

Respect

Excellence

Intégrité

Leadership



## **Rapport final**

**2008-610**

### **Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**

**Bureau de la vérification et de l'évaluation**

**19 novembre 2009**





---

## TABLE DES MATIÈRES

POINTS PRINCIPAUX .....	i
INTRODUCTION .....	1
PROFIL.....	1
Contexte historique.....	1
Description du Programme d'éthique de TPSGC .....	1
Modèle logique du Programme.....	2
Responsable du Programme.....	3
But de l'évaluation .....	4
CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS.....	5
PERTINENCE.....	5
Le Programme s'harmonise très bien avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques de TPSGC. ....	5
Le programme est en harmonie avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral. ....	7
Il y a un besoin continu pour le Programme d'éthique de TPSGC. ....	8
Conclusions : PERTINENCE .....	9
RENDEMENT.....	9
Les activités du Programme permettent d'atteindre les résultats. ....	9
Le manque de mesures efficaces axées sur les résultats complique l'évaluation de l'impact du Programme. ....	12
Le Programme favorise un comportement éthique chez les employés.....	13
Le Programme favorise un environnement éthique à TPSGC.....	16
Les constatations à l'égard de la rentabilité du Programme sont mitigées.....	21
D'autres types de formation peuvent entraîner des économies. ....	23
Conclusions : RENDEMENT .....	24
CONCLUSIONS GÉNÉRALES .....	25
RÉPONSE DE LA GESTION .....	26
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION.....	26
À PROPOS DE L'ÉVALUATION.....	31
Autorité .....	31
Objectifs de l'évaluation.....	31
Approche.....	31
Limites de la méthodologie.....	32
Rapports .....	33
Équipe du projet.....	33
Appendice A : MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME D'ÉTHIQUE DE TPSGC.....	34
Appendice B : MATRICE D'ÉVALUATION .....	38



## **POINTS PRINCIPAUX**

### **Points examinés**

- i. Le Programme d'éthique de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) est géré par l'agent principal de gestion des risques de la Direction générale de la surveillance de TPSGC.
- ii. Le rôle du Programme d'éthique de TPSGC est de fournir le cadre de travail, l'orientation, le point de mire, la formation, les outils et les processus servant à guider, à évaluer et à améliorer continuellement la conduite éthique des employés de TPSGC. Son objectif est d'appuyer le leadership éthique et d'améliorer le climat éthique afin que les employés puissent maintenir les normes de conduite les plus rigoureuses, permettant à TPSGC de renforcer sa réputation en matière d'éthique.
- iii. Le financement du Programme d'éthique de TPSGC provient des fonds de crédits votés du Ministère. Les dépenses réelles totalisent environ 1,4 M\$ en 2008-2009. Le Programme élabore des politiques, donne des conseils et des directives, forme les employés, fait participer les dirigeants et effectue de la recherche et du développement à l'égard des valeurs et de l'éthique de l'organisation. Le Programme d'éthique de TPSGC est un centre de compétences en matière de valeurs et d'éthique du Ministère. En 2008-2009, il est formé d'une équipe d'environ neuf employés, et compte un directeur, le personnel administratif et des conseillers en éthique dans l'administration centrale ou en région. Le nombre d'employés est en baisse, car il était de 20 en 2007-2008.

### **Importance**

- iv. Les programmes d'éthique à l'échelle de l'organisation s'assurent que les employés et les gestionnaires sont au courant de leurs responsabilités en matière de comportement. En raison de la diversité de ses fonctions et de son budget considérable, il est particulièrement important que TPSGC crée et entretienne un bon climat éthique robuste. TPSGC touche à de nombreux secteurs où les risques liés aux valeurs et à l'éthique sont élevés. La population canadienne doit savoir que le Ministère prend des mesures pour atténuer ces risques. Le Programme d'éthique fait partie d'un ensemble de fonctions de surveillance au sein du Ministère qui intègrent de l'orientation, des conseils et du soutien sur les questions d'éthique à TPSGC.

### **Constatations**

- v. Le Programme est conforme aux priorités et aux besoins de TPSGC et du gouvernement fédéral. Il appuie les obligations du Ministère à l'égard des valeurs et de l'éthique énoncées dans les politiques, les lois et le cadre de travail du gouvernement du Canada. En plus de remplir les rôles et les responsabilités du Ministère en matière d'éthique, le Programme d'éthique contribue au programme global de gestion du Ministère.

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

vi. Le Programme offre des services similaires à ceux des autres ministères. Le gouvernement fédéral n'a établi aucune norme quant à la manière dont les fonctions liées à l'éthique devraient être structurées et organisées. L'approche axée sur les valeurs qu'a adoptée TPSGC s'harmonise avec celle des autres ministères, et son efficacité a été démontrée. Le regroupement des activités du Programme est conforme à la théorie de l'éthique sur le plan organisationnel.

vii. De manière générale, le Programme d'éthique de TPSGC fonctionne bien. Il a su créer une sensibilisation à l'égard des valeurs de la fonction publique au sein du Ministère. Il y arrive principalement par l'offre de séances de formation. Les employés de TPSGC qui assistent aux séances de formation obligatoires sur l'éthique sont généralement satisfaits du cours offert, mais ils ont de la difficulté à appliquer ce qu'ils ont appris dans leur milieu de travail. La formation facultative offerte par le Programme est bien perçue par les employés, mais ces derniers n'y démontrent qu'un intérêt mitigé.

viii. En plus de la formation, le Programme fournit sur demande des conseils et de l'orientation au Ministère. Les employés de TPSGC ont accès aux ressources en matière de valeurs et d'éthique offertes par le Programme. Toutefois, certains employés en région ont l'impression que l'accès à de l'orientation et à des conseils impartiaux sur les questions d'éthique est limité.

ix. Bien que le Programme d'éthique de TPSGC semble bien fonctionner, il a été impossible d'évaluer en profondeur les répercussions du Programme en raison du manque de mesures efficaces du rendement qui se fondent sur les résultats. Toutefois, les mesures existantes indiquent que les employés ont connu une expérience positive à l'égard des valeurs et de l'éthique à TPSGC. Les réponses données dans le cadre du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002, 2005 et 2008 ont également confirmé qu'il existe un bon climat éthique à TPSGC, même s'il n'est pas tout à fait uniforme dans l'ensemble des directions générales et des régions.

x. Le Programme d'éthique de TPSGC est celui qui dépense le plus (par employé) pour ce qui est des valeurs et de l'éthique en comparaison des autres ministères et organismes, quoique les dépenses demeurent raisonnables pour un ministère de la taille de TPSGC. Le Programme compte parmi les plus importants du gouvernement fédéral pour ce qui est des dépenses; il arrive deuxième derrière celui du ministère de la Défense nationale. Il semblerait que le Programme envisage d'utiliser des mesures visant à réaliser des économies ainsi que d'autres modes de prestation. Une de ces mesures consisterait à mettre une partie de la formation sur le Web. Cela pourrait entraîner des économies pour le Ministère.

## Réponse de la gestion

La Direction de l'éthique de la Direction générale de la surveillance accepte les constatations de l'évaluation et entend appliquer les recommandations en mettant en œuvre le Plan d'action de la gestion décrit ci-dessous.

## Recommandations et plan d'action de la gestion

**Recommandation 1 :** Le sous-ministre adjoint (SMA) de la Direction générale de la surveillance devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie de mesure continue du rendement afin d'évaluer l'efficacité du Programme et de faire un suivi du rendement global.

**Plan d'action de la gestion 1.1 :** Établir une stratégie détaillée de mesure du rendement décrivant les résultats attendus, établissant des bases de comparaison et mesurant les progrès accomplis.

Bureau de première responsabilité (BPR) : Agent principal de gestion des risques et directrice générale (DG), Surveillance de risque et intégrité  
Date de mise en œuvre : mars 2010

**Plan d'action de la gestion 1.2 :** Consulter des experts universitaires afin de recevoir de l'aide pour l'élaboration de l'orientation stratégique du Programme d'éthique. (Thèmes : forces et faiblesses, structure et positionnement, stratégie d'apprentissage, pratiques exemplaires, nouvelle orientation stratégique pour une deuxième génération.)

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité  
Date de mise en œuvre : décembre 2009

**Plan d'action de la gestion 1.3 :** Dresser un profil diagnostique qui fournira une base de comparaison pour le climat éthique de TPSGC par l'entremise d'un sondage ou d'un groupe de discussion au moment d'élaborer le code de conduite.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité  
Date de mise en œuvre : mars 2010

**Plan d'action de la gestion 1.4 :** Intégrer les bases de données actuelles servant au suivi des cas d'éthique et des activités du client, et analyser les tendances.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité  
Date de mise en œuvre : décembre 2009

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

**Recommandation 2 :** Le SMA de la Direction générale de la surveillance devrait assurer un accès équitable aux conseils et aux services offerts aux employés régionaux par le Programme d'éthique de TPSGC.

**Plan d'action de la gestion 2.1 :** Élaborer un plan de communications stratégiques clair visant à promouvoir nos services et nos produits, la ligne d'aide téléphonique et l'adresse courriel par l'entremise du bulletin de nouvelles « *Dans le coup* », les divers bulletins de nouvelles régionaux et les autres outils de communication, afin de permettre au personnel en région de bien connaître les services offerts par le Programme à l'échelle ministérielle.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

Date de mise en œuvre : mars 2010

**Plan d'action de la gestion 2.2 :** Veiller à ce que les services fournis dans le secteur de la capitale nationale (SCN) le soient également dans les régions, c.-à-d. les cours, les présentations, les séances de discussion, les ateliers spécialisés.

BPR : Agent principal de gestion de risques et DG, Surveillance des risque et intégrité

Date de mise en œuvre : en continu

**Plan d'action de la gestion 2.3 :** Tirer parti du projet des « champions des valeurs » pour traiter des questions d'éthique dans le cadre de divers forums, colloques, rassemblements, etc.

BPR/ERI : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité, et directeurs généraux régionaux (DGR)

Date de mise en œuvre : janvier 2010

**Recommandation 3 :** Le SMA de la Direction générale de la surveillance devrait promouvoir la neutralité et l'objectivité du Programme d'éthique à la grandeur du Ministère.

**Plan d'action de la gestion 3.1 :** Utiliser différents moyens (*Dans le coup*, les cours, les rencontres, les présentations, etc.) pour informer les employés de TPSGC de la neutralité des fonctions de valeurs et d'éthique.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

Date de mise en œuvre : en continu

**Plan d'action de la gestion 3.2 :** Élaborer une stratégie de marketing visant à promouvoir la neutralité et l'objectivité du Programme d'éthique à la grandeur de TPSGC.

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

Date de mise en œuvre : mars 2010

**Recommandation 4 :** Le SMA de la Direction générale de la surveillance devrait étudier le potentiel de nouvelles technologies afin d'offrir une formation plus efficace en matière d'éthique au Ministère.

**Plan d'action de la gestion 4.1 :** Explorer le potentiel des cours en ligne de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) portant sur l'éthique, en comparant leur efficacité à celles des cours offerts par TPSGC. Si le recours à l'EFPC semble une solution viable, utiliser une démarche axée sur les risques pour offrir des cours à l'interne portant sur des éléments à haut risque du Ministère (c.-à-d. l'approvisionnement, etc.).

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

Date de mise en œuvre : novembre 2009

**Plan d'action de la gestion 4.2 :** Explorer d'autres moyens d'offrir des activités d'apprentissage de pointe à l'ensemble du personnel de TPSGC.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

Date de mise en œuvre : mars 2010

**Plan d'action de la gestion 4.3 :** Explorer les nouvelles technologies et les partenariats potentiels pouvant aider à exécuter les activités de formation.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

Date de mise en œuvre : mars 2010

**Plan d'action de la gestion 4.4 :** Comparer les cours en ligne à ceux donnés en classe.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

Date de mise en œuvre : novembre 2009

**Plan d'action de la gestion 4.5 :** Examiner la stratégie d'apprentissage ministérielle en matière d'éthique et la faire progresser.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC  
Rapport final**

---

Date de mise en œuvre : mars 2010

## INTRODUCTION

1. Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation du Programme d'éthique de TPSGC. Le Comité de vérification et d'évaluation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a approuvé cette évaluation dans le cadre du Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2008-2011.

## PROFIL

### Contexte historique

2. Afin de donner suite au rapport de John C. Tait publié en 1996 et intitulé « De solides assises : Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique », TPSGC a mis en œuvre un programme de valeurs et d'éthique. En 2000, le document intitulé « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada » soulignait l'importance des valeurs et de l'éthique pour une saine gestion de la fonction publique. Dans le « Rapport du Bureau du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes de 2003 », le vérificateur général soulignait l'importance des valeurs et de l'éthique au sein de la fonction publique. Dans ce contexte, le vérificateur général traitait du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* nouvellement rédigé et recommandait que « les valeurs et l'éthique soient mieux intégrées aux activités quotidiennes ». Le vérificateur général affirmait également que le programme de valeurs et d'éthique de TPSGC comptait parmi les mieux conçus au gouvernement fédéral. Dans son rapport annuel de 2008-2009, le Commissariat à l'intégrité du secteur public faisait l'éloge du Programme des valeurs et de l'éthique de TPSGC pour avoir investi autant d'efforts dans la formation de plus de 12 000 employés.

### Description du Programme d'éthique de TPSGC

3. La Direction de l'éthique de TPSGC gère le Programme d'éthique du Ministère, qui est composé de sept équivalents temps plein. Le nombre d'employés est en baisse, car il était d'environ 20 dans l'ensemble des régions en 2007-2008. Le financement du Programme provient de crédits votés, avec des dépenses réelles d'environ 1,4 M\$ en 2008-2009. Le rôle du Programme est de fournir le cadre de travail, l'orientation, le point de mire, la formation, les outils et les processus servant à guider, à évaluer et à améliorer continuellement la conduite éthique des employés de TPSGC. Son objectif est d'appuyer le leadership éthique et d'améliorer le climat éthique afin que les employés puissent maintenir les normes de conduite les plus rigoureuses, permettant à TPSGC de renforcer sa réputation en matière d'éthique.

