

Un guide pour les dirigeants d'organismes - Fonctionnement, structures et responsabilités au sein du gouvernement fédéral

Table des matières

I Introduction

II Les nominations par décret

III Les organisations du secteur public

IV La gestion de portefeuille

V La responsabilité et l'obligation de rendre compte

VI Les responsabilités générales de gestion

VII La planification des activités et la gestion des dépenses

VIII L'évaluation du rendement et les rapports au Parlement

IX Les valeurs de la fonction publique et les conflits d'intérêts

X Les réseaux

Annexes: Structures fédérales importantes

A Le Cabinet du Premier ministre et le Bureau du Conseil privé

B Le Secrétariat du Conseil du Trésor

C La Commission de la fonction publique

D Le Centre canadien de gestion

E Le Bureau du vérificateur général

I Introduction

Ce guide est destiné aux dirigeants d'organismes fédéraux, y compris les dirigeants de conseils et de commissions, mais surtout ceux qui viennent récemment d'être nommés par le gouverneur en conseil (il ne s'adresse pas précisément aux dirigeants de sociétés de la Couronne). Le guide explique en général le rôle que seront appelés à jouer les chefs d'agences dans l'exécution de leurs charges publiques.

En règle générale, les organismes fédéraux, qui sont établis par des lois du Parlement, ont pour objet d'aider le gouvernement dans l'exécution de ses responsabilités vis-à-vis de la population. Cela se fait de différentes façons, selon la nature de l'organisme et son mandat réglementaire. Les pouvoirs nécessaires à l'exécution des fonctions d'un organisme sont dévolus à la personne ou au conseil qui le dirige et non au ministre. Toutefois, le Parlement exige normalement que chaque organisme lui fasse rapport par l'intermédiaire d'un ou d'une ministre. Quand un organisme est financé par le Trésor, le ou la ministre « de tutelle » doit piloter la demande de fonds par le biais du budget des dépenses et la Couronne doit approuver les demandes formulées sous la forme d'un projet de loi de crédits.

Les organismes fédéraux peuvent avoir des fonctions administratives, quasi judiciaires, réglementaires ou consultatives. Tout comme le mandat des organismes eux-mêmes, les tâches et les obligations légales incombant aux dirigeants varient considérablement d'un organisme à l'autre. Cela étant, il existe actuellement une grande diversité d'organismes fédéraux chargés de toute une gamme d'activités, à laquelle correspond un éventail aussi vaste de lois fédérales qui les régissent. Ces organismes comprennent des entités aussi différentes que, par exemple, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié et le Tribunal canadien du commerce extérieur.

Les pouvoirs nécessaires à un organisme pour exécuter ses fonctions sont habituellement conférés à son dirigeant. Le dirigeant d'un organisme fédéral est généralement nommé par le gouverneur en conseil, conformément à la loi habilitante. Les fonctions et les obligations légales des administrateurs généraux varient considérablement, tout comme les mandats de leurs organismes associés. Tous les administrateurs généraux ont en commun leur rôle en tant que premier dirigeant et leur responsabilité concernant l'exécution de la mission de l'organisme et son bon fonctionnement.

Ce guide brosse aussi à grands traits l'organisation et le fonctionnement de l'administration publique fédérale. Ce faisant, il décrit les organismes en regard du cadre plus large constitué des rôles du Parlement, du gouverneur en conseil, du Premier ministre, des ministres et des secrétaires d'État ainsi que le processus de prise de décisions au sein du Cabinet. Il décrit notamment le processus de nomination par le gouverneur en conseil et examine les questions qui s'y rattachent, comme les mécanismes de rémunération. En outre, il examine l'obligation de rendre compte des dirigeants d'organismes à leur ministre et au Parlement, leurs responsabilités en matière de ressources humaines, de gestion financière, d'administration des programmes et des affaires publiques. Le guide traite de la place des organismes au sein des portefeuilles relevant de la responsabilité des ministres. Il y est également question des valeurs de la fonction publique et de la question des conflits d'intérêts, puisque ces deux aspects ont une incidence sur la conduite des dirigeants d'organismes, en regard du cadre général de probité en vigueur dans la fonction publique. Le dernier chapitre du guide contient des renseignements sur les réseaux d'organismes, qui constituent notamment une source d'information et de contacts. Quant aux annexes, elles renferment des descriptions de

fonctions des organismes centraux et des autres d'importance particulière pour les dirigeants d'organismes.

Préparé par le Secrétariat de l'appareil gouvernemental du Bureau du Conseil privé, en collaboration avec le Secrétariat des priorités de gestion et du personnel supérieur, et avec l'aide du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du conseiller en éthique, le présent guide donne un aperçu de tout un ensemble de sujets que les dirigeants d'organismes se doivent de connaître. Chaque chapitre fournit des noms de contacts auprès de qui les dirigeants d'organismes peuvent obtenir des renseignements plus précis sur des sujets particuliers qui les intéressent.

II Les nominations par décret

Les dirigeants d'organismes jouent un rôle important dans les nominations par décret au sein de leur organisation. Le présent chapitre décrit le rôle des dirigeants d'organismes fédéraux et autres organisations concernées par ces nominations.

1. Aperçu

Les nominations par décret sont faites par le gouverneur en conseil sur recommandation du Conseil privé de la Reine pour le Canada, représenté par le Cabinet.

Le gouverneur en conseil est amené à combler plus de 3 500 postes par décret, soit un millier de juges fédéraux, une centaine de chefs de mission à l'étranger, notamment les ambassadeurs et les hauts commissaires, de même que 500 personnes à temps plein et 1 900 autres à temps partiel dans toute une gamme d'organismes, de conseils, de commissions, de sociétés de la Couronne et de ministères fédéraux. On retrouve parmi ces personnes nommées, des sous-ministres, des dirigeants et des membres d'organismes, des premiers dirigeants et des administrateurs de sociétés de la Couronne, ainsi que les directeurs du scrutin. Leurs responsabilités, variées, vont de la prise de décisions quasi judiciaires à l'élaboration de recommandations touchant au développement socio-économique, en passant par l'administration de sociétés d'envergure, aux activités diverses.

Les recommandations de nomination émanent de plusieurs sources, parmi lesquelles on retrouve les responsables politiques, le monde des affaires, le milieu universitaire, la haute fonction publique et les groupes d'intérêt. En outre, pour la plupart des nominations à durée déterminée, les candidats compétents sont recrutés par le biais d'avis publics publiés dans la Gazette du Canada.

Le dirigeant de l'organisme concerné, le bureau du ou de la ministre, le ministère de portefeuille, le directeur des nominations (au Cabinet du Premier ministre), le Secrétariat des priorités de gestion et du personnel supérieur (Bureau du Conseil privé), le Bureau du conseiller en éthique et le greffier adjoint du Conseil privé (décrets), ont un rôle à jouer dans les nominations du gouverneur en conseil.

2. Les dirigeants d'organismes

Les dirigeants d'organismes (ou présidents du conseil d'administration dans le cas de sociétés de la Couronne) consultent le ou la ministre responsable à propos des nominations nécessaires au sein de leur organisation, lui font part de leur avis relativement aux compétences recherchées chez les futurs membres et lui font des recommandations concernant le renouvellement de la nomination de membres dont le mandat est arrivé à terme ainsi qu'au besoin de remplir des postes déjà vacants ou sur le point de le devenir.

Étant donné que les dirigeants d'organismes sont responsables du fonctionnement efficace de leur organisation, ils doivent tenir le ou la ministre responsable informé(e) de tous les changements survenant parmi les membres à la suite de démissions ou autre. En outre, les dirigeants d'organismes doivent aviser le ou la ministre responsable de toute situation, concernant les personnes nommées par le gouverneur en conseil au sein de leur organisation, qui pourrait être délicate ou sujette à controverse. Ils sont enfin appelés à évaluer le rendement des personnes nommées à l'organisation.

3. Le bureau du ou de la ministre

Les nominations par décret sont normalement effectuées sur recommandation du ou de la ministre responsable, en conformité avec les dispositions des textes de loi pertinents. Le bureau du ou de la ministre travaille de concert avec le directeur des nominations du Cabinet du Premier ministre à la formulation des recommandations relatives aux nominations du gouverneur en conseil. Le ou la ministre consulte le directeur des nominations au sujet de tous les postes à remplir et des qualifications requises.

Dans la formulation de leurs recommandations, les ministres tiennent compte de divers objectifs, notamment la nécessité d'avoir une bonne représentation sur les plans régional, linguistique et ethnique ainsi qu'un équilibre hommes-femmes convenable.

4. Le ministère de portefeuille

Le ministère de portefeuille donne des conseils au bureau du ou de la ministre responsable pour s'assurer que toutes les exigences législatives relatives à une nomination recommandée soient respectées. Les fonctionnaires du ministère désigné appuient le ou la ministre dans la formulation des recommandations de nomination en préparant la documentation nécessaire devant être soumise au gouverneur en conseil. Celle-ci comprend une présentation comportant une recommandation signée par le ou la ministre responsable, une ébauche de décret ainsi qu'une courte biographie du candidat. Le ministère peut également être appelé à apporter son concours à la rédaction définitive des avis de vacance de postes, des descriptions de fonctions et des critères de sélection pour les postes annoncés dans la Gazette du Canada.

Le ministère de portefeuille travaille en étroite collaboration avec le Secrétariat des priorités de gestion et du personnel supérieur du Bureau du Conseil privé sur un certain nombre de questions relatives aux nominations, notamment à la rédaction des présentations soumises à la signature du ministre.

5. Le directeur des nominations

Le directeur donne des conseils de nature politique au Premier ministre relativement aux nominations. Les ministres consultent le Bureau du directeur pour préparer leurs recommandations à cet égard.

Le directeur des nominations, qui fait partie du Cabinet du Premier ministre, collabore étroitement avec les bureaux de ministres et les dirigeants d'organismes, entre autres, pour veiller à ce que les nominations reflètent la diversité du Canada et à ce qu'elles répondent aux besoins des organisations concernées.

6. Le Secrétariat des priorités de gestion et du personnel supérieur

Le Secrétariat des priorités de gestion et du personnel supérieur du Bureau du Conseil privé donne des conseils d'ordre opérationnel au Premier ministre, par l'intermédiaire du greffier du Conseil privé, au sujet des nominations du gouverneur en conseil.

Le Secrétariat a pour responsabilité de veiller à ce que les impératifs juridiques et administratifs du processus de nomination soient respectés. Sous la gouverne du secrétaire adjoint du Cabinet, le Secrétariat fournit conseils et appui pour tout ce qui touche la sélection, la nomination, la planification de carrière, la rémunération, l'évaluation du rendement et la cessation des fonctions des personnes nommées par

décret. La négociation des salaires ainsi que les autres conditions d'emploi incombent au Secrétariat.

De plus, le Secrétariat conseille les dirigeants d'organismes et les fonctionnaires des ministères relativement aux compétences exigées pour les divers postes à combler, au salaire et aux autres conditions d'emploi, aux questions de conflits d'intérêts de nature générale et aux activités politiques des personnes nommées par décret.

Le bureau du ministre et le Secrétariat des priorités de gestion et du personnel supérieur du Bureau du Conseil privé doivent être informés de toutes les situations ou questions concernant des personnes nommées par décret qu'il convient d'examiner.

7. Le Bureau du conseiller en éthique

Les personnes nommées par décret doivent s'acquitter de leurs fonctions dans le respect de l'intérêt public. Leur impartialité doit être au-dessus de tout reproche. Cela étant, le gouvernement a établi le Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat qui explique les mesures à prendre pour éviter tout conflit réel ou apparent entre intérêts privés et responsabilités publiques.

Le Code énonce les normes à respecter pour maintenir et améliorer la confiance du public dans l'intégrité des titulaires de charges publiques. Il énonce des règles à respecter pendant et après la durée du mandat. Parmi les exigences spécifiques à cet égard, on retrouve le type d'actifs que les titulaires de la charge publique peuvent continuer de posséder et les activités extérieures auxquelles ils peuvent continuer de se livrer.

Le Bureau du conseiller en éthique est responsable d'administrer ce programme. Toutes les personnes nommées à temps plein sont contactées par ce service, au moment de leur nomination, afin de s'assurer qu'elles se conforment aux dispositions du Code. En outre, bien que les personnes à temps partiel ne soient pas directement visées par les dispositions du Code, elles le sont en principe. Le Bureau du conseiller en éthique renseigne les personnes nommées à temps partiel sur leurs obligations relativement aux conflits d'intérêts. Les dirigeants d'organismes et les autres personnes nommées par décret sont invités à s'entretenir de leur cas personnel avec le Bureau du conseiller en éthique. (Pour plus d'information à ce sujet, voir le chapitre IX.)

8. Le greffier adjoint du Conseil privé (décrets)

Le greffier adjoint du Conseil privé (décrets) fournit des services de secrétariat au Comité spécial du Conseil et a pour responsabilité d'approuver les décrets, les règlements et tout autre instrument réglementaire, et offre des conseils relativement à l'exécution des décrets et/ou des instruments d'avis. Pour ce qui est des nominations du gouverneur en conseil, la Division des décrets prépare les décrets qui sont soumis à l'examen du Cabinet, en vue de leur approbation éventuelle; elle communique les nominations au gouverneur en conseil pour approbation finale et, enfin, elle prépare et distribue les décrets approuvés (notamment les certificats de nomination) aux ministres, au Secrétariat des priorités de gestion et du personnel supérieur, au conseiller en éthique et aux autres parties intéressées. La Division administre la Loi sur les textes réglementaires concernant l'enregistrement et la publication des règlements et des décrets dans la Partie II de la Gazette du Canada.

