



Vérification du Programme des anciens et de l'embauche d'anciens fonctionnaires

Bureau de la vérification et de l'éthique

8 août 2016

Présentée au Comité de vérification le 23 mars 2016

*Recommandée par le Comité de vérification le 8 Août 2016 pour l'approbation
du président*

Approuvée par le président le 19 août 2016



Table des matières

Sommaire.....	1
1. Présentation	5
1.1. Contexte	5
1.2. Autorité	6
1.3. Objectifs et portée.....	6
1.4. Analyse des risques.....	6
1.5. Critères de la vérification	7
1.6. Approche et méthodologie	7
1.7. Énoncé de conformité	8
2. Observations et recommandations découlant de la vérification	8
2.1 Champ d'enquête n° 1 : L'embauche d'employés retraités est conforme aux politiques pertinentes.....	8
2.2 Champ d'enquête n° 2 : Des mécanismes efficaces existent pour mesurer, surveiller et évaluer les résultats du Programme des anciens et produire des rapports sur ces résultats.....	20
3. Conclusion générale.....	23
Annexe A : Champs d'enquête et critères de vérification.....	24
Annexe B : Recommandations des vérificateurs et plan d'action de la direction.....	26
Annexe C : Acronymes.....	31
Annexe D : Liste des personnes interviewées	32

Sommaire

Contexte

Comme la plupart des organisations et afin de mener à bien son mandat, la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) a parfois besoin d'augmenter son effectif à temps plein en faisant appel à du personnel recruté temporairement. À cet effet, la procédure suivie est généralement d'embaucher et de nommer des personnes à des postes pour une durée déterminée ou d'attribuer des contrats de services professionnels.

Compte tenu de son taux de croissance enregistré en 2009 et du taux d'attrition escompté, la CCSN a mis en place le Programme des anciens, qui vient s'ajouter aux mécanismes de recrutement et de nomination habituels.

Les objectifs du Programme des anciens sont les suivants : avoir accès rapidement à un bassin de compétences et de talents éprouvés en vue de répondre aux besoins à court terme de l'organisation, appuyer la planification de la relève et faciliter le transfert des connaissances dans l'ensemble de l'organisation.

Le Programme des anciens a été lancé le 1^{er} avril 2009. Au mois de décembre 2013, la CCSN avait alloué 2,35 millions de dollars pour l'embauche d'anciens fonctionnaires pour de courtes périodes. Sur cette somme, 1,2 million de dollars a servi à financer 62 nominations pour une durée déterminée au titre du Programme des anciens, tandis que 1,15 million de dollars a été consacré à 47 contrats conclus avec d'anciens fonctionnaires. Au mois de mars 2014, les curriculum vitæ de 57 employés de la CCSN partis à la retraite figuraient dans le répertoire du Programme des anciens.

En sa qualité d'employeur distinct, la CCSN n'est pas tenue de se conformer à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ni à ses règlements d'application. Le Programme des anciens est réglementé par le cadre stratégique de dotation de la CCSN, et la signature de contrats avec d'anciens employés ainsi que l'embauche d'anciens fonctionnaires sont régies par la *Politique sur les marchés du Conseil du Trésor* et le *Règlement sur les marchés de l'État*.

La vérification du Programme des anciens et de l'embauche d'anciens fonctionnaires faisait partie des points mentionnés dans le Plan de vérification fondé sur les risques 2014-2017.

La vérification a été menée à bien par le Bureau de la vérification et de l'éthique (BVE), dans le respect des *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*.

Objectif, portée et méthodologie

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

1. Vérifier et s'assurer que la conception et l'application du Programme des anciens permettaient effectivement d'appuyer le transfert des connaissances et de répondre à des besoins en main-d'œuvre ponctuels conformément aux objectifs initiaux du Programme des anciens.
2. Vérifier et s'assurer que l'embauche d'anciens fonctionnaires par la CCSN, notamment d'anciens de la CCSN, était conforme aux lois et aux politiques en vigueur.

La vérification a été réalisée entre septembre 2014 et septembre 2015. En raison d'exigences opérationnelles, une pause a été prise dans la vérification de janvier à avril 2015.

La portée de cet exercice était la suivante : examiner les dossiers de dotation de la CCSN relatifs à l'embauche d'anciens employés pendant la période du 30 novembre 2012 au 30 novembre 2014, ainsi que les contrats attribués à d'anciens fonctionnaires pendant la période du 1^{er} avril 2010 au 30 novembre 2014.

L'équipe de vérification a :

- interrogé du personnel clé s'occupant de l'embauche d'anciens employés et d'anciens fonctionnaires au sein de la CCSN
- passé en revue les documents pertinents
- analysé des dossiers de dotation se rapportant au recrutement d'anciens et à la passation de marchés avec d'anciens fonctionnaires
- évalué les dispositifs de contrôle instaurés afin de garantir le respect des lois et politiques applicables lors de l'embauche d'anciens fonctionnaires par la CCSN

L'équipe s'est assurée du respect des politiques applicables en interrogeant les principaux représentants de la CCSN et en examinant les documents pertinents.

Les conclusions de la vérification reflètent les processus et les pratiques en place relativement :

- a. aux contrats attribués à d'anciens fonctionnaires du 1^{er} avril 2010 au 30 novembre 2014
- b. aux dossiers de dotation relatifs à l'embauche d'anciens employés (Programme des anciens) du 30 novembre 2012 au 30 novembre 2014

Ces conclusions ont fait l'objet de discussions avec la direction de la CCSN avant d'être rédigées.

Résumé des constatations

• Objectifs et rapports relatifs au Programme des anciens

Le Programme des anciens a atteint l'un de ses objectifs, à savoir de procurer un bassin de ressources humaines temporaires. Pour ce qui est du volet du transfert des connaissances, on constate que des objectifs précis et mesurables n'ont pas été systématiquement consignés et n'ont pas fait l'objet de rapports à la fin des

périodes d'embauche. La CCSN devrait effectuer une évaluation du Programme des anciens afin d'assurer le suivi de celui-ci et la réalisation de l'ensemble de ses objectifs.

- **Directives et lignes directrices encadrant les procédures**

La CCSN s'est dotée de politiques, de directives, de lignes directrices et d'instructions qui couvrent les activités se rapportant à l'embauche d'anciens fonctionnaires. Même si l'organisation suit actuellement les politiques et procédures établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor, il convient de procéder régulièrement à l'examen et à l'actualisation de l'ensemble des directives, des lignes directrices et des autres documents de référence relatifs aux anciens fonctionnaires afin de maintenir cette conformité.

- **Conflits d'intérêts**

La CCSN étant un employeur distinct, elle n'est pas assujettie à la *Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat* du Secrétariat du Conseil du Trésor. La CCSN a établi sa propre politique sur les conflits d'intérêts et a élaboré un formulaire révisé pour ladite politique en 2012. Or, la *Directive sur la déclaration et la gestion des conflits d'intérêts financiers de la CCSN* comprend une liste de valeurs interdites, qui n'a pas été actualisée depuis juillet 2012. Il convient de la mettre à jour chaque année afin de tenir compte des changements applicables survenus dans le secteur nucléaire.

- **Sélection des participants au Programme des anciens**

À l'heure actuelle, les gestionnaires responsables du recrutement choisissent les participants qu'ils estiment le mieux correspondre aux postes à pourvoir. Outre les qualifications requises et les exigences en matière de sécurité, la sélection s'effectue sur la base du rendement antérieur démontré par les participants et de leur compatibilité avec la structure organisationnelle actuelle. Par souci de transparence et d'équité, la CCSN devrait inscrire dans les dossiers les raisons qui expliquent la sélection de participants particuliers, puis prendre des mesures appropriées visant à assurer la répartition raisonnable du travail entre ses anciens employés.