4. La Direction de l'éthique fait partie du Bureau de l'agent principal de gestion des risques et est gérée sous la responsabilité du sous-ministre adjoint de la Direction générale de la surveillance. La fonction d'éthique à TPSGC relève de l'agent principal de gestion des risques depuis 2005.

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

5. L'agent principal de gestion des risques s'assure de l'application du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* au Ministère, et il agit à titre de conseiller sur les questions d'éthique auprès des hauts dirigeants de TPSGC. En tant que conseiller ministériel principal en matière d'éthique, le directeur de la Direction de l'éthique est le responsable du Programme; il renforce les politiques, les lignes directrices et les procédures relatives à l'éthique, et il veille à la mise en œuvre du Programme d'éthique de TPSGC.

6. Le Programme exécute cinq activités principales :

- Il élabore des politiques et des pratiques qui précisent ou intègrent les questions de valeurs et d'éthique. Cela comprend l'intégration des valeurs et de l'éthique dans les cadres stratégiques, les processus opérationnels et les principaux secteurs d'activité.
- Il offre des conseils aux employés de TPSGC en matière de valeurs et d'éthique. Cela comprend guider les employés vers les ressources appropriées si nécessaire.
- Il forme les employés de TPSGC sur les questions de valeurs et d'éthique. Cela comprend offrir des séances de formation obligatoire et facultative ainsi que mettre en place des ateliers et des séances de discussion adaptés.
- Il fait participer des chefs de file en matière de valeurs et d'éthique en créant des partenariats avec les directions générales, les régions et les organismes, il nomme les « champions des valeurs » à TPSGC et renseigne les hauts dirigeants au sujet des messages sur les valeurs et l'éthique.
- Il effectue de la recherche et du développement dans le domaine de l'éthique. Cela comprend la réalisation de recherches sur les pratiques exemplaires, l'élaboration de stratégies d'apprentissage portant sur les valeurs et l'éthique, et l'établissement de partenariats avec les autres ministères.

7. En définitive, le Programme vise à assurer un leadership solide sur les questions d'éthique au Ministère, à donner l'assurance que des décisions saines et axées sur les valeurs sont prises, à favoriser une culture fondée sur l'intégrité, la confiance et le respect pour les employés et à renforcer la réputation du Ministère en matière d'éthique.

### **Modèle logique du Programme**

8. En 2008, un modèle logique a été élaboré pour le Programme d'éthique de TPSGC. Ce modèle a été retouché par l'équipe d'évaluation à la suite d'un examen de documents, et de consultations auprès des gestionnaires de programme. Il a ensuite été validé par les gestionnaires de programme. Le modèle logique est présenté à l'appendice A. En résumé, le Programme vise trois objectifs immédiats.

- *Sensibilisation accrue* : Les employés de TPSGC sont mieux sensibilisés aux questions de valeurs et d'éthique en milieu de travail ainsi qu'aux lois, aux politiques et aux lignes directrices afférentes (p. ex., le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, les Lignes directrices relatives à l'acceptation des cadeaux et des marques d'hospitalité).

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

- *Accès accru* : Les employés de TPSGC ont un meilleur accès aux outils appropriés qui peuvent les aider à prendre des décisions éthiques, ainsi que les conseiller et les orienter en matière d'éthique.
- *Meilleure continuité dans la diffusion des messages* : La diffusion des messages relatifs aux valeurs et à l'éthique à TPSGC et dans les autres ministères est plus uniforme.

### **Responsable du Programme**

9. Le Programme d'éthique de TPSGC est régi par ce qui suit :

10. Conformément au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* (2003) :

« il incombe aux administrateurs généraux de mettre en pratique les obligations suivantes : [...] »

- Encourager et maintenir au sein de leur organisation un dialogue continu sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique en prenant en compte la nature particulière et les défis propres à leur organisation.
- Veiller à ce que des mécanismes et de l'aide soient offerts de sorte que les fonctionnaires puissent soulever, discuter et régler les questions qui les préoccupent concernant le présent Code. Cela comprend la désignation d'un cadre supérieur pour aider les fonctionnaires et pour résoudre les questions découlant de l'application du présent Code... »

« Les administrateurs généraux peuvent ajouter des mesures de conformité autres que celles précisées dans le Code afin de refléter les responsabilités particulières de leur ministère ou des lois qui en régissent le fonctionnement... »

« Les administrateurs généraux peuvent déléguer leur autorité et leur responsabilité quant à l'application du Code, ils ne peuvent déléguer leur imputabilité pour la mise en œuvre et la promotion du Code au sein de leur organisation ainsi que pour les responsabilités qui leur sont attribuées [dans le Code]. »

11. TPSGC a élaboré un cadre de référence pour le Programme d'éthique, qui accorde à l'agent principal de gestion des risques les responsabilités en matière de valeurs et d'éthique. Conformément à ce cadre de référence :

« Le SM [sous-ministre] a le droit de conférer les tâches décrites dans le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* comme bon lui semble, et les responsabilités ont été attribuées à l'agent principal de gestion des risques... »

12. Le cadre de référence précise également que d'autres personnes du Ministère ont des responsabilités à l'égard des valeurs et de l'éthique, entre autres :

- Le Comité de l'éthique et de la gestion des risques qui approuve les politiques sur l'éthique, résout les problèmes relatifs au Programme approuve les plans de travail et le budget du Programme, et assure le suivi du rendement.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ce comité a été démantelé depuis peu. Un nouveau comité formé de hauts dirigeants de TPSGC prendra sa place.

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

- Les directeurs généraux, les chefs d'organisme et les DGR (directeurs généraux régionaux) qui mettent en œuvre les principaux éléments du Programme d'éthique au sein de leur organisation.
- Les gestionnaires et les superviseurs de tous les niveaux qui appuient et encouragent une culture éthique dans leurs secteurs de responsabilité, et qui favorisent le dialogue avec les employés sur les valeurs et l'éthique.
- Les employés de tous les niveaux qui doivent prendre connaissance du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, appuyer et respecter les valeurs et les normes d'éthique.
- Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines, qui met en œuvre et surveille certains programmes liés à l'éthique (par exemple le harcèlement, la prévention, le règlement et les conflits d'intérêts) et qui appuie le Programme d'éthique en contribuant aux activités d'apprentissage afférentes.
- Les conseillers en éthique qui aident TPSGC à résoudre les problèmes en matière d'éthique et qui appuient la réalisation du Programme.

13. Comme le précise la *Directive sur les comités ministériels de vérification* du Conseil du Trésor, le Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC a également des responsabilités liées aux valeurs et à l'éthique. Ce comité, qui donne des conseils à l'administrateur général, doit passer en revue les arrangements établis par les cadres supérieurs afin de « démontrer et de promouvoir les valeurs de la fonction publique et d'assurer le respect des lois, des règlements, des politiques et des normes de comportement éthique ».

### **But de l'évaluation**

14. Cette évaluation avait pour but de déterminer la pertinence du Programme ainsi que son rendement quant à l'atteinte des objectifs. L'évaluation a également exploré d'autres moyens d'atteindre les objectifs prévus.

15. Dans le cadre de l'évaluation, les éléments suivants du Programme d'éthique de TPSGC ont été examinés : la formation obligatoire et facultative relative à l'éthique, les conseils et l'orientation éthiques, l'appui éthique du leadership, l'élaboration de politiques et d'autres activités entreprises par la Direction de l'éthique visant à améliorer le climat éthique à TPSGC.

16. La matrice d'évaluation, y compris les enjeux, les questions, les indicateurs et les sources de données, a été élaborée durant l'étape de planification (voir l'appendice B). De plus amples renseignements sur l'approche et les méthodologies utilisées pour cette évaluation figurent dans la section intitulée « À propos de l'évaluation » à la fin du présent rapport.

## CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

17. Les constatations et les conclusions suivantes reposent sur plusieurs éléments de preuve ayant servi durant l'évaluation. Elles sont présentées par type d'enjeu (la pertinence et le rendement).

### PERTINENCE

18. La pertinence est mesurée par le degré d'harmonisation du Programme avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques ministériels, de la convenance de son rôle et de ses responsabilités pour le gouvernement fédéral, et la mesure dans laquelle il répond à un besoin manifeste et continu.

#### **Le Programme s'harmonise très bien avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques de TPSGC.**

19. Le discours du Trône d'avril 2006 a annoncé la *Loi fédérale sur la responsabilité* comme un outil visant à regagner la confiance du public dans le gouvernement. La Loi met l'accent sur les valeurs, comme l'intégrité et l'équité, dans la fonction publique, et prévoit des lois et des outils pour appuyer ces valeurs. Le rôle des valeurs et de l'éthique a également été souligné dans des pratiques de saine gestion. Le « seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada » de mars 2009 mentionne les valeurs et l'éthique comme étant une compétence clé en matière de leadership pour tous les hauts dirigeants. En outre, le Secrétariat du Conseil du Trésor élabore actuellement le *Code de conduite du secteur public fédéral*, qui viendra remplacer le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*.

20. Reconnaissant l'importance des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique, le gouvernement fédéral a mis en œuvre de nombreuses politiques, lois et cadres de travail visant à les appuyer. L'évaluation a mesuré le degré d'harmonisation du Programme d'éthique de TPSGC avec les obligations en matière de valeurs et d'éthique décrites dans ces documents. Elle a conclu que le Programme d'éthique de TPSGC appuie les obligations du Ministère à l'égard des documents suivants :

- Le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* (2003)
- La *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (2005)
- La *Politique sur les services juridiques et l'indemnisation* (2008) du Conseil du Trésor
- Le Cadre de responsabilisation de gestion (2008)

21. Conformément au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, les administrateurs généraux doivent appuyer les valeurs et l'éthique de la fonction publique en favorisant et en engageant le dialogue au sein de leurs organisations. Ils doivent également veiller à ce que des mécanismes soient en place pour que les fonctionnaires puissent discuter et régler les questions concernant le Code.

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

22. *La Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (2005) énonce que « (1) l'administrateur général est tenu d'établir des mécanismes internes pour s'occuper des divulgations que peuvent faire en vertu de la présente loi les fonctionnaires faisant partie de l'élément du secteur public dont il est responsable. » La Loi prévoit également que le Conseil du Trésor doit élaborer un code de conduite fédéral, et que chaque ministère élabore son propre code de conduite.

23. La *Politique sur les services juridiques et l'indemnisation* du Conseil du Trésor énonce que « les pouvoirs d'approbation<sup>2</sup> doivent s'assurer que les fonctionnaires sont au courant de la nécessité d'informer leur superviseur lorsque survient un incident pouvant conduire à une réclamation contre l'État et rendre nécessaire la prestation de services juridiques. »

24. En plus de s'harmoniser avec les priorités du gouvernement fédéral, le Programme d'éthique de TPSGC correspond à l'objectif stratégique du Ministère, à savoir « des services et des programmes centraux de grande qualité qui assurent une saine intendance au nom de la population canadienne et qui répondent aux besoins opérationnels des institutions fédérales ». L'élément d'intendance démontre l'engagement de TPSGC et du gouvernement du Canada envers une gestion responsable des services dont ils ont la charge.

25. Une saine intendance est liée aux valeurs et à l'éthique puisque ces dernières font partie intégrante d'une saine gestion dans la fonction publique. Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) s'articule autour de dix éléments clés qui définissent collectivement ce qu'on entend par « gestion » et qui établissent les attentes en matière de saine gestion des ministères et des organismes. Le premier de ces dix éléments de gestion du CRG concerne le « leadership et la culture organisationnelle fondés sur les valeurs ». Le CRG (2008) définit les valeurs de la fonction publique comme suit : « Les dirigeants de la fonction publique incarnent les valeurs et l'éthique de la fonction publique et établissent une culture fondée sur l'intégrité et le respect dans leurs organisations ».

26. Le lien entre les valeurs et l'éthique et une gestion saine est également souligné dans le Rapport du vérificateur général du Canada de 2000. « Le maintien de valeurs saines et de l'éthique est partie intégrante d'une régie de qualité... Un leadership éthique suscite une plus grande satisfaction et un plus grand dévouement des employés, des organismes qui sont capables d'attirer et de conserver de meilleurs employés, ainsi que des organisations inspirant confiance et plus efficaces ». De même, dans son document de travail intitulé « De solides assises : Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique », John C. Tait affirme que le fait de ne pas créer un programme solide de valeurs et d'éthique ne ferait que « miner la légitimité et la crédibilité de la fonction publique en tant qu'instrument du bien public ».

---

<sup>2</sup> L'autorité approbatrice est toute personne désignée pour décider de l'approbation ou non de la prestation de services juridiques à un fonctionnaire de l'État ou de son indemnisation, c'est-à-dire le premier ministre ou son remplaçant désigné, le ministre, le Conseil du Trésor, le greffier du Conseil privé ou l'administrateur général.

**Le programme est en harmonie avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.**

27. Les politiques et les lois qui établissent les obligations du gouvernement en matière de valeurs et d'éthique sont suffisamment souples pour permettre aux dirigeants du Ministère de choisir comment ils rempliront ces obligations. À l'échelle du gouvernement, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor offre du soutien à l'égard des politiques. Il élabore actuellement le *Code de conduite dans le secteur public fédéral*, qui viendra remplacer le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*. Son rôle consiste principalement à élaborer et appuyer les politiques du Conseil du Trésor dans le domaine des valeurs et de l'éthique, et il joue un rôle secondaire dans l'orientation de la structure et de la gestion des initiatives ministérielles touchant les valeurs et l'éthique.

28. Les politiques relatives aux valeurs et à l'éthique appuient de nombreuses initiatives. L'autorité première concernant le programme de valeurs et d'éthique au gouvernement fédéral est le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*. Conformément à ce code, les administrateurs généraux doivent : veiller à ce que les nouveaux employés connaissent le code et que les exigences de ce code leur soient rappelées tous les ans; engager un dialogue continu au sein de leurs organisations, en mentionnant les défis propres à chaque organisation; veiller à ce que des mécanismes soient en place pour aider les fonctionnaires à respecter le Code; veiller à ce que des méthodes soient en place pour éviter les conflits d'intérêts; s'assurer que les renseignements personnels figurant dans les rapports demeurent confidentiels. Le Code est suffisamment souple pour permettre aux organisations de choisir comment ils satisferont ces exigences.