9. L'annonce des postes vacants dans la Gazette du Canada

Selon les pratiques actuelles du gouvernement fédéral, la plupart des postes à temps plein et des postes à durée déterminée sont annoncés dans la Gazette du Canada, après consultation entre le directeur des nominations du Cabinet du Premier ministre et le ou la ministre responsable, qui peuvent également décider d'annoncer dans les journaux et les revues spécialisées, selon la nature du poste à combler.

Une fois la décision prise d'annoncer un ou plusieurs postes, le Secrétariat des priorités de gestion et du personnel supérieur rédige l'avis de vacance de poste et le fait publier dans la Gazette du Canada. La préparation de l'avis, la description de poste et les critères de sélection sont rédigés en liaison avec l'organisme, le directeur des nominations et le bureau du ou de la ministre.

L'avis de vacance indique que les demandes doivent être envoyées au Bureau du directeur des nominations, au bureau du ou de la ministre, au Secrétariat des priorités de gestion et du personnel supérieur, au ministère de portefeuille ou à l'organisme concerné, selon le cas. Les compétences et l'expérience des candidats sont évaluées en fonction des exigences du poste.

10. L'examen parlementaire des nominations par décret

Le Règlement de la Chambre des communes prévoit que les comités permanents de la Chambre, auxquels siègent des députés de tous les partis politiques, sont investis du pouvoir de révision de toutes les nominations non judiciaires effectuées par le gouvernement du Canada.

Peu après la prise d'effet d'une nomination, un exemplaire du décret de nomination est déposé à la Chambre, pour être examiné par l'un des comités permanents. Les membres du comité concerné peuvent alors décider d'inviter la personne nommée à comparaître devant lui. La procédure d'examen d'une nomination donne au comité la possibilité de faire connaissance avec la personne nommée et de lui poser des questions sur ses compétences à la lumière des fonctions auxquelles le gouvernement l'a nommée. Le décret entre en vigueur dès sa signature. Il n'est donc pas nécessaire que la personne nommée attende jusqu'à ce que le décret soit déposé et révisé avant qu'elle n'assume ses responsabilités au sein de l'organisme auprès duquel elle a été nommée. Le dépôt d'un décret n'empêche pas la personne nommée d'assumer ses responsabilités au sein de l'organisation où elle a été nommée. Le comité n'a pas de pouvoir de veto sur ces nominations.

Pour tout autre renseignement, s'adresser au

Secrétaire adjoint du Cabinet
Priorités de gestion et personnel supérieur
Bureau du Conseil privé
Téléphone : (613) 957-5293

III Les organisations du secteur public

Il existe une grande variété d'organisations dans le secteur public; chacune existe à des fins particulières et a son propre rôle à jouer. Les organisations diffèrent l'une de l'autre en fonction du cadre de responsabilité des ministres et des hauts fonctionnaires, de la structure organisationnelle ainsi que des régimes de gestion et d'administration. Le présent chapitre brosse à grands traits les modèles organisationnels du secteur public.

1. Les ministères

Les ministères appuient les ministres et le gouvernement dans leurs fonctions en les conseillant sur les politiques et les lois et en mettant en œuvre les décisions et les programmes ministériels. Dirigés par un ou une sous-ministre, les ministères remplissent l'éventail des activités exigeant une orientation et un contrôle ministériels réguliers.

Le ou la ministre tire son pouvoir de gestion et de direction du ministère des lois du Parlement. En outre, ces mêmes lois désignent le ou la sous-ministre en tant que sous-chef du ministère, chargé(e) de la gestion des ressources financières et humaines. Il ou elle est redevable au ou à la ministre et au Premier ministre pour la qualité de la gestion et des conseils fournis par son ministère et pour tous les actes des fonctionnaires.

2. Les organismes, les conseils et les commissions

Ce groupe très général englobe les entités dont les structures et les fonctions sont très variées. Les organismes, conseils et commissions du gouvernement fédéral ont été mis sur pied pour remplir des fonctions administratives, quasi judiciaires, réglementaires et consultatives en fonction d'un cadre de politique et d'un cadre législatif clairement établis. Ces fonctions ne s'excluent pas l'une et l'autre, et nombre d'organismes remplissent des rôles multiples. Les institutions assument toute une gamme d'activités, comme la protection des droits de la personne, la réglementation de certains secteurs économiques, le versement de subventions, la conduite de recherches et la prestation de conseils.

En général, ce genre d'organisme est créé par une loi qui en précise le mandat, les pouvoirs et la structure organisationnelle. Normalement, la loi est très détaillée quant à la composition de l'organisation ainsi qu'au rôle et aux responsabilités des principaux acteurs (p. ex. le président, le conseil d'administration, le premier dirigeant). Par opposition aux ministères, qui relèvent du contrôle et de la direction d'un ou d'une ministre, les organismes sont souvent structurés suivant le modèle corporatif où le pouvoir décisionnel est dévolu à un conseil ou à une commission. Ce conseil ou cette commission rend des comptes au Parlement et au public en général.

Chaque organisation relève du portefeuille d'un ou d'une ministre qui en répond auprès du Parlement. Conformément à la loi habilitante, les ministres exercent divers degrés de contrôle et de responsabilité sur les agences faisant partie de leur portefeuille. Le degré d'indépendance par rapport au gouvernement varie d'un type d'organisation à l'autre et il est important que les ministres et les agents des divers organismes comprennent et respectent les rôles et rapports établis par la législation pertinente. Le maintien d'une relation à distance par rapport aux ministres est particulièrement important pour les organisations ayant pour mandat de prendre des décisions susceptibles d'avoir une incidence sur les privilèges, les droits ou les avantages des Canadiens et Canadiennes. Les gouvernements délèguent le pouvoir de décision à ce genre d'organisme, en partie pour préserver la confiance du public dans l'équité du processus de prise de décisions. En

contrepartie, l'exercice de ce genre de pouvoir exige qu'on veille à garantir l'indépendance nécessaire par rapport aux ministres.

La relation entre un ou une ministre et un organisme est particulièrement délicate dans le cas des tribunaux administratifs ou d'autres organisations décisionnaires indépendantes qui assument des fonctions quasi judiciaires. Il s'agit d'organismes statutaires responsables d'administrer, de déterminer, d'établir, de contrôler ou de réglementer une activité commerciale ou économique, ou encore de juger des causes ayant une incidence sur les droits et les avantages des particuliers.

Ces organisations doivent exercer leur pouvoir statutaire en conformité avec les politiques gouvernementales et dans l'intérêt du public. Cependant, comme elles sont appelées à arbitrer entre des intérêts conflictuels ou à régler des demandes pour différents avantages, leur efficacité passe nécessairement par leur indépendance.

Normalement, les ministres sont responsables des politiques régissant ce genre d'organisation, mais ils ou elles ne peuvent intervenir dans des décisions spécifiques. Ainsi, le ou la ministre est généralement responsable auprès du Parlement des activités de l'organisation, mais celle-ci maintient son indépendance du ou de la ministre. Le rôle du ou de la ministre est souvent limité à la formulation de recommandations au gouverneur en conseil pour la nomination des membres, et au dépôt des rapports annuels. Certaines dispositions permettent l'obtention de conseils quant à l'orientation des politiques, ainsi que de porter appel de certaines décisions au ministre ou à la ministre. Conformément à leur rôle quasi judiciaire, les organisations sont responsables de la formulation de règles et de procédures qui lui sont particulières et qu'elles se doivent de respecter lors de la prise de décisions. Ce genre de structure a pour objet d'équilibrer l'obligation de rendre compte des ministres, relativement à l'élaboration des politiques et à l'utilisation des ressources publiques, et l'indépendance que ces organismes requièrent pour prendre des décisions équitables, objectives et transparentes.

3. Les sociétés de la Couronne

Les sociétés de la Couronne sont détenues à 100 p. 100 par le gouvernement mais elles fonctionnent de façon indépendante dans un milieu commercial. Elles ne sont pas sujettes aux politiques du gouvernement en matière de ressources humaines et d'administration, qui s'appliquent normalement aux ministères. Dans la plupart des cas, elles sont constituées par leurs propres lois stipulant leur cadre politique et opérationnel, notamment pour ce qui est des responsabilités du ou de la ministre responsable, du conseil d'administration et du premier dirigeant. En outre, la majorité des sociétés de la Couronne sont sujettes à la Partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques qui établit un cadre de contrôle et de reddition de comptes, par exemple en ce qui concerne le plan d'entreprise et le budget de la société ainsi que la nomination de ses administrateurs, du président, du premier dirigeant et des vérificateurs.

Le ou la ministre responsable a pour rôle de contrôler la société de la Couronne en recommandant au gouverneur en conseil les noms de membres pressentis pour le conseil d'administration, en recommandant l'approbation des plans d'activités et des budgets de la société et en déposant le rapport annuel ainsi que le sommaire des plans et des budgets approuvés au Parlement.

Le conseil d'administration est responsable de la gestion globale des activités et des affaires de la société. Le premier dirigeant, quant à lui, est responsable de la gestion quotidienne de la société au nom du conseil d'administration. Chaque société de la

Couronne est tenue de rendre des comptes au Parlement, par l'intermédiaire de son ou de sa ministre responsable, pour la conduite de ses affaires.

Pour obtenir plus d'information sur les responsabilités des administrateurs des sociétés de la Couronne, consulter le Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs des sociétés d'État et les Lignes directrices sur la régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques. On peut se procurer ces publications auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor, Service et innovation, (613) 957-0138.

Pour tout autre renseignement, s'adresser au

Secrétaire adjoint du Cabinet
Appareil gouvernemental Bureau du Conseil privé
Téléphone : (613) 957-5491
Service et innovation Secrétariat du Conseil du Trésor
Téléphone : (613) 957-0138

IV La gestion de portefeuille

Le présent chapitre décrit les objectifs ainsi que les mécanismes de gestion de portefeuille visant à assurer que toutes les organisations relevant de l'autorité d'un ministre travaillent ensemble de la façon la plus efficace possible, tout en maintenant l'indépendance appropriée de l'organisme.

1. Le portefeuille

Au sein du gouvernement fédéral, chaque ministre est responsable d'un portefeuille, c'est-à-dire des organisations qui relèvent de lui ou d'elle et pour lesquelles il ou elle est responsable. Un portefeuille comprend généralement :

un ministère ayant pour rôle de formuler les politiques et lois futures et, dans certains cas, d'offrir des services aux Canadiens et Canadiennes, des organismes, des conseils et des commissions de formes différentes et ayant été mis sur pied pour exécuter toute une gamme de fonctions diverses, dont celle d'offrir des conseils, d'effectuer des recherches, de fournir des subventions, de réglementer des secteurs économiques particuliers et de remplir des fonctions judiciaires et quasi judiciaires spécialisées ayant une incidence sur les droits des particuliers, et/ou des sociétés de la Couronne offrant certains types de services particuliers sur une base commerciale.

Les organisations sont toutes différentes les unes des autres. Elles ont des mandats différents, des structures organisationnelles différentes et des modes de relation avec le ou la ministre qui sont également différents. Cependant, toutes fournissent des services aux Canadiens et Canadiennes et font rapport à leur ministre et, par son intermédiaire, au Parlement.

2. Qu'est-ce que la gestion de portefeuille?

La gestion de portefeuille vise à encourager toutes les organisations à travailler ensemble de la façon la plus efficace possible en respectant les rôles et les pouvoirs établis par les lois et découlant de l'autorité statutaire des ministres. La gestion de portefeuille est un outil de cohésion dans le domaine de l'élaboration et de la mise en oeuvre des politiques et des programmes du gouvernement, pour permettre à ce dernier de réaliser ses objectifs et offrir des services efficaces à l'ensemble des Canadiens et Canadiennes. C'est un moyen :

de parvenir à une meilleure conduite des affaires publiques, d'assurer une meilleure coordination des politiques, des lois et des programmes, de soutenir les ministres dans leurs fonctions de contrôle des portefeuilles en leur prodiguant les meilleurs conseils possibles sur les services publics.

Il est important de noter que la gestion de portefeuille ne modifie rien à l'obligation de rendre compte. L'indépendance et le statut autonome des organismes, des conseils et des commissions ne sont pas modifiés. Dans la même veine, la raison d'être des sociétés de la Couronne, c'est à dire leur rôle d'instrument de la politique publique du gouvernement, n'est aucunement modifiée par la gestion de portefeuille. Demeure aussi inchangée dans certains cas la capacité des sociétés de la Couronne de participer au marché de façon concurrentielle.

Pour qu'elle contribue à la réalisation des objectifs et des priorités du gouvernement, la gestion de portefeuille exige un effort concerté et coopératif de la part de tous : ministres, sous-ministres, dirigeants d'organismes et autres organisations du portefeuille. Moyennant un minimum de souplesse, la gestion de portefeuille peut être, pour le gouvernement, un outil précieux susceptible de permettre de renforcer sa capacité d'élaborer efficacement des politiques efficaces et d'administrer des programmes et des services pour l'ensemble des Canadiens et Canadiennes. Les paragraphes suivants donnent une brève description du rôle incombant aux sous-ministres et aux dirigeants des organisations qui font partie d'un portefeuille.

