



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



Portefeuille du Patrimoine canadien

Guide à l'intention des personnes nommées
par le gouverneur en conseil



Réalisé par le Bureau des affaires du portefeuille
Ministère du Patrimoine canadien
Avril 2002
Réimpression et mise à jour : mars 2015

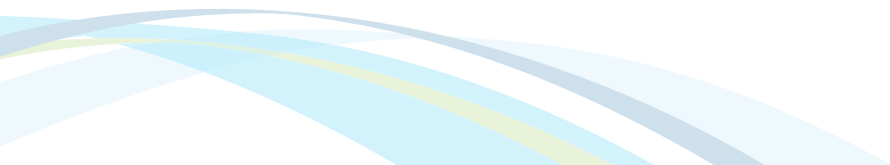
© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2015.
No de catalogue : CH1-33/2015F-PDF
ISSN : 2369-0542

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
En quoi les institutions publiques sont-elles différentes?	1
Notion de la Couronne (État)	2
Notion de portefeuille	4
Types d'organismes gouvernementaux	6
Ministères.....	6
Organismes	6
Tribunaux administratifs.....	6
Sociétés d'État.....	6
Principe d'autonomie	7
Régime de planification, de budgétisation et de reddition de comptes	7
Partie I – Plan de dépenses du gouvernement.....	9
Partie II – Budget principal des dépenses.....	9
Partie III – Plan de dépenses des ministères	9
<i>Ministères et autres organismes</i>	9
Rapports sur les plans et priorités.....	9
Rapports ministériels sur le rendement.....	9
Rapports annuels.....	9
<i>Sociétés d'État</i>	10
Plans d'entreprise et les budgets d'investissement et de fonctionnement.....	10
Rapports annuels.....	12
Gouvernance	12
Comités de vérification	13
Comités de gouvernance	14
Formation	14
Lignes directrices sur les nominations par le gouverneur en conseil.....	14
Dernier mot	15

LISTE DES GRAPHIQUES ET DES SOURCES DE RÉFÉRENCE

Organigramme du portefeuille du Patrimoine canadien	5
Relations entre le portefeuille du Patrimoine canadien et le ministre	8
Cycle de planification, de budgétisation et de reddition de comptes	10
Plans et rapports clés des organismes du portefeuille	11
Qui fait quoi? Rôles au sein de l'équipe de gouvernance	13
Sources d'information utiles	16
Sites Web	18
Portefeuille du Patrimoine canadien	19



INTRODUCTION

Bienvenue au portefeuille du Patrimoine canadien.

Ce portefeuille, composé du ministère du Patrimoine canadien et de 18 organismes, est l'un des plus importants au sein du gouvernement du Canada.

Il regroupe en effet 10 sociétés d'État, quatre organismes ministériels et un tribunal administratif dont les champs d'activités sont étroitement liés à ceux du ministère. Ces organismes œuvrent dans le domaine du patrimoine (six musées nationaux, Bibliothèque et Archives Canada, Commission des champs de bataille nationaux et Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels), des arts (Conseil des arts du Canada et Centre national des Arts), et de l'audiovisuel (CBC/Radio-Canada, Office national du film du Canada, Téléfilm Canada et le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes). Le portefeuille compte aussi trois organismes qui concentrent leurs activités dans le secteur des ressources humaines (Commission de la fonction publique du Canada, Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique et Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs Canada).

En plus d'avoir un mandat précis à réaliser, les organismes du portefeuille jouent un rôle clé pour aider le gouvernement à atteindre les priorités et les objectifs qu'il s'est fixés en matière de politiques publiques. Comme ils répondent à des modèles de gouvernance divers (sociétés d'État, agences, conseils d'administration et tribunaux administratifs), ils entretiennent des rapports différents avec le gouvernement et jouissent d'un

degré d'autonomie qui peut varier considérablement. Il est donc important de bien comprendre les rapports qui existent entre l'organisme que vous représentez et le Parlement qui représente la population canadienne.

Le Bureau des affaires du portefeuille du ministère du Patrimoine canadien a élaboré ce guide à l'intention des personnes récemment nommées par le gouverneur en conseil aux conseils d'administration d'organismes qui rendent compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien. Il vise à donner, de façon très générale, un aperçu du rôle et des responsabilités des membres des conseils d'administration de ces institutions publiques, qui diffèrent quelque peu de ceux des sociétés du secteur privé ou des sociétés sans but lucratif. Le personnel de l'organisme auquel vous avez été nommé vous renseignera en détail sur son mandat et ses activités. Au besoin, il vous dirigera vers les ressources et la formation dont vous pourriez avoir besoin pour vous acquitter efficacement de vos fonctions. Ce document devrait vous aider à mieux situer votre mandat et ces activités dans le contexte général des rouages du gouvernement du Canada.

EN QUOI LES INSTITUTIONS PUBLIQUES SONT-ELLES DIFFÉRENTES?

La principale différence entre le rôle d'administrateur d'un organisme d'État et celui d'une société du secteur privé, qu'elle soit à but lucratif ou non, vient du fait que le conseil d'administration d'un organisme d'État rend des comptes à de multiples niveaux. Les actions et décisions d'organismes publics sont aussi constamment portées à l'attention des Canadiens.

La mesure du succès d'une société à but lucratif est fondée sur sa rentabilité et, à cet égard, elle rend compte aux actionnaires.

La mesure du succès d'une société sans but lucratif repose sur la réalisation des objectifs fixés dans ses statuts et, à cet égard, elle rend compte à ses sociétaires.

