55. La communication et la collaboration tôt dans le processus entre les conseillers en relations de travail et les unités d'enquête au sein du Ministère aideront à augmenter l'efficacité, la cohérence et la conformité des enquêtes et des processus disciplinaires du Ministère. Les conseillers en relations de travail fournissent une expertise dans le cadre de plusieurs conventions collectives et ils ont la responsabilité, d'un point de vue fonctionnel, d'aider la direction dans la mise en œuvre de mesures disciplinaires. La participation des conseillers en relations de travail dans les enquêtes menées par les différentes unités permettra non seulement d'améliorer la conformité

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

avec la réglementation, les politiques et les conventions collectives pertinentes, mais aussi de réduire leur tâche et celle du gestionnaire pendant les processus de recherche de faits et peut-être d'améliorer l'efficacité générale de la fonction d'enquête et de discipline du Ministère.

### **Intégrité dans la conservation et la gestion de l'information**

**Les dossiers étaient conservés de manière sécuritaire, cependant, l'information électronique n'a pas toujours été transmise de façon appropriée; la rapidité avec laquelle les dossiers sont éliminés pourrait être améliorée**

56. L'information concernant les enquêtes en matière de relations de travail et de discipline est de nature délicate. Des règlements, des politiques ministérielles du Secrétariat du Conseil du Trésor et des conventions collectives précisent les exigences en matière de tenue de dossiers, de conservation et d'élimination de l'information, qu'il s'agisse de dossiers papier ou de dossiers électroniques.
57. Nous nous attendions à ce que l'information concernant les enquêtes sur le harcèlement et les mesures disciplinaires soit mise en dossier, conservée et éliminée en conformité avec les exigences réglementaires et les conventions collectives.
58. Étant donné la nature délicate des enquêtes et de la discipline, bon nombre de documents sont classés Protégé B. La Direction générale des relations de travail a mis en place un processus pour assurer un contrôle manuel des dossiers d'enquête et de discipline qui répond à l'exigence relative aux renseignements Protégé B. Dans la région de la capitale nationale, les dossiers de cas sont conservés dans une pièce sécurisée et dont l'accès est restreint (nous n'avons pas observé physiquement les pratiques des autres régions), ce qui est en conformité avec l'exigence du Guide — transport, transmission, entreposage et destruction de renseignements protégés ou classifiés du Ministère. Selon le bureau de première responsabilité, les données et les dossiers électroniques sont conservés sur GCDocs et Mes RHGC<sup>vi</sup>, avec un accès restreint pour les conseillers de relations de travail.
59. Selon le Guide — transport, transmission, entreposage et destruction de renseignements protégés ou classifiés de Services publics et Approvisionnement Canada, tout renseignement Protégé B (notamment tous les dossiers d'enquête et de discipline) envoyé par courriel doit être chiffré à l'aide d'un système d'infrastructure à clés publiques (ICP). Comme la plupart des enquêtes sur le harcèlement du Ministère ont été menées par des enquêteurs indépendants, il y a eu beaucoup de messages électroniques échangés entre les intervenants participant dans le processus. Nous avons remarqué que le chiffrement des courriels et des documents tout au long

---

<sup>vi</sup> GCDocs et Mes RHGC sont des applications technologies de l'information utilisées par SPAC pour créer, collecter et préserver des données.

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

des enquêtes sur le harcèlement n'était pas constant. L'examen des dossiers a permis de constater que le guide mentionné ci-dessus n'était pas toujours suivi. Parmi les 16 dossiers d'enquête sur le harcèlement examinés, 8 contenaient de la correspondance envoyée à des adresses courriel qui ne permettaient pas le chiffrement à l'aide d'un système d'ICP. L'absence de formation d'appoint régulière pourrait avoir contribué à l'application sporadique du chiffrement à l'aide d'un système d'ICP.