3. Le rôle des sous-ministres

Les sous-ministres ont pour responsabilité de conseiller les ministres quant à l'élaboration de politiques cohérentes concernant leur portefeuille et à la gestion de leur portefeuille. Les sous-ministres doivent aussi, au nom de leur ministre, assurer une coordination appropriée et adaptée aux responsabilités du ou de la ministre, pour chaque organisation faisant partie du portefeuille. Cela peut, par exemple, prendre la forme de réunions régulières permettant de rassembler tous les dirigeants d'organismes du portefeuille afin d'échanger des renseignements, de coordonner les questions concernant l'ensemble du portefeuille et d'assurer la participation de tous à un processus commun de prise de décisions. Toutes les activités d'amélioration de la gestion du portefeuille sont exécutées dans le respect des relations établies par la loi entre le ou la ministre et les organismes de son portefeuille.

4. Le rôle des dirigeants d'organismes

Dans certains cas, les dirigeants d'organismes tiennent directement leur pouvoir et leur autorité du Parlement. Le rôle et les responsabilités du ou de la ministre et des sous-ministres vis-à-vis de ces organisations varient d'un cas à l'autre et sont énoncés dans la loi habilitante de chaque organisme. Il est donc essentiel d'établir un bon équilibre entre le maintien d'une relation d'indépendance, nécessaire en ce qui concerne les responsabilités des organismes et du ou de la ministre vis-à-vis de ces organisations, et la perspective globale à appliquer à l'ensemble du portefeuille. De bonnes relations de travail entre le dirigeant de l'organisation et le ou la sous-ministre, ainsi qu'avec le ou la ministre, favorisent une collaboration et une communication efficaces, ainsi qu'une meilleure gestion du portefeuille.

La participation des dirigeants des organisations est bénéfique à l'amélioration de l'élaboration des politiques et des communications dans tout le portefeuille, et cela dans trois volets :

- la mise en commun des connaissances permet d'assurer la pertinence des changements législatifs proposés,
- la participation à l'élaboration des politiques permet aux sous-ministres d'offrir des conseils informés à leurs ministres, et
- les échanges concernant les pratiques de gestion permettent aux uns et aux autres de bénéficier mutuellement des expériences et des points de vue respectifs.

Pour tout autre renseignement, s'adresser au

Secrétaire adjoint du Cabinet
Appareil gouvernemental
Bureau du Conseil privé
Téléphone : (613) 957-5491

V La responsabilité et l'obligation de rendre compte

Ce chapitre donne un bref aperçu de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte des dirigeants d'organismes, conformément aux dispositions législatives et aux conventions.

1. Introduction

Le Parlement exerce le pouvoir général du gouvernement fédéral par son pouvoir de légiférer. Les deux Chambres, le gouvernement et la Couronne décident comment le pouvoir du gouvernement fédéral doit être exercé et par qui. Cette répartition législative des pouvoirs est le premier principe fondamental de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte puisque la responsabilité découle du pouvoir.

Le Parlement attribue les pouvoirs du gouvernement fédéral de trois manières : aux ministres, à titre individuel, au gouverneur en conseil et à ses comités législatifs, et aux dirigeants et conseils d'organismes indépendants. Cette répartition des pouvoirs définit la responsabilité et l'obligation de rendre compte de toutes les personnes élues et non élues qui exercent des pouvoirs qui leur sont conférés par un texte de loi. Même lorsque les pouvoirs sont attribués à des entités collectives, comme le gouverneur en conseil ou le conseil d'administration d'un organisme indépendant, le Parlement exige qu'une personne précise soit tenue de rendre compte. Le fait que les titulaires de postes soient tenus de rendre compte personnellement est un volet essentiel de la notion de gouvernement responsable.

2. La responsabilité et l'imputabilité des dirigeants d'organismes

Le Parlement a jugé bon d'attribuer certaines catégories de pouvoirs à des personnes œuvrant en toute indépendance du gouvernement. Il s'agit en règle générale de pouvoirs de réglementation, commerciaux, de recherche, de conseil ou d'octroi de subventions, ainsi que des pouvoirs de fond et des pouvoirs de gestion qui leur sont conférés pour atteindre les objectifs de leur loi. Dans ces cas, les pouvoirs sont généralement conférés directement à un conseil ou à un premier dirigeant.

Les ministres sont presque toujours investis d'une ou de plusieurs fonctions particulières en vertu des lois habilitantes de tels organismes. À quelques exceptions près, ils sont tenus de recevoir leurs rapports annuels et de les déposer au Parlement. Il leur appartient aussi de recommander au gouverneur en conseil les personnes susceptibles d'être nommées aux conseils d'administration des organismes. Il est rare cependant que les ministres fassent ces nominations directement. Les ministres doivent aussi approuver les prévisions budgétaires de tous les organismes dont ils sont responsables qui dépendent des deniers de la Couronne.

Les ministres peuvent être investis de pouvoirs particuliers, par exemple du pouvoir de demander à un organisme d'entreprendre une enquête ou une étude. Ils ou elles peuvent aussi posséder certains pouvoirs d'orientation explicites, qui sont exercés parfois directement ou par le gouverneur en conseil.

Les dirigeants des organismes indépendants assument la responsabilité de l'exercice des pouvoirs qui leur sont conférés par le Parlement pour atteindre des objectifs législatifs particuliers. Ils rendent compte à la fois au Parlement (essentiellement par le truchement de ses comités) et aux ministres de la manière dont ils ont exercé leurs attributions.

Les dirigeants d'organismes indépendants peuvent rendre des comptes au Parlement de plusieurs manières, notamment par : un rapport annuel présenté au ministre ou à la ministre qui est déposé au Parlement puis renvoyé devant un comité parlementaire; par témoignage devant un comité parlementaire pour défendre ses prévisions budgétaires; en expliquant et en défendant les mesures prises par son organisme conformément à son mandat législatif; ou en comparaisant devant les comités effectuant des études ou des enquêtes spéciales.

Les dirigeants d'organismes indépendants doivent aussi rendre des comptes au ministre responsable pour l'organisme auprès du Parlement. Cette obligation de rendre compte est double : elle est particulière au sens où les dirigeants doivent faire rapport au ministre ou à la ministre en ce qui concerne toute disposition législative pertinente, par exemple faire rapport des résultats d'une étude ou d'une enquête demandée par le ou la ministre, et elle est générale dans le sens où ils doivent fournir au ministre ou à la ministre les informations dont il ou elle a besoin pour s'acquitter de sa responsabilité constitutionnelle d'informer la Chambre des communes.

Lorsqu'une erreur est commise, les dirigeants d'organismes indépendants assument leurs obligations de rendre compte en informant le ou la ministre, en témoignant s'il y a lieu devant le comité parlementaire pertinent, et en mettant en œuvre les correctifs nécessaires.

Pour tout autre renseignement, s'adresser au

Secrétaire adjoint du Cabinet
Appareil gouvernemental
Bureau du Conseil privé
Téléphone : (613) 957-5491

VI Les responsabilités générales de gestion

Le présent chapitre énonce les responsabilités générales des dirigeants d'organismes sur les plans de la gestion des ressources humaines et du contrôle financier au sein de leurs organisations.

1. La gestion des ressources humaines

a. Les dirigeants d'organismes et le conseil d'administration

En général, la loi habilitante stipule que les dirigeants d'organismes sont les premiers dirigeants de leur organisation et sont responsables pour le travail de l'organisme. La plupart des pouvoirs conférés aux dirigeants pour diriger et gérer l'organisation sont liés à ces expressions concises et générales. La relation entre les dirigeants et les membres de l'organisme est complexe, en particulier dans les organisations dotées de structures collégiales où les dirigeants doivent exercer leur leadership tout en restant sensibles à la structure organisationnelle. Selon les dispositions particulières des lois habilitantes de chaque organisme, les dirigeants d'organismes ont eu recours, habituellement avec la participation des membres, à différents moyens pour diriger le travail de ces derniers, par exemple l'émission de lignes directrices concernant l'exécution des fonctions par les membres, l'établissement de codes de conduite pour les membres, ou l'utilisation de protocoles d'entente entre les dirigeants et les membres.

Les dirigeants ont le pouvoir de fixer des objectifs de travail et d'évaluer le rendement des membres de leur organisme. Les évaluations de rendement peuvent aider à cerner les besoins de formation et de perfectionnement des employés, et à déterminer quels membres du conseil d'administration sont prêts à assumer d'autres fonctions ou à acquérir d'autres compétences. Toutefois, dans le cas des tribunaux administratifs, les évaluations doivent être limitées à des facteurs comme la productivité, les capacités d'analyse, la compétence et les capacités de présider, par opposition au mérite des décisions réelles prises par les membres.

Les conditions d'emploi s'appliquent aux membres, qu'ils ou elles soient nommés à titre inamovible ou à titre amovible. Les dirigeants d'organismes sont responsables de la bonne gestion des conditions d'emploi, lesquelles comprennent les congés annuels, les congés de maladie, les dépenses de voyage, etc. Il leur revient d'approuver ou de rejeter des demandes de remboursement de frais de voyage, et de veiller à ce que seules les dépenses raisonnables soient autorisées (pour plus de détails sur les voyages et l'accueil, prière de consulter la partie 4 de ce chapitre).

Sont restreints, dans le cas des organismes dont les membres sont nommés « à titre inamovible », les pouvoirs des dirigeants d'organismes de suspendre un membre ou de prendre des sanctions administratives contre un membre ne respectant pas les normes de conduite attendues des titulaires de charges publiques. Le gouverneur en conseil est la seule entité ayant le pouvoir de démettre une personne nommée à titre inamovible selon les règles de l'équité procédurale.

Le gouverneur en conseil est investi du pouvoir de discipliner ou de démettre une personne nommée à titre amovible.

b. Les dirigeants d'organismes et les employés

Tous les pouvoirs des employeurs en matière de gestion des ressources humaines, autres que la dotation, sont définis dans la Loi sur la gestion des finances publiques. Ces pouvoirs peuvent être délégués aux dirigeants d'organismes, y compris à des employeurs distincts, tel que défini dans la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP). Le cas échéant, les pouvoirs sont délégués en totalité et pas en partie. Cela permet d'adapter la gestion des ressources humaines aux conditions opérationnelles propres aux organismes, plutôt que de devoir appliquer ce qui a été prévu pour la fonction publique en général. Ainsi, les dirigeants d'organismes ont la possibilité de remodeler les unités de négociation pour qu'elles reflètent plus adéquatement les besoins fonctionnels de leur organisme. Ils peuvent négocier directement avec les syndicats, bien que dans la limite des compétences fédérales.

La LRTFP désigne le Conseil du Trésor comme étant l'employeur des ministères et des organismes énumérés à la partie I de l'annexe I de la loi. Les organismes énumérés à la partie II de l'annexe I sont considérés comme étant des employeurs distincts. Les dispositions de la LRTFP s'appliquent tout autant aux organisations de la partie I qu'aux employeurs distincts désignés dans la Partie II. Ces derniers établissent leurs propres conditions et critères d'emploi conformément à la LRTFP et sont sujets à la révision gouvernementale.

Bien que les employeurs distincts n'y soient pas assujettis, ils peuvent décider de leur propre chef de se conformer aux politiques du Conseil du Trésor relatives à la classification des emplois, à la formation, au perfectionnement, à l'évaluation du rendement et à la rémunération (à noter, cependant, que les stratégies de rémunération sont sujettes à la révision gouvernementale), ainsi qu'aux directives du Conseil national mixte (CNM) et aux dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LPFP).

Les organisations pour lesquelles le Conseil du Trésor est l'employeur doivent se conformer aux dispositions de la LPFP. Les organisations de la partie II de l'annexe I de la LRTFP sont également visées par la LPFP, sauf indication contraire.

Les dirigeants des organisations énumérées à la partie I disposent de vastes pouvoirs sur le plan de l'équité en matière d'emploi, pouvoirs qui leur sont délégués en vertu du Programme d'équité en matière d'emploi du Conseil du Trésor. Les employeurs distincts de la partie II de l'annexe I, ayant 100 employés ou plus, sont visés par les dispositions de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Ceux comptant moins de 100 employés en sont exemptés.

2. Les langues officielles

Tous les organismes énumérés aux parties I et II de la LRTFP sont assujettis à la Loi sur les langues officielles (LLO). Ils ont donc des obligations en ce qui a trait aux communications et aux services au public, à la langue de travail et à la participation de Canadiens et Canadiennes francophones et anglophones dans les institutions fédérales. Dans ce contexte général, ces organisations sont assujetties aux politiques du Conseil du Trésor qui touchent les trois parties de la loi, et doivent rendre compte tous les ans au Conseil du Trésor sur les progrès réalisés.

Tous les organismes doivent fournir aux membres du public des services dans la langue officielle de leur choix à partir de leur siège ou bureau central, des bureaux dans la région de la capitale nationale et d'autres bureaux devant assurer leurs services et la communication dans les deux langues officielles conformément au règlement sur les

langues officielles et le service au public. Tous les organismes doivent s'assurer que leurs employés ont le droit, dans les régions désignées, comme celle de la capitale nationale, de travailler dans l'une des langues officielles. Dans ces régions, les organismes doivent aussi fournir à leurs employés les versions françaises et anglaises des instruments de travail et des logiciels utilisés régulièrement par l'ensemble des employés. Ils doivent en outre veiller à ce que les titulaires de postes bilingues soient supervisés dans la langue de leur choix. De plus, tous les organismes doivent s'assurer que les membres des deux groupes linguistiques aient une chance égale d'emploi et d'avancement.