29. À TPSGC, les responsabilités énoncées dans le Code sont partagées entre les directions générales et les directions. Le Programme d'éthique de TPSGC sert avant tout à assurer une sensibilisation au Code, tout en favorisant et maintenant une discussion sur les valeurs et l'éthique au sein du Ministère. Le Programme doit également éclairer les fonctionnaires sur leurs obligations relatives à l'acceptation des cadeaux et des marques d'hospitalité. D'autres obligations particulières énoncées dans le Code incombent à d'autres secteurs de TPSGC. Par exemple, les obligations concernant les conflits d'intérêts relèvent de la Direction générale des ressources humaines.

30. Conformément à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* les organismes fédéraux doivent élaborer leur propre code de conduite à cet égard. La Loi exige que les ministères offrent aux fonctionnaires des moyens de divulguer des actes répréhensibles sans craindre de subir des représailles. La Loi demande également au gouvernement fédéral d'élaborer un code de conduite, et demande aux ministères d'élaborer ensuite leurs codes de conduite, comme cela est indiqué ci-haut.

31. La Direction générale de la surveillance collabore avec la Direction générale des ressources humaines (DGRH) à la mise en œuvre éventuelle d'un code de conduite ministérielle et pour sensibiliser les fonctionnaires de TPSGC à l'égard de la *Loi sur la*

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

*protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.* La DGRH est chargée de la mise en œuvre de la section de la Loi qui traite des conflits d'intérêts. Le Programme d'éthique de TPSGC l'appuie dans cette tâche en diffusant de l'information sur le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* et les obligations des fonctionnaires à l'égard du code de conduite et de la divulgation d'actes répréhensibles.

**Il y a un besoin continu pour le Programme d'éthique de TPSGC.**

32. L'existence d'un programme de valeurs et d'éthique est d'autant plus importante quand les risques afférents sont élevés. Étant donné la nature des principaux secteurs d'activité de TPSGC, notamment l'approvisionnement, les services immobiliers et le Receveur général, les employés doivent interagir avec d'autres ministères ainsi qu'avec le secteur privé, souvent dans le cadre de dossiers comportant l'échange de sommes d'argent importantes. Les risques en matière d'éthique pour le Ministère sont par le fait même élevés.<sup>3</sup>

33. Le besoin d'un programme de valeurs et d'éthique dans des secteurs comme l'approvisionnement est corroboré par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui a récemment formulé des recommandations visant à accroître l'intégrité dans les marchés publics. L'OCDE reconnaît :

« que les marchés publics constituent une activité économique fondamentale des pouvoirs publics qui est particulièrement vulnérable aux irrégularités de gestion, à la fraude et à la corruption [et] que les efforts visant à renforcer la bonne gouvernance et l'intégrité dans les marchés publics contribuent à une gestion efficace et efficiente des ressources publiques et, par là même, de l'argent des contribuables ».

34. Les risques liés aux valeurs et à l'éthique sont également élevés à TPSGC en raison de la taille du Ministère et de ses activités à la grandeur du pays, et du nombre élevé de nouveaux employés qu'il accueille annuellement. En 2008-2009, il y avait à TPSGC environ 12 000 employés nommés pour une période indéterminée (permanents). De plus, en 2008-2009, 1 700 nouveaux employés nommés pour une période indéterminée se sont joints au Ministère. Cela signifie qu'environ 8 % de l'ensemble des employés nommés pour une période indéterminée devront prendre connaissance des questions de valeurs et d'éthique du Ministère.

---

<sup>3</sup> Afin d'atténuer ces risques, TPSGC a de plus rédigé un « Code de conduite pour l'approvisionnement » qui vise à assurer que les achats du gouvernement sont effectués d'une façon responsable, éthique et transparente.

## **Conclusions : PERTINENCE**

35. Le Programme d'éthique de TPSGC soutient l'engagement du gouvernement fédéral consistant à améliorer et à renforcer le comportement éthique de la fonction publique. Il s'agit d'un engagement appuyé par la *Loi fédérale sur la responsabilité* et le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*.

36. Tous les ministères sont tenus de fournir à leurs fonctionnaires du soutien en matière de valeurs et d'éthique. Conformément au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, les administrateurs généraux doivent veiller à ce que les employés du Ministère respectent le Code. Toutefois, le Code offre une certaine flexibilité quant au type de soutien offert par le Ministère.

37. L'engagement de TPSGC envers une bonne intendance appuie le Programme de valeurs et d'éthique. Puisque les risques d'actes répréhensibles sont particulièrement élevés dans le cadre des achats du gouvernement, il est essentiel d'offrir du soutien en matière d'éthique. Ces éléments fournissent des preuves suffisantes qui justifient l'existence d'un programme de valeurs et d'éthique.

## **RENDEMENT**

38. Le rendement mesure l'efficacité du Programme dans l'atteinte de ses objectifs, et ce, de manière rentable.

### **Les activités du Programme permettent d'atteindre les résultats.**

39. L'atteinte des résultats dépend en partie de la manière dont le Programme est conçu. En 2005, l'Agence de la fonction publique du Canada a publié le « Rapport sur les structures de gouvernance des valeurs et de l'éthique ». L'étude a démontré une grande variance même au sein d'un petit groupe de ministères. Les structures de gouvernance des valeurs et de l'éthique de certains ministères, comme TPSGC, étaient décrites. La plupart de ces organisations élaboraient des politiques et donnaient des conseils et des directives en matière d'éthique (parfois de la formation), et elles faisaient la promotion des valeurs et de l'éthique dans le ministère. Cependant, l'étude a relevé une grande disparité dans la structure des projets liés aux valeurs et à l'éthique de ces organisations. Plus précisément, l'entité responsable des politiques liées aux questions d'éthique pouvait jouer un rôle de gestion des risques, de vérification ou d'évaluation au sein des Ressources humaines ou pouvait être un bureau autonome.

40. Notre analyse a confirmé cette disparité dans les autres ministères. Ce rôle peut être tenu à plusieurs endroits, notamment en tant qu'unité distincte relevant du bureau de l'administrateur général ou comme une unité au sein de directions générales, telles que Vérification et évaluation, Surveillance de risque et intégrité, Services juridiques, Ressources humaines, Services ministériels ou Service de l'ombudsman. Les employés qui participaient aux groupes de discussion ne semblaient pas approuver la présence de la

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

Direction de l'éthique au sein de la Direction générale de la surveillance. Cette dernière est perçue comme le « chien de garde » du Ministère. Cela ne semblait pas concorder avec la croyance que les fonctions liées à l'éthique doivent être une source neutre de conseils et d'orientation. Des employés de la Direction de l'éthique ont soulevé les mêmes préoccupations dans le cadre d'entrevues.

41. L'étude a également révélé une grande variation dans le nombre de postes afférents au sein des ministères, allant de deux à 19 employés. La même constatation a été faite relativement au budget, qui variait entre « lorsque nécessaire » et environ 9 M\$. Des études plus récentes ont appuyé cette grande disparité quant aux initiatives liées aux valeurs et à l'éthique.

42. L'examen de documents a cerné six éléments devant faire partie d'un bon programme d'éthique. De manière générale, le programme de TPSGC les respecte tous. Le tableau 1 ci-dessous montre le lien entre ces éléments et le Programme d'éthique de TPSGC.

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC  
Rapport final**

**Tableau 1. Correspondance entre les éléments d'un bon programme d'éthique et du Programme d'éthique de TPSGC**

Éléments d'un bon programme d'éthique	Programme d'éthique de TPSGC
Code de conduite	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</i></li> <li>✓ <i>Énoncé des valeurs de TPSGC<sup>4</sup></i></li> </ul>
Moyen de divulguer des infractions de manière anonyme <sup>5</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ligne d'aide téléphonique en matière d'éthique</li> <li>✓ Conseils orientation offerts à l'égard de la divulgation interne</li> </ul>
Mécanismes pour amener les employés à prendre conseil sur les questions d'éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ligne d'aide téléphonique en matière d'éthique</li> <li>✓ Conseillers en éthique</li> <li>✓ Site intranet sur les valeurs et l'éthique</li> </ul>
Formation pour tous les employés sur le code de conduite et les politiques relatives à l'éthique <sup>6</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cours obligatoire pour tous les employés de TPSGC – « Introduction à l'éthique »</li> <li>✓ Cours facultatif – « Prise de décisions éthique »</li> <li>✓ Ateliers adaptés et séances de discussion</li> </ul>
Mécanisme permettant de mettre au pas les employés qui violent le code ou les politiques relatives à l'éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (<i>indirect</i>) Divulgence d'actes répréhensibles par l'entremise de la ligne d'aide ou auprès de conseillers en éthique réacheminée à la direction ou la direction générale compétente.</li> </ul>
Évaluation du comportement éthique dans le cadre des évaluations du rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indicateurs de rendement en matière d'éthique établis<sup>7</sup></li> </ul>

<sup>4</sup> En 2006, après consultation auprès de 340 employés à la grandeur du pays, le programme a établi un énoncé des valeurs qui souligne les valeurs essentielles qui sont propres à TPSGC tout en s'harmonisant au Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique.

<sup>5</sup> L'*Ethics Resource Center* établit que la disposition des employés à rechercher des conseils impartiaux sans crainte de représailles est un indicateur essentiel d'éthique sur le plan organisationnel.

<sup>6</sup> L'importance d'une formation portant sur les valeurs et l'éthique est appuyée par des organismes bien en vue, comme l'Organisation de coopération et de développement économiques et *Transparency International*.

<sup>7</sup> Bien que ces indicateurs pourraient faire partie des accords de rendement des cadres supérieurs, le Programme indique qu'aucun de ces indicateurs n'a été utilisé jusqu'à présent dans des plans de rendement. Les « Lignes directrices sur le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs » du Conseil du Trésor précisent toutefois les compétences clés en leadership qui font l'objet d'une évaluation de rendement pour les hauts dirigeants. La première de ces compétences concerne « les valeurs et l'éthique ».

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

43. Le Programme d'éthique de TPSGC comporte un autre élément relatif au leadership en matière de valeurs et d'éthique. De nombreuses preuves soulignent l'importance du leadership dans la promotion des valeurs et de l'éthique en milieu de travail. Les fonctionnaires sont influencés par le comportement de leurs supérieurs. Des documents démontrent que les organisations qui possèdent une solide culture éthique sont celles qui reçoivent l'appui de leurs dirigeants sur les questions de valeurs et d'éthique; que ces dernières sont bien en évidence dans l'organisation; et où les dirigeants affichent un comportement éthique. En 2008, les critères du Cadre de responsabilisation de gestion pour l'obtention d'une note « élevée » en matière de « leadership et de culture organisationnelle fondés sur les valeurs » étaient les suivants :

- Les chefs de file affichent une solide éthique et de solides valeurs de la fonction publique.
- Une infrastructure des valeurs et de l'éthique de la fonction publique est en place, elle est comprise et elle est efficace.
- La culture organisationnelle reflète les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

44. La capacité des ministères et des organismes fédéraux de répondre aux exigences du CRG relatives aux valeurs et à l'éthique est mesurée annuellement. En 2007-2008, TPSGC était l'un des huit ministères à obtenir la plus haute note en matière de « leadership et de culture organisationnelle fondés sur les valeurs ». Il a récidivé en 2008-2009.

45. L'étude de documents menée dans le cadre de la présente évaluation comportait également l'analyse des pratiques exemplaires concernant les valeurs et l'éthique des gouvernements à l'échelle internationale. Cette étude a conclu que le Programme d'éthique de TPSGC était conforme à ces pratiques. Les pratiques exemplaires les plus communes étaient : la présence d'un code de conduite, de la formation et une attention portée au leadership en matière de valeurs et d'éthique.

46. L'ensemble des activités du Programme d'éthique de TPSGC semble avoir des retombées positives. L'*Ethics Resource Center* est un organisme privé et sans but lucratif aux États-Unis, qui effectue des recherches indépendantes et vise à établir des normes élevées et des pratiques liées à l'éthique dans les institutions privées et publiques. Il effectue des sondages biennaux portant sur les programmes, les enjeux et la culture en matière d'éthique (aux États-Unis), auprès d'un échantillonnage composé d'employés du gouvernement. Il s'agit de la seule étude longitudinale de ce type, et cette dernière aide à comprendre les avantages apportés par les programmes d'éthique gouvernementaux. La dernière étude démontre que les programmes d'éthique complets réduisent le nombre de cas d'inconduite, accroissent la divulgation de ces cas et améliorent la confiance du public. Ces résultats positifs correspondent bien aux objectifs du Programme d'éthique de TPSGC.

**Le manque de mesures efficaces axées sur les résultats complique l'évaluation de l'impact du Programme.**

47. Pour ce qui est de l'évaluation de l'impact du Programme sur le comportement éthique des employés et le climat éthique du Ministère, le manque de mesures efficaces du rendement n'a pas permis d'obtenir une évaluation précise des résultats du Programme. La Direction de l'éthique a créé un instrument de sondage, mais a été incapable de le mettre en œuvre en raison de restrictions à l'interne touchant les recherches sur l'opinion publique.

**Le Programme favorise un comportement éthique chez les employés.**

48. Les résultats attendus du Programme d'éthique de TPSGC peuvent être répartis en deux catégories distinctes mais connexes : les résultats touchant le comportement éthique des individus et les résultats liés à l'environnement éthique de TPSGC. La confiance d'un employé dans ses capacités en matière d'éthique dépend en grande partie de ses qualités personnelles et de son comportement ainsi que de l'environnement dans lequel il travaille. L'évaluation a tenu compte du rendement du Programme au regard de ces deux types de résultats.

49. Les résultats touchant le comportement éthique d'un employé concernent sa capacité de prendre la bonne décision au bon moment. Cela dépend de la sensibilisation, de l'accès et des messages portant sur les valeurs et l'éthique au sein du Ministère.