60. Le Guide d'application du processus de résolution du harcèlement du Secrétariat du Conseil du Trésor et plusieurs conventions collectives exigent que tout document et toute déclaration écrite liés à une enquête disciplinaire ou sur le harcèlement soient détruits après deux ans si aucune autre mesure disciplinaire n'a été appliquée pendant cette période. Le calendrier de conservation et d'élimination de Services publics et Approvisionnement Canada mentionne aussi qu'un dossier disciplinaire doit être conservé pendant deux ans à compter de la dernière mesure administrative appliquée dans le cadre du dossier en question.
61. La Direction a mis en place une procédure annuelle afin de détruire les dossiers concernés. Nous avons appris qu'une fois par an, la Direction prévoit une activité d'élimination dans laquelle les dossiers dont la destruction était prévue sont examinés en vue de celle-ci. Comme la portée de la vérification comprenait les dossiers actifs entre avril 2013 et mars 2016, nous nous attendions à ce que certains d'entre eux aient été détruits. Dans le cadre de notre examen des dossiers, nous avons remarqué que 12 des 54 dossiers disciplinaires et 3 des 23 dossiers sur le harcèlement accessibles pour examen auraient dû être détruits, mais qu'ils ne l'étaient pas.
62. De plus, à la suite de notre demande pour obtenir des dossiers disciplinaires, nous avons reçu un dossier disciplinaire extrait du Système de gestion des ressources humaines (avant la mise en œuvre de Mes RHGC en novembre 2014). Ce dossier électronique contenait des dossiers disciplinaires qui remontaient à 2002. Nous croyons que ces dossiers électroniques auraient dû être détruits conformément aux exigences pertinentes de la convention collective concernée, du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Ministère. Sans une procédure pour détruire les renseignements électroniques, il y a un risque que le Ministère ne soit pas en conformité avec les exigences de conservation des dossiers.
63. Le système Mes RHGC est actuellement doté d'une fonction électronique qui calcule le délai de destruction d'un dossier après deux ans, mais il n'existe pas de fonction de contrôle qui permet de signaler que la date est arrivée. Bien que la Direction ait planifié un exercice annuel de destruction des dossiers, sans rappels automatiques à l'intention des conseillers des relations de travail concernant les dossiers dont la date de destruction est arrivée, il peut être difficile de s'assurer que les pratiques de conservation de dossiers sont conformes aux exigences réglementaires et aux conventions collectives.

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

**Les limites fonctionnelles ont été respectées dans le nouveau système Mes RHGC**

64. En novembre 2014, la Direction générale des ressources humaines a effectué la migration de son système d'information du Système de gestion des ressources humaines vers le système pangouvernemental Mes RHGC (PeopleSoft). Bien que ce système ait été mis en œuvre à la date prévue, nous avons remarqué qu'il contenait des limites fonctionnelles liées aux enquêtes et à la discipline contrairement à l'ancien système (les limites liées à la fonction de production de rapports sont traitées dans la section « Suivi du rendement »).
65. Il est impossible pour l'instant de faire le suivi des enquêtes sur le harcèlement et des mesures disciplinaires en cours dans le système Mes RHGC (le processus pour les mesures disciplinaires n'a pas encore été déterminé ou appliqué). Le secteur Système d'affaires et nouvelles initiatives de la Direction générale des ressources humaines a envoyé une demande officielle au Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du Trésor afin d'activer la fonction de suivi, ce qui met en lumière les risques de ne pas avoir de fonction pour faire le suivi des enquêtes et des mesures disciplinaires en cours. Cette demande a été refusée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor était d'avis qu'il était possible d'enregistrer des enquêtes ou des mesures disciplinaires que lorsqu'une mauvaise conduite ou une faute avait été déterminée.
66. Pour atténuer les risques associés aux capacités limitées de production de rapports, la Direction a mis sur pied une procédure qui permet de faire un suivi manuel des plaintes sur le harcèlement en cours. Des rapports mensuels sur les plaintes de harcèlement sont préparés pour permettre le suivi de toutes les enquêtes sur le harcèlement fermées ou en cours à Services publics et Approvisionnement Canada. Nous avons examiné un échantillon de rapports mensuels comparativement aux renseignements disponibles dans l'ancien système et nous avons remarqué que dans la plupart des cas, les rapports contenaient des renseignements exacts. Nous avons aussi remarqué que les rapports sur les enquêtes sur le harcèlement fournis à la haute direction pouvaient ne pas refléter la situation globale au sein du Ministère, étant donné que les rapports ne portaient pas sur les cas en région. Cependant, les dossiers des régions figuraient dans le plus récent rapport en date de mars 2016.
67. En ce qui concerne les dossiers disciplinaires, nous n'avons pas trouvé de mécanismes en place qui permettent de faire le suivi des dossiers en cours. Comme le système Mes RHGC ne permettait pas d'entrer des données sans qu'il y ait mesure disciplinaire, nous n'avons pas pu obtenir de renseignements sur les dossiers disciplinaires en cours au sein du Ministère. En plus des dossiers disciplinaires en cours, les recherches de faits qui n'aboutissent pas à des mesures disciplinaires n'étaient pas non plus consignées dans la base de données.
68. La Direction générale des relations de travail est consciente de ces limites. Nous avons été informés que la Direction générale des ressources humaines collabore avec la Direction générale du dirigeant principal de l'information pour élaborer un nouvel outil afin d'améliorer la fonction de