Les organismes sont également assujettis à l'article 11 de la LLO concernant les avis et les annonces exigées par une loi du Parlement pour informer le public, ainsi qu'à l'article 91 requérant que, dans les mesures de dotation, les exigences en matière de langues officielles liées aux postes soient établies en toute objectivité.

De plus qu'être soumis à toutes les obligations relatives à la langue qui s'appliquent aux institutions fédérales, les tribunaux administratifs ou quasi-judiciaires doivent aussi respecter la partie III de la LLO. La partie III de la Loi, et l'article 16 en particulier, exige que chaque tribunal fédéral, c'est-à-dire, tribunal judiciaire, tribunal administratif ou autre organisme détenant des fonctions judiciaires ou quasi-judiciaires, s'assure que les juges ou autres personnes siégeant en l'affaire puissent comprendre les délibérations en anglais ou en français, ou dans les deux langues, sans l'aide d'un interprète. De plus, cette partie exige que tout document écrit utilisé lors des procédures soit bilingue et que la décision finale soit émise dans les deux langues officielles.

3. La fonction de contrôleur

La fonction de contrôleur moderne est synonyme d'administration ferme et efficace des ressources publiques, de normes d'éthique très élevées et de l'application d'un contrôle parlementaire approprié. Pour être en mesure d'offrir des services abordables et de qualité à la population canadienne, les gestionnaires ont besoin d'une certaine souplesse d'exécution, ils doivent être informés et stimulés à agir en ce sens. De nos jours, la fonction de contrôleur est essentiellement axée sur les résultats, la reddition de comptes et la gestion du risque. Il convient de faire évoluer les mentalités à cet égard et de ne plus la considérer comme une fonction étroite et spécialisée mais bien comme une responsabilité incombant à chaque gestionnaire de la fonction publique. Notamment, il est urgent d'intégrer les renseignements financiers et autres afin d'acquérir une meilleure compréhension des performances passées et, plus important encore, d'étayer la prise de décisions et la planification.

Les responsabilités en matière de fonction de contrôleur énoncées ci-dessous englobent toutes les responsabilités de gestion. Elles concernent plus particulièrement les dirigeants d'organismes, tel qu'indiqué dans le Rapport du Comité d'examen indépendant sur la modernisation de la fonction de contrôleur au gouvernement du Canada.

Les dirigeants d'organismes doivent :

assumer leurs responsabilités fondamentales en matière de contrôle au sein de leurs organisations et instaurer un milieu et une culture où la fonction de contrôleur peut effectivement contribuer à la planification stratégique et d'entreprise, à la gestion du risque, au contrôle et à l'examen du rendement,

instaurer (et être tenus responsables de) un régime de contrôle étant le mieux adapté possible à l'évaluation des situations et des besoins de l'organisation, tout en répondant aux normes établies pour l'ensemble du gouvernement,

élaborer des plans à court terme et des plans à long terme en matière de contrôle, qui soient adaptés à leur ministère,

produire annuellement, à l'intention des ministres et du Secrétariat du Conseil du Trésor, un rapport consolidé et intégré pouvant résister à l'épreuve de la vérification (effectuée de temps en temps), au sujet du rendement financier et du rendement non financier de leur organisation,

collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour déterminer un cycle de rapport sur les performances atteintes dans les divers volets d'activités de l'organisation,

faire annuellement rapport aux ministres et au Secrétariat du Conseil du Trésor sur la mesure dans laquelle ils respectent les normes gouvernementales en matière de contrôle,

veiller à faire tourner régulièrement le personnel financier dans les postes opérationnels et donner au gestionnaire la possibilité de s'accoutumer aux instruments des spécialistes de la fonction contrôle,

avoir un dernier mot à dire dans la sélection et la nomination des principaux intervenants qui devront assumer des responsabilités liées à la fonction de contrôleur, et

s'efforcer de maintenir un haut niveau d'éthique dans leur organisation.

4. Les voyages et l'accueil

Bien que certaines organisations disposent du pouvoir législatif d'adopter leurs propres politiques sur les voyages et l'accueil, différentes de celles du Conseil du Trésor, rares sont celles qui se prévalent de cette option. Les gestionnaires autorisant les fonctions d'accueil doivent être au courant des normes élevées à respecter. Il convient, plus particulièrement, de ne pas donner l'impression d'utiliser les installations et les fonds publics à d'autres fins que les fins officielles. Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes doivent rendre des comptes et être prêts à justifier leurs dépenses, conformément à leurs responsabilités de titulaires de charge publique devant se comporter d'une façon pouvant résister à l'examen public le plus minutieux.

a. Les voyages

La norme de base pour l'hébergement repose sur le confort et la convenance, sans excès. Le document Directive sur les voyages d'affaire, disponible aux sites internet www.publiservice.gc.ca et www.tbs-sct.gc.ca, est donc très utile. Dans le décret P.C. 1997-1810, le gouvernement demande aux organisations ayant leurs propres autorisations de voyage ainsi qu'aux personnes nommées par le gouverneur en conseil dans de telles organisations de se conformer à La politique du Conseil du Trésor concernant les autorisations spéciales de voyage et les frais d'accueil lors de l'établissement de leurs politiques internes. Ces organisations doivent rendre des comptes relativement à leurs politiques, et leurs dirigeants sont redevables pour leurs frais personnels. Les organismes appliquant leurs propres politiques sur les voyages dont les taux diffèrent de ceux prévus par le Conseil du Trésor, doivent faire rapport de tout coût supplémentaire, en sus des taux officiels, dans leur Rapport de rendement adressé au Parlement.

La Directive du Conseil du Trésor sur les voyages d'affaires vise les employés de la fonction publique travaillant pour les ministères et les organismes énumérés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques ainsi qu'aux autres personnes voyageant pour le compte du gouvernement — à l'exception du personnel exclu — sauf si leur déplacement est régi par une autre autorisation (voir le chapitre « Autorisations spéciales de voyage » du document Directive sur les voyages d'affaires). Les règles régissant les voyages pour les membres du groupe de la direction, les personnes nommées par le gouverneur en conseil, les experts conseils, les étudiants et les autres personnes voyageant pour le compte du gouvernement sont également précisées dans le chapitre « Autorisations spéciales de voyage ». Les personnes extérieures à la fonction publique et voyageant pour le compte du gouvernement n'ont pas droit aux taux indiqués dans la Directive sur les voyages, mais aux taux et aux indemnités contenus dans les annexes et les paragraphes de la Directive sur les voyages, taux qui concernent les « voyageurs » et non les « employés ».

b. L'accueil

La Politique sur l'accueil du Conseil du Trésor s'applique au personnel de tous les ministères et organismes énumérés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques, aux membres de la Gendarmerie royale du Canada et aux membres des Forces armées canadiennes. L'accueil doit être économique et faciliter les entreprises du ministère ou de l'organisme; en outre, il ne doit être offert que s'il est considéré comme essentiel sur le plan de la courtoisie. La politique précise l'envergure des prestations de services d'accueil aux employés du gouvernement. Elle contient des lignes générales de conduite sur les frais moyens par personne et précise les niveaux d'autorisation minimum pour les différentes formes d'accueil. En outre, la politique est un moyen d'assurer une certaine cohérence à cet égard à l'échelle de la fonction publique.

Les frais encourus au titre de l'accueil d'invités et d'employés de ministères et d'organismes sont régis par la Politique sur l'accueil du Conseil du Trésor et doivent être signalés comme tels.

5. La gestion financière, des contrats et des actifs

En ce qui concerne la gestion financière, les dirigeants d'organismes sont invités à prendre connaissance du livret intitulé L'obligation de rendre compte en matière de gestion financière dans les ministères et les organismes publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor et qui résume les responsabilités des sous-chefs d'organismes. Pour ce qui est des rapports financiers, les organismes, en tant qu'entités du gouvernement du Canada, doivent respecter les exigences établies par le Receveur général pour que les états financiers consolidés du gouvernement soient préparés avec exactitude et dans les délais établis. Les résultats financiers des organismes peuvent également être sujets à vérification par le vérificateur général.

Dans le domaine de la gestion du matériel, les activités doivent être réalisées dans le respect du Cadre pour un approvisionnement respectueux de l'environnement et des politiques du Conseil du Trésor en matière de gestion du matériel, concernant la gestion effective du cycle de vie, l'acquisition et l'utilisation des véhicules et du mobilier des cadres et des autres employés. On attend des dirigeants d'organismes qu'ils ou elles respectent ces politiques, notamment en ce qui a trait à la planification de l'acquisition, à l'acquisition proprement dite et à l'utilisation du matériel, des véhicules et du mobilier, dans le cadre de leurs fonctions.

La politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor s'applique également à la conduite des projets d'immobilisation et insiste sur le fait que ceux-ci doivent obéir à des objectifs parfaitement définis, dans un cadre de reddition des comptes clairs, doivent découler des principes de gestion de projets sains et être gérés d'une façon qui tienne compte du risque, de la complexité de la réalisation et de l'économie des ressources.

Les politiques du Conseil du Trésor sur la gestion du risque, outre qu'elles rappellent aux gestionnaires la nécessité de gérer le risque dans toutes leurs entreprises, précisent un ensemble d'exigences pour certains domaines spéciaux : dédommagement des préposés de l'administration, prestation d'une aide juridique aux préposés de la Couronne, demande de paiements et paiements gracieux, dédommagement dans les contrats, bénévolat et protection incendie.

6. La vérification interne et l'évaluation des programmes

Les directions générales de la vérification interne et de l'évaluation des programmes des organismes, des ministères et des sociétés de la Couronne, remplissent un rôle important, puisqu'elles doivent veiller à ce que tous les problèmes que rencontre le ministère soient réglés de façon adéquate et efficace. Ces deux fonctions sont des éléments essentiels de la fonction moderne de contrôleur et elles sont une source importante d'information de gestion critique à l'appui de la prise de décisions et de l'obligation de rendre compte des résultats. Elles fournissent la garantie que l'argent public soit dépensé à bon escient, que les efforts déployés soient valables et qu'il existe des contrôles adaptés au sein du système.

Pour les petits et moyens organismes, il est habituellement plus rentable d'acheter des services de vérification interne et d'évaluation des programmes. Les plus gros organismes devraient vérifier s'ils n'auraient pas intérêt à faire de même.

La vérification interne

La politique gouvernementale veut que les organismes, les ministères et les sociétés de la Couronne vérifient leurs programmes et leurs opérations afin d'évaluer si leur cadre de gestion est bien conçu et si ce dernier donne les résultats escomptés. La vérification interne a pour objectif de fournir au sous-chef et aux cadres supérieurs des organisations un ensemble de données sur le fonctionnement du cadre de gestion. On met l'accent sur les aspects suivants : la rentabilité des activités de prestation de programmes et des opérations internes, la fiabilité et l'intégrité des renseignements fournis pour la prise de décisions et l'obligation de rendre compte, la prudence et la probité dans l'utilisation des fonds publics et dans la protection des actifs, et le respect des lois et des politiques.

b. L'évaluation des programmes

L'évaluation des programmes est différente de la vérification interne en ce sens que la première porte sur les répercussions des politiques et des programmes sur les Canadiens et Canadiennes, tandis que la deuxième s'intéresse aux opérations et aux processus d'une organisation. L'évaluation permet au sous-chef et aux cadres supérieurs de s'appuyer sur un ensemble d'objectifs et de conseils utiles relatifs à la pertinence des politiques et des programmes, à leur efficacité dans l'atteinte des objectifs et à leur rentabilité comparativement à d'autres solutions. Cela étant, l'évaluation facilite une culture de gestion qui est fondée sur les faits et axée sur les résultats, et qui est ouverte et responsable. Au fil des ans, l'évaluation est devenue une source importante de données et de conseils de gestion.

Pour tout autre renseignement, s'adresser au

Agent principal des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor
Tél. : (613) 952-3000

Contrôleur général adjoint
Secrétariat du Conseil du Trésor
Tél. : (613) 957-7820

On peut se procurer les politiques, les publications et les rapports du Conseil du Trésor au site Internet du SCT, à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/>

Consultez aussi le site: <http://www.publiservice.gc.ca>

VII La planification des activités et la gestion des dépenses

Ce chapitre offre un bref aperçu des objectifs et exigences du système de planification des activités et de gestion des dépenses, ainsi qu'un aperçu du cycle budgétaire.

1. La planification des activités

Les ministères et les organismes doivent préparer des Plans d'activités et les soumettre à l'approbation du Conseil du Trésor. Ces plans jouent le rôle de documents de travail stratégiques à l'intention des ministres, des sous-ministres et du gouvernement dans son ensemble. Ils constituent aussi l'assise de la planification et des priorités futures, et établissent le cadre d'évaluation des résultats et du rendement. Les Plans d'activités sont une source d'information et un outil de prévision pour le Secrétaire du Conseil du Trésor qui s'en sert pour donner des conseils au Conseil du Trésor et pour informer le Cabinet afin de l'aider à prendre ses décisions.

