

GUIDE

DESTINÉ AUX MINISTÈRES
ET AUX ORGANISMES VÉRIFIÉS
MAI 2020



COMMISSION
DE LA FONCTION
PUBLIQUE



TABLE DES MATIÈRES

- 1** OBJECTIF DU GUIDE
- 2** RÔLE DE LA COMMISSION EN MATIÈRE DE VÉRIFICATION
- 3** CHOIX DES SUJETS DE VÉRIFICATION ET DES ENTITÉS À VÉRIFIER
- 4** ENCADREMENT DES VÉRIFICATIONS
- 5** ENGAGEMENTS DE LA COMMISSION ENVERS LES ENTITÉS VÉRIFIÉES
- 6** DÉROULEMENT D'UNE VÉRIFICATION
 - 6.1 Planification d'un mandat de vérification
 - 6.2 Collecte et examen des informations
 - 6.3 Production du rapport de vérification
 - 6.4 Suivis après la publication du rapport de vérification
- 7** CONCLUSION

ANNEXE : AIDE-MÉMOIRE



1 OBJECTIF DU GUIDE

Dans l'exercice de son rôle de surveillance, la Commission de la fonction publique réalise, notamment, des vérifications¹ auprès des ministères et des organismes dont les employés² sont nommés en vertu de la *Loi sur la fonction publique* (Loi).

Pour faciliter la collaboration entre les différents intervenants, la Commission a élaboré le présent guide afin de les renseigner sur les modalités de réalisation d'un mandat de vérification ainsi que sur les rôles et les responsabilités des parties.

2 RÔLE DE LA COMMISSION EN MATIÈRE DE VÉRIFICATION

Conformément à l'article 115 de la Loi, la Commission vérifie le caractère impartial et équitable des décisions prises, en vertu de cette loi et des articles 30 à 36 de la *Loi sur l'administration publique*, qui affectent les fonctionnaires³. Elle s'assure également de l'observation de la Loi et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires.

Afin d'accroître la valeur ajoutée de ses activités de surveillance, la Commission aborde aussi, dans ses vérifications, les saines pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Chaque mandat devient donc une occasion de promouvoir les meilleures pratiques.

La Commission utilise trois modes de vérification :

- 1) **La vérification thématique**, qui assure le traitement en profondeur d'un sujet et permet d'obtenir une connaissance étendue des pratiques d'un ensemble d'organisations.
- 2) **La vérification par entité**, qui permet d'évaluer l'application du cadre normatif touchant divers aspects de la gestion des ressources humaines dans une organisation en particulier.
- 3) **La vérification ponctuelle**, qui permet d'explorer rapidement les risques liés aux activités de gestion des ressources humaines dans les organisations. Il s'agit d'une procédure de contrôle ciblée et de portée moindre que les précédentes. Le cas échéant, elle peut déboucher sur l'un des deux modes cités plus haut.

1. La vérification consiste essentiellement à s'assurer du respect de critères préétablis par la Commission à partir du cadre normatif et de référentiels de bonnes pratiques de gestion.
2. Le masculin est employé dans le but d'alléger le texte et désigne, selon le contexte, aussi bien les femmes que les hommes.
3. Pour plus de détails sur le rôle de la Commission, voir le document *Gardiennne des principes de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique* sur le site Web de la Commission.

3 CHOIX DES SUJETS DE VÉRIFICATION ET DES ENTITÉS À VÉRIFIER

La planification des activités de vérification est effectuée à partir d'une appréciation des risques et des enjeux en matière de gestion des ressources humaines. Sur la base de cette évaluation, une démarche rigoureuse permet de prioriser les interventions de la Commission en utilisant les critères de valeur (risque, importance, pertinence), de faisabilité et de moment opportun. Pour le choix des organisations, la Commission cherche à assurer la meilleure couverture possible compte tenu de ses ressources.

Les sujets de vérification choisis sont d'abord consignés dans un plan bisannuel. Les thèmes retenus pour l'année à venir sont ensuite inscrits et détaillés dans un plan annuel. Ces deux plans, ainsi que les fiches d'information relatives aux divers mandats proposés, sont approuvés par l'assemblée de la Commission.

4 ENCADREMENT DES VÉRIFICATIONS

La Commission s'assure que les membres de l'équipe de vérification⁴ possèdent et maintiennent les compétences requises pour satisfaire aux exigences de chaque mandat. Une supervision et un contrôle de qualité sont également exercés tout au long du processus de vérification, notamment concernant :

- le respect des exigences méthodologiques établies dans le *Manuel de vérification* de la Commission et dans ses procédures internes ;
- la gestion des risques liés au mandat ;
- le contenu du rapport de vérification ;
- l'efficacité des travaux réalisés.