**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

production de rapports de la Direction générale. Ce nouvel outil aidera aussi à faire le suivi des enquêtes de harcèlement en cours et des recherches de faits une fois mises en œuvre.

### **Suivi du rendement et production de rapports**

#### **Les normes de service et les indicateurs de rendement de la fonction disciplinaire n'étaient pas encore officialisés et mis en œuvre**

69. Le suivi du rendement permet aux organisations de vérifier si elles répondent aux exigences des directives et politiques. Afin de gérer les opérations de façon efficace et efficiente, il est important que les organisations se dotent de mesures de rendement clés liées à leurs opérations et à leurs activités. Des indicateurs comme des normes de service fournissent des renseignements significatifs pour évaluer le rendement général.
70. Nous nous attendions à ce que la direction ait élaboré des normes de services et des mesures de rendement appropriées pour évaluer l'efficacité de la fonction d'enquête et de discipline en matière de relations de travail.
71. En ce qui concerne les enquêtes relatives à des plaintes sur le harcèlement, la Directive sur le processus de traitement des plaintes de harcèlement du Secrétariat du Conseil du Trésor mentionne que toute enquête sur le harcèlement doit être terminée en 12 mois, sauf en cas de circonstances atténuantes. Selon les dossiers examinés, la Direction a suivi le processus d'enquête sur le harcèlement selon les échéances prescrites par la directive du Secrétariat du Conseil du Trésor. Il existe quelques exceptions, mais des explications raisonnables ont été fournies pour les retards dans la réalisation de ces enquêtes.
72. Nous avons remarqué que des mesures de rendement pour la fonction de discipline n'avaient pas été officiellement définies. La Direction s'était imposé une norme de 60 jours ouvrables pour mettre en œuvre une mesure disciplinaire après qu'un incident soit signalé aux relations de travail (plus tard, les relations de travail ont mentionné que la cible qu'elles visaient était de 90 jours civils après l'incident pour appliquer une mesure disciplinaire). Cette norme auto-imposée n'avait pas été officiellement communiquée aux intervenants ou comparée aux résultats réels.
73. Selon notre examen de 54 dossiers disciplinaires, dans 24 dossiers (44 %) l'application de mesures disciplinaires a pris plus de 90 jours. De ces 24 dossiers, 17 dossiers (71 %) provenaient d'unités d'enquête (à l'interne et à l'externe) qui ont acheminé des dossiers aux relations de travail. D'autres raisons ont été mentionnées pour justifier un délai dépassant 90 jours, notamment l'absentéisme des parties concernées et la nécessité d'obtenir une recommandation du Conseil de discipline. De plus, nous avons remarqué que dans les 6 dossiers (11 %) pour lesquels il a fallu plus de 200 jours pour appliquer une mesure disciplinaire, d'autres unités d'enquête participaient au processus, soit la DESDI, la Direction de la sécurité ministérielle ou la Commission de la fonction publique.