Dans le cas d'un organisme d'État, remplir le mandat établi dans sa loi habilitante ne constitue qu'un morceau du casse-tête. Étant donné que les institutions publiques rendent compte en dernière instance aux citoyens et citoyennes par l'intermédiaire du ministre responsable et du Parlement, ses activités doivent aussi atteindre les objectifs et les priorités du gouvernement dans son ensemble. Ces objectifs et ces priorités sont exposés dans de nombreux textes législatifs, notamment la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les langues officielles*, ainsi que dans des énoncés de principes généraux comme le discours du Trône.

Les organismes d'État doivent se conformer aux processus de planification, de reddition de comptes et de budgétisation du gouvernement, selon les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère des Finances. Ils doivent aussi se prêter à des examens publics, par exemple, ceux des comités parlementaires et du vérificateur général. Ces exigences, en matière de saine gestion, d'imputabilité et de transparence, sont une caractéristique propre à la gouvernance des institutions publiques.

Il existe de bonnes sources de renseignements pour mieux comprendre les attentes et les exigences sur le plan de la gouvernance des organismes fédéraux.

Sous la rubrique « Sources d'information utiles », vous trouverez un document préparé par le Secrétariat de l'appareil gouvernemental du Bureau du Conseil privé, intitulé : « *Pour un gouvernement responsable – Guide du ministre et du ministre d'État - 2011* ». Ce document énonce les principes de base associés au rôle et aux responsabilités des ministres dans le système de gouvernement parlementaire responsable du Canada et comprend des renseignements sur les relations des ministres avec leur portefeuille. En outre, le document fournit des directives additionnelles sur la coordination du portefeuille.

NOTION DE LA COURONNE (ÉTAT)

Le Canada est une monarchie constitutionnelle et une démocratie dotée d'un gouvernement parlementaire responsable. Ainsi, la structure est régie à la fois par la constitution écrite du Canada (les lois constitutionnelles de 1867 à 1982) et par une constitution « non écrite » composée d'usages et de coutumes qui ont vu le jour suivant le modèle de gouvernement britannique (Westminster) et qui, depuis 1867, ont évolué au fil de l'histoire du gouvernement responsable au Canada afin de les adapter au contexte canadien.

Il existe trois ordres de gouvernement au Canada : **fédéral, provincial ou territorial, et municipal**. Chaque ordre a différentes compétences, déterminables en fonction de la géographie et des types de services.

Le **gouvernement fédéral** crée des lois et gère des programmes et des services qui s'appliquent à l'ensemble du pays.

Les **gouvernements provinciaux et territoriaux** prennent des décisions relatives aux domaines du droit qui concernent directement leur province ou leur territoire.

Les compétences des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux sont définies dans la *Loi constitutionnelle de 1867*.

Les **administrations municipales** sont chargées d'adopter les règlements administratifs et de gérer les services qui touchent uniquement leur ville ou leur village.

Les **pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire** se partagent la responsabilité de gouverner à l'échelle fédérale, et, théoriquement, ces trois pouvoirs émanent de la Couronne. La Reine Elizabeth II est notre chef d'État. Au Canada, elle est représentée par le gouverneur général, à l'échelle nationale, et par les lieutenants-gouverneurs, à l'échelle provinciale; elle délègue ses pouvoirs à ces représentants.

Le **pouvoir législatif**, qui s'occupe d'adopter des lois, comprend les deux chambres du Parlement : la Chambre des communes et le Sénat.

Le **pouvoir exécutif**, appelé aussi le gouvernement, édicte et applique toutes les lois fédérales adoptées par le pouvoir législatif. Il est exercé par la Reine (représentée par le gouverneur général), le Cabinet (un groupe composé de membres haut placés du gouvernement, dont le premier ministre) et l'administration. L'administration comprend tous les ministères, les forces armées, les sociétés d'État et d'autres organismes.

Le Cabinet du Canada décide des politiques et des priorités du gouvernement fédéral pour tout le pays. Ensemble, ses conseillers agissent au nom du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Le gouverneur général nomme les membres du Cabinet sur avis du premier ministre. La majorité des membres sont députés de la Chambre des communes. Il arrive parfois qu'un sénateur en fasse partie pour assurer la représentation de toutes les régions du pays. Le gouverneur général agit presque toujours sur l'avis du Cabinet.

Le **pouvoir judiciaire** est constitué d'une série de tribunaux indépendants qui interprètent les lois adoptées par les pouvoirs exécutif et législatif.

Chaque ministère est présidé par un ministre du Cabinet. Les ministres peuvent assumer des responsabilités additionnelles à l'égard d'une gamme d'organismes, de conseils d'administration, de commissions et de sociétés d'État, ce qu'on appelle le portefeuille. Les ministres doivent rendre compte au Parlement des gestes posés par les organismes qui relèvent d'eux. C'est cette convention de responsabilité ministérielle qui crée le lien entre les citoyens et citoyennes et les institutions fédérales.

À titre de membre du conseil d'administration d'un organisme gouvernemental, vous faites partie intégrante de l'exécutif fédéral. Celui-ci est chargé d'exécuter la volonté des citoyens exprimée dans la législation et les politiques du gouvernement et de rendre compte au Parlement, par l'intermédiaire du ministre, de la manière dont l'organisme que vous dirigez sert le public. Ainsi, dans l'éventualité d'un changement de gouvernement, votre rôle comme administrateur d'un conseil d'administration demeure inchangé.