50. Pour ce qui touche la sensibilisation, tous les fonctionnaires fédéraux sont informés de l'existence du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* comme condition d'emploi. Toutefois, le simple fait de connaître l'existence du Code ne signifie pas que les employés de TPSGC ont une bonne compréhension de son contenu. Pour ce faire, il faudrait offrir un meilleur soutien.

*Formation sur les valeurs et l'éthique*

51. Les employés fédéraux suivent de la formation en matière d'éthique à différents moments de leur carrière. En 1999, TPSGC a commencé à offrir de la formation non obligatoire sous la forme de cours d'une journée. En 2004, ces cours sont devenus obligatoires pour tous les employés. L'École de la fonction publique du Canada donne maintenant le cours intitulé « Orientation à la fonction publique », qui comporte un élément de valeurs et d'éthique. TPSGC a continué d'offrir le cours d'un jour à ses employés et songe à faire appel à l'École de la fonction publique du Canada.

52. Le Programme d'éthique de TPSGC est la meilleure source de formation en éthique offerte aux employés de TPSGC. Plus de 12 000 employés de TPSGC ont assisté au cours d'un jour « Introduction à l'éthique » lancé en 1999. Le cours est toujours offert aux nouveaux employés ainsi qu'aux employés actuels ne l'ayant pas encore suivi. Le Programme prévoit former au moins 1 000 employés en 2009-2010 dans la région du secteur de la capitale nationale et dans les régions. Toutefois, les dernières statistiques portant sur le nombre d'arrivées d'employés nommés pour une période indéterminée indiquent que ce nombre se situe plutôt à environ 1 700 employés.

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

53. En 2006, le Programme a financé une étude indépendante portant sur le cours. L'étude a révélé que le cours permettrait d'augmenter le niveau de sensibilisation des employés de TPSGC à l'endroit du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*. Plus précisément les participants estiment avoir une meilleure compréhension :

- des initiatives ministérielles en matière d'éthique,
- du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*,
- des forces qui poussent le mouvement éthique dans la fonction publique,
- des ressources ministérielles offertes aux employés sur les questions d'éthique.

L'étude préconisait également un suivi continu des résultats du cours.

54. Le Programme mesure le progrès accompli par le truchement de formulaires visant à recueillir les commentaires des participants. À la fin de la séance de formation, les participants remplissent un formulaire et évaluent l'efficacité du cours. Une analyse des commentaires dans le cadre de l'évaluation a démontré que les employés sont généralement satisfaits du cours et qu'ils trouvent la matière instructive. L'analyse a aussi démontré que 80 % des participants au cours offert en 2009 étaient satisfaits. Toutefois, moins de 50 % des employés affirmaient avoir hâte d'appliquer dans leur milieu de travail ce qu'ils avaient appris.

55. Les groupes de discussion ont corroboré ces résultats. Les participants aux groupes de discussion estimaient que le cours obligatoire « Introduction à l'éthique » arrivait à les sensibiliser aux codes et aux directives fédérales et ministérielles en matière de valeurs et d'éthique. Ils ont néanmoins exprimé de la frustration quant à l'imprécision et à la flexibilité des codes axés sur les valeurs pour le traitement des dilemmes d'ordre éthique. Ils étaient d'avis que le cours serait meilleur s'il portait sur des expériences de travail concrètes et pertinentes. Des participants ont proposé un cours de sensibilisation moins long, accompagné d'ateliers réguliers ciblant des groupes de travail particuliers. Ces ateliers traiteraient de situations concrètes que les employés sont susceptibles de rencontrer dans le cadre de leur travail. Le Programme offre des ressources aux gestionnaires qui désirent organiser des ateliers ou des séances de discussion dans leur unité de travail. Le Programme a déclaré avoir organisé 20 séances de discussion avec des équipes de gestion d'avril 2008 à décembre 2008. Aucun des participants aux groupes de discussion n'a assisté à ces ateliers.

56. En plus de la formation obligatoire, le Programme d'éthique de TPSGC offre un cours facultatif intitulé « Prise de décisions éthique », qui n'a suscité qu'un intérêt mitigé. Conçu pour les gestionnaires, les hauts dirigeants et les personnes ayant une influence sur les prises de décisions, ce cours aide les employés à mieux comprendre la complexité des questions et à mieux s'y préparer. Depuis 2004, 599 employés ont assisté au cours. Des formulaires de commentaires sont également distribués après le cours. Les résultats sont positifs, avec une évaluation moyenne de 4,7/5 quant à « l'efficacité et l'utilité du cours ». Les employés qui ont assisté au cours étaient invités à participer aux groupes de discussions gérés par l'équipe d'évaluation, mais très peu y ont pris part.

*Conseils en matière de valeurs et d'éthique*

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

57. L'offre de conseils impartiaux est un autre élément important des programmes de valeurs et d'éthique. Les cadres supérieurs du Programme d'éthique de TPSGC conçoivent leur rôle d'experts impartiaux des questions d'éthique comme étant essentiel au succès du Programme.

58. Le Programme fournit, entre autres, des conseils par l'entremise de la ligne d'aide téléphonique. Le nombre d'appels est passé de 514 en 2005-2006 à 162 en 2007-2008, mais il a connu une croissance en 2008-2009 avec 208 appels. Les personnes qui appellent s'enquêtent d'une vaste gamme de sujets, mais les plus populaires sont ceux liés aux cadeaux et aux marques d'hospitalité ainsi qu'aux conflits d'intérêts. Environ la moitié des appels reçus sont réacheminés à une autre unité, comme ceux concernant les rapports de divulgation interne. La Direction de l'éthique affirme que le Bureau de l'agent principal de gestion des risques a enquêté sur plusieurs divulgations internes en 2008, et il y a eu un cas d'acte répréhensible.

59. En plus de la ligne d'aide téléphonique, les conseillers régionaux en éthique signalent que les employés les abordent souvent « dans le corridor » pour leur parler de questions d'éthique. Actuellement, il n'y a qu'une seule région qui compte un conseiller en éthique. Les participants aux groupes de discussion en région ont manifesté leurs préoccupations concernant la disponibilité d'un conseiller en éthique en qui avoir confiance. Dans les deux régions ayant participé aux groupes de discussions gérés par l'équipe d'évaluation, les participants ont affirmé qu'il était nécessaire d'avoir un lien de confiance avec le conseiller en éthique. Puisque la majorité des situations de ce genre sont de nature « délicate », certains participants aux groupes de discussion estimaient que ces questions seraient mieux traitées en personne que par téléphone. Étant donné que les employés en région n'ont accès qu'aux conseillers de l'administration centrale, ils n'étaient pas à l'aise pour discuter de ces questions d'ordre éthique. Cela donnait l'impression que la fonction n'était pas entièrement neutre ou « sécuritaire ».

*Communication et message uniforme*

60. Le Programme d'éthique de TPSGC vise à diffuser un message uniforme en matière de valeurs et d'éthique aux employés de TPSGC. Le Programme a donné suite à un plan de communication qui préconisait la présence de conseillers en valeurs et en éthique durant les activités du ministère, la diffusion de messages relatifs à l'éthique dans le cadre des communications ministérielles et l'existence d'un site intranet. Le site offre des renseignements sur le Programme, des outils et des ressources en matière de valeurs et d'éthique.

61. Conformément au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, la Direction de l'éthique est chargée des questions stratégiques liées à l'acceptation des cadeaux et aux marques d'hospitalité. En 2004, le Programme a rédigé un document intitulé *Lignes directrices de TPSGC relatives à l'acceptation des cadeaux et des marques d'hospitalité, et conduite à adopter envers les lobbyistes*. Le Ministère entend appliquer ces directives en 2009-2010 afin d'appuyer ses prises de décision éthiques.

62. Le Programme vise la diffusion d'un message uniforme en matière de valeurs et d'éthique au Ministère et veille à ce que celui-ci corresponde au message à l'échelle du gouvernement fédéral. La Direction de l'éthique de TPSGC est actuellement à la tête d'un réseau interministériel des valeurs et de l'éthique. Le réseau rassemble des chefs de direction et de section qui se rencontrent régulièrement de façon informelle pour échanger des pratiques exemplaires. TPSGC a également participé à des comités ou groupes de travail interministériels afin d'aider à régler des problèmes d'ordre éthique, et a coopéré avec d'autres ministères pour les aider à mettre sur pied leur programme d'éthique. Dernièrement, les employés du gouvernement fédéral, notamment ceux de TPSGC, ont été invités à participer à un sondage portant sur le renouvellement du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*.

### **Le Programme favorise un environnement éthique à TPSGC.**

63. La deuxième catégorie de résultats du Programme d'éthique de TPSGC concerne l'environnement éthique. On ne se penche pas uniquement sur le comportement des individus, mais sur le Ministère dans son ensemble. L'évaluation portait sur quatre éléments, décrits ci-dessous, afin de déterminer l'impact du Programme sur l'environnement éthique. Il s'agit de la pertinence de la démarche globale, du succès des initiatives en matière de leadership, de l'évaluation du climat éthique et de la perception du public à l'égard du Ministère.

#### *Approche axée sur les valeurs*

64. La démarche globale du Programme d'éthique de TPSGC est axée sur les valeurs. De manière générale, les programmes d'éthique à l'échelle de l'organisation sont axés sur la conformité ou sur les valeurs. Les programmes d'éthique fondés sur la conformité traitent d'un ensemble de règles qu'il faut appliquer de manière uniforme. La responsabilité du programme est de veiller à ce que les règles soient respectées et que, dans le cas contraire, des mesures correctives ou punitives soient prises. Les programmes axés sur les valeurs font ressortir un ensemble de valeurs sur lesquelles repose la culture que l'organisation souhaite entretenir, et ils supposent que les employés affichent déjà un comportement éthique. Bien que des règles soient nécessaires et qu'elles fassent partie de ces systèmes axés sur les valeurs, on s'attend à ce que le comportement éthique aille au-delà d'une simple application de règles. Les systèmes axés sur des valeurs orientent le comportement éthique, encouragent les discussions quand les règles ne semblent pas s'appliquer et favorisent la sensibilisation aux nouvelles situations lorsqu'elles se présentent.

65. La démarche axée sur les valeurs est la plus répandue au gouvernement du Canada et à l'étranger. Les rapports du vérificateur général de 1995, 2000 et 2003 soulignent tous le besoin d'initiatives en matière d'éthique axée sur des valeurs en plus d'une saine gestion. *Transparency International*, une organisation mondiale et civile hautement respectée qui fait le suivi des cas de corruption dans les gouvernements de tous les pays, considère cette démarche plus profitable et efficace que de se soumettre tout simplement aux règles.

66. L'évaluation a permis de constater un inconvénient à l'approche axée sur les valeurs : elle est imprécise et n'aide pas vraiment les employés à prendre des décisions. Plusieurs participants aux groupes de discussion percevaient l'éthique en tant que valeurs, mais ils ont aussi exprimé le désir d'avoir des règles concrètes qui préconisent un comportement et décrivent les conséquences d'une mauvaise conduite. Les participants aux groupes de discussion ont confirmé que les valeurs étaient trop floues pour les guider vers un comportement particulier.

*Leadership en matière d'éthique : L'initiative « champions des valeurs »*

67. Un autre élément important de l'environnement éthique concerne le leadership. Un bon leadership éthique est essentiel à un bon environnement éthique dans l'organisation. L'initiative des « champions des valeurs » a été lancée en 2008 par le sous-ministre, avec l'appui du Programme. Les trois objectifs de cette initiative sont les suivants :

- Renforcer le leadership et l'engagement des cadres supérieurs à l'égard des quatre valeurs de TPSGC par l'entremise de champions rattachés à une valeur particulière tout en restant connectés aux trois autres valeurs de l'organisation.
- Promouvoir un climat et un milieu de travail éthiques.
- Faire avancer ces valeurs dans tout le Ministère et les intégrer à la culture organisationnelle.

68. Les champions des valeurs ont participé à diverses activités depuis le lancement de l'initiative. Ils ont prononcé l'allocution d'ouverture à 49 séances des cours « Introduction à l'éthique » et « Prise de décisions éthique », et à des séances d'orientation destinées aux nouveaux employés et aux étudiants. Ils étaient également présents pour parler des valeurs et de l'éthique à l'occasion :

- des réunions de tout le personnel de la direction générale et des régions,
- d'une visite des différents sites dans l'Ouest canadien,
- de séances de discussion avec le réseau jeunesse sur le leadership et l'excellence,
- de discussions informelles axées sur les valeurs à TPSGC.

69. Une analyse menée par le Programme visant à mesurer le succès de l'initiative « champions des valeurs » soulignait les commentaires positifs reçus. L'analyse montre que l'appui du Programme est essentiel au succès de l'initiative. Le Programme a souligné que l'initiative pourrait également profiter d'un plus grand nombre de réunions tenues entre les champions et le personnel du Programme, que la structure co-champion apportait peu (un sous-ministre adjoint et un directeur général régional partageant une valeur) et qu'une démarche englobant toutes les valeurs serait mieux adaptée aux régions.

70. Les participants aux groupes de discussion ont confirmé l'importance du leadership dans la création d'environnements éthiques robustes. Les participants aux groupes de discussion avaient généralement une bonne opinion des cadres supérieurs du Ministère. Ils se sentaient bien appuyés lorsque les chefs de file se comportaient éthiquement. Les

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

problèmes d'ordre éthique ont surtout fait surface lorsque les gestionnaires et les superviseurs étaient perçus comme ayant des comportements contraires à l'éthique. Les employés ont également mentionné les pairs comme jouant un rôle important dans la définition d'un environnement de travail éthique.