- **Conformité et documentation**

La CCSN dispose à la fois de dossiers de dotation et de dossiers contractuels sur lesquels s'appuyer dans sa prise de décisions. L'information justifiant les qualifications d'un ancien employé embauché est enregistrée sous forme électronique à différents endroits (p. ex., dossiers de dotation et bases de données externes), et une liste de vérification est utilisée pour en confirmer l'existence. La CCSN devrait veiller à mentionner de façon efficace la documentation pertinente afin de démontrer que la procédure est transparente et d'étayer de manière appropriée son processus décisionnel.

Ces conclusions et recommandations ont été transmises aux Services de gestion des contrats et à la Direction des ressources humaines de la CCSN. Les plans d'action qui donnent suite aux recommandations découlant de la vérification figurent dans le corps du rapport et à l'annexe B.

Conclusion générale

La CCSN s'est dotée d'un cadre de gestion conçu pour promouvoir, de façon générale, la surveillance, l'obligation de rendre compte, la gestion des risques et le contrôle de l'embauche par l'intermédiaire de son Programme des anciens et de la signature de contrats permettant l'embauche d'anciens fonctionnaires. Il existe des occasions de renforcer les contrôles actuels, ainsi que de mettre à jour et de rehausser le niveau de consignation de l'information pour saisir les éléments clés du processus décisionnel.

On recommande la prise de mesures appropriées pour s'assurer que les recommandations découlant de la vérification soient prises en considération afin de renforcer les contrôles internes et d'assurer l'équité, la transparence et la reddition de comptes, de même que pour éviter toute perception de favoritisme.

L'équipe chargée de la vérification tient à remercier la direction et le personnel de leur soutien durant la réalisation de cette vérification.

1. Présentation

1.1. Contexte

Comme la plupart des organisations et afin de mener à bien son mandat, la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) doit occasionnellement augmenter son effectif à temps plein en faisant appel à du personnel recruté temporairement. Au gouvernement du Canada, deux outils traditionnels sont disponibles pour embaucher des ressources humaines pour de courtes périodes : l'embauche et la nomination d'une personne pour une durée déterminée, ou l'attribution d'un contrat de services professionnels.

Depuis de nombreuses années, la CCSN utilise ces deux outils afin d'embaucher des personnes pour de courtes périodes, y compris des personnes qui ont déjà travaillé à la CCSN ou ailleurs au sein de la fonction publique fédérale. En 2009, en réponse au taux de croissance de l'organisation et à l'augmentation des retraites prévues parmi son effectif, la CCSN a mis sur pied le Programme des anciens comme outil supplémentaire afin de répondre aux besoins immédiats et temporaires en dotation.

Les objectifs du Programme des anciens sont les suivants : avoir accès rapidement à un bassin de compétences et de talents éprouvés en vue de répondre aux besoins à court terme de l'organisation, appuyer la planification de la relève et faciliter le transfert des connaissances dans l'ensemble de l'organisation. Le Programme des anciens comprend deux éléments clés, à savoir un répertoire d'employés retraités de la CCSN qui sont intéressés par un travail à court terme (moins de six mois) et qui sont disponibles, et un processus de dotation simplifié pour faciliter l'embauche parmi le répertoire des anciens.

Le Programme des anciens a été lancé le 1^{er} avril 2009. Au mois de décembre 2013, la CCSN avait alloué 2,35 millions de dollars pour l'embauche d'anciens fonctionnaires pour de courtes périodes. Sur cette somme, 1,2 million de dollars a servi à financer 62 nominations pour une période déterminée au titre du Programme des anciens, tandis que 1,15 million de dollars a été consacré à 47 contrats conclus avec d'anciens fonctionnaires. Au mois de mars 2014, les curriculum vitæ de 57 employés de la CCSN partis à la retraite figuraient dans le répertoire du Programme.

La CCSN est un employeur distinct dont les activités sont conformes à son propre cadre stratégique de dotation, qui comprend le Programme des anciens. En sa qualité d'employeur distinct, la CCSN n'est pas tenue de se conformer à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ni à ses règlements d'application. La responsabilité liée à la mise en œuvre et à l'administration du Programme des anciens relève de la Direction des ressources humaines (DRH) de la CCSN.

Les activités de passation de marchés de la CCSN sont régies par la *Politique sur les marchés du Conseil du Trésor* et le *Règlement sur les marchés de l'État*. Les exigences concernant la passation de marchés avec d'anciens fonctionnaires qui touchent une pension ou qui ont reçu un paiement forfaitaire sont spécifiées dans la *Politique sur les marchés du Conseil du Trésor*. Dans le cadre de ces exigences pangouvernementales, la *Politique sur les marchés* de la CCSN décrit les processus et procédures de passation de marchés de la CCSN. La responsabilité liée aux activités de passation de marchés avec d'anciens fonctionnaires incombe à la Division de la comptabilité, des contrôles et de la gestion des contrats au sein de la Direction des finances et de l'administration.

1.2. Autorité

Le président de la CCSN a approuvé la vérification du Programme des anciens et l'embauche d'anciens fonctionnaires dans le cadre du Plan de vérification fondé sur les risques 2014-2017 de la CCSN.

1.3. Objectifs et portée

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

1. Vérifier et s'assurer que la conception et l'application du Programme des anciens permettaient effectivement d'appuyer le transfert des connaissances et de répondre à des besoins en main-d'œuvre ponctuels conformément aux objectifs initiaux du Programme des anciens.
2. Vérifier et s'assurer que l'embauche d'anciens fonctionnaires par la CCSN, notamment d'anciens employés de la CCSN, était conforme aux lois et politiques en vigueur.

La vérification a été réalisée entre septembre 2014 et septembre 2015. En raison d'exigences opérationnelles, une pause a été prise dans la vérification de janvier à avril 2015.

La portée de cet exercice était la suivante : examiner les dossiers de dotation de la CCSN relatifs à l'embauche d'anciens pendant la période du 30 novembre 2012 au 30 novembre 2014, ainsi que les contrats attribués à d'anciens fonctionnaires pendant la période du 1^{er} avril 2010 au 30 novembre 2014.

1.4. Analyse des risques

Au cours de la phase de planification de la vérification, une évaluation des risques a été menée. Cette évaluation se composait d'entrevues avec des parties intéressées clés ainsi que d'un examen des documents pertinents. L'équipe du Bureau de la vérification et de l'éthique a évalué et noté chacun des risques potentiels cernés. L'examen de la vérification a ensuite permis de s'attarder aux risques les plus importants et pertinents.

Quant à l'évaluation initiale des risques, elle a permis de cerner les zones de risques et les lacunes potentielles dans l'orientation stratégique, la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes de la CCSN pour l'embauche d'anciens fonctionnaires.

La conformité aux politiques pertinentes en matière de dotation et de passation de marchés, la gestion, la reddition de comptes, la dotation ainsi que la production de rapports, dans le contexte d'un système de traitement accéléré, devraient être bien documentées et résister à un examen minutieux. On estime qu'il s'agit là de risques possibles.

Dans le cadre de la vérification, les risques les plus importants et pertinents suivants ont été analysés :

1. L'embauche d'employés retraités, qu'il s'agisse d'anciens de la CCSN ou d'anciens fonctionnaires, pourrait ne pas être conforme à l'ensemble des politiques pertinentes en matière de dotation et de passation de marchés.
2. Les mécanismes destinés à mesurer et à contrôler les résultats du Programme des anciens, et à produire des rapports à cet effet, pourraient ne pas être adéquats ou efficaces pour évaluer si les objectifs de départ du programme ont été atteints.

1.5. Critères de la vérification

L'annexe A dresse la liste des champs d'enquête et des critères de vérification connexes utilisés pour atteindre les objectifs de la vérification.