L'un des objectifs essentiels des Plans d'activités est d'établir un cadre stratégique au sein duquel les informations sur le rendement financier et non financier pourront être examinées en dehors du domaine public. Cette intégration doit permettre aux ministères et aux organismes de mieux gérer leurs ressources et leur planification. Elle doit aussi renforcer la cohésion de portefeuille et permettre une meilleure gestion et une meilleure analyse des questions horizontales. En ce qui concerne le gouvernement, l'intégration des informations financières et non financières dans les Plans d'activités permet de faire le lien entre les résultats et les dépenses et contribue à l'élaboration des politiques.

D'un point de vue général, les Plans d'activités doivent faire le point sur les progrès réalisés par le ministère ou l'organisme par rapport à ses plans ou engagements passés, en évaluant ces progrès et en donnant des informations sur les principaux obstacles ou facteurs pouvant influencer les programmes. On doit normalement y trouver une analyse des changements de l'environnement, notamment des nouvelles politiques approuvées, des circonstances externes et des autres éléments susceptibles d'influer sur les engagements de résultat. Comme le Plan d'activités est le principal outil de communication entre le ministre responsable et le Conseil du Trésor, on doit y trouver l'exposé des résultats visés par le ou la ministre, de la stratégie adoptée pour les atteindre et de leur évaluation. L'élaboration du Plan d'activités est une occasion importante pour discuter de ce que le ministère ou organisme attend du Conseil du Trésor sur le plan, par exemple, de l'aide et des conseils techniques, des normes, des pouvoirs législatifs, des changements de politiques, et des stratégies de gestion des ressources humaines et des ressources.

2. La prestation de services axée sur les citoyens/les clients

Le gouvernement a adopté une stratégie d'amélioration de la prestation de services axée sur les besoins des citoyens et citoyennes plutôt que sur les besoins bureaucratiques. Cela comporte l'élaboration de plans d'amélioration des services dans tous les ministères et organismes, l'intégration horizontale du service à l'échelle des ministères et organismes fédéraux, et le regroupement des services à tous les niveaux du gouvernement, à l'avantage des citoyens et citoyennes.

Les ministères et les organismes doivent établir des plans d'amélioration de la prestation de services axée sur les priorités des citoyens/des clients, qui précisent les initiatives et les résultats escomptés, y compris la prise en considération d'initiatives quant à la qualité

des services, de la diversification des modes de prestation de services, de la mesure réglementaire de l'efficacité, et d'autres réformes de gestion qui peuvent faire progresser le plan d'action du gouvernement.

Dans les comptes rendus, les dirigeants de ministères ou d'organismes doivent faire rapport sur les mesures prises :

- pour améliorer la qualité des services rendus et pour mesurer les attentes et la satisfaction des citoyens/des clients,
- pour suivre l'amélioration du niveau de satisfaction des citoyens/des clients, et les progrès réalisés,
- pour utiliser les technologies de l'information afin d'améliorer les niveaux, l'accessibilité et l'efficacité des services,
- lorsqu'il y a lieu, pour tirer avantage des approches liées à la diversification des modes de prestation et au guichet unique pour fournir des services, y compris des partenariats avec d'autres ministères et ordres de gouvernement ou entre les secteurs public et privé, et enfin
- pour établir et appliquer des normes de service, y compris les progrès à faire et les objectifs de développement ultérieur.

Le gouvernement a demandé expressément aux ministères et aux organismes d'assurer un leadership concernant la façon dont les services doivent être fournis aux Canadiens et Canadiennes et pour innover en matière de prestation de services.

3. Le Système de gestion des dépenses du gouvernement du Canada

Le but du Système de gestion des dépenses est d'aider le gouvernement à prendre des décisions de dépenses responsables en assurant la prestation de programmes et de services abordables eu égard aux besoins des Canadiens et Canadiennes et aux objectifs budgétaires.

Le Système de gestion des dépenses exige un examen continu des programmes et des dépenses afin de réduire ces dernières et de cerner les possibilités de réaffectation budgétaire au profit de programmes plus prioritaires. Il assure la contribution parlementaire et publique au budget et au processus de planification des dépenses. Il rehausse l'obligation de rendre compte en focalisant l'attention sur le rendement et sur une meilleure information du public. Il permet aussi une meilleure planification stratégique à long terme et l'ajustement des programmes et services aux ressources disponibles par le truchement des plans d'activités ministériels.

4. Le pouvoir du Parlement à l'égard des dépenses publiques

Le droit du Parlement de contrôler les deniers publics émane de la Constitution et repose sur deux concepts : premièrement, que tous les droits et revenus « formeront un Fonds consolidé de revenu (FCR) » et, deuxièmement, que les sommes se trouvant dans le FCR seront « appropriés au service public du Canada ». L'effet de ces deux mesures constitutionnelles est de conférer au Parlement du Canada le droit incontestable d'obliger le gouvernement à déposer tous les deniers publics dans le FRC et, avant d'effectuer des paiements à même le Fonds, d'obtenir l'autorisation du Parlement.

Ce pouvoir, qui est obtenu sous la forme d'une loi de crédits, établit le montant des deniers publics que le gouvernement peut légalement dépenser, ainsi que les objectifs correspondants.

5. Le Budget et les prévisions budgétaires

Le Budget sert à établir les plans de dépenses totaux du gouvernement pour l'année. Selon la pratique actuelle, le ou la ministre des Finances dépose le Budget annuel juste avant le dépôt du Budget principal des dépenses, aux environs du 1er mars. Le but du Budget des dépenses, qui est déposé par le président du Conseil du Trésor, est de fournir des informations détaillées à l'appui de la Loi de crédits du gouvernement.

Le Budget des dépenses comprend :

La Partie I, c'est-à-dire le Plan de dépenses du gouvernement, qui donne un aperçu des dépenses fédérales. On y décrit la relation qui existe entre le Budget des dépenses et le Plan de dépenses (tel que défini dans le Budget), on y résume les éléments clés du Budget principal des dépenses et on y met en relief les principaux changements, d'une année à l'autre, par ministère, organisme et société de la Couronne,

La Partie II, c'est-à-dire le Budget principal des dépenses, qui appuie directement la Loi de crédits. On y trouve une liste détaillée des ressources dont chaque ministère et organisme a besoin pour le prochain exercice budgétaire afin d'assurer la prestation de ses programmes. On y trouve aussi les pouvoirs de dépenser (crédits) et les sommes devant être incluses dans les futures lois de crédits que le Parlement sera invité à approuver pour permettre au gouvernement de réaliser ses plans de dépenses,

Les Rapports sur les plans et les priorités*; il en existe un pour chaque ministère et organisme du gouvernement, dans lequel on trouve des informations plus détaillées sur chaque ministère et sur ses programmes, essentiellement du point de vue d'une planification plus stratégique et d'informations de résultat axées sur les produits, et

Les Rapports ministériels sur le rendement* qui sont axés sur l'obligation de rendre compte des résultats en fournissant des informations sur les résultats atteints par rapport aux attentes de rendement et aux engagements de résultat figurant dans le Rapport sur les plans et les priorités du printemps et dans d'autres documents. Les rapports fournissent les données de rendement les

plus récentes dont on dispose pour évaluer l'efficacité des ministères, afin de guider la planification future.

Avec le Budget des dépenses, le gouvernement demande au Parlement d'approuver des propositions de dépenses pour des activités bien établies. Toutefois, comme les circonstances changent et que de nouvelles priorités apparaissent, de nouveaux besoins de dépenses apparaissent durant l'exercice budgétaire. Les fonds requis pour ces éventualités sont fournis au moyen de la structure budgétaire établie par le ou la ministre des Finances dans son budget. À mesure que ces besoins apparaissent, ils sont examinés et approuvés par les ministres du Conseil du Trésor et soumis à l'approbation du Parlement au moyen d'un Budget supplémentaire des dépenses.

Les Budgets supplémentaires des dépenses servent à communiquer au Parlement des détails sur les changements qu'il convient d'apporter aux plans de dépenses des ministères. Ces changements peuvent concerner des demandes de pouvoirs supplémentaires ou un accroissement des crédits prévus pour certains postes de dépenses qui étaient soit imprévus soit insuffisamment développés lors de la préparation

du Budget principal des dépenses. Le premier Budget supplémentaire régulier est déposé en Chambre en novembre, pour être renvoyé devant les comités permanents. Le dernier Budget supplémentaire des dépenses est déposé en Chambre en mars pour ensuite être aussi renvoyé devant les comités permanents.

6. L'examen parlementaire des dépenses

À l'automne, plusieurs documents concernant l'exercice budgétaire terminé le 31 mars précédent sont déposés en Chambre et sont renvoyés devant divers comités de la Chambre.

Ces documents comprennent :

les Comptes publics, qui sont déposés devant le Comité des comptes publics, Rendre compte des résultats, qui donnent un aperçu des questions de gestion du rendement et d'obligation de rendre compte axées sur les résultats, les Rapports ministériels sur le rendement, qui sont adressés aux divers comités permanents, et le Rapport du vérificateur général, qui est aussi déposé auprès du Comité des comptes publics.

* Les Rapports sur les plans et priorités et les Rapports ministériels sur le rendement font partie intégrante du système mis en place par le gouvernement pour la mesure du rendement et pour rendre des comptes au Parlement, ce qui fait l'objet du prochain chapitre de ce guide.

Pour tout autre renseignement, s'adresser au

Sous-contrôleur général Secrétariat du Conseil du Trésor
Téléphone : (613) 957-7820

Secrétaire adjoint
Secteur du service et de l'innovation
Secrétariat du Conseil du Trésor
Tél. : (613) 957-0125

Les politiques, publications, rapports et documents budgétaires du Conseil du Trésor sont disponibles sur le site Internet du SCT, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/>

VIII L'Évaluation du rendement et les rapports au Parlement

L'un des principaux objectifs du contrôle financier moderne consiste à créer un cadre stratégique au sein duquel l'information et l'analyse financières et non financières peuvent être prises en considération, et à partir duquel des rapports de rendement axés sur les résultats peuvent être préparés pour la communication crédible des intentions, choix et justifications des programmes et services dispensés par le gouvernement aux Canadiens et Canadiennes. Voici les mécanismes publics de l'évaluation du rendement et de rapports qui intéressent les dirigeants d'organismes.

1. L'amélioration des rapports au Parlement

Le gouvernement du Canada s'est engagé non seulement à mesurer les résultats et à en faire rapport mais aussi à établir des normes claires pour évaluer le rendement réel. Trois instruments parlementaires sont cruciaux à ce sujet. Le rapport sur le rendement de l'ensemble du gouvernement, *Rendre compte des résultats*, déposé chaque automne dans le cadre de la documentation d'automne, résume les principaux engagements de résultats de tous les ministères et organismes fédéraux. Les Rapports sur les plans et les priorités, déposés au printemps avec le Budget principal des dépenses du gouvernement, contiennent les buts précis en fonction desquels on mesurera le rendement réel. Les Rapports ministériels sur le rendement sont des documents de prévision budgétaire qui sont déposés à l'automne et qui font rapport des résultats et accomplissements par rapport aux engagements et objectifs établis dans le rapport pangouvernemental et dans Les Rapports ministériels sur les plans et les priorités. Les rapports ministériels sur le rendement et Les Rapports sur les plans et les priorités remplacent l'ancienne Partie III du Budget des dépenses, dans le cadre du Projet d'amélioration des rapports au Parlement.

2. L'évaluation du rendement et les rapports correspondants

La politique du gouvernement est que les organismes mesurent le rendement de leurs programmes et activités et puissent en donner des preuves crédibles. La mesure des résultats et d'autres aspects importants de l'évaluation du rendement et des rapports de rendement adressés au Parlement sont des volets importants de l'initiative globale du gouvernement visant à mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats, à améliorer l'élaboration des politiques et à promouvoir l'apprentissage continu.

La politique du gouvernement est de communiquer aux députés et au public des informations pertinentes, exactes, intégrées et opportunes sur la manière dont les deniers publics sont dépensés et sur ce que les Canadiens et Canadiennes obtiennent en retour. Dans le cadre du processus budgétaire annuel qui permet au Parlement de fournir au gouvernement les ressources nécessaires à l'exécution de son mandat, tous les ministères et organismes fournissent désormais chaque année un Rapport ministériel de rendement pour communiquer les résultats qu'ils ont atteints.

Ces Rapports ministériels de rendement sont fondés sur les engagements de résultats clés des ministères, annoncés dans le rapport pangouvernemental annuel, *Rendre compte des résultats*, et sur les stratégies correspondantes de l'évaluation du rendement focalisées sur les résultats des politiques et programmes publics. Les rapports ministériels et gouvernemental sont déposés devant le Parlement chaque automne par le président du Conseil du Trésor et peuvent être adressés au comité permanent de la Chambre des communes concerné afin d'y être examinés de manière plus détaillée.

Pour tout autre renseignement, s'adresser au

Secrétaire adjoint
Secteur du service et de l'innovation
Secrétariat du Conseil du Trésor
Tél. : (613) 957-0125

Sous-contrôleur général
Secrétariat du Conseil du Trésor
Téléphone : (613) 957-7820

On trouvera sur le site Internet du SCT <http://www.tbs-sct.gc.ca/> les documents budgétaires ainsi que des informations sur les méthodes de gestion, notamment des guides sur les services de qualité concernant des sujets tels que les normes de service et d'autres aspects de la prestation de service axée sur le citoyen et la citoyenne.