NOTION DE PORTEFEUILLE

En plus du ministère qu'ils peuvent diriger, de nombreux ministres assument la responsabilité d'autres organismes gouvernementaux qui partagent habituellement une orientation particulière. Ce groupe d'organismes qui rend des comptes au ministre, ou par l'intermédiaire de celui-ci au Parlement, porte le nom de portefeuille.

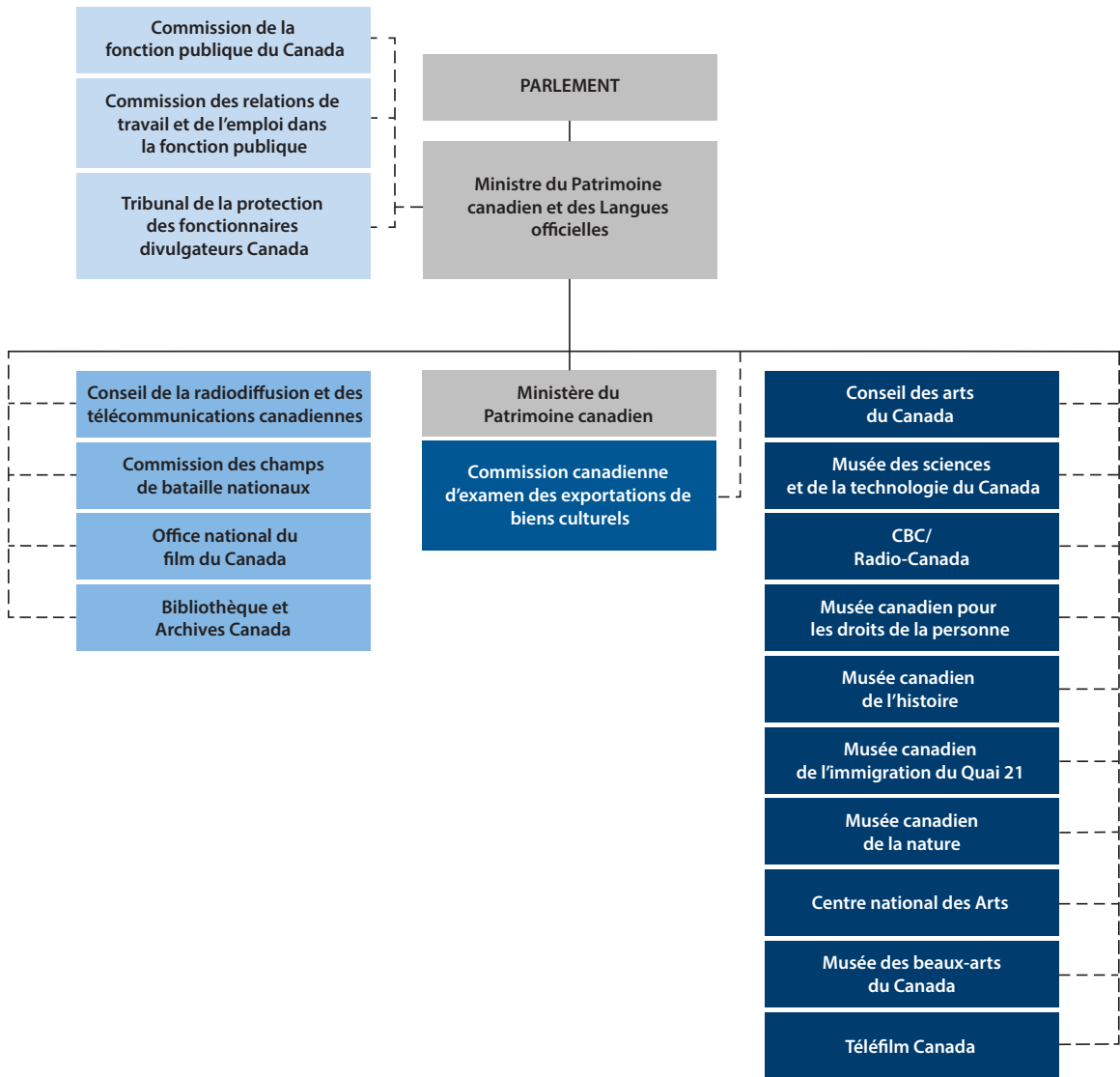
Le portefeuille du Patrimoine canadien est composé du Ministère, de 10 sociétés d'État, et de huit autres organismes (voir l'organigramme à la page 5). Le ministre du Patrimoine canadien est responsable de la coordination du portefeuille d'une manière intégrée, tout en respectant le degré d'autonomie. Le ministre est souvent assisté dans ses fonctions par d'autres ministres ou ministres d'État qui ont la responsabilité de dossiers précis, par exemple Sports. Ces dossiers peuvent varier d'une administration à l'autre.

Le concept de « gestion de portefeuille » est un aspect important dans les rouages du gouvernement. Cette mesure vise principalement à donner plus de cohérence au rôle du gouvernement dans une sphère d'activité particulière, grâce à une meilleure coordination entre les ministères et les organismes aux missions semblables, pour faire en sorte que le portefeuille dans son ensemble réponde bien aux orientations stratégiques du gouvernement. Le gouvernement s'attend d'ailleurs à ce que les sociétés d'État et les autres organismes du portefeuille collaborent afin de réduire les coûts, d'accroître l'efficacité et de maximiser les possibilités en vue d'adopter des mesures plus stratégiques à l'égard des priorités gouvernementales.