1.6. Approche et méthodologie

L'équipe de vérification a :

- interrogé du personnel clé s'occupant de l'embauche d'anciens employés et d'anciens fonctionnaires au sein de la CCSN
- passé en revue les documents pertinents
- analysé des dossiers de dotation se rapportant au recrutement d'anciens et à la passation de marchés avec d'anciens fonctionnaires
- évalué les dispositifs de contrôle instaurés afin de garantir le respect des lois et politiques applicables lors de l'embauche d'anciens fonctionnaires par la CCSN

Les conclusions de la vérification reflètent les processus et pratiques qui étaient en place en septembre 2015, et elles ont fait l'objet de discussions avec la direction de la CCSN avant d'être rédigées.

1.7. Énoncé de conformité

Les procédures de vérification suivies et les éléments de preuve recueillis sont suffisants et appropriés pour appuyer l'exactitude des constatations et des conclusions énoncées dans ce rapport et pour donner une garantie suffisante en matière de vérification. Les constatations et les conclusions reposent sur une comparaison des conditions qui prévalaient au moment de la vérification et des critères de vérification préétablis qui ont été acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions s'appliquent seulement à l'entité examinée ainsi qu'à l'étendue de la vérification et à la période visée.

Cette vérification est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au gouvernement du Canada*, comme en font foi les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité du BVE.

2. Observations et recommandations découlant de la vérification

2.1 Champ d'enquête n° 1 : L'embauche d'employés retraités est conforme aux politiques pertinentes.

Pour évaluer le cadre de contrôle de gestion qui gouverne le recours à d'anciens fonctionnaires à la CCSN, les responsables de la vérification se sont penchés sur les directives et les lignes directrices encadrant les procédures, les rôles et les responsabilités, l'environnement de contrôle, le contrôle et la supervision par la direction ainsi que sur la conformité aux directives.

2.1.1. Le Programme des anciens dispose de lignes directrices et de procédures clairement définies qui sont harmonisées à la Politique sur la dotation de la CCSN et, le cas échéant, sur la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor.

Les responsables de la vérification ont examiné dans quelle mesure les directives et lignes directrices sont en place, appropriées et fonctionnent comme prévu. Ils ont recensé les textes législatifs pertinents, les directives obligatoires du Conseil du Trésor ainsi que les directives et lignes directrices de la CCSN sur l'emploi d'anciens fonctionnaires. Les directives obligatoires du Conseil du Trésor ont été comparées à celles de la CCSN, et les lignes directrices ont été examinées pour évaluer leur conformité et leur exhaustivité.

Le Programme des anciens comporte des lignes directrices et des procédures clairement définies.

En tant qu'employeur distinct, la CCSN n'est pas assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Le Programme des anciens de la CCSN comporte des lignes directrices et des procédures clairement définies, qui sont publiées sur l'intranet (BORIS). Les documents incluent le « Programme des anciens de la CCSN », qui décrit les éléments de base du Programme des anciens et les procédures visées, et le document « Questions et réponses sur le Programme des anciens de la CCSN », qui décrit les attributs clés du Programme des anciens, comme l'admissibilité, le processus de demande et les répercussions sur les pensions des employés retraités, en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique*.

Les procédures d'orientation sont harmonisées à la Politique sur la dotation de la CCSN et à la *Politique sur les marchés du Conseil du Trésor* et ses règlements connexes. L'harmonisation des procédures d'orientation est évaluée de façon périodique.

En tant qu'employeur distinct, la CCSN a établi ses propres procédures de dotation. Le cadre stratégique de dotation de la CCSN oriente toute les décisions et mesures relatives à l'établissement des ressources, y compris l'utilisation du Programme des anciens pour combler les besoins à court terme et temporaires. Après discussion avec la Direction des ressources humaines et l'examen des politiques de dotation, des procédures et des dossiers de dotation, les responsables de la vérification n'ont pas constaté d'écart entre les politiques du Conseil du Trésor et celles de la CCSN.

La passation de marchés de la CCSN est régie par la *Politique sur les marchés du Conseil du Trésor* et le *Règlement sur les marchés de l'État*. Les exigences concernant la passation de marchés avec d'anciens fonctionnaires qui touchent une pension ou qui ont reçu un paiement forfaitaire sont spécifiées dans la *Politique sur les marchés du Conseil du Trésor*. Dans le cadre de ces exigences pangouvernementales, la *Politique sur les marchés* de la CCSN décrit les processus et procédures de passation de marchés de la CCSN. Après discussion avec les Services de gestion des contrats, l'examen des politiques et procédures et l'évaluation des dossiers de passation de marchés, les responsables de la vérification n'ont constaté aucun cas d'incompatibilité de la politique de la CCSN par rapport à la politique du Conseil du Trésor intitulée *Passation de marchés avec d'anciens fonctionnaires*, ni par rapport à certaines sections pertinentes de la *Politique sur les marchés du Conseil du Trésor*¹.

¹ Les sections pertinentes concernant les anciens fonctionnaires de la *Politique sur les marchés du Conseil du Trésor* sont les suivantes : 4.1.9; 4.2.20; 5.1.6; 10.7.13.b; 11.2.8 (b, c et d); 16.1.6; 16.5.8; 16.8 et la Partie I de l'annexe C.

Les Services de gestion des contrats de la CCSN ont informé le BVE que les procédures et processus de passation de marchés sont amendés rapidement pour être conformes aux avis réguliers relatifs à la *Politique sur les marchés du Conseil du Trésor*. Les responsables de la vérification ont même constaté que même si les Services de gestion des contrats mettent régulièrement à jour leurs procédures et processus de passation de marchés, ils n'avaient pas examiné leur *Politique sur les marchés* depuis avril 2013. Ils ont aussi constaté qu'un plan d'examen des politiques de la Direction des finances et de l'administration (DFA), inclus dans le plan stratégique de cette dernière et approuvé par le Comité de gestion, comprenait un engagement à examiner la *Politique sur les marchés* lors de l'exercice financier 2015-2016. La Direction des finances et de l'administration a indiqué qu'elle avait récemment entrepris cette tâche et qu'elle comptait l'achever d'ici la fin de l'exercice financier 2015-2016.

La *Politique sur les marchés de la CCSN* doit être examinée de façon complète et régulière pour s'assurer qu'elle est à jour et harmonisée avec les politiques du Conseil du Trésor. Ces examens permettront également de s'assurer que toutes les exigences du Conseil du Trésor sont bien comprises et appliquées de façon adéquate aux systèmes de la CCSN, et que les rapports sont soumis de façon précise et à temps.

Recommandation n° 1 :

Il est recommandé que la Division de la comptabilité, des contrôles et de la gestion des contrats de la DFA veille à ce que :

- a. l'examen de la *Politique sur les marchés* soit entrepris conformément au plan de la DFA afin de s'assurer que les modifications sont apportées et mises en œuvre rapidement
- b. les éléments de la politique du Conseil du Trésor soient intégrés dans les politiques et/ou lignes directrices pertinentes de la CCSN

Réponse et plan d'action de la direction

La DFA approuve la recommandation.

Les responsables de la vérification n'ont constaté aucun exemple d'inadéquation de la politique par rapport à la politique du Conseil du Trésor intitulée *Passation de marchés avec d'anciens fonctionnaires*, ni par rapport à certaines sections pertinentes de la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor.

- a. Comme il est indiqué dans ce rapport, la DFA s'affaire à examiner et à mettre à jour la *Politique sur les marchés de la CCSN*.

Date d'achèvement : 31 mars 2016

- b. Cet examen permettra également de s'assurer que les exigences obligatoires de la politique du Conseil du Trésor sont intégrées à la politique et aux documents d'orientation pertinents des Services de gestion des contrats de la CCSN.

Date d'achèvement : 31 octobre 2016

Conflits d'intérêts

La CCSN dispose d'une *Politique sur les conflits d'intérêts*² qui a été révisée pour la dernière fois en 2012. Après la mise à jour de la politique, tous les employés ont été priés de signer un formulaire révisé sur les conflits d'intérêts. Une révision annuelle ou périodique du formulaire sur les conflits d'intérêts n'est pas requise, sauf si la situation d'une personne change et nécessite une auto-déclaration pour que de nouveaux renseignements soient portés à la connaissance de la CCSN.