IX Les valeurs de la fonction publique et les conflits d'intérêts

Ce chapitre est consacré à une analyse générale de l'application aux dirigeants d'organismes des valeurs de la fonction publique et de la probité. Les dirigeants sont responsables de la promotion des valeurs éthiques au sein de leur organisme. Ils doivent faire preuve d'un comportement éthique exemplaire, ainsi que de leadership quant à l'établissement d'un milieu propice à l'intégrité et à la probité des membres et des employés, ainsi que du processus décisionnel.

1. Les principes d'éthique

Comme l'exercice de fonctions officielles est un mandat public, des valeurs éthiques saines et pratiques revêtent une importance considérable et doivent faire partie des principes d'éthique de tout organisme. Ces principes permettront aux membres de l'organisme d'être conscients de ses valeurs éthiques et d'y adhérer, et de bien comprendre qu'ils doivent placer l'intérêt public avant leurs intérêts privés et que c'est ce que l'on attend d'eux. Un ensemble exhaustif de principes d'éthique comprenant un énoncé de valeurs, des règles de conduite et des mesures précises pour éviter les conflits d'intérêts doit être élaboré en fonction des responsabilités particulières de chaque organisme si l'on veut que tous ses membres et employés les comprennent bien et y adhèrent.

2. Le Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat

Afin de renforcer l'application individuelle des valeurs éthiques et de mettre l'accent sur l'intégrité des fonctions publiques, le Premier ministre a publié en juin 1994 le Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat. Le but de ce document est de rehausser la confiance du public dans l'intégrité des titulaires de charges publiques et du processus de décision du gouvernement. Toutes les personnes œuvrant dans la fonction publique fédérale, y compris les personnes nommées par le gouverneur en conseil à temps plein ou à temps partiel, sont assujetties aux principes exprimés à la Partie I du Code.

Ces principes reflètent les normes de conduite élevées que les Canadiens et Canadiennes attendent des titulaires de charge publique. Les deux premiers principes, qui sont les plus importants, établissent le contexte général d'un comportement éthique. Selon le premier, les titulaires de fonctions publiques doivent agir avec honnêteté et respecter les normes d'éthique les plus élevées afin de préserver et de rehausser la confiance du public dans l'intégrité, l'objectivité et l'impartialité du gouvernement.

Le principe suivant prolonge le premier en indiquant que les titulaires de charges publiques ont le devoir non seulement d'observer la loi, mais aussi d'agir dans leurs fonctions officielles et personnelles de manière à satisfaire aux exigences les plus rigoureuses du public. Ce principe voulant que respecter la loi n'est pas suffisant est un élément crucial du comportement individuel.

Les personnes nommées par le gouverneur en conseil pour occuper un poste à temps plein sont assujetties à la Partie I du Code, c'est-à-dire aux principes d'application générale, à la Partie II, qui établit les mesures d'observation, notamment l'obligation de fournir un rapport confidentiel au conseiller en éthique au sujet de leurs biens, de leurs dettes, de leurs activités antérieures et actuelles, ainsi que de certains cadeaux et autres

avantages reçus, et à la Partie III, établissant les conditions de l'après-mandat. Le Bureau du conseiller en éthique est chargé de veiller à ce que leurs mesures d'observation répondent aux exigences du Code. Ceux qui occupent un poste à temps partiel au titre du paragraphe 4(2) du Code sont assujettis aux principes énoncés dans la Partie I et à toute autre mesure d'observation établie par leur organisme.

Tous les employés d'organismes qui sont des fonctionnaires (c.-à-d., dont l'employeur est représenté par le Conseil du Trésor) sont assujettis au Code de la fonction publique et à toute autre mesure d'observation établie par le dirigeant de leur organisme. Ce Code est similaire à celui qui s'applique aux titulaires de fonctions publiques, la différence étant que les employés ne sont tenus de divulguer à titre confidentiel que les biens, dettes et activités extérieures qui risquent de les placer en conflit d'intérêts eu égard à leurs fonctions. Ce sont les dirigeants d'organismes qui sont chargés de surveiller les mesures d'observation prises par leurs employés.

Tous les autres employés d'organismes qui ne sont pas des fonctionnaires sont assujettis aux mesures d'observation que peut établir le dirigeant de leur organisme et ils en assument la responsabilité.

Les dirigeants d'organismes ont le devoir de fournir à leurs membres et employés des informations et des recommandations sur les normes et valeurs éthiques qu'ils sont censés respecter et sur les mesures d'observation exigées de leur organisme. Il appartient aussi aux dirigeants d'organismes de veiller à ce que le code d'éthique propre à l'organisme contienne des procédures de divulgation et de résolution opportunes des conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents.

Pour tout autre renseignement, s'adresser au

Bureau du conseiller en éthique
Tél. : (613) 995-6852

X Les réseaux

Le présent chapitre donne des renseignements sur les réseaux d'organismes ayant été mis sur pied pour fournir aux dirigeants d'organismes les informations et les contacts dont ils ont besoin à l'échelle de la fonction publique.

1. Les réseaux de portefeuille

Il n'y a pas deux réseaux de portefeuille ministériel qui se ressemblent et leur étendue ainsi que leur adéquation peuvent donc varier d'un cas à l'autre. Les dirigeants d'organismes et les sous-ministres doivent étudier les possibilités de maillage des portefeuilles. D'une façon générale, les sous-ministres doivent rencontrer régulièrement les dirigeants d'organismes du portefeuille pour échanger des données sur les politiques gouvernementales, les changements législatifs et les pratiques de gestion. De leur côté, les dirigeants d'organismes doivent comprendre leur rôle, être certains de leur indépendance et, lorsque opportun, participer à la prise de décisions.

2. Les Déjeuners des dirigeants d'organismes et le Programme d'information

Un petit comité directeur formé de dirigeants d'organismes, appuyé par le Centre canadien de gestion (CCG), organise des déjeuners d'affaires à l'intention des dirigeants d'organismes auxquels sont invités des conférenciers traitant de sujets d'actualité.

En outre, le comité directeur organise des séances d'une demi-journée à une journée, une à deux fois par an, au Campus De La Salle du CCG, pour mettre à jour les dirigeants d'organismes sur les questions les intéressant ou sur les développements susceptibles d'avoir une incidence sur le fonctionnement de leur organisation.

Le comité directeur rencontre aussi régulièrement les représentants d'organismes centraux pour discuter de sujets touchant les dirigeants d'organismes.

Le président du comité directeur contacte toutes les personnes nouvellement nommées afin de les mettre au courant de ces activités, mais il est toujours possible de se renseigner directement auprès du CCG (voir l'annexe D).

3. Le Réseau des administrateurs de petits organismes (RAPO)

Les membres du RAPO sont les hauts agents d'administration (c.-à-d. des directeurs généraux ou des conseillers juridiques) de 42 petits organismes, qui se réunissent chaque mois afin de traiter de questions d'intérêt particulier pour les petits organismes. Ce groupe s'intéresse plus particulièrement aux procédures des organismes centraux et aux exigences en matière de rapport, etc., devant être adaptées aux petits organismes.

4. Les programmes de formation et de perfectionnement

Au fil des ans, le CCG a offert toute une diversité de cours répondant aux besoins exprimés par des dirigeants d'organismes. Il a été question d'orientation des personnes nouvellement nommées, de leadership et de préparation en vue d'une comparution devant les comités parlementaires. En outre, il existe un programme spécial de formation à l'intention des membres des tribunaux administratifs, élaboré conjointement par le personnel du tribunal et le CCG, qui est offert deux à trois fois par an selon la demande (voir l'annexe D).

5. Le Conseil des tribunaux administratifs canadiens

Il s'agit d'un réseau national qui se consacre à l'amélioration du droit administratif et dont l'accès est ouvert à tous les membres et à tout le personnel des tribunaux administratifs fédéraux, provinciaux et territoriaux. Le Conseil favorise les contacts entre les tribunaux participants et les membres, sensibilise le public et le gouvernement, formule des positions vis-à-vis des politiques, intervient auprès des gouvernements, recherche des occasions sur les plans de l'enseignement et de la formation et apporte un soutien aux tribunaux et aux membres des tribunaux par la prestation de services. Le Conseil tient souvent son assemblée annuelle à Ottawa, en mai ou en juin.

Pour tout autre renseignement, s'adresser au

Secrétaire,
Conseil des tribunaux administratifs canadiens,
Faculté de droit, Section de common law,
Pavillon Fauteux, Université d'Ottawa,
57, rue Louis-Pasteur
Ottawa (Ontario) K1N 6N5
Tél. : (819) 953-6698
Télécop. : (819) 953-9269
Site Internet : <http://www.ccat-ctac.org/fr/index.php>

6. L'Institut canadien d'administration de la justice

L'Institut est une société à but non lucratif, affiliée au gouvernement, qui s'intéresse à tous les aspects des appareils judiciaires pénal et civil. Il comprend un comité de tribunaux administratifs qui administre des cours de formation et des séminaires d'information.

Pour tout autre renseignement, s'adresser à

L'Institut canadien d'administration de la justice
Comité des tribunaux administratifs
Faculté de droit, Université de Montréal
3101, Chemin de la Tour,
C.P. 6128, Succursale Centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3J7
Tél. : (514) 343-6157
Site Internet : <http://www.acjnet.org/frhome/>

7. La Tribune des responsables de tribunaux, organisée par le ou la sous-ministre de la Justice

Le ou la sous-ministre de la Justice organise des entretiens officiels à Ottawa, trois à quatre fois par an, auxquels il ou elle convie les responsables de plusieurs tribunaux fédéraux et hauts fonctionnaires du Bureau du Conseil privé et du Secrétariat du Conseil du Trésor, sur des questions d'intérêt commun. Les tribunaux participant (au nombre de 14 actuellement) sont ceux qui doivent prendre des décisions exécutoires dans le cadre de procédures visées par les règles d'équité ou de justice naturelle.

Pour tout autre renseignement, s'adresser au

Conseil général, Section de droit constitutionnel et
administratif

Ministère de la Justice, édifice Memorial est, pièce 3215
284, rue Wellington

Ottawa (Ontario)

K1A 0H8

Tél. : (613) 957-4910

Site Internet : <http://www.justice.gc.ca> (site général du ministère de la Justice)

Annexe A : le cabinet du premier ministre et le Bureau du Conseil Privé

Dans l'exercice de ses diverses responsabilités, le Premier ministre reçoit l'appui de deux organismes distincts : le Cabinet du Premier ministre (CPM) et le Bureau du Conseil privé (BCP). Le CPM est un service qui appuie le Premier ministre dans ses fonctions de chef du parti politique formant le gouvernement. Les employés du CPM sont nommés à titre partisan et "œuvrent en fonction de la ligne politique de leur parti, dans un contexte opérationnellement délicat". Les employés du BCP, par contre, sont des fonctionnaires de carrière, sans allégeance partisane, "œuvrant dans un contexte opérationnel objectif mais politiquement délicat".

1. Le rôle du Cabinet du Premier ministre

Le CPM est dirigé par le chef de cabinet du Premier ministre dont le rôle fondamental consiste à le conseiller sur la stratégie politique et les priorités du gouvernement, ainsi que sur les aspects politiques des mesures d'intérêt public ou autres envisagées par les ministres.

Les autres grandes fonctions du CPM comprennent :

- coordonner le programme du Premier ministre,
- organiser les voyages du Premier ministre,
- fournir des services de communications, notamment préparer des discours et autres déclarations publiques et se tenir au courant des activités de communications du gouvernement,
- conseiller le Premier ministre avant la période des questions à la Chambre des communes, les entrevues avec la presse, les réunions et les conférences, et
- donner des conseils sur les nominations faites par le gouverneur en conseil (hauts fonctionnaires, dirigeants d'organismes, sociétés de la Couronne, etc.).

2. Le rôle du Bureau du Conseil privé

Le BCP joue le rôle de ministre du Premier ministre. À ce titre, il dispense des conseils et un appui au Premier ministre eu égard à ses objectifs et à ses responsabilités de chef du gouvernement. Le BCP est dirigé par le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, qui assume trois responsabilités principales :

- a. à titre de sous-ministre du Premier ministre, il ou elle fournit des conseils et un appui au Premier ministre à l'égard de ses responsabilités de chef du gouvernement, notamment dans les domaines suivants :
 - o affaires intergouvernementales,
 - o mandats ministériels et organisation du gouvernement,
 - o nominations des cadres supérieurs,
 - o établissement des priorités,
 - o coordination générale des politiques, et
 - o sécurité nationale.
- b. à titre de secrétaire du Cabinet, il ou elle fournit appui et conseils au gouvernement dans son ensemble et supervise tout ce qui concerne l'élaboration des politiques et le travail de secrétariat pour le Cabinet et ses comités (excluant le Conseil du Trésor). Ces fonctions comprennent :
 - o suivre l'évolution des initiatives ministérielles,
 - o assurer une bonne consultation interministérielle,

- o préparer l'ordre du jour des réunions du Cabinet et des comités du Cabinet,
 - o conseiller le président du Cabinet et les présidents des comités du Cabinet sur leur ordre du jour,
 - o prendre des procès-verbaux, et
 - o enregistrer les décisions des comités et diffuser des informations dans le système.
- c. à titre de chef de la fonction publique, il ou elle veille à ce que la fonction publique du Canada dispense au Premier ministre, au gouvernement et à tous les Canadiens et Canadiennes des conseils et des services experts, professionnels et non partisans de qualité, et il ou elle conseille le Premier ministre sur la préservation d'une fonction publique moderne et dynamique.