Le rôle du ministre au sein du portefeuille consiste à établir les cadres stratégiques, les priorités et les grands objectifs dans lesquels les organismes du portefeuille mènent leurs activités. Le sous-ministre du Patrimoine canadien est la principale source de soutien de service public et des conseils de politique du ministre. Le ministre et le sous-ministre sont appuyés par le Bureau des affaires du portefeuille, qui agit comme un « guichet unique » et permet une approche plus stratégique et cohérente de la gestion de portefeuille sur le plan des politiques, de la planification, de la reddition de comptes, de l'affectation des ressources financières, de la coordination avec les agences centrales, des nominations, de la gouvernance et des communications.

Il est important de préciser que la gestion de portefeuille ne change en rien la nature des rapports entre le ministre et l'organisme. Son but premier consiste à maximiser les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs du gouvernement, tout en respectant le mandat des organismes du portefeuille. La loi habilitante de chaque organisme, la *Loi sur la gestion des finances publiques* et, le cas échéant, des décrets, définissent le cadre dans lequel chaque organisme interagit avec le ministre et le gouvernement. Cependant, au plan opérationnel, des réunions ont lieu entre les chefs d'organismes et du personnel d'autres niveaux afin de veiller à ce que les priorités du gouvernement et celles du ministre soient bien comprises et pour encourager l'échange d'information et la collaboration.

ORGANIGRAMME DU PORTEFEUILLE DU PATRIMOINE CANADIEN



TYPES D'ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

Le Parlement exerce le pouvoir général du gouvernement fédéral grâce à son pouvoir de légiférer. Les pouvoirs sont conférés dans les lois de trois façons générales : aux ministres individuellement, au gouverneur général en conseil et au premier dirigeant et au conseil d'administration de chaque organisme (dans ce dernier cas, leur degré d'autonomie varie considérablement). Cette délégation définit la portée des pouvoirs que l'organisme peut exercer ainsi que ses responsabilités et ses obligations envers le Parlement et les Canadiens. Le portefeuille du Patrimoine canadien comprend des exemples de tous les types de régimes de responsabilité.

Comme indiqué dans « *Pour un gouvernement responsable – Guide du ministre et du ministre d'État - 2011* », les organismes du portefeuille peuvent englober les entités suivantes :

MINISTÈRES

Ils sont les principaux responsables de l'élaboration des politiques et des programmes du gouvernement : leur mandat est souvent vaste, et ils sont dirigés par des ministres auxquels sont dévolues des attributions;

ORGANISMES

Ils peuvent se présenter sous différentes formes et porter différents noms (p. ex. organismes, conseils, commissions, bureaux, centres); leur mandat est généralement plus spécialisé, et les pouvoirs sont conférés à l'organisme même ou

à son administrateur général, mais les diverses responsabilités résiduelles reviennent aux ministres;

TRIBUNAUX ADMINISTRATIFS

Ils rendent des décisions et instruisent des appels de façon indépendante du gouvernement, en suivant des processus quasi judiciaires; les divers pouvoirs résiduels appartiennent aux ministres;

SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Elles offrent des services précis, habituellement sur une base commerciale : elles jouissent d'une grande autonomie opérationnelle et sont encadrées par un conseil d'administration; certains pouvoirs discrétionnaires sont habituellement réservés aux ministres. Certaines d'entre elles reçoivent un soutien financier du gouvernement, tandis que d'autres sont autosuffisantes ou à but lucratif. Les pouvoirs permettant à une société d'État de s'acquitter de son mandat sont conférés à un conseil d'administration chargé de l'administrer. Bien que les sociétés d'État fonctionnent selon leur propre cadre législatif, elles sont responsables devant le Parlement par l'entremise de leur ministre responsable.

Certaines sociétés d'État fonctionnent en vertu du cadre de responsabilisation prescrit par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. C'est le cas notamment des six musées nationaux qui sont aussi assujettis à la *Loi sur les musées*.

Selon l'article 85 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, d'autres sociétés d'État ne sont pas assujetties à la partie X de la *Loi*, à l'exception des articles 89.8 à 89.82, du paragraphe 105(2),

et des articles 113.1, 119, 131 à 148 et 154.01, qui traitent notamment des obligations des sociétés sur le plan de l'imputabilité, de la gestion financière et de la vérification. Elles sont régies par leur propre loi habilitante. Dans le cadre du portefeuille du Patrimoine canadien, il s'agit du Conseil des arts du Canada, de CBC/Radio-Canada, du Centre national des Arts et de Téléfilm Canada.

Le **conseil d'administration** est responsable de la gestion générale de la société d'État; il est chargé de donner à la direction l'orientation stratégique, de superviser les activités de l'organisme et de faire rapport à la Couronne. Il doit agir dans l'intérêt de la société d'État dont il est responsable selon les termes du mandat qui lui est conféré par la loi, tout en remplissant ses fonctions avec prudence et diligence raisonnable. Le conseil est également chargé, sur une base annuelle, de l'évaluation du rendement du premier dirigeant. Compte tenu de leurs pouvoirs prescrits par la loi et du rôle de leur conseil d'administration, le ministre n'intervient pas dans les activités quotidiennes des sociétés d'État.

Le **président** du conseil d'administration est responsable de la bonne conduite des réunions de ce dernier, et de veiller à ce que la société d'État remplisse efficacement son mandat et ses objectifs. Il s'assure de l'utilisation judicieuse des fonds publics, veille à ce que la société d'État demeure viable et demande des comptes à la direction sur son rendement.