À l'heure actuelle, les employés de la CCSN (à durée déterminée ou indéterminée) ne sont pas autorisés à détenir des actions d'entreprises précises. Or, la *Directive sur la déclaration et la gestion des conflits d'intérêts financiers de la CCSN* comprend une liste de valeurs interdites, qui est entrée en vigueur en juillet 2012. Comme cette liste n'a pas été actualisée depuis, il existe un risque que des valeurs jugées interdites n'y figurent pas, et qu'à l'heure actuelle, les portefeuilles financiers de certaines personnes présentent des conflits d'intérêts. La CCSN devrait envisager l'évaluation et la mise à jour de la liste des valeurs interdites.

Pendant la vérification, on a informé l'équipe de vérification que les invitations à soumissionner et les clauses contractuelles de la CCSN ont été actualisées en avril 2013. Cette actualisation visait à intégrer les clauses applicables que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada utilise dans ses modèles et dans ses clauses et conditions uniformisées d'achat. On a noté que les clauses contractuelles relatives aux conflits d'intérêts propres à la CCSN n'ont pas été comparées à la *Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat de la CCSN*. Un examen des clauses en fonction des exigences en matière de conflits d'intérêts devrait être envisagé afin de veiller à l'harmonisation perpétuelle et d'éviter les situations de conflit d'intérêts.

² Le *Code de valeurs et d'éthique de la CCSN* et la *Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat de la CCSN* se trouvent à l'adresse nuclearsafety.gc.ca/fra/about-us/values-and-ethics/index.cfm.

Recommandation n° 2 :

Il est recommandé que :

- a. le BVE actualise régulièrement la Directive sur la liste des valeurs interdites (p. ex., sur une base annuelle)
- b. la Division de la comptabilité, des contrôles et de la gestion des contrats de la DFA procède à un examen des clauses en matière de conflits d'intérêts avec celles relatives à l'invitation à soumissionner et à la passation de marchés pour s'assurer qu'elles sont continuellement harmonisées avec la Politique sur les conflits d'intérêts et éviter une situation donnant lieu à un conflit d'intérêts

Réponse et plan d'action de la direction

- a. Le BVE approuve la recommandation liée à l'actualisation de la Directive sur la liste des valeurs interdites d'ici le 31 mars 2016. Elle sera ensuite mise à jour avant le 31 mars, pour chaque année subséquente.
- b. La DFA approuve la recommandation.

En 2013, la DFA a procédé à un examen de ses appels d'offres et de ses clauses contractuelles et, en collaboration avec le Bureau de la vérification et de l'éthique, elle les a harmonisés avec les exigences de la dernière révision de la Politique de la CCSN sur les conflits d'intérêts, dans sa version mise à jour en 2012.

De concert avec le Bureau de la vérification et de l'éthique, la DFA s'engage à mener un examen des clauses relatives aux conflits d'intérêts figurant dans les invitations à soumissionner et dans les contrats propres à la CCSN d'ici la fin du mois de juin 2016, afin de veiller à leur harmonisation avec la Politique sur les conflits d'intérêts du Conseil du Trésor et de la CCSN.

2.1.2. Les mesures de contrôle de gestion sont efficaces pour veiller à ce que l'embauche par la CCSN d'anciens fonctionnaires soit conforme à la *Politique sur la dotation de la CCSN* et à la *Politique sur les marchés de la CCSN* et du Conseil du Trésor.

La vérification a permis d'examiner si des contrôles internes sont en place, approuvés et communiqués aux employés afin de veiller à ce que l'embauche d'anciens, d'anciens fonctionnaires nommés pour une période déterminée ou d'entrepreneurs soit gérée de manière convenable. La vérification a recensé des lignes directrices, des politiques et des procédures ainsi que des rôles et des responsabilités couvrant l'ensemble du processus d'embauche et a évalué les dossiers de dotation et les dossiers contractuels.

L'embauche d'anciens est menée conformément au cadre stratégique de dotation de la CCSN.

La CCSN doit parfois composer avec des exigences opérationnelles qui exigent de l'aide à court terme. L'embauche d'anciens fonctionnaires, particulièrement d'anciens employés de la CCSN, permet une intégration plus rapide et réduit la période d'apprentissage. Cela se traduit par des déploiements plus efficaces pour des affectations occasionnelles et souvent à court terme, par rapport à un nouvel employé qui ne connaît pas l'organisation, la culture, les installations ni les employés de la CCSN.

Selon la Direction des ressources humaines, le Programme des anciens repose sur un système de valeurs, d'équité et de transparence. On donne l'occasion à chaque ancien employé de la CCSN de se joindre au Programme des anciens³. À l'heure actuelle, les responsables du recrutement peuvent sélectionner les personnes dans le bassin d'anciens, qui, selon eux, correspondent le mieux aux tâches requises. Il existe un risque que la méthode actuelle, qui permet aux responsables du recrutement de sélectionner, à leur discrétion, les candidats à un poste, à partir du Programme des anciens, soit perçue comme offrant un traitement de faveur à un bassin précis de personnes. Pour éviter une telle situation, la CCSN devrait veiller à ce que le processus de sélection soit consigné de manière convenable afin de prouver qu'un candidat qualifié, répondant le mieux aux besoins organisationnels, a été sélectionné de manière objective dans le bassin.

En outre, la vérification a permis de déterminer que la vérification des références est souvent menée de manière non officielle et qu'elle repose sur la connaissance antérieure de l'ancien employé, ou sur des conversations avec des collègues de la CCSN afin d'établir si la personne convient au poste. La vérification a déterminé que ces discussions sont rarement consignées ou versées au dossier. Quoique la direction ait indiqué qu'il existe un faible risque d'embaucher un ancien dont les références sont médiocres, compte tenu de la petite taille de la CCSN, il est important de consigner que la vérification des références a été menée afin de confirmer les compétences et la compatibilité avec la structure organisationnelle. Cela fournirait à la CCSN les outils nécessaires lui permettant de répondre aux demandes des participants non retenus du Programme des anciens.

³ En octobre 2015, environ 57 retraités inscrits de la CCSN étaient membres du Programme des anciens.

Recommandation n° 3 :

On recommande que la Direction des ressources humaines veille à ce que toutes les mesures nécessaires liées au processus de prise de décisions en matière de dotation soient consignées et à ce que les documents soient versés au dossier et

étayés de manière convenable pour démontrer que l'organisation est transparente et qu'elle peut appuyer ses décisions.

Réponse et plan d'action de la direction

La DRH est d'accord avec cette recommandation. Une justification sommaire et les résultats des vérifications des références entreprises pour valider les compétences et la compatibilité organisationnelle seront ajoutés aux documents conservés jusqu'à maintenant au dossier (c'est-à-dire une description des responsabilités à assumer, un curriculum vitæ et les résultats d'une vérification de sécurité et d'un examen médical, s'il y a lieu).

Date d'achèvement : 1^{er} avril 2016

La sélection des participants au Programme des anciens est appuyée par les documents et les approbations requises.

Les vérificateurs ont examiné 43 dossiers de dotation, couvrant la période du 30 novembre 2012 au 30 novembre 2014, pour évaluer si les décisions liées à l'embauche d'anciens sont appuyées par des documents et des approbations convenables. L'examen des dossiers de dotation a révélé les éléments suivants :

- plusieurs dossiers (33 % des dossiers examinés) ne contenaient pas les résultats de la recherche dans le bassin d'anciens afin de démontrer qu'ils avaient les qualités requises pour le poste
- plusieurs dossiers (16 % des dossiers examinés) ne contenaient pas d'évaluation du curriculum vitæ du candidat par rapport aux exigences du poste
- plusieurs dossiers (95 % des dossiers examinés) ne contenaient pas les résultats de la vérification des références de l'ancien embauché

La direction de la DRPRH-DRH a indiqué que les critères n'étaient pas nécessaires pour l'embauche de membres du Programme des anciens. Conformément aux analyses, ces critères ont été utilisés et respectés dans la majorité des cas.