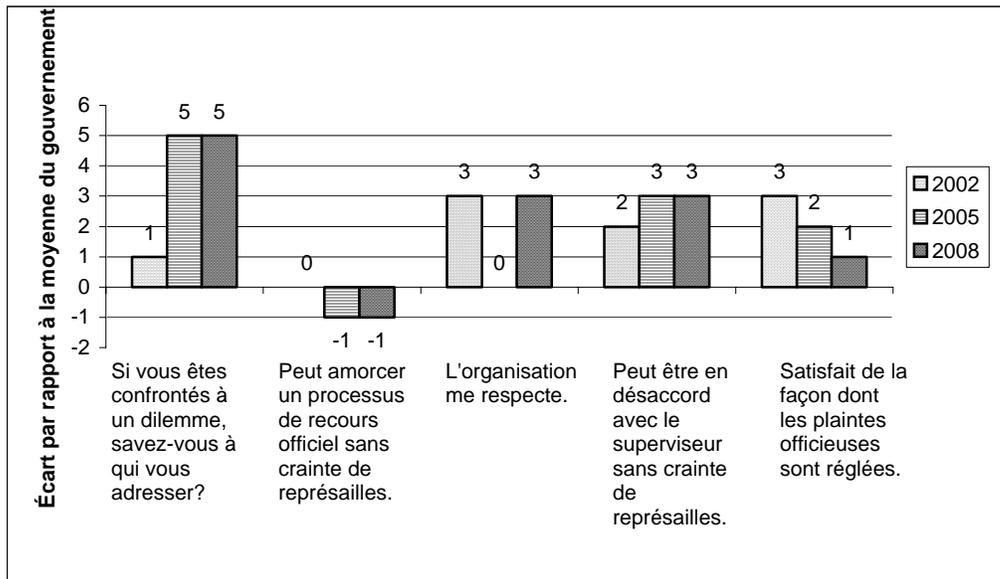
*Résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux*

71. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a mené le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2008. Les sondages précédents avaient eu lieu en 1999, 2002 et 2005. Le sondage donne un aperçu des points de vue des fonctionnaires fédéraux à propos des organismes et des services où ils travaillent. Dans le cadre de la présente évaluation, nous avons analysé les résultats des sondages de 2002, 2005 et 2008. Nous avons exclu le sondage de 1999, puisque la formulation des questions était très différente.

72. L'analyse portait particulièrement sur les questions d'éthique et autres questions connexes. TPSGC affichait des résultats supérieurs à la moyenne des résultats au gouvernement fédéral (voir le tableau 2).

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC  
Rapport final**

**Tableau 2 – Résultats de TPSGC pour les questions d'éthique<sup>8</sup>, Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (2002, 2005, 2008)<sup>9</sup>**



Source : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002, 2005 et 2008.

73. De manière générale, les résultats montrent que les employés de TPSGC jugent que leur ministère est supérieur aux autres ministères et organismes pour les questions d'éthique. Sauf pour ce qui est de la question visant à déterminer « s'ils peuvent amorcer un processus de recours officiel sans crainte de représailles », TPSGC affiche des résultats supérieurs à la moyenne obtenue pour l'ensemble du gouvernement fédéral. Les résultats de la question : « Si vous êtes confrontés à un dilemme, savez-vous à qui vous adresser? » sont particulièrement intéressants. Les employés de TPSGC sont plus au courant des ressources ministérielles qui leur sont offertes en matière de valeurs et d'éthique que les employés de la plupart des autres ministères et organismes.

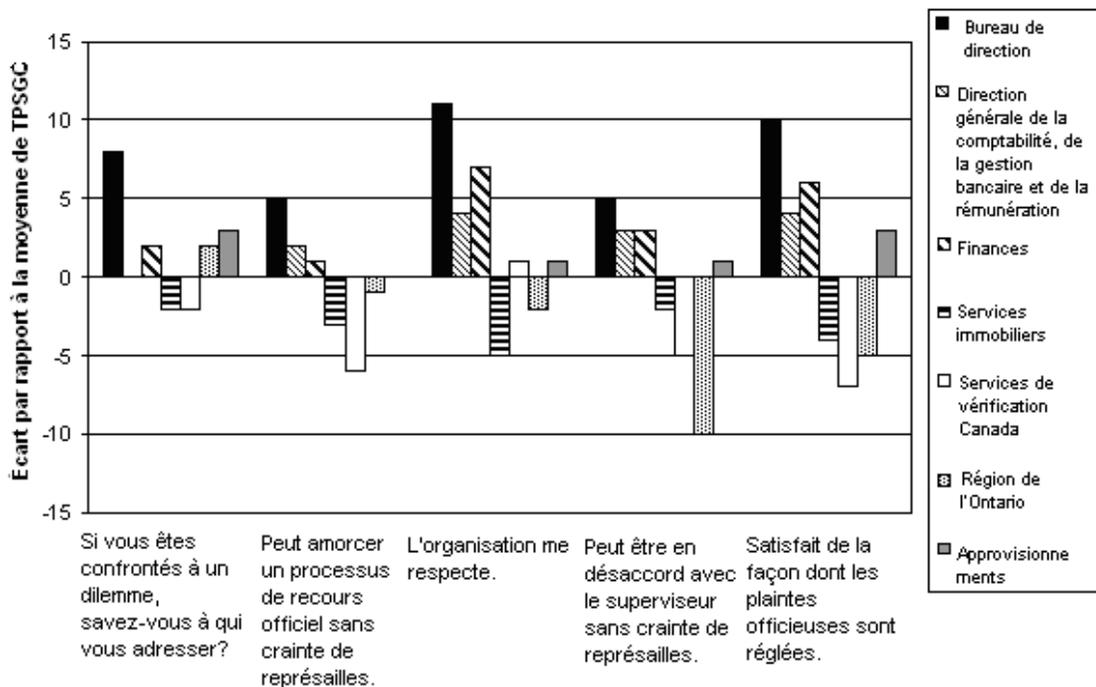
74. Lorsque l'on analyse les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (2008) à TPSGC, on constate que les réponses aux questions d'éthique ne sont pas uniformes à la grandeur du Ministère. Le tableau 3 montre ces résultats.

<sup>8</sup> Les questions qui semblaient constituer un bon indicateur du climat éthique ont été retenues.

<sup>9</sup> Les notes représentent le pourcentage global des réponses « absolument en accord » + « partiellement en accord » pour chacun des ministères en comparaison de la moyenne de ces réponses pour l'ensemble du sondage.

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC  
Rapport final**

**Tableau 3 – Comparaison des résultats des directions générales et des régions de TPSGC, et des résultats ministériels regroupés et tirés du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2008 portant sur les questions d'éthique.<sup>10 11</sup>**



Source : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2008.

75. Les employés travaillant au bureau de la direction, à la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération et à la Direction générale des finances ont fourni des réponses relativement favorables aux questions sur l'éthique. De la même manière, le secteur à risque élevé de la Direction générale des approvisionnements fonctionne bien. À l'inverse, les employés de la Direction générale des biens immobiliers, des Services de vérification Canada et de la région de l'Ontario étaient relativement moins favorables dans leur réponse à ces mêmes questions. Ces différences peuvent indiquer que le Programme des valeurs et de l'éthique a un impact différent dans les divers secteurs du Ministère. Un autre facteur pourrait être la différence de culture et des enjeux d'un secteur à l'autre.

76. Les groupes de discussion gérés par l'équipe d'évaluation ont donné un point de vue plus personnel sur le climat éthique du Ministère. Les participants à ces groupes démontraient de l'engagement et affichaient une bonne appréciation et de bonnes connaissances des questions d'éthique et de valeurs du Ministère. En général, la plupart des participants croyaient qu'ils étaient bien équipés pour faire face aux défis d'ordre éthique en milieu de travail. Ils ont cependant remarqué que les échéances serrées les obligeaient parfois à négliger les considérations d'ordre éthique. Un bon environnement

<sup>10</sup> Les notes représentent le pourcentage global des réponses de type « absolument en accord » + « partiellement en accord » pour chacune des directions générales et des régions en comparaison de la moyenne de ces réponses pour l'ensemble de TPSGC.

<sup>11</sup> Les questions qui semblaient constituer un bon indicateur du climat éthique ont été retenues.

## 2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC Rapport final

éthique se fonde sur des principes de saine gestion (comme la gestion du temps, la communication, la connaissance du travail). Lorsqu'un environnement éthique laisse à désirer, les employés ont l'impression que les processus à leur disposition (comme la « politique de gardiens de la morale »<sup>12</sup>) ne sont pas suffisants pour assurer leur protection. Les employés d'une région ayant participé aux groupes de discussion sentaient que le climat général et le climat éthique de leur lieu de travail se détérioraient, sans toutefois en connaître clairement la cause.

77. Un des principaux objectifs du Programme d'éthique de TPSGC concerne la perception du public envers le Ministère. La Direction générale des communications de TPSGC publie un rapport trimestriel qui analyse la couverture médiatique du Ministère durant le dernier trimestre. Une analyse de ces rapports démontre que la perception du public envers le Ministère était négative en 2005. Cela coïncidait avec le début de la Commission Gomery. Toutefois, depuis 2005, les commentaires négatifs concernant le climat éthique du Ministère ont considérablement diminué. Selon les rapports trimestriels de la Direction générale des communications, la couverture médiatique de TPSGC à propos des questions d'éthique est faible (moins de 8 % de sa couverture globale), et elle est généralement neutre ou positive.

### **Les constatations à l'égard de la rentabilité du Programme sont mitigées.**

78. Afin d'évaluer l'efficacité du Programme, l'évaluation a comparé les coûts, la structure et les résultats du programme de TPSGC avec ceux des autres ministères énumérés dans le « Rapport sur les structures de gouvernance des valeurs et de l'éthique » du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique. En comparaison de ces ministères, le Programme d'éthique de TPSGC compte parmi les plus importants de ce type au gouvernement fédéral. En 2007, TPSGC avait 19 employés à temps plein dans le Programme et dépensait des sommes importantes par employé sur les questions de valeurs et d'éthique. Il arrivait bon deuxième, juste derrière le ministère de la Défense nationale.

79. Depuis avril 2009, le Programme d'éthique de TPSGC a recours à neuf employés. En comparaison des autres ministères, le Programme d'éthique de TPSGC dépense des sommes importantes par employé sur les questions de valeurs et d'éthique (environ 90 \$ par employé de TPSGC en 2008-2009). Bien qu'ils n'aient pas nécessairement la même structure, les autres initiatives ayant trait aux valeurs et à l'éthique qui ont une envergure et une portée similaires se situent dans des ministères où les risques afférents sont élevés. La Défense nationale, une force majeure dans les achats du gouvernement fédéral et qui est intimement liée à TPSGC, a un programme de valeurs et d'éthique de taille similaire.

80. Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné les réponses au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux portant sur les questions d'ordre éthique et formulées par un petit groupe de ministères. En 2002, 2005 et 2008, il y avait une forte corrélation entre les investissements en matière de valeurs et d'éthique, et de bons résultats. Les ministères qui

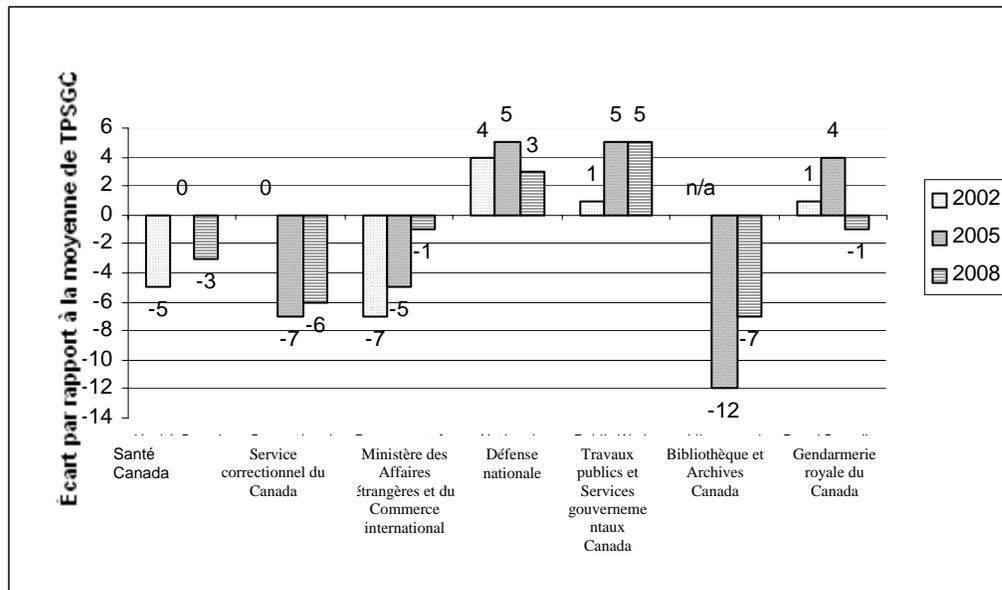
---

<sup>12</sup> La Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC  
Rapport final**

investissent dans les programmes de valeurs et d'éthique, sans tenir compte de leurs structures, sont généralement au-dessus de la moyenne sur ces questions. De la même façon, les ministères et les organismes qui investissent peu ou pas dans les programmes de valeurs et d'éthique sont en dessous de la moyenne. Le tableau 4 démontre cette corrélation.

**Tableau 4. Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux : Question : « Si vous êtes confrontés à un dilemme, savez-vous à qui vous adresser? »<sup>13</sup>**



Source : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002, 2005, 2008.

81. L'évaluation a analysé les rapports financiers de la Direction de l'éthique publiés entre 2003-2004 et 2008-2009. Le financement de la Direction de l'éthique provient des fonds annuels de crédits votés, avec des dépenses réelles d'environ 1.4 M\$ en 2008-2009. Le Programme a connu une restructuration qui a vu le nombre d'employés à temps plein passer d'environ 20 en 2007-2008 à sept en 2008-2009. Les employés à temps plein représentent la plus grande dépense. La proportion du budget annuel allouée aux employés à temps plein est toutefois passée de 72 % à 90 % depuis 2003-2004.

82. En 2009, la Direction de l'éthique de TPSGC a adopté un modèle de gestion centralisée. Un groupe de conseillers affectés aux directions générales et aux régions a été remplacé par une plus petite équipe qui gère le Programme, notamment l'élaboration, la coordination et la facilitation des cours d'éthique.