Annexe B : le Secrétariat du conseil du trésor

1. Son mandat et son rôle

Le Conseil du Trésor est un comité du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Y siègent le président du Conseil du Trésor, le ou la ministre des Finances et cinq autres ministres nommés par le gouverneur en conseil. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT, ou le Secrétariat) est l'organisme administratif du Conseil du Trésor. Il est dirigé par un Secrétaire-Contrôleur général qui relève du président du Conseil du Trésor.

Le Secrétariat a pour mandat d'appuyer à la fois le Conseil du Trésor, dans son rôle de comité de ministres, ainsi que le Président et son cabinet, et de s'acquitter des responsabilités légales qui lui incombent en sa qualité d'organisme fédéral central. Il exécute à cette fin des programmes lui permettant d'assumer les responsabilités imposées au Conseil du Trésor par la loi. Ces responsabilités découlent des pouvoirs généraux que lui confère la Loi sur la gestion des finances publiques et plusieurs autres lois : la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, la Loi sur la pension de la fonction publique, la Loi sur les langues officielles, la Loi sur l'équité en matière d'emploi, la Loi canadienne sur les droits de la personne, la Loi sur les immeubles fédéraux et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Les responsabilités prévues par la Loi sur l'accès à l'information et par la Loi sur la protection des renseignements personnels incombent pour leur part au président du Conseil du Trésor à titre de ministre.

Le rôle du SCT est de veiller à l'amélioration continue de la manière dont le gouvernement fédéral gère ses ressources pour atteindre ses objectifs. Son rôle consiste à fournir conseils, recommandations et appui aux ministères pour les aider à assumer leurs responsabilités. Il consiste aussi à fournir conseils et appui aux ministres du Conseil du Trésor dans l'élaboration de politiques pour l'ensemble du gouvernement, à fixer les orientations stratégiques et à intervenir s'il y a lieu pour assurer le succès des objectifs du gouvernement. Le Secrétariat gère trois programmes distincts : le Programme d'administration centrale de la fonction publique, le Programmes des éventualités du gouvernement et des programmes financés par l'administration centrale, et le Programme de contributions de l'employeur aux régimes d'assurance. Les secteurs d'activité et les priorités du Secrétariat sont énoncés dans le Rapport sur les plans et les priorités du SCT.

2. Les responsabilités

a. La planification des ressources et la gestion des dépenses

Le gouvernement se sert du système de gestion des dépenses (SGD) pour établir ses priorités de dépense. Le Secrétariat appuie le Conseil du Trésor en formulant des recommandations sur l'affectation de près de 50 milliards de dollars de dépenses directes pour des programmes touchant trois domaines : les budgets d'exploitation et d'investissement des ministères et organismes fédéraux, les versements aux sociétés de la Couronne dépendantes, et les paiements de transfert aux organismes, aux particuliers et aux entreprises.

Par exemple, le Secrétariat :
élabore des recommandations pour Conseil du Trésor sur l'affectation des ressources financières du gouvernement eu égard aux priorités de ce dernier, aux objectifs budgétaires et aux résultats atteints,

élabore et exploite des structures de reddition de comptes qui permettent au Parlement d'approuver des ressources et aux ministères et organismes de faire rapport sur leur utilisation,
prépare des budgets des dépenses (principaux et supplémentaires) et des lois de crédits de manière à coordonner le processus par lequel le gouvernement obtient des crédits du Parlement,
surveille la mise en œuvre des politiques et programmes approuvés et conseille le Conseil du Trésor sur les progrès réalisés par rapport aux résultats visés,
conseille le président du Conseil du Trésor, dans son rôle de membre du Cabinet, sur les conséquences que les nouvelles politiques et initiatives du gouvernement auront sur les ressources, tout en favorisant la gestion novatrice des programmes et une prestation de programmes toujours plus efficiente et plus efficace,
élabore des analyses et des recommandations pour le Conseil du Trésor sur les plans d'activités des ministères et sur les plans et budgets des sociétés de l'État, et
appuie la réforme de la réglementation à l'échelle du gouvernement.

C'est la législation existante qui fonde le pouvoir de dépenser continu nécessaire pour les autres dépenses gouvernementales, concernant notamment les grands programmes de transfert tels que l'assurance-emploi, les prestations aux personnes âgées, les paiements de péréquation provinciaux et le Transfert canadien en matière de santé et de programmes sociaux, ainsi que l'intérêt sur la dette publique.

b. Le Secteur du service et de l'innovation

Créé en mai 1998, le nouveau secteur du SCT, le Secteur du service et de l'innovation, a pour mandat de se pencher sur des approches pangouvernementales pour améliorer les services fournis aux Canadiens et Canadiennes. Il assure le leadership dans les initiatives pangouvernementales et, peu à peu, il deviendra un centre stratégique majeur du SCT, c'est-à-dire un centre d'expertise, un leader et un catalyseur de l'innovation dans le secteur public en matière de prestation de services et d'exécution de programmes.

La nouvelle structure comprend tous les éléments stratégiques clés nécessaires pour élaborer une stratégie pangouvernementale centrée sur les besoins des citoyens et citoyennes en matière de prestation de services, notamment :

le leadership pour le mandat du Secteur est assuré par le bureau du secrétaire adjoint (y compris le SMA invité/conseiller spécial, le conseiller/les groupes de travail, le programme de recherche, et le professeur invité),
la Division des services innovatifs et de qualité s'intéresse à l'amélioration continue du service et de l'efficacité organisationnelle,
la Division de la diversification des modes de prestation de services s'intéresse aux différents modes de prestation de services, y compris aux guichets uniques,
la Division de la politique et de l'information sur les sociétés d'État gère le cadre de responsabilité pour les sociétés de la Couronne et les questions de politiques qui les touchent,
l'Unité des programmes internationaux dirige les activités et les relations internationales du SCT,
le secrétariat des conseils régionaux fédéraux assure la liaison entre les dix conseils, ainsi que la liaison entre ceux-ci et les organismes centraux, et
le Groupe de la planification et de l'intégration soutient le secrétaire adjoint, gère les dossiers horizontaux et conçoit des outils stratégiques liés à la bonne marche du Secteur.

Celui-ci a pour défi de trouver des approches originales et intégrées à la diversification des modes de prestation de services, d'améliorer l'accès aux services gouvernementaux, de réduire les contraintes administratives, et de renforcer la responsabilité liée au rendement dans ces secteurs. Ces objectifs témoignent des priorités en matière de services aux citoyens et citoyennes canadiens. Un défi immédiat sera d'aider le gouvernement fédéral à fournir aux Canadiens et Canadiennes des services préliminaires plus efficaces et mieux intégrés (une proposition d'initiative « Service Canada »), une priorité vivement soutenue par les ministres du Conseil du Trésor en mai 1998.

c. La fonction de contrôleur

Le Secrétariat du Conseil du Trésor assume la responsabilité des fonctions traditionnelles de contrôleur telles que la gestion, des finances, des ententes contractuelles, du matériel et de la priorité, ainsi que la comptabilité, la révision, la vérification interne et l'évaluation de programmes. Il est aussi chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur à l'échelle du gouvernement.

Le Secrétariat :

assure et facilite la mise en œuvre des recommandations du Comité d'examen indépendant sur la modernisation de la fonction de contrôleur, par le truchement d'un bureau de modernisation de la fonction de contrôleur qui aide les ministères et organismes dans leur effort de modernisation, fait preuve de leadership en gestion des finances, des marchés publics, du risque, du matériel et des biens immobiliers, et encourage la recherche de solutions novatrices et adaptées pour permettre à toutes les parties intéressées d'atteindre au mieux leurs objectifs, et fait preuve de leadership dans l'intégration des principes et valeurs de gestion du rendement axée sur les résultats dans les ministères et organismes pour identifier les résultats clés attendus, améliorer la mesure du rendement et les coûts correspondants, et améliorer la production de rapports sur le rendement financier et non financier axés sur les résultats.

d. Les technologies de l'information et la gestion de l'information

Le SCT assure le leadership, la coordination et l'orientation générale du recours aux technologies de l'information à l'échelle du gouvernement. Œuvrant en collaboration avec les ministères, il facilite la mise en œuvre de solutions globales aux questions horizontales de technologies de l'information et de gestion de l'information. C'est ainsi que le SCT joue le rôle de stratège technologique et de conseiller expert auprès des ministres du Conseil du Trésor et des hauts fonctionnaires.

Le Secrétariat met l'accent sur trois domaines : l'infrastructure, le service à la communauté des technologies de l'information, et l'innovation. Le recours croissant aux technologies de l'information au sein du gouvernement, ainsi que l'interdépendance accrue entre les différents ministères, voire différents ordres de gouvernement, exigent des relations de coopération et de partenariat dans tout le système et l'élimination des obstacles à une collaboration efficace. Considérant l'urgence du problème de date de l'an 2000, la première priorité infrastructurelle pour le moment est de résoudre ce problème.

Pour tout autre renseignement, s'adresser au

Renseignements généraux
Secrétariat du Conseil du Trésor
Tél. : (613) 957-2400
Télec. : (613) 952-3658
Site Web du SCT : <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Diversification des modes de prestation de service, sociétés d'État, programmes internationaux, services de qualité
Secrétaire adjoint
Secteur du service et de l'innovation
Tél. : (613) 957-0125

Gestion des ressources humaines, langues officielles, équité en matière d'emploi, relations de travail, classification et groupes exclus, pensions
Dirigeant principal des Ressources humaines
Tél. : (613) 952-3000

Programmes économiques
Secrétaire adjoint
Secteur économique
Tél. : (613) 957-0510

Fonction de contrôleur, politique de gestion financière, gestion des dépenses, rapports sur le rendement, risque, achat et gestion des biens
Sous-contrôleur général
Tél. : (613) 957-7820

Programmes sociaux et culturels
Secrétaire adjoint
Secteur social et culturel
Tél. : (613) 957-2609

Technologies de l'information et gestion de l'information
Dirigeant principal de l'Information
Tél. : (613) 957-7070

Opérations du gouvernement et Travaux d'infrastructure Canada
Secrétaire adjoint
Opérations du gouvernement et Travaux d'infrastructure
Tél. : (613) 957-9531

Pour tout autre renseignement sur le Conseil du Trésor et son Secrétariat ainsi que sur les politiques, publications et rapports du Conseil du Trésor, veuillez consulter le site Internet du SCT, à : <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Annexe C : la commission de la fonction publique du Canada

1. Son mandat et ses responsabilités

La Commission de la fonction publique du Canada est un organisme indépendant qui supervise la mise en œuvre des principes de compétence et de représentativité des nominations, ainsi que de la neutralité politique dans la fonction publique fédérale. C'est un partenaire clé pour rehausser l'efficacité de la gestion des ressources humaines afin que le gouvernement puisse fournir de meilleurs services aux Canadiens et Canadiennes. La Commission exerce un mandat d'intérêt public et fait donc partie du système de gouvernance du Canada.

La Commission a été constituée en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP); c'est également dans cette loi que l'on trouve son mandat ainsi que ses principales responsabilités :

l'exploitation d'un système de dotation fondé sur le mérite, et la nomination de personnes qualifiées et méritoires au sein de la fonction publique,
les enquêtes, l'examen et les recours concernant les questions relevant de la LEFP,
la prestation de programmes de formation et de perfectionnement, l'amélioration des connaissances et compétences des fonctionnaires et la promotion de valeurs communes par l'apprentissage continu,
la responsabilité des questions relatives au caractère non partisan de la fonction publique, comme l'octroi de congés à des fonctionnaires souhaitant présenter leur candidature aux élections,
la mise en œuvre des programmes d'équité en matière d'emploi demandés par le Conseil du Trésor ou par les sous-ministres, et
l'exécution d'autres responsabilités connexes prévues dans la LEFP et dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Afin d'assumer ces responsabilités, la Commission :

élabore et gère des processus et établit des normes concernant la sélection et l'évaluation des personnes souhaitant une nomination,
recrute et assure la promotion des fonctionnaires dans le groupe de la haute direction,
recrute des fonctionnaires aux autres niveaux,
délègue aux sous-ministres son pouvoir de recrutement (dans certains cas) et de promotion d'employés,
mène des activités de vérification, d'enquête et de surveillance au sujet de la dotation,
applique les exclusions de l'application de la LEFP ou de certaines de ses parties, avec l'approbation du gouverneur en conseil,
adopte des règlements au sujet des questions relevant de la LEFP, et
dépose chaque année un rapport au Parlement sur ses activités.

En outre, la Commission s'acquitte d'un certain nombre d'autres fonctions qui lui sont déléguées par le Conseil du Trésor, notamment :

la gestion des programmes de perfectionnement tels que les programmes des affectations de carrière et des stagiaires en gestion,

la gestion des programmes d'échange tels que les programmes Échanges Canada et Échanges avec des gouvernements étrangers, et
la vérification de certaines fonctions de gestion du personnel dans les ministères.

Finalement, et généralement avec la collaboration de l'Agence canadienne de développement international, la Commission gère et coordonne des projets de gestion et de formation de ressources humaines dans des pays étrangers et, de concert avec le ministère des Affaires étrangères et du commerce international, elle assume la responsabilité du maintien d'une représentation canadienne de haut niveau aux secrétariats d'organisations internationales.