Le **premier dirigeant** est responsable de la gestion quotidienne de la société d'État au nom du conseil d'administration.

PRINCIPE D'AUTONOMIE

La nature de votre organisme détermine son degré d'autonomie (« lien de dépendance ») à l'égard du gouvernement. Plus votre organisme est autonome et moins il est assujéti à la direction et au contrôle du ministre et des organismes centraux, plus ses responsabilités sont grandes et, par conséquent, plus on accorde de l'importance aux principes de saine gestion, de reddition de comptes et de transparence (voir le graphique à la page 8).

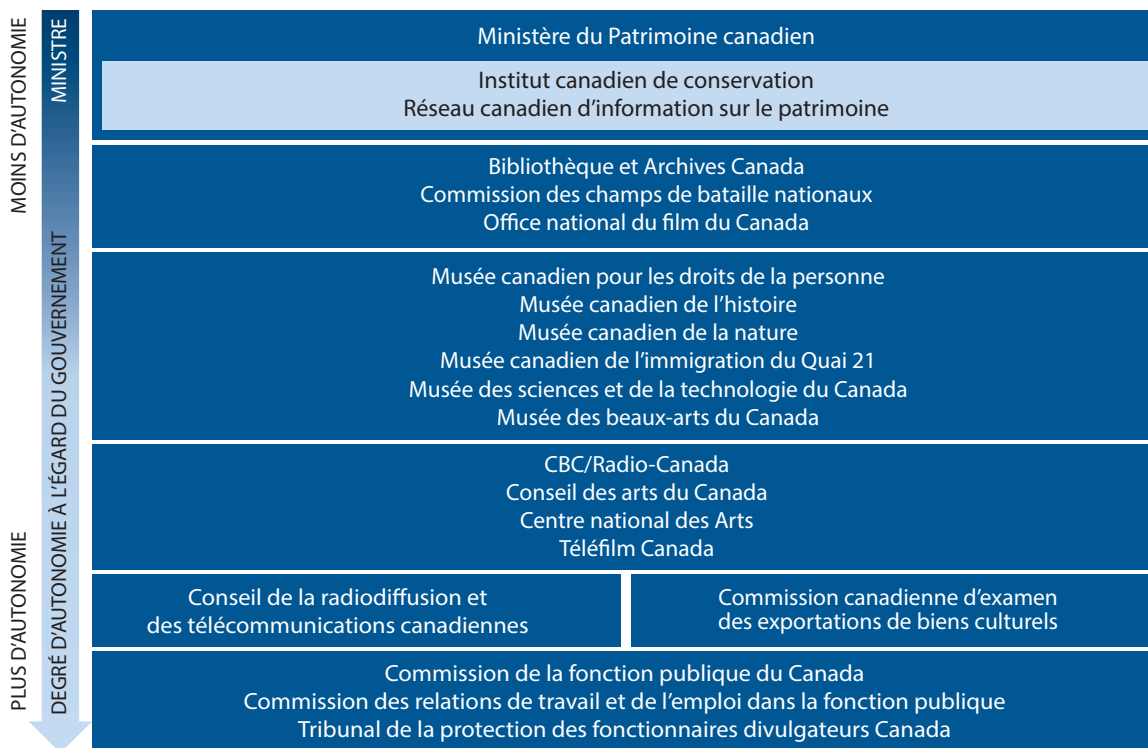
RÉGIME DE PLANIFICATION, DE BUDGÉTISATION ET DE REDDITION DE COMPTES

Une grande partie du travail des membres du conseil d'administration d'un organisme gouvernemental consiste, d'une part, à surveiller les activités de l'organisme dans l'exercice de son mandat et, en particulier, la dépense des fonds que le Parlement lui alloue à ses fins. Elle consiste d'autre part à rendre compte de la façon dont l'organisme s'est acquitté de son mandat et a servi les intérêts des Canadiens.

Pour le gouvernement, il est prioritaire de rendre son régime de planification, de budgétisation et de reddition de comptes plus axé sur les résultats. Le gouvernement et les Canadiens s'attendent à ce que les organismes présentent les résultats concrets atteints à l'aide des fonds publics. Ils doivent aussi montrer comment ces résultats contribuent aux objectifs de politique générale exposés dans leur mandat et aux priorités et objectifs plus larges du gouvernement.

Le processus de planification et de reddition de comptes du gouvernement fédéral comporte un

RELATIONS ENTRE LE PORTEFEUILLE DU PATRIMOINE CANADIEN ET LE MINISTRE



cycle fixe, étroitement lié au cycle budgétaire. Les dates de réunions de plusieurs conseils d'administration sont choisies expressément afin de pouvoir se pencher sur les documents qu'il faut présenter au Secrétariat du Conseil du Trésor ou au Parlement, à date fixe, au cours de l'année. Tous doivent présenter des renseignements budgétaires aux fins de l'établissement du Budget principal des dépenses, qui expose collectivement toutes les dépenses qu'on demande au Parlement d'approuver pour la nouvelle année. Le moment de présenter le Budget principal des dépenses est déterminé dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui exige que les plans de dépenses détaillés du

gouvernement soient déposés annuellement, avant la fin février.

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, au nom des ministres responsables, comporte trois parties :

PARTIE I – PLAN DE DÉPENSES DU GOUVERNEMENT

Le Plan de dépenses du gouvernement donne un aperçu des dépenses du gouvernement et présente les modifications apportées aux dépenses prévues d'un exercice à l'autre.