5 ENGAGEMENTS DE LA COMMISSION ENVERS LES ENTITÉS VÉRIFIÉES

Pour mener à bien sa mission et préserver le lien de confiance avec ses clientèles, la Commission a adopté un code de déontologie et normes d'éthique⁵ qui s'applique à l'ensemble de son personnel qui doit également respecter les normes prévues dans la Loi et dans le *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique*. Dans le cadre de ses travaux de vérification, la Commission s'engage envers les entités vérifiées à :

- prendre connaissance de leur domaine d'activité ;
- leur communiquer les objectifs et les critères d'évaluation en vue d'obtenir leurs commentaires sur le cadre d'évaluation qui leur est présenté ;

4. La Commission recourt parfois aux services d'un expert externe. Elle s'assure alors de son indépendance et du caractère adéquat des travaux qu'il produit.

5. Le [Code de déontologie et normes d'éthique](#) se trouve sur le site Web de la Commission.

- protéger la confidentialité des informations collectées dans le cadre d'une vérification ;
- comprendre leur mode de gestion et leur contexte organisationnel ;
- présenter les constats aux responsables de la gestion avant la publication du rapport ;
- intégrer leurs commentaires dans le rapport de vérification ;
- faire un suivi quant à l'application des recommandations formulées.

6 DÉROULEMENT D'UNE VÉRIFICATION

Selon l'article 117 de la Loi et l'article 9 de la *Loi sur les commissions d'enquête*, la Commission peut accéder à tous les documents qu'elle juge nécessaires pour réaliser sa mission. Afin de favoriser l'efficacité et l'efficacités des travaux, l'entité vérifiée doit donc répondre, dans les délais convenus, à toutes les demandes d'information formulées à chaque phase de la vérification (planification, collecte et examen des informations, production du rapport) ainsi que lors du suivi des recommandations.

6.1 PLANIFICATION D'UN MANDAT DE VÉRIFICATION⁶

Au début de chaque mandat, l'équipe de vérification fait des recherches sur les activités liées aux éléments vérifiés afin d'évaluer les risques afférents au sujet et à l'entité vérifiée et de définir la portée, le cadre d'évaluation et la stratégie de la vérification. Le président de la Commission sollicite alors une rencontre avec le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme visé afin de lui présenter le mandat de vérification. À cette occasion, celui-ci doit signer un engagement de confidentialité quant au projet de rapport de vérification que l'organisation devra commenter ultérieurement. Une lettre est aussi transmise à la direction des ressources humaines lui demandant de désigner un interlocuteur principal pour faciliter les communications avec l'équipe de vérification.

Au besoin, des rencontres sont tenues avec l'interlocuteur désigné pour :

- rendre compte de l'avancement ou des résultats des travaux ;
- répondre aux interrogations de l'entité ;
- l'informer de toute modification importante apportée au déroulement de la vérification.

Attentes spécifiques envers les entités vérifiées

- Signer un engagement de confidentialité concernant le projet de rapport de vérification ;
- Examiner et commenter le cadre d'évaluation établi par l'équipe de vérification ;
- Participer activement aux rencontres prévues avec l'équipe de vérification ;
- Répondre avec diligence aux demandes d'information ;
- Informer le personnel concerné de la nature des travaux de vérification qui seront réalisés par la Commission et de l'importance de sa collaboration.

6. Les étapes d'une vérification ponctuelle font l'objet d'une procédure allégée.

6.2 COLLECTE ET EXAMEN DES INFORMATIONS

À cette étape, l'équipe de vérification recueille les informations nécessaires pour lui permettre d'évaluer le respect, par l'entité vérifiée, des critères préétablis par la Commission. Les procédés de collecte peuvent notamment être l'entrevue, l'analyse de documents ou de dossiers, l'exploitation de données, ou l'étalonnage.

L'examen des informations collectées permet ensuite à l'équipe d'établir des constats et d'évaluer leur importance en analysant leurs causes et leurs conséquences et, enfin, de formuler des recommandations. Ces constats sont par la suite validés auprès des parties.

D'autres validations peuvent être requises au cours d'un mandat.

Attentes spécifiques envers les entités vérifiées

- Rassembler et communiquer à l'équipe de vérification toute l'information pertinente au sujet vérifié ;
- Répondre avec diligence aux demandes d'information et d'entrevue de l'équipe de vérification ;
- Participer activement aux rencontres de validation des constats de la Commission en s'assurant que toute l'information pertinente a été considérée et en collaborant pour identifier des pistes de solution réalistes ;
- Encourager leur personnel à faire preuve d'ouverture devant l'opportunité d'obtenir une appréciation externe de la gestion des ressources humaines dans leur organisation.

6.3 PRODUCTION DU RAPPORT DE VÉRIFICATION⁷

Le rapport de vérification est une synthèse des divers constats résultant des travaux. Au cours de la production de celui-ci, l'équipe de vérification peut, s'il y a lieu, demander des précisions additionnelles pour confirmer ou infirmer certaines positions.