83. En plus des fonds de crédits votés, le Programme n'a pas les coûts de formation à sa charge. La Direction générale des ressources humaines gère les cours offerts par la

<sup>13</sup> Les notes représentent le pourcentage global des réponses de type « absolument en accord » + « partiellement en accord » pour chacun des ministères en comparaison de la moyenne de ces réponses pour l'ensemble du sondage.

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

Direction de l'éthique selon un modèle de recouvrement des coûts. Dans le secteur de la capitale nationale, les coûts de la formation sont payés par le gestionnaire des centres de responsabilité de la direction générale ou du secteur en question. En décembre 2008, le coût par employé est passé de 100 \$ à 230 \$.<sup>14</sup>

84. En plus d'avoir recours aux ressources de la Direction de l'éthique pour atteindre ses objectifs, le Programme fait également appel aux ressources déjà disponibles au sein du Ministère, par l'entremise de son initiative des « champions des valeurs ». La Direction de l'éthique agit à titre d'équipe administrative de l'initiative. Le Programme a néanmoins remarqué qu'il était difficile de soutirer du temps aux champions. Les demandes auxquelles doivent faire face les sous-ministres adjoints et les directeurs généraux régionaux limitent grandement leur disponibilité à l'égard de l'initiative.

**D'autres types de formation peuvent entraîner des économies.**

85. La Direction de l'éthique semble vouloir réduire les coûts de prestation du Programme d'éthique de TPSGC, comme le démontre une analyse récente menée par la Direction sur les coûts de déplacement liés à la formation. En 2009-2010, le Programme prévoit donner de la formation partout au pays et dans certains bureaux satellites. Cela exigera des déplacements vers ces différents sites. Afin d'offrir un cours en Allemagne, le Programme avait pensé recourir à la vidéoconférence pour réaliser des économies. On s'est aperçu que les coûts de déplacement vers des destinations internationales étaient comparables à ceux de la vidéoconférence. Le Programme continuera de promouvoir les voyages, puisque les avantages qu'ont les rencontres directes entre employés compensent amplement les dépenses légèrement supérieures (environ 500 \$ de plus pour le déplacement que la vidéoconférence).

86. Le Programme d'éthique de TPSGC a également considéré mettre sa formation en ligne, ce qui réduirait les coûts liés aux cours donnés en classe. Une première analyse effectuée par le Programme a cerné les avantages suivants du cours en ligne intitulé « Paver la voie : Fondement des valeurs et de l'éthique pour les employés » et qui était offert gratuitement par *Campusdirect* (le service en ligne de l'École de la fonction publique du Canada) :

- Il donne accès à de nouvelles technologies prometteuses;
- Il représente des coûts minimes (le cours est gratuit);
- Il comporte des tests préalables et des tests de contrôle;
- Il couvre divers sujets, comme les valeurs et l'éthique, les conflits d'intérêts, la cessation d'emploi, le harcèlement et la divulgation interne;
- Il peut être suivi partout et en tout temps avec les outils appropriés (ordinateur, lecteur CD-ROM).

87. Même si le Programme envisage les cours en ligne, il reconnaît qu'il y a des désavantages liés à ce type de formation. L'analyse des besoins du Programme révèle que

---

<sup>14</sup> Cette augmentation provient sûrement d'une modification du modèle d'établissement des coûts et non d'une augmentation réelle des coûts au Ministère.

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

les pratiques exemplaires recommandent un échange bidirectionnel et un dialogue dans le cadre de la formation. Cela n'est pas possible avec les cours en ligne. De plus, les cours en ligne ne permettent pas une adaptation à un environnement particulier de TPSGC. Le cours est conçu pour être accessible à tous les ministères et n'aborde pas les besoins particuliers et les situations particulières de chaque ministère.

88. L'ensemble des documents sur la question signale les mêmes préoccupations quant aux cours d'éthique donnés exclusivement en ligne. En 2000, le *U.S. Office of Government Ethics* a effectué un sondage auprès des cadres supérieurs afin de mesurer l'efficacité des méthodes de formation concernant l'éthique. Le sondage a démontré que la formation en classe était la plus efficace (note de 3,9/5), suivi par la communication directe (note de 3,67/5). La note moyenne pour la formation automatisée était de 3.62/5.

**Conclusions : RENDEMENT**

89. Les activités les plus importantes du Programme concernaient la sensibilisation. Les séances de formation ont d'abord réussi à élever le niveau de sensibilisation des employés à l'endroit des politiques, des obligations et des ressources en matière d'éthique. Il faudrait toutefois adapter la formation aux expériences actuelles de travail. Le Programme a également amorcé plus de séances de discussion avec les gestionnaires, mais n'a pas créé un programme ministériel visant à adapter les messages d'éthique aux divers milieux de travail du Ministère.

90. Certains employés n'approuvaient pas la présence du Programme au sein de la Direction générale de la surveillance. Le fait que la Direction générale est perçue comme étant un « chien de garde » empêche certains employés de chercher des conseils auprès du Programme. De plus, certains employés régionaux hésitent à communiquer avec la ligne d'aide téléphonique en matière d'éthique, parce qu'ils ont l'impression que les conseillers à l'administration centrale ne comprennent pas leur situation.

91. Le Programme a respecté un plan de communication et a participé à de nombreuses activités de communication. Afin d'assurer la diffusion d'un message uniforme en matière de valeurs et d'éthique au Ministère, le Programme offre des ressources par l'entremise d'un site intranet et il a rédigé le document intitulé *Lignes directrices de TPSGC relatives à l'acceptation des cadeaux et des marques d'hospitalité, et conduite à adopter envers les lobbyistes*. Le Programme a également été présent au sein de la communauté des valeurs et de l'éthique du gouvernement fédéral afin d'assurer la diffusion d'un message uniforme dans tous les ministères. Le Programme a également lancé l'initiative « champions des valeurs » afin de renforcer l'engagement du leadership ministériel dans les questions de valeurs et d'éthique. Cette initiative semble avoir porté fruit.

92. Les activités du Programme d'éthique de TPSGC semblent adéquates pour maintenir un environnement éthique robuste au Ministère. Ces activités correspondent bien à celles d'un bon programme d'éthique bien conçu. La formation, le leadership, les conseils et l'orientation forment un tout et veillent à ce que les employés de TPSGC soient bien appuyés en matière de valeurs et d'éthique. Toutefois, les données sur le rendement du

## 2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC Rapport final

---

Programme étaient insuffisantes pour permettre une évaluation en profondeur de l'impact du Programme.

93. L'évaluation a analysé les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002, 2005 et 2008 afin de mesurer le climat éthique général du Ministère. Les résultats démontrent que TPSGC est toujours au-dessus de la moyenne obtenue pour l'ensemble du gouvernement fédéral sur les questions d'ordre éthique. Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2008 révèlent également un manque d'uniformité dans le climat éthique du Ministère. Les participants aux groupes de discussion confirment que le climat éthique dans leur milieu de travail est généralement positif, mais qu'il varie à l'échelle du Ministère.

94. TPSGC compte parmi les ministères qui investissent le plus dans leur programme d'éthique. Cela se justifie par les risques élevés qui sont liés aux secteurs d'activité de TPSGC. Des changements récents pourraient représenter des économies. Ces changements comprennent la réorientation des fonctions du Programme et la possibilité d'une formation en ligne. L'évaluation ne permet pas de mesurer les effets potentiels de ces changements sur le climat éthique du Ministère.

### CONCLUSIONS GÉNÉRALES

95. L'idée d'un programme d'éthique robuste à TPSGC est bien appuyée. Un climat éthique solide est particulièrement important en raison du rôle de TPSGC en tant qu'organisme central d'approvisionnement pour le gouvernement fédéral ainsi que de son engagement à l'égard d'une bonne intendance. Les investissements dans le Programme démontrent l'engagement de TPSGC en matière de valeurs et d'éthique, et ils donnent l'assurance au public et au gouvernement fédéral que ces valeurs sont bien appuyées.

96. Le Programme d'éthique de TPSGC répond bien aux besoins du Ministère à cet égard. Le Programme réalise une vaste gamme d'activités, qui sont toutes des éléments d'un programme bien rodé. De manière générale, les employés de TPSGC disent connaître les politiques et les obligations liées à l'éthique. Les employés font appel aux ressources qui leur sont offertes. Des recherches plus approfondies sur le climat éthique du Ministère permettraient de mieux percevoir le succès du Programme d'éthique de TPSGC.

97. Les groupes de discussion ont soulevé certaines préoccupations au sujet des ressources dans les régions, ce qui laisse supposer que certains employés régionaux ne croient pas qu'un organisme central voué à l'éthique puisse répondre à leurs besoins. L'évaluation a également déterminé que l'emplacement actuel du programme au sein de la Direction générale de la surveillance ministérielle était conforme aux politiques et aux pratiques exemplaires ministérielles, qui ne préconisent pas un endroit particulier pour un tel programme dans un ministère. Les ministères ont la liberté de choisir la structure organisationnelle qui convient à leurs programmes.

## RÉPONSE DE LA GESTION

La Direction de l'éthique de la Direction générale de la surveillance accepte les constatations de l'évaluation et entend appliquer les recommandations en mettant en œuvre le Plan d'action de la gestion décrit ci-dessous.

## RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION

**Recommandation 1 :** Le sous-ministre adjoint (SMA) de la Direction générale de la surveillance devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie de mesure continue du rendement afin d'évaluer l'efficacité du Programme et de faire un suivi du rendement global.

**Plan d'action de la gestion 1.1 :** Établir une stratégie détaillée de mesure du rendement décrivant les résultats attendus, établissant des bases de comparaison et mesurant les progrès accomplis.

Bureau de première responsabilité (BPR) : Agent principal de gestion des risques et directrice générale (DG), Surveillance de risque et intégrité  
Date de mise en œuvre : mars 2010

**Plan d'action de la gestion 1.2 :** Consulter des experts universitaires afin de recevoir de l'aide pour l'élaboration de l'orientation stratégique du Programme d'éthique. (Thèmes : forces et faiblesses, structure et positionnement, stratégie d'apprentissage, pratiques exemplaires, nouvelle orientation stratégique pour une deuxième génération.)

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité  
Date de mise en œuvre : décembre 2009

**Plan d'action de la gestion 1.3 :** Dresser un profil diagnostique qui fournira une base de comparaison pour le climat éthique de TPSGC par l'entremise d'un sondage ou d'un groupe de discussion au moment d'élaborer le code de conduite.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité  
Date de mise en œuvre : mars 2010

**Plan d'action de la gestion 1.4 :** Intégrer les bases de données actuelles servant au suivi des cas d'éthique et des activités du client, et analyser les tendances.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité  
Date de mise en œuvre : décembre 2009

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC  
Rapport final**

---

**Recommandation 2 :** Le SMA de la Direction générale de la surveillance devrait assurer un accès équitable aux conseils et aux services offerts aux employés régionaux par le Programme d'éthique de TPSGC.

**Plan d'action de la gestion 2.1 :** Élaborer un plan de communications stratégiques clair visant à promouvoir nos services et nos produits, la ligne d'aide téléphonique et l'adresse courriel par l'entremise du bulletin de nouvelles « *Dans le coup* », les divers bulletins de nouvelles régionaux et les autres outils de communication, afin de permettre au personnel en région de bien connaître les services offerts par le Programme à l'échelle ministérielle.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

Date de mise en œuvre : mars 2010

**Plan d'action de la gestion 2.2 :** Veiller à ce que les services fournis dans le secteur de la capitale nationale (SCN) le soient également dans les régions, c.-à-d. les cours, les présentations, les séances de discussion, les ateliers spécialisés.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance des risque et intégrité

Date de mise en œuvre : en continu

**Plan d'action de la gestion 2.3 :** Tirer parti du projet des « champions des valeurs » pour traiter des questions d'éthique dans le cadre de divers forums, colloques, rassemblements, etc.

BPR/ERI : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité, et directeurs généraux régionaux (DGR)

Date de mise en œuvre : janvier 2010

**Recommandation 3 :** Le SMA de la Direction générale de la surveillance devrait promouvoir la neutralité et l'objectivité du Programme d'éthique à la grandeur du Ministère.

**Plan d'action de la gestion 3.1 :** Utiliser différents moyens (*Dans le coup*, les cours, les rencontres, les présentations, etc.) pour informer les employés de TPSGC de la neutralité des fonctions de valeurs et d'éthique.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

Date de mise en œuvre : en continu

**Plan d'action de la gestion 3.2 :** Élaborer une stratégie de marketing visant à promouvoir la neutralité et l'objectivité du Programme d'éthique à la grandeur de TPSGC.

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

Date de mise en œuvre : mars 2010

**Recommandation 4 :** Le SMA de la Direction générale de la surveillance devrait étudier le potentiel de nouvelles technologies afin d'offrir une formation plus efficace en matière d'éthique au Ministère.

**Plan d'action de la gestion 4.1 :** Explorer le potentiel des cours en ligne de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) portant sur l'éthique, en comparant leur efficacité à celles des cours offerts par TPSGC. Si le recours à l'EFPC semble une solution viable, utiliser une démarche axée sur les risques pour offrir des cours à l'interne portant sur des éléments à haut risque du Ministère (c.-à-d. l'approvisionnement, etc.).

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

Date de mise en œuvre : novembre 2009

**Plan d'action de la gestion 4.2 :** Explorer d'autres moyens d'offrir des activités d'apprentissage de pointe à l'ensemble du personnel de TPSGC.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

Date de mise en œuvre : mars 2010

**Plan d'action de la gestion 4.3 :** Explorer les nouvelles technologies et les partenariats potentiels pouvant aider à exécuter les activités de formation.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

Date de mise en œuvre : mars 2010

**Plan d'action de la gestion 4.4 :** Comparer les cours en ligne à ceux donnés en classe.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

Date de mise en œuvre : novembre 2009

**Plan d'action de la gestion 4.5 :** Examiner la stratégie d'apprentissage ministérielle en matière d'éthique et la faire progresser.