2. Sa structure et son organisation

Les pouvoirs, devoirs et fonctions de la Commission de la fonction publique appartiennent aux trois commissaires qui composent la Commission, dont l'un est à la fois son président et son directeur général. Ces trois personnes sont nommées pour un mandat de 10 ans, ne peuvent être renvoyées que par le truchement d'une résolution conjointe du Sénat et de la Chambre des communes, et ont le statut de sous-ministre.

Pour s'acquitter de ses tâches, la Commission exploite une importante administration centrale dans la région de la Capitale nationale ainsi que des bureaux régionaux et de district à St. John's, Halifax, Moncton, Charlottetown, Québec, Montréal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton, Vancouver, Victoria, Whitehorse et Yellowknife.

Pour tout autre renseignement, s'adresser à

La Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Téléphone : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352
Site Internet: <http://www.psc-cfp.gc.ca>

Annexe D : Le centre canadien de gestion (CCG)

Le CCG est une société ministérielle établie par voie législative qui est entrée en fonction le 1er décembre 1991. Son mandat est d'être l'institut de formation des cadres du gouvernement en veillant à rehausser les capacités de gestion de la fonction publique et à promouvoir une solide culture d'entreprise au sein de l'organisation.

En vertu de sa loi habilitante, le CCG a sept objectifs :

1. encourager la fierté et l'excellence dans la gestion de la fonction publique et insuffler aux cadres de la fonction publique un sentiment d'appartenance et d'adhésion aux valeurs et traditions de la fonction publique,
2. contribuer à ce que les gestionnaires de la fonction publique possèdent les compétences et connaissances analytiques, créatives, consultatives, administratives et autres nécessaires pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, pour répondre au changement, notamment aux transformations sociales, culturelles, raciales et linguistiques de la société canadienne, et pour gérer les programmes, les services et le personnel du gouvernement de manière efficace et équitable,
3. aider les gestionnaires de la fonction publique à forger des relations de coopération efficaces avec les employés de tous les niveaux, par le leadership, la motivation, des communications internes efficaces et l'encouragement de l'innovation et d'un service de qualité élevée à l'intention du public, et par le perfectionnement des compétences,
4. former au sein de la fonction publique et attirer dans la fonction publique, par le truchement des programmes et études du Centre, des personnes de haut calibre reflétant la diversité de la société canadienne, et appuyer leur épanouissement et leur perfectionnement comme gestionnaires du secteur public engagés à servir le Canada,
5. élaborer et dispenser des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement à l'intention des gestionnaires du secteur public, notamment les cadres de niveau supérieur,
6. effectuer des études et des recherches au sujet des théories et des pratiques de gestion dans le secteur public, et
7. sensibiliser la population canadienne aux questions de gestion dans le secteur public et au rôle et aux fonctions du gouvernement, et faire participer un large éventail de particuliers et d'institutions à la poursuite de l'excellence en administration publique.

Le Centre est géré par un conseil composé de membres des secteurs public et privé et il est présidé par le greffier du Conseil privé.

1. Les programmes pour les organismes

Comme les dirigeants d'organismes constituent un groupe relativement peu nombreux, des programmes sont conçus spécialement à leur intention et à l'intention de leur personnel en fonction des besoins établis en les consultant. Le Centre continuera d'agir de cette manière. Voici quelques exemples de programmes proposés dans ce contexte.

a. Le Programme de déjeuner et mise à jour des dirigeants d'organismes

Ce programme est une initiative des dirigeants d'organismes, avec l'appui du CCG.

b. Le Programme d'initiation des dirigeants d'organismes

Cours d'une journée ou deux destiné à initier les nouveaux dirigeants d'organismes au fonctionnement du gouvernement. Le cours est axé sur les concepts et connaissances spéciaux qui sont nécessaires pour gérer efficacement des organismes, en mettant notamment l'accent sur les relations entre les dirigeants, les ministres et les sous-ministres, ainsi que sur les arrangements de travail avec les ministres, les sous-ministres, le conseil de gestion ou d'administration de l'organisme, les organismes centraux (p. ex. BCP, SCT) et le personnel des organismes.

c. Le leadership pour les dirigeants d'organismes

Ce cours en résidence de deux jours a permis d'évaluer les compétences en leadership des participants par rapport aux caractéristiques des dirigeants qui réussissent, ce qui a débouché sur des discussions concernant la manière dont ces connaissances pouvaient être exploitées pour aider les participants à rehausser leur efficacité dans leurs relations avec leurs collègues et employés. Il a aussi offert aux participants une chance unique d'examiner des questions de leadership concrètes auxquelles font face les dirigeants d'organismes grâce à des discussions et exercices de groupe.

d. Comparaire devant un comité parlementaire

Cours d'une journée et demie destiné à aider les dirigeants d'organismes à communiquer plus efficacement lorsqu'ils témoignent devant des comités parlementaires. Un volet important du programme se compose de simulations. Des cours spécialisés sont également offerts aux dirigeants et à leur personnel avant des comparutions réelles.

e. Le Programme de formation pour les membres des tribunaux administratifs

Programme d'une semaine basé sur une série de simulations et destiné à offrir aux membres des tribunaux administratifs une formation très concrète sur la tenue d'audiences. C'est un cours idéal pour les nouveaux membres et une excellente méthode de rafraîchissement des connaissances des membres chevronnés. Le nombre de programmes offerts chaque année dépend de la demande.

2. Les programmes centraux des cadres supérieurs

Le CCG dispense un éventail de programmes pour les cadres supérieurs du gouvernement et pour les futurs cadres. Bon nombre de ces programmes peuvent être utilisés par les dirigeants d'organismes ou par leur personnel. Dans certains cas, c'est le CCG qui contrôle la participation; dans d'autres, lorsque les programmes sont destinés à appuyer une initiative de perfectionnement, il peut y avoir un contrôle centralisé.

Pour tout autre renseignement, s'adresser au

Centre canadien de gestion
Téléphone : (613) 997-4163
Télécopieur : (613) 997-6999
Site Internet : <http://www.ccmd-ccg.gc.ca>

Annexe E - Le bureau du vérificateur général du Canada

Le système de démocratie parlementaire en vigueur au Canada exige que le gouvernement en place reçoive l'autorisation expresse du Parlement de percevoir et de dépenser les fonds publics, et qu'il rende compte par la suite de la façon dont il administre les fonds qui lui sont confiés. Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a pour mandat de défendre les intérêts de la population canadienne en s'efforçant, dans toutes les entreprises qu'il mène pour le compte du Parlement, de promouvoir un gouvernement responsable, honnête et productif. Les vérifications et examens indépendants qu'il effectue lui permettent d'obtenir des renseignements objectifs, de fournir des conseils et des garanties au Parlement et de promouvoir l'obligation de rendre compte et l'application de pratiques exemplaires dans toutes les opérations gouvernementales. Dans son rôle d'assistant à la tenue des comptes du gouvernement, le vérificateur général a pour mandat d'examiner les comptes des ministères et des organismes fédéraux, ainsi que de la plupart des sociétés d'État.

Le BVG, qui fait partie de la branche législative, est indépendant du gouvernement de l'heure. Le Bureau a toute latitude pour recruter son personnel et fixer les conditions d'emploi. Le vérificateur général est nommé(e) pour dix ans et il ou elle est habilité(e) à demander au gouvernement de lui fournir tous les renseignements nécessaires à l'exécution de ses fonctions. De plus, ses rapports sont directement soumis à la Chambre des communes par l'intermédiaire du président de la Chambre. Cette indépendance est essentielle au fonctionnement efficace de ce Bureau et à la production de rapports impartiaux.

L'essentiel du travail du BVG est effectué par la Direction générale des opérations de vérification qui vérifie les ministères, organismes et autres organisations du gouvernement fédéral, comme les sociétés de la Couronne, pour lesquelles le BVG est vérificateur officiel. Le Bureau exécutif établit les grandes orientations politiques, offre un soutien juridique et professionnel, exerce une fonction d'examen, assure la liaison avec le Parlement et remplit également des activités d'envergure internationale. La Direction générale des services intégrés apporte un soutien direct à toutes ces activités en remplissant des fonctions comme la planification stratégique, la gestion financière, l'administration, la passation de marchés, la gestion des ressources humaines, les langues officielles et le perfectionnement professionnel. Le Bureau du commissaire à l'environnement et au développement durable prête main forte au vérificateur général dans l'exécution de ses fonctions dans le domaine de l'environnement et du développement durable.

La Loi sur le vérificateur général, la Loi sur la gestion des finances publiques et d'autres lois précisent les fonctions du vérificateur général et du ou de la commissaire à l'environnement et au développement durable. Le mandat énoncé dans la Loi sur le vérificateur général comporte trois volets — l'attestation financière, la vérification de la conformité et la vérification de l'optimisation des ressources — qu'on englobe souvent sous le vocable de vérification intégrée. La Loi sur le vérificateur général exige la vérification des comptes du Canada, notamment de ceux liés au Fonds du revenu consolidé, et la formulation d'avis de vérification à leur sujet (attestation financière) qui apparaissent dans les comptes publics du Canada, publiés chaque automne.

De plus, la loi confie le mandat au vérificateur général de faire rapport sur tout ce qu'il ou elle juge important et de nature à mériter l'attention de la Chambre. Ces aspects pouvant faire l'objet de rapports au Parlement englobent les cas de mauvaise utilisation ou de mauvaise gestion des fonds publics, de fraude, de dépassement des crédits, de dépenses non autorisées par le Parlement et d'autres irrégularités (problèmes de conformité).

En outre, le vérificateur général est tenu de faire rapport chaque fois qu'il ou elle constate que les fonds publics ne sont pas dépensés dans un souci d'économie et d'efficacité et qu'il n'existe pas de procédures satisfaisantes pour permettre aux administrateurs des programmes de mesurer l'efficacité des activités entreprises (optimisation des ressources) et de faire rapport à ce sujet. En plus de son rapport annuel, le vérificateur général publie des rapports périodiques, jusqu'à trois fois par an. Ces derniers donnent le résultat des vérifications exhaustives de ministères et d'organismes fédéraux, et portent sur des domaines outrepassant les responsabilités des ministères. Ils portent aussi sur des vérifications conduites à l'échelle du gouvernement, ils peuvent prendre la forme de rapports de suivi analysant les mesures prises par les ministères en réponse à des vérifications antérieures ou peuvent se présenter sous la forme d'observations du vérificateur portant sur des questions importantes qui ne sont pas visées par les autres rapports susmentionnés.

L'application des critères de vérification est un important élément de la vérification de l'optimisation des ressources : il s'agit de normes raisonnables en fonction desquelles sont évalués les pratiques de gestion, les mesures de contrôle et les systèmes de rapport en place. Ces critères servent à juger du degré selon lequel l'organisation vérifiée se conforme à ce qu'on attend d'elle, de façon explicite et autorisée.

En vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques, les sociétés de la Couronne sont également sujettes à une forme de vérification exhaustive. Même si le vérificateur de ces sociétés de la Couronne n'est pas forcément le vérificateur général, les dispositions relatives aux vérifications de ces organisations demeurent les mêmes. Elles comprennent la formulation d'un avis de vérification sur l'impartialité de la présentation des états financiers et sur la conformité aux autorisations; une disposition prévoyant le signalement, par le vérificateur, de toute autre question qu'il ou elle juge appropriée et la tenue d'examens spéciaux périodiques, notamment d'un avis de vérification sur l'exécution des responsabilités de gestion.

Le ou la commissaire à l'environnement et au développement durable fait annuellement rapport à la Chambre des communes, au nom du vérificateur général, sur toutes les questions touchant à l'environnement et au développement durable qu'il ou elle juge utile de signaler. En outre, les ministères fédéraux doivent publier leurs stratégies et plans d'action annuels en matière de développement durable qui sont vérifiés par le ou la commissaire. Le rapport annuel du ou de la commissaire comprend également ses remarques sur le nombre, la nature et le statut des requêtes concernant l'environnement, adressées au vérificateur général.

Bien que les rapports du vérificateur général fassent l'objet d'une attention considérable au moment de leur publication, c'est en fait quand ils sont examinés par les comités du Parlement qu'ils ont leur plein impact à long terme. Le Comité des comptes publics (CCP) de la Chambre des communes articule la plupart de ses travaux autour des rapports du vérificateur général.

Tout au long de l'année, le CCP tient des audiences d'examen des constats de vérifications, auxquelles participent le vérificateur général, l'équipe de vérification et les hauts fonctionnaires des ministères vérifiés. Après ces audiences, le CCP fait éventuellement rapport et émet des recommandations à la Chambre des communes. En règle générale, les ministères vérifiés doivent rendre compte au CCP des mesures qu'ils ont prises en réponse à ses recommandations. Ainsi, le CCP permet de boucler la boucle de la reddition de compte. Les rapports du BVG sont également examinés et débattus par d'autres comités parlementaires.

Le vérificateur général est appelé à rendre annuellement des comptes à un vérificateur externe nommé par le Conseil du Trésor. Le rapport de ce vérificateur externe est soumis au Conseil du Trésor et il est ensuite déposé à la Chambre des communes. Le Bureau du vérificateur général, à l'instar des autres ministères fédéraux, doit soumettre au Parlement son budget de dépenses; le vérificateur général est appelé à commenter ce budget ainsi que les pratiques de gestion du Bureau au Comité des comptes publics.

Pour tout autre renseignement, s'adresser au: On trouvera une description plus détaillée de la façon dont fonctionne le BVG dans Vérifier au nom du Parlement, à l'adresse Internet : <http://www.oag-bvg.gc.ca>