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

74. Étant donné que les processus d'enquêtes administratives et de discipline sont de nature délicate, les longs processus peuvent générer beaucoup d'anxiété chez les personnes concernées et augmenter les risques juridiques, financiers et liés à la réputation du Ministère. Bien que certaines circonstances dépassent la portée du contrôle des conseillers en relations de travail et qu'elles puissent avoir une incidence sur leur capacité à respecter des échéances, la mise en place de normes de service formelles, la surveillance des résultats et la production de rapports sur ceux-ci fourniront des données pour permettre l'amélioration de l'efficacité de la fonction d'enquête et de discipline du Ministère.

**Certains mécanismes de surveillance étaient déjà en place, mais il est possible de renforcer les pratiques de production de rapports**

75. La surveillance et la production de rapports font en sorte que la haute direction est informée régulièrement du rendement des activités d'enquête et de discipline des relations de travail comparativement aux attentes.

76. Nous nous attendions à ce que la Direction générale des ressources humaines surveille le rendement, amasse des renseignements pertinents et produise des rapports sur la fonction d'enquête et de discipline au sein du Ministère.

77. Les relations de travail ont produit des rapports sur le harcèlement et sur les résultats des mesures disciplinaires à un grand nombre de comités de direction (*exempli gratia*, Comité de direction, Comité de vérification et d'évaluation, Comité du Cadre de gestion des enquêtes et Conseil de discipline). Ces rapports avaient pour but d'informer la haute direction concernant les enquêtes et les dossiers de discipline au sein de Services publics et Approvisionnement Canada. Des présentations préparées par la Direction générale des ressources humaines ont permis de fournir des statistiques sur les activités disciplinaires et relatives au harcèlement à l'échelle du Ministère.

78. Chaque année, la Direction générale des ressources humaines publie un rapport intitulé Bilan Social sur l'intranet de Services publics et Approvisionnement Canada. Ce bilan fournit un aperçu des indicateurs des ressources humaines en vigueur et une analyse de l'état de l'organisation, notamment en ce qui concerne la discipline et le harcèlement. Le rapport fournit aussi des données historiques sur les enquêtes et la discipline dans le Ministère. De plus, la Direction générale des relations de travail travaille avec d'autres unités d'enquête au sein de Services publics et Approvisionnement Canada afin de préparer chaque mois un rapport sur les dossiers en cours qui contient les cas « intéressants » étudiés par le Ministère.

79. Comme il est mentionné dans la section ci-dessus, il était impossible, au moment de la vérification, d'entrer dans le système Mes RHGC de l'information sur les dossiers de discipline, de harcèlement et sur les enquêtes en cours qui n'ont pas entraîné de mesures

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

disciplinaires. Par conséquent, la Direction a retracé manuellement les enquêtes sur le harcèlement et certains dossiers de discipline en cours qui auraient pu intéresser la direction. En outre, le système Mes RHGC ne répond pas aux besoins de la fonction en matière de production de rapports. Des rapports complets ne peuvent pas être générés sans l'intervention manuelle et la compilation de données de multiples sources. Nous avons été informés que la Direction générale des ressources humaines étudie actuellement d'autres systèmes ou logiciels qui lui permettraient de répondre à ses besoins en matière de production de rapports.

80. La gestion serait mieux placée pour surveiller la fonction d'enquête et de discipline des relations de travail si une fonction électronique de production de rapports était disponible pour fournir non seulement des renseignements quantitatifs, mais aussi des renseignements qualitatifs comme le taux d'atteinte des normes de service; le taux de rétablissement des décisions disciplinaires et d'enquête qui ont mené à des griefs, des analyses sur les mauvaises conduites types et leurs mesures disciplinaires.
81. Au fil du temps, les améliorations proposées pour modifier le système de production de rapports fourniront une occasion pour la Direction générale des relations de travail de mettre en place un mécanisme de saisie automatisée des données et de fournir des solutions qui soutiennent mieux le processus de prise de décisions concernant la discipline et les enquêtes au sein du Ministère.