Par ailleurs, les vérificateurs ont découvert qu'il n'existait aucun processus documenté pour garantir une répartition équitable et objective du travail entre les participants admissibles du Programme des anciens. Étant donné que le responsable du recrutement a le pouvoir de sélectionner le candidat de son choix,

cela pourrait entraîner du favoritisme et l'attribution d'une quantité de travail disproportionnée à certains anciens. Les dirigeants des Ressources humaines ont indiqué que bien que la CCSN ne soit pas tenue de répartir équitablement le travail, elle devrait être en mesure de justifier clairement l'embauche d'un participant au Programme des anciens par rapport à un autre, si on le lui demande. La justification devrait indiquer en quoi le candidat choisi répondait aux qualités requises et représentait le meilleur choix organisationnel au moment de l'embauche. Les vérificateurs sont d'avis que la répartition équitable du travail fait partie de la valeur d'équité de la Politique sur la dotation. De plus, les décisions prises par les fonctionnaires doivent être justes, transparentes et résister à un examen du public. La documentation des justifications des décisions aiderait la CCSN dans cette entreprise.

Recommandation n° 4 :

On recommande que :

La DRH s'assure que ses dossiers de dotation soient documentés suffisamment et de façon adéquate, pour démontrer que le processus est équitable, ouvert, transparent et mené de façon appropriée, et prouver que le candidat a été choisi en fonction de critères objectifs.

Réponse et plan d'action de la direction

La DRH est d'accord avec cette recommandation. Une justification sommaire et les résultats des vérifications des références entreprises pour valider les qualifications et le meilleur choix organisationnel seront ajoutés aux documents conservés jusqu'à maintenant au dossier (c'est-à-dire la description des responsabilités à assumer, un curriculum vitae et les résultats d'une vérification de sécurité et d'un examen médical, s'il y a lieu). La justification documentée indiquera en quoi le candidat choisi répond aux qualités requises et représente le meilleur choix organisationnel au moment de l'embauche.

Date d'achèvement : 1^{er} avril 2016

L'attribution de contrats à des anciens employés de la CCSN ou à d'autres anciens fonctionnaires est menée conformément aux politiques de passation de marchés du Conseil du Trésor (y compris le *Règlement sur les marchés de l'État*) et à la *Politique sur les marchés* de la CCSN.

Les vérificateurs ont examiné 123 dossiers contractuels couvrant la période du 1^{er} avril 2010 au 30 novembre 2014 afin d'évaluer si le recours aux services d'anciens fonctionnaires par l'intermédiaire de la passation de marchés est appuyé par les approbations et les documents requis. Les résultats de la vérification ont démontré que des contrôles internes sont généralement en place. La vérification a également révélé que les exigences relatives à la conservation des renseignements

justificatifs dans les dossiers contractuels et à la documentation de toutes les décisions et mesures n'étaient pas toujours respectées. Le texte suivant présente les observations clés de l'examen des dossiers contractuels.

L'Avis sur la politique des marchés du Conseil du Trésor, publié le 31 octobre 2012, indique que l'on conseille aux représentants officiels de s'assurer que les documents d'appel d'offres et contractuels comprennent des clauses demandant aux anciens fonctionnaires qui touchent une pension de se désigner eux-mêmes. L'examen par les vérificateurs des documents qui sont conservés dans les dossiers contractuels a permis de constater que certains des dossiers comprenaient l'auto-identification des anciens fonctionnaires requise. Il appert que l'agent de négociation des contrats avait accès aux renseignements pour mener l'« évaluation de la période d'attente après le départ à la retraite » pour 47 % des dossiers évalués, malgré l'absence éventuelle de la documentation d'une auto-identification sous la forme attendue en vertu de l'avis sur la politique publié le 31 octobre 2012.

L'évaluation de la période d'attente après le départ à la retraite des anciens fonctionnaires, ainsi que l'évaluation, le cas échéant, de l'élimination des frais connexes et leur calcul pour les entrepreneurs qui ont pris leur retraite il y a moins d'un an ne figuraient pas toujours au dossier (53 % et 65 % des dossiers vérifiés, respectivement). Les Services de gestion des contrats ont informé les vérificateurs que l'évaluation était parfois menée de façon informelle et que les renseignements n'étaient pas toujours consignés dans le dossier. Les Services de gestion des contrats ont également indiqué qu'ils améliorent continuellement leurs pratiques internes, qui incluent désormais (à compter de l'exercice 2012-2013) une liste de vérification plus détaillée qui regroupe ces renseignements requis.

La vérification a également relevé que 23 des 123 dossiers contractuels ne comprenaient pas de formulaire de demande de contrat approuvée pour justifier l'approvisionnement. Les Services de gestion des contrats ont indiqué que depuis 2013-2014, les formulaires de demande de contrats sont remplis et conservés dans le dossier avec les approbations nécessaires.

Conformément aux dossiers de dotation examinés, la vérification a permis de constater que les documents attestant du niveau de sécurité et prouvant le respect des exigences en matière de sécurité, ainsi qu'une confirmation d'une attestation de sécurité valide n'étaient pas toujours conservées dans le dossier contractuel lorsque cela était nécessaire. Depuis septembre 2013, une liste de vérification des exigences en matière de sécurité doit être remplie et signée par le demandeur de contrat et versée au dossier avec la confirmation de l'attestation de sécurité valide, le cas échéant.

La vérification a également révélé qu'une évaluation de la relation employeur/employé n'était pas toujours documentée (85 % des dossiers examinés) dans les dossiers contractuels. Les Services de gestion des contrats ont indiqué que l'évaluation de la relation incombe à l'agent de négociation des contrats,

conformément au cadre de gestion des risques pour la Section de gestion des contrats et l'approvisionnement. Ce critère fait partie d'une liste de vérification des contrats depuis 2012 et a été présenté par la Section de gestion des contrats au Comité d'examen des marchés en 2011, 2012 et 2015.

Par ailleurs, les documents justifiant la sélection d'un entrepreneur pour combler une exigence contractuelle devrait figurer au dossier. Cette justification devait comprendre les résultats du curriculum vitæ/profil de l'entrepreneur en comparaison avec les exigences du contrat. Bien que les critères fassent partie de la liste de vérification pour la passation de marchés depuis 2012, la vérification a permis de constater que l'évaluation n'était pas incluse dans 54 % des dossiers examinés. Bien que l'exigence de documenter l'évaluation du candidat choisi s'applique à tous les contrats, l'équipe de vérification a constaté que la plupart des dossiers analysés étaient des contrats non concurrentiels de moins de 25 000 \$ et que l'évaluation n'était pas effectuée ou ne figurait pas au dossier.

Les vérificateurs sont conscients que les vérifications des références ne s'appliquent souvent pas aux contrats concurrentiels, puisqu'il existe des exigences obligatoires et cotées dans les documents de l'appel d'offres. Pour les contrats non concurrentiels, il faudrait envisager une vérification des références. La vérification a révélé que les vérifications des références sont souvent effectuées de manière informelle et ne sont pas toujours documentées (69 % des dossiers examinés n'incluaient pas cette documentation) dans les dossiers contractuels.

La documentation des dossiers contractuels était conservée directement dans les dossiers ou à d'autres endroits, comme un carnet d'adresses de courriels ou une base de données électronique. Les Services de gestion des contrats ont indiqué que depuis 2012, ils avaient redoublé d'efforts pour documenter le processus de prise de décisions dans les dossiers contractuels et dans les documents e-Docs. Une documentation incomplète dans les dossiers contractuels qui étaye le processus de prise de décisions augmente le risque que la CCSN soit incapable de démontrer qu'elle agit de façon ouverte, équitable et transparente.