PARTIE II – BUDGET PRINCIPAL DES DÉPENSES

Le budget principal des dépenses appuie directement la loi de crédits. Il renferme des renseignements détaillés au sujet des plans de dépenses et des autorisations demandées par chaque ministère et organisme.

En vertu du *Règlement de la Chambre des communes*, les parties I et II doivent être déposées au plus tard le 1^{er} mars.

PARTIE III – PLAN DE DÉPENSES DES MINISTÈRES

Le Plan de dépenses des ministères est divisé en deux documents : les *Rapports sur les plans et priorités* (RPP) et les *Rapports ministériels sur le rendement* (RMR), qui sont établis par chaque ministère et organisme, à l'exception des sociétés d'État.

Bien que tous les organismes gouvernementaux doivent se conformer au régime de planification, de budgétisation et de reddition de comptes, les instruments utilisés pour répondre à ces exigences peuvent varier selon le type d'organisme.

Ministères et autres organismes

Rapports sur les plans et les priorités

Chaque printemps, les ministères et autres organismes doivent préparer un Rapport sur les plans et les priorités que le ministre doit soumettre au Conseil du Trésor. Ces rapports, qui portent sur trois ans, sont des documents de travail stratégiques énonçant les grandes priorités et décrivant comment les ressources de l'organisme seront affectées à l'atteinte d'objectifs précis. Ces rapports sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor (habituellement en mars).

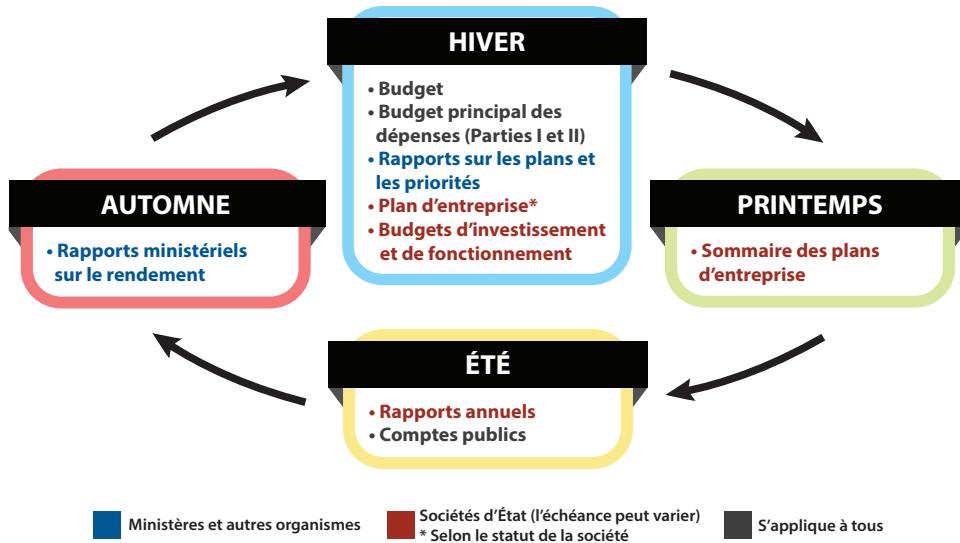
Rapports ministériels sur le rendement

En fin d'été ou début d'automne, les ministères et autres organismes commencent les préparatifs de Rapports sur le rendement que le ministre doit soumettre au Conseil du Trésor. Ces rapports font état des réalisations et des résultats axés sur les engagements et les objectifs établis dans les Rapports sur les plans et les priorités. Ces rapports sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor (habituellement en octobre).

Rapports annuels

Certains organismes sont aussi tenus de présenter un rapport annuel au Parlement. Le contenu de ces rapports varie selon la nature de l'organisme en question et les exigences prescrites dans sa loi habilitante. En général, les documents présentent un bilan des opérations et des activités de l'organisme pour la période visée.

CYCLE DE PLANIFICATION, DE BUDGÉTISATION ET DE REDDITION DE COMPTES



Sociétés d'État

La partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements afférents exigent que les sociétés d'État présentent les documents suivants chaque année, de la manière et dans la forme prescrites par la *Loi* : un plan d'entreprise, un rapport annuel et des budgets d'investissement et de fonctionnement. Les six musées nationaux sont assujettis à ce régime.

Les quatre autres sociétés d'État du portefeuille, le Conseil des arts du Canada, CBC/Radio-Canada, le Centre national des Arts et Téléfilm Canada, exemptées de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (à l'exception des articles 89.8 à 89.82, du paragraphe 105(2) et des articles 113.1, 119, 131 à 148 et 154.01) doivent, en vertu de

leur loi habilitante, soumettre des rapports annuels au ministre, lesquels seront ensuite déposés au Parlement. Cependant, CBC/Radio-Canada est tenue de présenter pour information un plan d'entreprise et un sommaire du plan d'entreprise. Ces derniers sont soumis au ministre et sont déposés au Parlement.