## **Conclusions**

82. En général, la vérification a permis de conclure que les éléments du Cadre de responsabilisation de gestion examinés étaient en place pour permettre la réalisation des fonctions de discipline et d'enquête à la Direction générale des ressources humaines. En général, les fonctions d'enquête et de discipline des relations de travail respectaient la loi, les politiques et les conventions collectives pertinentes. Cependant, des occasions d'amélioration existent.
83. Voici des exemples où la Direction générale des ressources humaines pourrait renforcer son cadre de gestion de la discipline et des enquêtes : préciser les rôles et les responsabilités, améliorer les pratiques de gestion des risques opérationnels; veiller à ce que les processus et les procédures soient suivis et que les résultats soient étayés par une documentation suffisante; favoriser une meilleure collaboration avec les autres unités d'enquête; améliorer la pratique relative à la conservation des dossiers; ainsi que définir des normes de service formelles et surveiller les résultats.

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

## **Réponse de la gestion**

La gestion a eu l'occasion d'examiner le rapport et elle est d'accord avec les conclusions et les recommandations qu'il contient. Par ailleurs, elle a élaboré un plan d'action de la gestion pour donner suite à ces recommandations.

### **Recommandations et plan d'action de la gestion**

**Recommandation 1 :** La sous-ministre adjointe de la Direction générale des ressources humaines devrait améliorer le cadre de gouvernance en précisant les rôles et les responsabilités dans certains aspects des enquêtes sur le harcèlement et de la discipline.

**Plan d'action de la gestion 1.1 :** En ce qui concerne le processus de traitement des plaintes de harcèlement, les relations de travail devront préciser les rôles et responsabilités des divers intervenants dans les instruments de politique sur le harcèlement du Ministère.

**Plan d'action de la gestion 1.2 :** En ce qui concerne les dossiers disciplinaires, les relations de travail devront préciser les rôles et responsabilités en matière de documentation des dossiers qui leur reviennent et qui reviennent à la direction dans les Lignes directrices ministérielles sur la discipline.

**Plan d'action de la gestion 1.3 :** En ce qui concerne les enquêtes d'allégations de harcèlement, la Direction générale des ressources humaines développera à l'interne sa capacité de conclure des marchés à partir de commandes subséquentes à des offres à commandes au lieu d'avoir recours au service de la gestion de matières comme intermédiaire, étant donné les retards incontrôlables qu'engendre cette dernière façon de faire.

**Recommandation 2 :** La sous-ministre adjointe de la Direction générale des ressources humaines devrait mettre en place des mesures pour assurer l'intégrité des enquêtes, ce qui comprend l'amélioration des pratiques de gestion des risques opérationnels, la surveillance du respect des processus et des procédures, la compilation d'une documentation suffisante à l'appui des résultats et le soutien à une collaboration accrue avec les autres unités d'enquête.

**Plan d'action de la gestion 2.1 :** En ce qui concerne les pratiques de gestion des risques liés aux enquêtes, les relations de travail proposeront au Comité du Cadre de gestion des enquêtes que la Direction générale des ressources humaines prépare un document de surveillance des enquêtes pour tous les cas et les dossiers dans lesquels le niveau de risques et les mesures pertinentes seront consignés et rationalisés à chaque étape lorsque cela s'avère nécessaire. Cela permettra de renforcer les

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

communications et la participation des relations de travail tôt dans le processus dans les cas gérés par les unités d'enquêtes du Ministère.

**Plan d'action de la gestion 2.2 :** En ce qui concerne les dossiers sur le harcèlement, les relations de travail modifieront leur document *prima facie* pour chaque dossier (analyse afin de déterminer si l'allégation respecte la définition) et mettront en place une nouvelle procédure dans le cadre de laquelle le coordonnateur national de la lutte contre le harcèlement réalisera un examen de l'assurance de la qualité pour chaque dossier et signera le document.

**Plan d'action de la gestion 2.3 :** En ce qui concerne les dossiers disciplinaires, les relations de travail créeront un modèle de document de rapport disciplinaire à utiliser pour les dossiers où un rapport d'enquête détaillé n'est pas jugé nécessaire. Ce modèle contiendra les exigences principales relatives à la preuve, aux circonstances dont il faut tenir compte, à l'analyse et aux conclusions relatives à la mauvaise conduite.