Dans l'ensemble, certains éléments nécessaires de la documentation sont absents des dossiers contractuels. À la suite de discussions avec les Services de gestion des contrats, il a été indiqué que les diverses exigences avaient été respectées mais pas toujours conservées dans les dossiers ou référencées dans les dossiers contractuels. Pour être en mesure de résister à l'examen du public (processus ouvert, équitable et transparent), les dossiers doivent être complets afin d'expliquer les décisions prises par les agents de la CCSN; ils doivent être documentés de façon appropriée et conservés dans des dossiers ou référencés.

Recommandation n° 5 :

Il est recommandé que la Division de la comptabilité, des contrôles et de la gestion des contrats de la DFA veille à ce que :

- a. la surveillance du processus administratif de passation de marchés et de ses dossiers contractuels soit documentée de façon officielle afin de soutenir le processus de décision et d'approbation, et que les documents connexes soient conservés, au besoin
- b. la liste de vérification utilisée soit examinée de façon régulière pour garantir qu'elle est complète, et que les dossiers soient examinés pour garantir leur exhaustivité avant l'attribution du contrat
- c. l'intégration de la vérification des références dans le processus et les procédures pour les contrats non concurrentiels soit envisagée

Réponse et plan d'action de la direction

La DFA approuve la recommandation.

- a. Les résultats de la vérification révèlent que des contrôles internes sont généralement en place. La vérification a été réalisée entre avril 2010 et novembre 2014, et plusieurs améliorations à la documentation des processus et des dossiers ont été apportées au cours de cette période. Un certain nombre des problèmes recensés ont été résolus grâce à l'adoption de nouvelles mesures administratives au cours de la période de vérification. Ainsi, le risque lié aux recommandations est faible. La Division de la comptabilité, des contrôles et de la gestion des contrats (DCCGC) passera en revue ses procédures de documentation des dossiers et évaluera si les changements apportés au cours des dernières années sont suffisants afin de garantir que les décisions de passation de marchés, le processus d'approbation et les documents connexes sont conservés conformément aux exigences de la politique. Des changements seront apportés, s'il y a lieu, à la suite d'une analyse des risques résiduels. Ce travail devra être effectué d'ici la fin du mois d'octobre 2016. La DCCGC examinera la liste de vérification des dossiers de contrat pour s'assurer qu'elle est complète, et envisagera de mettre en œuvre (sur la base d'une analyse des risques) un examen préalable à l'attribution des contrats de service d'une valeur supérieure à 10 000 \$ (taxes incluses), pour veiller à ce que les documents qui appuient le processus d'approbation et de prise de décisions soient conservés dans le dossier du contrat. Ce travail devra être effectué d'ici la fin du mois de juin 2016.

- b. La DCCGC envisagera d'intégrer une exigence dans les documents d'orientation sur la passation de marchés destinés aux clients leur demandant de vérifier les références des entrepreneurs avant d'attribuer les contrats, pour les contrats de service d'une valeur supérieure à 10 000 \$ (taxes incluses), sur la base d'une analyse des risques menée par les Services de gestion des contrats. Cette analyse inclurait les emplois précédents de l'entrepreneur et l'historique des contrats que la CCSN lui a attribués. Ce travail devra être effectué d'ici la fin du mois de juin 2016.

La CCSN se conforme aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor concernant la divulgation proactive des contrats attribués à d'anciens fonctionnaires.

L'avis 2012-2 de la *Politique sur les marchés du Conseil du Trésor* exige que les ententes passées avec un ancien fonctionnaire touchant une pension fassent l'objet d'un rapport. Le Secrétariat du Conseil du Trésor exige que des rapports trimestriels soient communiqués au ministère, par l'entremise du président de la CCSN, sur tous les anciens fonctionnaires embauchés par l'organisation (qu'il s'agisse de contrats ou d'un emploi). Il exige également que la divulgation proactive soit documentée et mentionnée dans un rapport au président, et qu'un aperçu annuel des besoins en anciens fonctionnaires soit communiqué au président.

Les responsables de la vérification ont évalué le processus de saisie des renseignements pertinents relativement aux trois exigences d'établissement de rapports susmentionnées. Ils n'ont pas constaté de lacunes dans ce processus en ce qui concerne la collecte ou la présentation des renseignements, et considèrent que celui-ci est adéquat. Cependant, les rapports n'ont pas été évalués pour vérifier leur précision ou leur exhaustivité.

2.2 Champ d'enquête n° 2 : Des mécanismes efficaces existent pour mesurer, surveiller et évaluer les résultats du Programme des anciens et produire des rapports sur ces résultats.

Tous les programmes mis en œuvre par des organismes, comme le Programme des anciens, doivent être examinés de façon régulière afin d'évaluer leur efficacité, de les surveiller et de mesurer leurs progrès.

Pour évaluer l'efficacité du Programme des anciens et ses capacités d'établissement de rapports, les responsables de la vérification ont examiné les documents pertinents du Programme et ont organisé des entrevues avec les parties intéressées clés participant au processus.

2.2.1 Le Programme des anciens comporte des objectifs clairement définis et communiqués qui incluent les résultats souhaités du Programme.

Le Programme des anciens de la CCSN énonce ceci : « L'objectif du Programme consiste à permettre aux gestionnaires chargés de l'embauche de retenir les services de retraités qui possèdent certaines compétences spécialisées, certaines connaissances techniques ou une mémoire importante de l'organisation. Cela leur donne l'occasion de transmettre leurs connaissances par le biais de la formation, du mentorat ou du coaching. Ces personnes peuvent être embauchées lors de périodes où la charge de travail est élevée, pour combler une absence imprévue ou

pour entreprendre des projets à court terme. » La direction de la DRH a indiqué⁴ que le Programme a été mis en œuvre pour fournir aux gestionnaires un accès rapide à un bassin de talents éprouvés, par l'intermédiaire d'emplois d'une durée déterminée ou de contrats, et pour aider au mentorat des employés. Le Programme contribue ainsi aux efforts de gestion de la relève, par le transfert des connaissances.

Le Programme des anciens constitue un élément clé des efforts de planification de la relève de la CCSN et permet de conserver un accès à des compétences et des connaissances techniques spécialisées. Ce programme est important car, si le taux de roulement a diminué au cours des trois dernières années, les retraites devraient augmenter selon les prévisions⁵.

Tous les employés de la CCSN, dès qu'ils partent à la retraite, peuvent participer au Programme des anciens. En mars 2014, 57 anciens employés de la CCSN⁶ en faisaient partie. La direction a indiqué qu'en décembre 2013, la CCSN avait dépensé 1,2 million de dollars en salaires pour des emplois d'une durée déterminée et 1,15 million de dollars en contrats. Il y a eu 62 nominations uniques pour une période déterminée, et 47 contrats ont été attribués.

2.2.2 Des mécanismes efficaces existent pour mesurer et surveiller l'utilisation et les résultats du Programme des anciens et en faire rapport.

La direction de la DRH a indiqué que la CCSN s'était concentrée, jusqu'à aujourd'hui, sur l'efficacité des exigences de procédures en matière de dotation (comme la durée des emplois pour une période déterminée, le renouvellement de ces emplois, la nature du travail, etc.). Elle a également fait savoir qu'elle surveillait les activités du Programme des anciens et qu'elle prêtait attention aux renouvellements répétés des emplois pour une période déterminée visant une seule personne. Le cas échéant, ces questions sont mises en lumière ou font l'objet de discussions. Il a été également dit que la DRH ne surveillait pas la reddition de comptes quant aux résultats attendus décrits dans la demande de travaux, car il s'agit de la responsabilité du gestionnaire recruteur. La DRH n'évalue pas non plus l'efficacité du transfert des connaissances – qui constitue le cœur du Programme – pour assurer la relève et le transfert des connaissances.