BPR : Agent principal de gestion des risques et DG, Surveillance de risque et intégrité

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC  
Rapport final**

---

Date de mise en œuvre : mars 2010

## À PROPOS DE L'ÉVALUATION

### Autorité

Le Comité de vérification et d'évaluation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a approuvé cette évaluation dans le cadre du Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2008-2011.

### Objectifs de l'évaluation

L'évaluation a porté sur le Programme d'éthique de TPSGC, exécuté par la Direction de l'éthique au sein de la Direction générale de la surveillance. L'évaluation avait deux objectifs :

- Déterminer la pertinence du Programme d'éthique de TPSGC : s'il est toujours nécessaire, s'il cadre avec les priorités gouvernementales et s'il concorde avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.
- Mesurer le rendement du Programme d'éthique de TPSGC : déterminer s'il a atteint les résultats escomptés et s'il est efficace et rentable.

### Approche

L'évaluation a été réalisée conformément aux normes d'évaluation du gouvernement du Canada et du Bureau de la vérification et de l'évaluation de TPSGC. L'évaluation a eu lieu d'octobre 2008 à mai 2009 et s'est déroulée en trois étapes : la planification, l'examen et les rapports. Afin de se pencher sur les problèmes et les questions d'évaluation, on a eu recours aux éléments de preuve suivants.

*Examen des documents* : L'examen initial visait à mieux comprendre le Programme et son contexte avant d'entamer l'étape de planification. Cela comprenait l'examen des documents générés par le Programme (les documents primaires), des documents portant sur le Programme (les documents secondaires), des mesures de rendement et des documents contextuels. Une deuxième phase de cet examen consistait en la collecte et l'évaluation de données du Programme (les données financières, les mesures de rendement et autres types de données déjà collectées par le Programme). L'analyse de ces données a permis d'évaluer la pertinence et le rendement du Programme.

*Examen des documents portant sur la question* : Un examen de plusieurs documents a servi à placer le Programme dans un contexte national et international, à appuyer son modèle par des connaissances théoriques, à fournir une base de comparaison aux fins d'évaluation et à cerner d'autres modèles de prestation par une analyse des autres gouvernements. De plus, il a permis de cerner les principales politiques concernant les questions d'éthique et les documents les appuyant.

## 2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC Rapport final

*Entrevues* : L'équipe d'évaluation a mené des entrevues auprès des gestionnaires et d'employés (n=5). L'analyse qualitative des entrevues a fourni des données sur les activités, les extrants et les résultats attendus du Programme, les intervenants, la pertinence et le rendement du Programme du point de vue des gestionnaires. Un guide d'entrevue a été utilisé.

*Groupes de discussion* : Des groupes de discussion ont été organisés avec les employés de TPSGC à l'administration centrale et dans deux régions (n=34). En tout, cinq groupes ont été formés et les discussions ont eu une durée moyenne d'une heure et demie par rencontre. Le but de ces groupes de discussion était :

- de créer une liste détaillée de thèmes portant sur les valeurs et l'éthique à TPSGC;
- de cerner les principaux enjeux en matière de valeurs et d'éthique à TPSGC;
- de faire le lien entre les principaux enjeux et les ressources offertes aux employés pour les aider à bien les comprendre dans le milieu du travail.

### **Limites de la méthodologie**

*Examen des documents* : Nous nous sommes efforcés d'examiner et de documenter toutes les données fournies par le Programme. En raison de l'importance du volume de ces données, de celles provenant de l'examen de tous les documents portant sur la question et de la complexité de l'environnement éthique, l'équipe d'évaluation a mis ces documents en ordre de priorité en fonction de leur pertinence, de leur utilité et de leur intégralité. Par conséquent, certains documents ont servi plus que d'autres. Toutefois, nous nous sommes efforcés de cerner et de catégoriser systématiquement les données provenant de l'ensemble des documents. Ces données ont ensuite été appuyées par d'autres documents ou d'autres méthodes de recherche. Les données sur le rendement du Programme n'étaient pas suffisantes pour évaluer en profondeur le climat éthique du Ministère.

*Examen de tous les documents portant sur la question* : Il existe de nombreux documents portant sur les valeurs et l'éthique dans un contexte d'administration publique et de la gestion des affaires et dans un contexte général. Nous nous sommes efforcés de tenir compte de toute cette documentation provenant de sources sûres afin d'effectuer une évaluation impartiale.

*Entrevues* : Seuls les conseillers en éthique du groupe actuel de gestion du Programme d'éthique de TPSGC et ceux en région ont été interviewés dans le cadre de l'évaluation. Les questions portaient surtout sur l'administration et l'exécution du Programme.

*Groupes de discussion* : Les groupes de discussion font souvent l'objet de nombreuses contraintes. Premièrement, les chercheurs ont plus de difficulté à gérer un groupe qu'un individu participant à une entrevue. Les groupes de discussion permettent aux participants d'influencer les autres et d'interagir, ce qui fait bifurquer la discussion. Deuxièmement, les données sont plus difficiles à analyser et à interpréter. Elles ont été analysées et interprétées conjointement par plusieurs membres de l'équipe afin d'en

## 2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC Rapport final

---

assurer la cohérence. Troisièmement, la composition d'un groupe peut varier grandement. Chaque groupe de discussion a ses propres caractéristiques. Quatrièmement, il peut s'avérer difficile de former des groupes. Les groupes de discussion étaient formés d'employés qui avaient tous suivi la formation obligatoire sur l'éthique au cours des six mois précédents. Trois groupes de discussion ont eu lieu à l'administration centrale, avec la participation de 14 employés (500 invitations avaient été envoyées) et deux groupes de discussions ont eu lieu en région, avec un total de 20 participants (250 invitations avaient été envoyées). Les résultats de ces groupes de discussion ne sont pas représentatifs statistiquement de tous les employés de TPSGC. De plus, ces individus expriment leurs opinions et leurs expériences personnelles. Les gestionnaires du Programme ont fourni la liste des employés admissibles ayant suivi la formation obligatoire.

Les nombreuses pistes examinées ont servi à réduire ces contraintes.

### **Rapports**

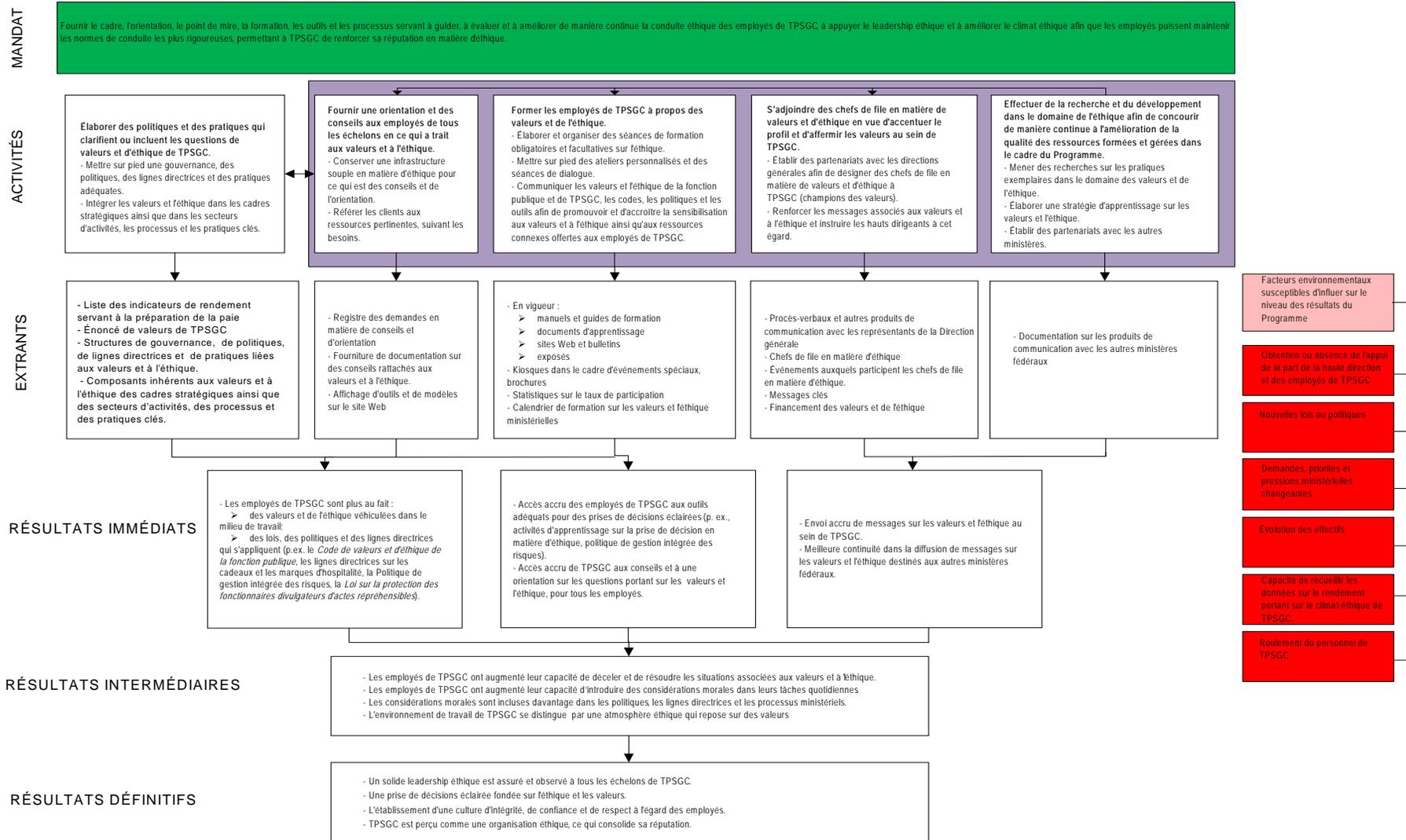
Nous avons formulé nos constatations dans le Rapport provisoire du directeur, qui sera vérifié par la fonction d'assurance de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation. Nous avons transmis le Rapport provisoire au directeur général du Programme, en lui demandant de valider les faits et les commentaires contenus dans le rapport. Un Rapport provisoire du dirigeant principal de la vérification sera rédigé et transmis au sous-ministre adjoint de la Direction générale de la surveillance, qui agit à titre de bureau de première responsabilité, aux fins d'acceptation. On demandera au bureau de première responsabilité de fournir un Plan d'action de la gestion. Le rapport final provisoire ainsi que le Plan d'action de la gestion seront présentés au Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC, pour approbation par le sous-ministre en septembre 2009. Le Rapport final sera soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et affiché sur le site Web de TPSGC.

### **Équipe du projet**

L'évaluation a été effectuée par des employés du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de l'Évaluation et sous la direction générale du dirigeant principal de la vérification.

# 2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC Rapport final

## Appendice A : MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME D'ÉTHIQUE DE TPSGC



## 2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC Rapport final

---

### *Activités*

Le modèle logique détermine les activités mises en œuvre dans le cadre du Programme et qui concourent à l'atteinte des extrants et des résultats.

- Élaborer des politiques et des pratiques qui clarifient ou incluent les questions de valeurs et d'éthique, notamment l'introduction des valeurs et de l'éthique dans les cadres stratégiques ainsi que dans les principaux processus et les secteurs d'activité.
- Fournir des conseils et une orientation sur les valeurs et l'éthique à l'intention des employés de TPSGC, y compris référer les employés à d'autres ressources pertinentes, au besoin.
- Former les employés de TPSGC à propos des valeurs et de l'éthique, y compris par l'offre de formations obligatoires et facultatives en matière d'éthique ainsi que par la mise sur pied d'ateliers personnalisés et de séances de dialogue.
- S'adjoindre des chefs de file en matière de valeurs et d'éthique par l'établissement de partenariats avec les directions générales, les régions et les organismes, reconnaître les « champions des valeurs » au sein de TPSGC et renseigner les hauts dirigeants sur les messages ayant trait aux valeurs et à l'éthique.
- Effectuer de la recherche et du développement dans le domaine de l'éthique, y compris mener des recherches sur les pratiques exemplaires, élaborer une stratégie d'apprentissage sur les valeurs et l'éthique et établir des partenariats avec les autres ministères.

### *Extrants*

Les extrants représentent les résultats concrets et directs des activités. Ils se définissent comme suit :

- L'élaboration de politiques et de pratiques qui clarifient ou intègrent les questions de valeurs et d'éthique et donnent lieu à des extrants, notamment l'Énoncé des valeurs de TPSGC, les structures de gouvernance, les politiques, les lignes directrices et les pratiques ayant trait aux valeurs et à l'éthique ainsi que les cadres stratégiques, les processus et les pratiques qui englobent les composants rattachés aux valeurs et à l'éthique.
- La fourniture de conseils et d'orientation sur les valeurs et l'éthique se traduit par des extrants tels que les conseils éthiques documentés et fournis par le Programme en réponse aux demandes d'employés, de même que les outils et les modèles affichés sur le site Web du Programme.
- La formation des employés de TPSGC à propos des valeurs et de l'éthique génère une série d'extrants, y compris les séances de formation (le calendrier de formation qui s'y rattache et les statistiques sur le taux de participation), ainsi que des ressources dont les manuels et les guides de formation, les documents d'apprentissage, le site Web sur le Programme, les bulletins, les exposés, les kiosques dans le cadre d'événements spéciaux et les brochures.

## 2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC Rapport final

---

- La participation des chefs de file pour ce qui est des valeurs et de l'éthique donne lieu à des partenariats avec les directions générales, les régions et les organismes, les représentants des directions générales, la nomination de « champions des valeurs », les événements organisés par les « champions des valeurs » ainsi que les messages clés pour les hauts dirigeants.
- La conduite d'activités de recherche et de développement dans le domaine de l'éthique permet de déterminer les pratiques exemplaires, de nouer des partenariats et d'établir des communications avec les autres ministères (découlant des partenariats formés).

### *Résultats*

Trois niveaux de résultats sont associés au modèle logique, soit les résultats immédiats (à court terme), les résultats intermédiaires (à moyen terme) et les résultats définitifs (à long terme). Le Programme influe davantage sur les résultats immédiats, puis sur les résultats intermédiaires et les résultats définitifs, qui se manifesteront à la suite de l'atteinte des résultats immédiats. Toutefois, ceux-ci sont généralement influencés par des facteurs extérieurs au Programme lui-même.