**Plan d'action de la gestion 2.4 :** Les relations de travail du ministère demanderont aux gestionnaires des relations de travail dans la Région de la capitale nationale et les régions de réaliser une vérification de l'assurance de la qualité de la liste de vérification des dossiers disciplinaires afin de s'assurer que toute la documentation à l'appui se trouve dans le dossier. Ils devront aussi signer chaque mesure disciplinaire imposée dans un dossier. Une liste de vérification des dossiers sur le harcèlement semblable sera créée et mise en œuvre de la même façon.

**Recommandation 3 :** La sous-ministre adjointe de la Direction générale des ressources humaines devrait améliorer les pratiques relatives à la conservation et à l'élimination des dossiers.

**Plan d'action de la gestion 3.1 :** En ce qui concerne la destruction régulière des dossiers de relations de travail selon les règles établies, les relations de travail ont effectué un nettoyage général de leur salle de dossiers depuis la réalisation de la présente vérification, et depuis janvier 2017, les gestionnaires de relations de travail et leur personnel administratif examinent chaque mois la liste des dossiers afin de détruire les dossiers disciplinaires et les dossiers électroniques connexes (*exempli gratia*, dans le système Mes RHGC) en temps opportun.

**Recommandation 4 :** La sous-ministre adjointe de la Direction générale des ressources humaines devrait élaborer des normes de services formelles et surveiller les résultats.

**Plan d'action de la gestion 4.1 :** Les relations de travail proposeront un nouvel ensemble de normes de service rapides pour la direction (soutenu par les relations de travail en tant que conseiller) afin d'achever les processus disciplinaires, qui seront

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

officialisés et communiqués à la direction traitant des cas. Les normes modifiées tiendront compte de la jurisprudence qui s'applique. Un système de suivi sera mis en place et le document de surveillance des enquêtes (voir le point 2.1) sera utilisé pour surveiller les résultats. Il sera possible de produire un rapport concernant le respect de la norme de service.

**Plan d'action de la gestion 4.2 :** En ce qui concerne la suggestion selon laquelle un système de production de rapports serait idéal pour saisir les données pendant les différentes étapes d'une enquête, les relations de travail ont participé à des séances de mappage des données avec la Direction générale du dirigeant principal de l'information durant l'été 2016 afin d'étudier l'acquisition potentielle d'un logiciel (Microsoft Dynamics CRM) pour la gestion des cas de certaines fonctions des relations de travail non couvertes par Mes RHGC. Le système CRM a une grande souplesse qui lui permet de produire divers types de rapports à l'appui des objectifs de surveillance. Le prochain déploiement du système CRM répondra à ces exigences. Entre temps, les relations de travail travailleront avec l'équipe d'analyse des données afin d'explorer les options de collecte et d'analyse de données électroniques à l'appui des activités de relations de travail dans le milieu de travail.

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

## **À propos de la vérification**

### **Autorité**

Cet engagement figurait dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques pour 2015 à 2018 de Services publics et Approvisionnement Canada.

### **Objectifs**

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

1. Déterminer si un Cadre de responsabilisation de gestion efficace était en place pour soutenir la fonction ministérielle d'enquête sur les relations de travail et de discipline;
2. Déterminer si les activités liées aux enquêtes sur les relations de travail et aux mesures disciplinaires se déroulent conformément aux lois, aux politiques et aux conventions collectives applicables.

### **Portée et approche**

Cette vérification portait principalement sur des éléments du Cadre de responsabilisation de gestion qui étaient considérés comme étant pertinents et importants pour les activités d'enquête sur les relations de travail et de discipline au sein de Services publics et Approvisionnement Canada, selon notre évaluation des risques. Plus précisément, cette vérification portait sur les éléments suivants :

1. Pouvoirs, rôles et responsabilités;
2. Processus et procédures;
3. Gestion de l'information;
4. Formation, sensibilisation et communication;
5. Gestion des risques;
6. Rendement et surveillance.