⁴ Une présentation au Comité de gestion a été faite par la Direction des ressources humaines le 6 mars 2014.

⁵ Par exemple, 38 % des employés REG7 et 23 % des employés REG6 seront admissibles à la retraite d'ici l'exercice financier 2019-2020.

⁶ En octobre 2015, la DRH estimait que 57 retraités faisaient partie du Programme des anciens.

La direction de la DRH a indiqué que les activités de dotation du Programme des anciens faisaient l'objet de rapports annuels transmis à la direction de la CCSN, à savoir le Rapport annuel sur la dotation et le Tableau de bord des RH. La direction de la DRH a également fait remarquer que la saisie des renseignements liés au transfert des connaissances était insuffisante et ne permettait pas de tirer des conclusions sur l'efficacité du Programme des anciens, ni de déterminer si les objectifs étaient atteints.

La direction de la DRH reconnaît qu'il est nécessaire de surveiller l'utilisation du Programme des anciens pour s'assurer que le programme correspond aux objectifs initiaux, et d'examiner la façon dont la CCSN surveille l'efficacité du mécanisme relatif au transfert des connaissances et au renforcement des capacités nécessaires, conformément aux objectifs du Programme des anciens. De plus, le besoin de continuer à surveiller de façon rigoureuse l'embauche d'anciens et les contrats conclus avec d'anciens employés de la CCSN, pour s'assurer que les obligations de la CCSN en matière de respect des politiques et des pratiques d'emploi et de contrats sont toujours respectées, a été reconnu. Cependant, le plan de la DRH consistant à élaborer une approche d'évaluation de l'efficacité globale du Programme des anciens, y compris le transfert des connaissances pour cet exercice financier, ne s'est pas concrétisé comme prévu.

Dans l'ensemble, la direction de la DRH a indiqué qu'il n'existait pas de processus officiel d'examen périodique du Programme des anciens et que des indicateurs ou des critères n'avaient pas été déterminés pour permettre un examen SMART⁷ du Programme ou pour évaluer sa réussite globale. Les vérificateurs notent qu'en l'absence de critères de rendement spécifiques et mesurables, la direction de la CCSN ne pourra pas évaluer le Programme des anciens de façon objective, déterminer si les objectifs sont atteints ni si les avantages souhaités sont obtenus.

Recommandation n° 6 :

Il est recommandé que la DRH procède à une évaluation SMART du Programme des anciens pour s'assurer qu'il atteint ses objectifs initiaux et qu'il offre des avantages spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels.

Réponse et plan d'action de la direction

La DRH approuve la recommandation. Une évaluation sera réalisée au cours de l'exercice 2016-2017 afin de déterminer la meilleure façon d'intégrer des objectifs mesurables en ce qui a trait au transfert des connaissances au moment de l'embauche.

Date d'achèvement : 1^{er} février 2017

⁷ SMART : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels

Conclusion générale

La CCSN s'est dotée d'un cadre de gestion conçu pour promouvoir, de façon générale, la surveillance, la reddition de comptes, la gestion des risques et le contrôle de ses activités d'embauche par l'intermédiaire de son Programme des anciens et la conclusion de contrats permettant l'embauche d'anciens fonctionnaires. Il existe une occasion de renforcer les contrôles actuels et des occasions de mettre à jour et de rehausser le niveau de consignation de l'information pour saisir les éléments clés du processus décisionnel.

On recommande la prise de mesures appropriées pour s'assurer que les recommandations découlant de la vérification sont prises en considération afin de renforcer les contrôles internes et d'assurer l'équité, la transparence et la reddition de comptes, de même que pour éviter toute perception de favoritisme.

Nous tenons à remercier la direction et le personnel de leur soutien durant la réalisation de cette vérification.

Annexe A : Champs d'enquête et critères de vérification

Champ d'enquête n° 1 : L'embauche d'employés retraités est conforme aux politiques pertinentes.

1.1 Le Programme des anciens dispose de lignes directrices et de procédures clairement définies qui sont harmonisées à la Politique sur la dotation de la CCSN et, le cas échéant, à la *Politique sur les marchés du Conseil du Trésor*.

- 1.1.1. Le Programme des anciens comporte des lignes directrices et des procédures clairement définies.
- 1.1.2. Les procédures d'orientation sont harmonisées à la Politique sur la dotation de la CCSN et à la *Politique sur les marchés du Conseil du Trésor* et ses règlements connexes.
- 1.1.3. L'harmonisation des procédures d'orientation est évaluée de façon périodique.

1.2 Les mesures de contrôle de gestion sont efficaces pour veiller à ce que l'embauche par la CCSN d'anciens fonctionnaires soit conforme à la *Politique sur la dotation de la CCSN* et à la *Politique sur les marchés de la CCSN et du Conseil du Trésor*.

- 1.2.1. L'embauche d'anciens est menée conformément au cadre stratégique de dotation de la CCSN.
- 1.2.2. Les décisions d'embauche d'anciens employés sont appuyées par la documentation et les approbations requises (analyse du niveau de l'emploi, évaluation du candidat par rapport aux exigences de l'emploi et à l'énoncé des qualifications, vérifications des références).
- 1.2.3. L'attribution de contrats à des anciens employés de la CCSN ou à d'autres anciens fonctionnaires est menée conformément aux politiques de passation de marchés du Conseil du Trésor (y compris le *Règlement sur les marchés de l'État*) et à la *Politique sur les marchés de la CCSN*.
- 1.2.4. La CCSN se conforme aux lignes directrices du Conseil du Trésor concernant la divulgation proactive des contrats attribués à d'anciens fonctionnaires.

Champ d'enquête n° 2 : Des mécanismes efficaces existent pour mesurer, surveiller et évaluer les résultats du Programme des anciens et produire des rapports sur ces résultats.

- 2.1 Le Programme des anciens comporte des objectifs clairement définis et communiqués qui incluent les résultats souhaités du Programme.
- 2.2 Des mécanismes efficaces existent pour mesurer et surveiller l'utilisation et les résultats du Programme des anciens et en faire rapport.

Annexe B : Recommandations des vérificateurs et plan d'action de la direction

Le tableau suivant résume les recommandations et les plans d'action de la direction énoncés à la section 2 (Observations et recommandations) du rapport :

Responsable (bureau de première responsabilité)	Réponse et plan d'action de la direction	Calendrier
<p>Recommandation n° 1 :</p> <p>Il est recommandé que la Division de la comptabilité, des contrôles et de la gestion des contrats de la Direction des finances et de l'administration veille à ce que :</p> <ul style="list-style-type: none">a. l'examen de la Politique sur les marchés soit entrepris conformément au plan de la DFA afin de s'assurer que les modifications sont apportées et mises en œuvre rapidementb. les éléments de la politique du Conseil du Trésor soient intégrés dans les politiques et/ou lignes directrices pertinentes de la CCSN		
<p>Plans d'action de la direction :</p> <p>La DFA approuve la recommandation.</p> <p>Les responsables de la vérification n'ont constaté aucun cas d'inadéquation des politiques par rapport à la politique du Conseil du Trésor intitulée <i>Passation de marchés avec d'anciens fonctionnaires</i>, ni par rapport à certaines sections pertinentes de la <i>Politique sur les marchés du Conseil du Trésor</i>.</p> <ul style="list-style-type: none">a. Comme il est indiqué dans ce rapport, la DFA s'affaire à examiner et à mettre à jour la Politique sur les marchés de la CCSN. Date d'achèvement : 31 mars 2016b. Cet examen permettra également de s'assurer que les exigences obligatoires de la politique du Conseil du Trésor sont intégrées à la politique et aux documents d'orientation pertinents des Services de gestion des contrats de la CCSN. Date d'achèvement : 31 octobre 2016		

Recommandation n° 2 :

Il est recommandé que :

- a. Le Bureau de la vérification et de l'éthique actualise régulièrement la Directive sur la liste des valeurs interdites (p. ex., sur une base annuelle)
- b. la Division de la comptabilité, des contrôles et de la gestion des contrats de la DFA procède à un examen des clauses en matière de conflits d'intérêts avec celles relatives à l'invitation à soumissionner et à la passation de marchés pour s'assurer qu'elles sont continuellement harmonisées avec la Politique sur les conflits d'intérêts et éviter une situation donnant lieu à un conflit d'intérêts

Plan d'action de la direction :

- a. Le BVE approuve la recommandation liée à l'actualisation de la liste des valeurs interdites de la *Directive sur la déclaration et la gestion des conflits d'intérêts financiers* avant le 31 mars 2016. Elle sera ensuite mise à jour avant le 31 mars, pour chaque année subséquente.
- b. La Direction des finances et de l'administration approuve la recommandation.