Plans d'entreprise et les budgets d'investissement et de fonctionnement

Les plans d'entreprise constituent l'un des principaux outils mis à la disposition du conseil d'administration pour s'acquitter de certaines de ses responsabilités les plus fondamentales : établir les orientations stratégiques de la société, en lien avec son mandat et en tenant compte des priorités du gouvernement, et évaluer le rendement de la direction. Les plans et

PLANS ET RAPPORTS CLÉS DES ORGANISMES DU PORTEFEUILLE

Organismes	RPP (Hiver)	RMR (Été/ Automne)	Plan d'entreprise (Hiver)	Résumé du plan d'entreprise (Printemps)	Rapport annuel (Été)
	Déposé par le président du Conseil du Trésor		(Pas public) Approuvé par le Conseil du Trésor	Déposé par le ministre	
<ul style="list-style-type: none"> Ministère du Patrimoine canadien CRTC Bibliothèque et Archives Canada Commission des champs de bataille nationaux 	X	X			
<ul style="list-style-type: none"> Office national du film du Canada Commission de la fonction publique du Canada Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique 	X	X			X
<ul style="list-style-type: none"> Conseil des arts du Canada Centre national des Arts Téléfilm Canada 					X
<ul style="list-style-type: none"> CBC/Radio-Canada 			X*	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Six musées nationaux 			X	X	X

*Seul le budget d'investissement est approuvé

les budgets d'investissement et de fonctionnement connexes doivent également alimenter toutes les activités de planification, de budgétisation et d'évaluation du rendement au sein de l'organisme.

Il est important de rappeler ici que les plans d'entreprise et les budgets d'investissement et de fonctionnement sont un « contrat » avec le gouvernement – une promesse de la société de remplir son mandat et de respecter les priorités du gouvernement en menant certaines activités, en affectant des fonds et en obtenant des résultats donnés. En contrepartie, le gouvernement s'engage à allouer à la société des ressources (dans le cas des organismes qui dépendent de crédits) et une

plus grande autonomie que celle dont jouissent les autres organismes publics.

Chaque année, la plupart des sociétés d'État présentent, par les ministres responsables au Conseil du Trésor, un plan d'entreprise, un budget d'investissement et un budget de fonctionnement. Le Conseil du Trésor approuve les budgets et recommande le plan d'entreprise pour l'approbation du gouverneur en conseil. D'autres sociétés d'État présentent un budget d'investissement pour l'approbation du Conseil du Trésor. Le budget d'investissement est inclus dans le plan d'entreprise de la société qui est fourni à titre d'information.

Ces documents sont des documents secrets et doivent être traités de la sorte. Ce statut permet aux sociétés de fournir des renseignements francs aux ministres. Des résumés de ces plans d'entreprise sont toutefois déposés au Parlement (Sénat et Chambre des communes), une fois les renseignements commerciaux à caractère confidentiel ou particulièrement délicats retirés. Ils constituent ainsi un « contrat » avec la population canadienne et un important outil de communications pour les sociétés.

Rapports annuels

Comme les plans d'entreprise, les rapports annuels remplissent de multiples fonctions et s'adressent à des auditoires variés. Ils servent à « boucler la boucle en matière de responsabilisation ». Ils informent le Cabinet, le Parlement ainsi que le public de la mesure dans laquelle les sociétés ont atteint les cibles et les objectifs qu'elles s'étaient fixés dans leurs plans d'entreprise et expliquent clairement les secteurs dans lesquels le rendement a été inférieur ou supérieur à celui qui était prévu. Les sociétés utilisent également les rapports comme des outils de relations publiques, notamment lorsqu'elles sollicitent des fonds et des dons.

Dans les organismes qui comptent un conseil d'administration, les rapports sont soumis au ministre au nom du conseil, de sorte que chaque membre assume personnellement la responsabilité de leur contenu. Comme nous l'avons déjà mentionné, la responsabilité de déposer ces rapports au Parlement incombe au ministre responsable. Par conséquent, il est avantageux que les organismes travaillent en collaboration avec le ministère lors de l'élaboration de ces rapports, par

l'intermédiaire du Bureau des affaires du portefeuille.

Outre les rapports susmentionnés, d'autres lois exigent des rapports annuels pour dépôt au Parlement ou à d'autres secteurs du gouvernement. Il s'agit notamment de rapports : au Conseil du Trésor et au ministère du Patrimoine canadien sur divers aspects de la *Loi sur les langues officielles*; au commissaire à l'information du Canada et au commissaire à la protection de la vie privée sur le traitement des demandes présentées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*; au ministre du Travail sur le recrutement, l'avancement et le maintien en poste des femmes, des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*; et d'autres rapports en vertu de diverses lois d'application générale.

Les lois qui s'appliquent varient d'un organisme à l'autre. Votre organisme sera en mesure de vous fournir la liste des lois qui lui sont pertinentes. Bien que ces rapports n'exigent pas tous l'approbation du conseil d'administration, il est important d'en prendre connaissance.

GOUVERNANCE

La qualité de la gestion d'entreprise retient de plus en plus l'attention, tant au gouvernement que dans le secteur privé. Ce nouveau souci dans le secteur privé est attribuable aux préoccupations des actionnaires et aux critères juridiques plus stricts exigés des administrateurs. Dans le secteur public, l'importance accrue accordée à la bonne gouvernance s'explique par des exigences et

des attentes en matière de transparence et de responsabilisation envers ceux qui régissent, gèrent et administrent les ressources et les biens pour le compte d'autrui.

L'instauration et le respect de pratiques de bonne gouvernance donnent au gouvernement, aux Canadiens et aux diverses parties prenantes l'assurance que la société est administrée convenablement en vue d'atteindre les résultats attendus.

Bien qu'il existe de nombreux aspects uniques jouant un rôle dans la gouvernance des conseils d'administration du secteur public et privé, les divisions générales de la responsabilité sont similaires. La description suivante, extraite d'une publication du Conference Board du Canada intitulée « *Qui fait quoi?* », expose la répartition générale des responsabilités.