La vérification a permis d'évaluer les éléments mentionnés ci-dessus sur une période allant d'avril 2013 à mars 2016, en mettant l'accent sur le type d'allégations et d'enquêtes administratives gérées par les relations de travail : harcèlement, grief et fonction disciplinaire pour traiter des cas de mauvaise conduite d'employés. Le caractère approprié des conclusions d'enquête et des décisions disciplinaires n'a pas été évalué dans le cadre de cette vérification.

La vérification ne portait pas sur la fonction d'enquête sur la dotation du Ministère, qui est gérée par la Direction de la dotation du Ministère du Secteur des politiques et des programmes ministériels des ressources humaines au sein de la Direction générale des ressources humaines. Comme il est mentionné dans la section ci-dessus, nous avons évalué la fonction d'enquête sur la dotation comme étant un secteur à faible risque et, par conséquent, nous l'avons exclue de la portée de nos travaux.

Comme la vérification portait sur les fonctions d'enquêtes administratives, les griefs et la discipline dans la gestion des relations de travail, d'autres programmes sous la responsabilité des relations de travail, comme le programme de déclaration sur les conflits d'intérêts (les

**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

relations de travail fournissent une orientation aux employés pour les déclarations officielles) et la violence en milieu de travail (les relations de travail font partie de l'équipe d'intervention pour résoudre les affaires en matière de santé et de sécurité) n'étaient pas précisément visés par cette vérification.

Le Bureau de la vérification et de l'évaluation a entrepris une vérification horizontale du Cadre de responsabilisation de gestion des enquêtes de Services publics et Approvisionnement Canada. Des observations de nature plus générale et communes à toutes les fonctions d'enquête de Services publics et Approvisionnement Canada pourraient être faites dans le cadre de la vérification horizontale.

### **Critères**

Les critères utilisés dans le cadre de cette vérification sont tirés des résultats de l'évaluation détaillée des risques, et ils ont été établis à l'aide du document Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes du Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres politiques, directives et guides pertinents du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Les critères suivants ont été utilisés pour la présente vérification :

**Tableau 1: Champs d'enquête et critères de vérification**

<b>Champs d'enquête</b>	<b>Critères de vérification</b>
Cadre de gouvernance	1.1 Les pouvoirs, rôles et responsabilités liés aux fonctions d'enquête sur les relations de travail et de discipline sont clairement définis, documentés et communiqués.
	1.2 Des programmes de sensibilisation des employés existaient pour favoriser la sensibilisation et augmenter la confiance dans le programme de prévention contre le harcèlement.
Intégrité des processus	2.1 La Direction générale des ressources humaines détermine et gère les risques opérationnels et stratégiques liés aux allégations sur les relations de travail, aux enquêtes administratives et aux mesures disciplinaires.
	2.2 Les procédures et les processus opérationnels sont en place et ils sont utilisés de façon cohérente pour faire en sorte que les lois, politiques et conventions collectives soient respectées; de la formation et des



**Vérification de la fonction d'enquête et de discipline de la  
Direction générale des ressources humaines  
Rapport final**

---

	outils sont disponibles pour les conseillers et les gestionnaires pour qu'ils puissent exercer leurs responsabilités.
	2.3 Une stratégie et un protocole de communication sont en place pour favoriser la collaboration entre les intervenants concernés par une enquête et pour soutenir les mesures disciplinaires visant les relations de travail au sein du Ministère.
Intégrité de la conservation et de la gestion de l'information	3.1 Les dossiers et l'information sont tenus à jour conformément aux exigences des lois, des politiques et des conventions collectives.
Suivi du rendement et production de rapports	4.1 La Direction générale des ressources humaines se dote de mesures de rendement appropriées, amasse des données pertinentes et produit des rapports sur l'état des fonctions d'enquête et de discipline au sein du Ministère.

### **Fin des travaux de vérification**

Les travaux de vérification menés aux fins de cette vérification ont été pour l'essentiel terminés le 6 octobre 2016.

### **Équipe de vérification**

La vérification a été réalisée par des membres du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de la vérification continue et des services consultatifs et sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation.

La vérification a été examinée par la fonction d'évaluation de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.