En 2013, la DFA a procédé à un examen de ses appels d'offres et de ses clauses contractuelles et, en collaboration avec le BVE, elle les a harmonisées avec les exigences de la dernière révision de la *Politique de la CCSN sur les conflits d'intérêts*, dans sa version mise à jour en 2012.

De concert avec le Bureau de la vérification et de l'éthique, la DFA s'engage à mener un examen des clauses relatives aux conflits d'intérêts figurant dans les invitations à soumissionner et dans les contrats propres à la CCSN d'ici la fin du mois de juin 2016, afin de veiller à leur harmonisation avec la Politique sur les conflits d'intérêts du Conseil du Trésor et de la CCSN.

Recommandation n° 3 :

On recommande que la DRH veille à ce que toutes les mesures nécessaires liées au processus de prise de décisions en matière de dotation soient consignées et à ce que les documents soient versés au dossier et étayés de manière convenable pour démontrer que l'organisation est transparente et qu'elle peut appuyer ses décisions.

Plan d'action de la direction :

La DRH est d'accord avec cette recommandation. Une justification sommaire et les résultats des vérifications des références entreprises pour valider les compétences et la compatibilité organisationnelle seront ajoutés aux documents conservés jusqu'à maintenant au dossier (c'est-à-dire la description des responsabilités à assumer, un curriculum vitæ et les résultats d'une vérification de sécurité et d'un examen médical, s'il y a lieu).

Date d'achèvement : 1^{er} avril 2016

Recommandation n° 4 :

Il est recommandé que :

La DRH s'assure que ses dossiers de dotation soient documentés suffisamment et de façon adéquate, pour démontrer que le processus est équitable, ouvert, transparent et mené de façon appropriée, et prouver que le candidat a été choisi en fonction de critères objectifs.

Plan d'action de la direction :

La DRH est d'accord avec cette recommandation. Une justification sommaire et les résultats des vérifications des références entreprises pour valider les qualifications et le meilleur choix organisationnel seront ajoutés aux documents conservés jusqu'à maintenant au dossier (c'est-à-dire la description des responsabilités à assumer, un curriculum vitæ et les résultats d'une vérification de sécurité et d'un examen médical, s'il y a lieu). La justification documentée indiquera en quoi le candidat choisi répond aux qualités requises et représente le meilleur choix organisationnel au moment de l'embauche.

Date d'achèvement : 1^{er} avril 2016

Recommandation n° 5 :

- a. La Division de la comptabilité, des contrôles et de la gestion des contrats (DCCGC) devrait veiller à ce que la surveillance du processus administratif de passation de marchés et ses dossiers contractuels soient documentés de façon officielle afin de soutenir le processus de décision et d'approbation. Elle devrait aussi s'assurer que les documents connexes sont conservés, au besoin.
- b. La DCCGC devrait revoir régulièrement la liste de vérification pour la passation de marchés afin de s'assurer qu'elle est complète, et s'assurer de l'exhaustivité des documents d'examen avant l'attribution d'un contrat.
- c. Elle devrait envisager d'intégrer des vérifications de références dans le processus et les procédures pour les contrats non-concurrentiels.

Plan d'action de la direction :

La DFA approuve la recommandation.

a. Les résultats de la vérification révèlent que des contrôles internes sont généralement en place. La vérification a été réalisée entre avril 2010 et novembre 2014, et plusieurs améliorations de la documentation des processus et des dossiers ont été apportées au cours de cette période. Un certain nombre des problèmes recensés ont été résolus grâce à l'adoption de nouvelles mesures administratives au cours de la période de vérification. Ainsi, le risque lié aux recommandations est faible. La Division de la comptabilité, des contrôles et de la gestion des contrats (DCCGC) passera en revue ses procédures de documentation des dossiers et évaluera si les changements apportés au cours des dernières années sont suffisants afin de garantir que les décisions de passation de marchés, le processus d'approbation et les documents connexes sont conservés conformément aux exigences de la politique. Des changements seront apportés, s'il y a lieu, à la suite d'une analyse des risques résiduels. Ce travail devra être effectué d'ici la fin du mois d'octobre 2016.

La DCCGC examinera la liste de vérification des dossiers de contrat pour s'assurer qu'elle est complète, et envisagera de mettre en œuvre (sur la base d'une analyse des risques) un examen préalable à l'attribution des contrats de service d'une valeur supérieure à 10 000 \$ (taxes incluses), pour veiller à ce que les documents qui appuient le processus d'approbation et de prise de décisions soient conservés dans le dossier du contrat. Ce travail devra être effectué d'ici la fin du mois de juin 2016.

La DCCGC envisagera d'intégrer une exigence dans les documents d'orientation sur la passation de marchés destinés aux clients leur demandant de vérifier les références des entrepreneurs avant d'attribuer les contrats, pour les contrats de

service d'une valeur supérieure à 10 000 \$ (taxes incluses), sur la base d'une analyse des risques menée par les Services de gestion des contrats. Cette analyse inclurait les emplois précédents de l'entrepreneur et l'historique des contrats que la CCSN lui a attribués. Ce travail devra être effectué d'ici la fin du mois de juin 2016.

Recommandation n° 6 :

Il est recommandé que la DRH procède à une évaluation SMART du Programme des anciens pour s'assurer qu'il atteint ses objectifs initiaux et qu'il offre des avantages spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels.

Plan d'action de la direction :

La DRH approuve la recommandation. Une évaluation sera réalisée au cours de l'exercice 2016-2017 afin de déterminer la meilleure façon d'intégrer des objectifs mesurables en ce qui a trait au transfert des connaissances au moment de l'embauche.

Date d'achèvement : 1^{er} février 2017

Annexe C : Acronymes

Anciens	Le terme « ancien » est utilisé pour désigner une personne qui a déjà été employée par la CCSN.
BORIS	Intranet de la CCSN
BVE	Bureau de la vérification et de l'éthique
BVG	Bureau du vérificateur général
CCSN	Commission canadienne de sûreté nucléaire
CT	Conseil du Trésor
DCCGC	Division de la comptabilité, des contrôles et de la gestion des contrats
DFA	Direction des finances et de l'administration
DRH	Direction des ressources humaines
DRPRH	Division du ressourcement et de la planification des ressources humaines
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
PAD	Plan d'action de la direction
PVAR	Plan de vérification fondé sur les risques
RH	Ressources humaines
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SMART	Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel

Annexe D : Liste des personnes interviewées

Robin Butler	Directrice, Direction des ressources humaines
Sarah Latour	Chef, Services de gestion des contrats
Daniel Delorme	Chef d'équipe, Ressourcement
Eileen Blenkarn	Conseillère en ressources humaines
Alex Cassol	Agent principal des contrats
Donald Bilodeau	Directeur, Division des contrats et de l'administration (retraité)
Julie Touchette	Conseillère principale en ressources humaines
Nouhad Hammad	Conseillère en valeurs et éthique