Lorsque l'exercice est complété, le projet de rapport de vérification, incluant les conclusions et les recommandations, est approuvé par l'assemblée de la Commission. Un exemplaire, caviardé le cas échéant pour protéger les informations des autres entités faisant l'objet de la vérification, est ensuite transmis au sous-ministre ou au dirigeant visé. Celui-ci est alors invité à :

- commenter le projet de rapport dans le délai convenu ;
- confirmer son adhésion aux recommandations qui y sont formulées ;
- respecter le caractère confidentiel du projet de rapport jusqu'à sa publication, comme précisé dans l'engagement signé à l'ouverture du mandat.

Une fois les commentaires pris en compte et intégrés dans le rapport de vérification, la version finale est soumise à l'approbation de l'assemblée de la Commission, puis transmise aux entités visées. Ces dernières sont alors invitées à produire, dans les trois mois suivant la publication du rapport, un plan d'action décrivant les mesures qui seront mises en place pour donner suite aux recommandations qui leur ont été formulées.

7. Seules les vérifications thématiques et par entité sont concernées.

Attentes spécifiques envers les entités vérifiées

- Répondre avec diligence aux demandes d'information de l'équipe de vérification ;
- Examiner et commenter le projet de rapport de vérification dans le respect des modalités convenues ;
- Confirmer leur adhésion aux recommandations ;
- Le cas échéant, élaborer un plan d'action pour donner suite aux recommandations de la Commission.

6.4 SUIVIS APRÈS LA PUBLICATION DU RAPPORT DE VÉRIFICATION

Lors d'une vérification, la Commission peut formuler des recommandations aux autorités compétentes et, si elle le juge utile, faire rapport à l'Assemblée nationale. Elle assure subséquemment le suivi de ses recommandations afin d'évaluer leur mise en œuvre.

Le premier suivi est réalisé un an après la publication du rapport, laissant ainsi aux entités le temps d'apporter les correctifs nécessaires. Un deuxième suivi peut être effectué au terme de l'année suivante pour les recommandations dont les progrès ont été jugés insatisfaisants au moment du suivi initial.

Attentes spécifiques envers les entités vérifiées

- Transmettre un plan d'action à la Commission dans les trois mois suivant la publication du rapport de vérification ;⁸
- Mettre en œuvre les recommandations ;
- Répondre avec diligence aux demandes de la Commission au moment des suivis de recommandations.

7 CONCLUSION

La collaboration de chacune des parties est indispensable pour assurer le bon déroulement d'une vérification. Le présent guide vise à encourager cette collaboration, en fournissant de l'information sur le processus de vérification de même que sur les engagements et les attentes de la Commission.

La Commission espère que ce guide permettra d'améliorer l'efficacité de ses travaux et qu'il favorisera une plus grande satisfaction de part et d'autre dans cet exercice important pour assurer l'application du cadre normatif en matière de gestion des ressources humaines et le respect des principes de la *Loi sur la fonction publique*.

8. Seules les vérifications thématiques et par entité sont concernées.

ANNEXE : AIDE-MÉMOIRE

Phases d'une vérification	Nature de l'implication de l'entité vérifiée
Planification d'un mandat de vérification	<ol style="list-style-type: none">1) Signer un engagement de confidentialité concernant le projet de rapport de vérification2) Examiner et commenter le cadre d'évaluation établi par l'équipe de vérification3) Participer activement aux rencontres prévues4) Répondre avec diligence aux demandes d'information de l'équipe de vérification5) Informer le personnel visé de la nature des travaux de vérification qui seront réalisés par la Commission et de l'importance de sa collaboration
Collecte et examen des informations	<ol style="list-style-type: none">6) Rassembler et communiquer à l'équipe de vérification toute l'information pertinente au sujet vérifié7) Répondre avec diligence aux demandes d'information et d'entrevue de l'équipe de vérification8) Participer activement aux rencontres de validation des constats de la Commission en s'assurant que toute l'information pertinente a été considérée et en collaborant pour identifier des pistes de solution réalistes9) Encourager son personnel à faire preuve d'ouverture devant l'opportunité d'obtenir une appréciation externe de la gestion des ressources humaines dans son organisation
Production du rapport de vérification	<ol style="list-style-type: none">10) Répondre avec diligence aux demandes d'information de l'équipe de vérification11) Examiner et commenter le projet de rapport de vérification dans le respect des modalités convenues12) Confirmer son adhésion aux recommandations13) Élaborer un plan d'action pour donner suite aux recommandations de la Commission, le cas échéant
Suivis après la publication du rapport	<ol style="list-style-type: none">14) Transmettre le plan d'action à la Commission dans les trois mois suivant la publication du rapport final15) Mettre en œuvre le plan d'action16) Répondre avec diligence aux demandes de la Commission au moment des suivis de recommandations

**Commission
de la fonction
publique**

Québec 

800, place D'Youville, 7^e étage

Québec (Québec) G1R 3P4

www.cfp.gouv.qc.ca

418 643-1425

Sans frais 1 800 432-0432

Télécopieur 418 643-7264

cfp@cfp.gouv.qc.ca