Le Programme d'éthique devrait générer trois principaux résultats immédiats.

- *Sensibilisation accrue* : Les employés de TPSGC sont mieux sensibilisés aux valeurs et à l'éthique en milieu de travail ainsi qu'aux lois, aux politiques et aux lignes directrices afférentes (p. ex., le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, les Lignes directrices relatives à l'acceptation des cadeaux et des marques d'hospitalité).
- *Accès accru* : Les employés de TPSGC ont un meilleur accès aux outils appropriés qui peuvent les aider à prendre des décisions d'ordre éthique et les conseiller en matière d'éthique.
- *Meilleure continuité dans la diffusion des messages* : La diffusion de messages relatifs aux valeurs et à l'éthique de TPSGC et des autres ministères affiche une plus grande uniformité.

Ces résultats immédiats devraient se traduire par plusieurs résultats intermédiaires. Parmi ceux-ci, la capacité accrue des employés de TPSGC de déceler et de résoudre les situations afférentes aux valeurs et à l'éthique, et à inclure les considérations morales dans leurs tâches quotidiennes. En outre, les politiques, les lignes directrices et les processus ministériels établis devraient reposer davantage sur des considérations morales. Enfin, une atmosphère éthique fondée sur les valeurs organisationnelles devrait caractériser l'environnement de travail de TPSGC.

En définitive, on prévoit que les résultats immédiats et intermédiaires donneront lieu à un solide leadership éthique qui sera assuré et observé à tous les échelons de TPSGC, à des prises de décisions éclairées qui sont fondées sur l'éthique et les valeurs, ainsi qu'à une culture d'intégrité, de confiance et de respect à l'égard des employés. TPSGC devrait être

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC**  
**Rapport final**

---

perçu comme une organisation éthique, consolidant ainsi sa réputation et celle du gouvernement du Canada.

*Risques du Programme*

Le modèle logique comporte des facteurs environnementaux susceptibles d'influer sur la capacité du programme d'atteindre les résultats escomptés. Ces éléments contextuels constituent des risques, dont le manque d'appui de la part de la haute direction et des employés, les nouvelles lois ou politiques qui entreront en vigueur de même que les demandes, les priorités et les pressions ministérielles changeantes, l'évolution des effectifs, le roulement du personnel au sein de TPSGC et la capacité d'évaluer le climat éthique du Ministère dans le cadre du Programme.

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC  
Rapport final**

**Appendice B : MATRICE D'ÉVALUATION**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
<b>Pertinence</b>		
Existe-t-il un besoin continu pour le Programme d'éthique?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspective globale de la structure du Programme compte tenu de son mandat.</li> <li>• Éléments probants que le Programme aborde les écarts en matière d'éthique au sein de TPSGC.</li> <li>• Éléments probants qui lient les programmes d'éthique organisationnelle aux résultats indiqués dans le Programme.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadres supérieurs de gestion du Programme</li> </ul> </li> <li>2. Examen de la documentation               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans stratégiques</li> <li>• Plans d'activités</li> <li>• Modèles logiques</li> </ul> </li> <li>3. Analyse documentaire               <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Rapport sur les structures de gouvernance des valeurs et de l'éthique (2005) »</li> <li>• « Ethics Resource Center's National Government Ethics Survey » (2007)</li> <li>• « OECD Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice » (1996)</li> <li>• Sites Web sur les valeurs et l'éthique des ministères et des organismes fédéraux</li> <li>• « Aperçu du rapport de la phase II de l'enquête de la commission Gomery »</li> <li>• Cadre de responsabilisation de gestion</li> <li>• Discours du Trône</li> <li>• Rapport annuel du greffier au Premier ministre sur la fonction publique</li> <li>• <i>Transparency International</i> – Index de corruption</li> </ul> </li> </ol>

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC  
Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
Le Programme s'harmonise-t-il aux priorités du gouvernement?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle le Programme s'harmonise aux politiques et aux priorités du gouvernement fédéral.</li> <li>• Éléments probants que le Programme est sensible aux changements des politiques et des priorités du gouvernement fédéral.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadres supérieurs de gestion du Programme</li> <li>• Champions de l'éthique</li> </ul> </li> <li>2. Examen de la documentation               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans stratégiques</li> <li>• Plans d'activités</li> <li>• Modèles logiques</li> <li>• Plans et rapports financiers</li> </ul> </li> <li>3. Analyse documentaire               <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Une vocation spéciale : valeurs, éthique et professionnalisme de la fonction publique »</li> <li>• « Aperçu du rapport de la phase II de l'enquête de la commission Gomery »</li> <li>• Sites Web sur les valeurs et l'éthique des ministères et des organismes fédéraux</li> <li>• Discours du Trône</li> <li>• Rapport annuel du greffier au Premier ministre sur la fonction publique</li> </ul> </li> </ol>

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC  
Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
Le Programme est-il conforme aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle le Programme est conforme aux politiques et aux priorités du gouvernement fédéral.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadres supérieurs de gestion du Programme</li> </ul> </li> <li>2. Examen de la documentation               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans stratégiques</li> <li>• Plans d'activités</li> <li>• Modèles logiques</li> <li>• Plans et rapports financiers</li> </ul> </li> <li>3. Analyse documentaire               <ul style="list-style-type: none"> <li>• « De solides assises : Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique »</li> <li>• “Implementation Strategy for Ethics Programs in the Public Service of Canada” (2002)</li> <li>• « Aperçu du rapport de la phase II de l'enquête de la commission Gomery »</li> <li>• <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i></li> <li>• <i>Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</i></li> <li>• <i>Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles</i></li> <li>• <i>Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail</i></li> <li>• <i>Politique sur les services juridiques et l'indemnisation</i></li> <li>• Cadre de responsabilisation de gestion</li> <li>• Discours du Trône</li> <li>• Rapport annuel du greffier au Premier ministre sur la fonction publique</li> <li>• Statements by Government of Canada</li> </ul> </li> </ol>

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC  
Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
<b>Rendement : Efficacité</b>		
<p>Le Programme atteint-il les résultats escomptés quant :</p> <p>A) à la contribution envers l'action éthique à l'égard des employés de TPSGC?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage des employés de TPSGC admissibles à la formation obligatoire sur l'éthique ayant reçu la formation.</li> <li>• Pourcentage des employés de TPSGC admissibles à la formation facultative sur l'éthique ayant reçu la formation.</li> <li>• Réactions documentées à l'égard de la formation sur l'éthique.</li> <li>• Mesure dans laquelle les employés :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sont disposés à demander conseil en matière d'éthique;</li> <li>▪ reçoivent des commentaires positifs pour leur conduite éthique;</li> <li>▪ sont sûrs de pouvoir déceler une mauvaise conduite éthique;</li> <li>▪ connaissent les moyens accessibles pour signaler une mauvaise conduite éthique;</li> <li>▪ se sentent prêts à traiter des situations qui favorisent la mauvaise conduite;</li> <li>▪ croient qu'ils peuvent remettre en question une décision de la haute direction sans peur ni représailles;</li> <li>▪ sont récompensés pour avoir respecté les normes en matière d'éthique;</li> <li>▪ qui ont réussi par des moyens discutables ne sont pas</li> </ul> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examen de la documentation           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques sur le taux de participation</li> <li>• « Pour un nouvel énoncé des valeurs » (2006) (résultats des groupes de discussion à l'origine du Programme)</li> <li>• Dossiers des programmes qui se rattachent aux demandes de conseils et d'orientation.</li> <li>• Dossiers des programmes qui se rattachent aux rapports de mauvaise conduite.</li> <li>• Documents d'apprentissage et de formation</li> <li>• Formulaire de commentaires sur les formations</li> </ul> </li> <li>2. Analyse documentaire           <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Rapport sur les structures de gouvernance des valeurs et de l'éthique (2005) »</li> <li>• Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux</li> <li>• <i>Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</i></li> <li>• <i>Loi sur les conflits d'intérêts</i></li> <li>• <i>Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles</i></li> <li>• <i>Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail</i></li> <li>• Sites Web sur les valeurs et l'éthique des ministères et des organismes fédéraux</li> </ul> </li> <li>3. Groupes de discussion           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employés de TPSGC (ayant reçu une formation).</li> </ul> </li> </ol>

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC  
Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
	<ul style="list-style-type: none"> <li>récompensés;               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ se montrent positifs envers les efforts déployés par l'organisation pour promouvoir un comportement éthique;</li> <li>▪ ont le sentiment que leur organisation constitue un milieu de travail éthique;</li> </ul> </li> <li>• Connaissances des employés à l'égard des valeurs et de l'éthique véhiculées par le Ministère et le gouvernement.</li> <li>• Comparaison du modèle du Programme aux autres initiatives en matière de valeurs et d'éthique au sein des ministères et des organismes fédéraux.</li> <li>• Profil des cas de mauvaise conduite signalés à la Direction de l'éthique (notamment les tendances qui se dégagent, les types d'actes répréhensibles communiqués et la prise de mesures correctrices).</li> </ul>	
<p>B) au soutien d'un environnement éthique à TPSGC?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifestation de la force du leadership éthique à TPSGC par :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la pertinence du processus de sélection des champions de l'éthique;</li> <li>▪ la participation des chefs de file aux événements;</li> <li>▪ le niveau d'intégration des aspects éthiques dans les ententes de</li> </ul> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadres supérieurs de gestion du Programme</li> <li>• Champions de l'éthique</li> </ul> </li> <li>2. Examen de la documentation               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lignes directrices sur les cadeaux et les marques d'hospitalité</li> <li>• <i>Politique de gestion intégrée des risques</i></li> <li>• Indicateurs de rendement en matière de valeurs et d'éthique</li> </ul> </li> </ol>

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC  
Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
	<ul style="list-style-type: none"> <li>rendement individuel (ententes de niveau EX);               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le contenu des documents sur le leadership utilisés dans le cadre de formations et de réunions et qui sont afférents aux valeurs et à l'éthique.</li> </ul> </li> <li>• Mesure dans laquelle les valeurs et l'éthique du Ministère et du gouvernement sont incluses dans les politiques, les processus et les rapports de TPSGC.</li> <li>• Pourcentage de la couverture médiatique de TPSGC favorable par rapport à la couverture défavorable.</li> <li>• Pourcentage d'employés qui quitte TPSGC et qui cite les valeurs et l'éthique comme raison de leur départ.</li> <li>• Divergences entre les lignes directrices sur les valeurs et l'éthique élaborées par TPSGC comparativement à celles des autres ministères et organismes fédéraux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentations à la haute direction</li> <li>• Demandes pour des activités d'apprentissage spécialisées</li> <li>• Documents de formation</li> <li>• Procès-verbaux des réunions avec les autres ministères et organismes fédéraux</li> <li>• Orientation sur les indicateurs de rendement communs pour les EX</li> </ul> <p>3. Analyse documentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports du Secteur des communications de TPSGC sur la couverture médiatique</li> <li>• Rapports des Ressources humaines de TPSGC sur les anciens employés</li> <li>• Sites Web sur les programmes semblables des autres ministères et organismes fédéraux</li> </ul> <p>4. Groupes de discussion</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employés de TPSGC (ayant reçu une formation).</li> </ul>
<b>Rendement : Efficacité et économie</b>		
<p>Dans quelle mesure les activités du Programme se révèlent-elles efficaces compte tenu des ressources, de la durée et des résultats escomptés du Programme?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison du modèle du Programme aux programmes semblables qui existent au sein du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et fédéral, dans les services municipaux et les territoires comparables.</li> <li>• Comparaison des ressources du Programme (budget global et ressources</li> </ul>	<p>1. Examen de la documentation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports financiers</li> <li>• Organigramme</li> <li>• Plans des Ressources humaines (plans d'activités)</li> </ul> <p>2. Analyse documentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sites Web sur les programmes semblables des autres ministères et organismes fédéraux, des gouvernements des provinces et des territoires</li> </ul>

**2008-610 Évaluation du Programme d'éthique de TPSGC  
Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
	humaines) par rapport aux ressources ayant trait aux valeurs et à l'éthique des autres ministères et organismes fédéraux.	comparables <ul style="list-style-type: none"> <li>• Éthique de l'OCDE : Études de cas</li> <li>• « Rapport sur les structures de gouvernance des valeurs et de l'éthique (2005) »</li> </ul>
Dans quelle mesure le Programme permet-il de réaliser des économies de coûts?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éléments probants que le Programme donne lieu à des décisions opérationnelles et stratégiques tenant compte des économies de coûts.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevues <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadres supérieurs de gestion du Programme</li> </ul> </li> <li>2. Examen de la documentation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans stratégiques</li> <li>• Plans d'activités</li> <li>• Tableau de bord de TPSGC</li> <li>• Plans et rapports financiers</li> <li>• Analyse du Programme du cours de formation en ligne de l'École de la fonction publique du Canada</li> </ul> </li> </ol>
Le Programme peut-il atteindre les mêmes résultats à moindre coût?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage du budget annuel de TPSGC affecté au Programme d'éthique par rapport à celui des budgets ministériels annuels alloués aux programmes d'éthique analogues dans les autres ministères et organismes fédéraux.</li> <li>• Évaluation de la probabilité que le Programme atteigne les résultats escomptés avec moins de ressources</li> <li>• Disponibilité des autres ressources liées aux valeurs et à l'éthique.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevues <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadres supérieurs de gestion du Programme</li> </ul> </li> <li>2. Examen de la documentation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse du Programme du cours de formation en ligne de l'École de la fonction publique du Canada</li> <li>• Site Web de l'École de la fonction publique du Canada</li> </ul> </li> <li>3. Analyse documentaire <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Rapport sur les structures de gouvernance des valeurs et de l'éthique (2005) »</li> <li>• Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux</li> <li>• Analyse du Programme de cours de formation en ligne de l'École de la fonction publique du Canada (2007)</li> <li>• Cadre de responsabilisation de gestion</li> </ul> </li> </ol>