Depuis quelques années, les conseils d'administration des institutions gouvernementales se sont lancés dans une quête d'auto-amélioration au plan de la gestion. Ce sujet vaste et important dépasse largement le cadre de ce document. Toutefois, voici quelques tendances importantes :

COMITÉS DE VÉRIFICATION

Les comités de vérification sont obligatoires pour toutes les sociétés d'État. Les administrateurs qui y sont nommés doivent n'avoir aucun lien avec la direction. Des connaissances dans le domaine financier et une bonne compréhension du contexte dans lequel l'organisme exerce ses activités devraient compter parmi les principales compétences requises des membres du comité de vérification. Pour en savoir plus, veuillez consulter les *Lignes directrices à l'intention des comités d'audit des sociétés d'état et autres entreprises publiques* du Secrétariat du Conseil du Trésor.

QUI FAIT QUOI? RÔLES AU SEIN DE L'ÉQUIPE DE GOUVERNANCE

Actionnaire	Décideur de l'orientation · Fournisseur des ressources financières
Conseil d'administration	Dirigeant · Surveillant · Gérant · Informateur
Membre (individuel)	En plus des rôles au conseil en général : Apprenant · Enquêteur · Influenceur
Président du conseil d'administration	En plus des rôles au conseil en général et à titre de membre : Champion de la diversité · Créateur de consensus · Promoteur de solidarité
Comité du conseil d'administration et président du comité	En plus des rôles au conseil en général et à titre de membres : Initiateur de politiques · Conseiller · Planificateur · Aviseur
Président-directeur général	En plus des rôles au conseil en général : Directeur · Initiateur · Architecte · Réalisateur · Mentor
Haute gestion	Dirigeant · Gérant · Innovateur · Juge · Mentor
Secrétaire d'entreprise	Communicateur · Gestionnaire d'information · Rassembleur · Rapporteur · Mentor · Conseiller

COMITÉS DE GOUVERNANCE

La plupart des conseils d'administration ont établi un comité de gouvernance chargé de traiter des dossiers tels que l'évaluation du rendement du premier dirigeant et celle du conseil d'administration en soi. On encourage les conseils d'administration à évaluer leur efficacité et la contribution de chaque administrateur. De telles évaluations permettent au conseil d'administration de cerner les possibilités d'améliorer ses pratiques et de dresser la liste des compétences et des habiletés requises. Le comité de gouvernance établit et examine, de façon régulière, le mandat des divers comités du conseil d'administration. De plus, il établit et maintient un système qui fait en sorte que les conflits d'intérêts sont déclarés et réglés en temps opportun.

FORMATION

Compte tenu de l'accent mis sur les pratiques de bonne gouvernance et la complexité des responsabilités assumées par les membres des conseils d'administration, il est essentiel que ces derniers s'engagent à suivre des formations et à se perfectionner de façon continue. Il leur incombe de cerner leurs propres besoins en matière de formation et d'acquérir les outils dont ils ont besoin pour s'acquitter efficacement de la confiance du public placée en eux. Fournir un accès aux bons outils constitue à la fois une responsabilité et un investissement sûr.

Les membres des conseils d'administration ont habituellement accès à des séances d'information individuelles offertes par le personnel de l'organisme dont ils font partie. De nombreux conseils d'administration organisent des séances de réflexion

périodiques, souvent en collaboration avec des professionnels, afin de se pencher sur le rôle et les responsabilités du conseil. Les nouveaux membres ont accès à de la formation spécialisée de l'École de la fonction publique du Canada (l'École). Des colloques sur les rouages du gouvernement et sur d'autres sujets d'importance pour les membres des conseils d'administration du secteur public sont également offerts par des organismes comme l'Institut sur la gouvernance.

L'École offre également deux autres cours complémentaires destinés à aider les membres des conseils d'administration à assumer leur rôle et leurs responsabilités : *Orientation à l'intention des directeurs de sociétés d'État* et *Littératie financière à l'intention des directeurs de sociétés d'État*. L'École offre un autre cours qui donne aux participants l'occasion d'explorer *Ottawa et ses rouages* et d'apprendre ce qui se passe vraiment en coulisse. Une description de ces cours est disponible sur le site web de l'École à l'adresse <http://www.myschool-monecole.gc.ca/>.

LIGNES DIRECTRICES SUR LES NOMINATIONS PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL

Des lois et des lignes directrices bien précises régissent la conduite et les actions des personnes nommées par le gouverneur en conseil pendant l'exercice de leurs fonctions. Les documents suivants fournissent de plus amples renseignements à ce sujet.

La *Loi sur les conflits d'intérêts* prévoit des mesures d'observation relatives aux conflits d'intérêts et à l'après-mandat concernant les titulaires de

charge publique. Cette *Loi* est administrée par le commissaire à l'éthique et aux conflits d'intérêts.

Les *Lignes directrices en matière d'éthique* prévues par la *Loi* définissent les quatre principes éthiques suivants qui s'appliquent à tous les titulaires de charge publique :

Normes en matière d'éthique : Le titulaire d'une charge publique agira avec honnêteté ainsi que selon des normes supérieures en matière d'éthique de façon à préserver et à faire croître la confiance du public dans l'intégrité, l'objectivité et l'impartialité du gouvernement.

Examen public : Le titulaire d'une charge publique doit exercer ses fonctions officielles et organiser ses affaires personnelles d'une manière si irréprochable qu'elle puisse résister à l'examen public le plus minutieux; pour s'acquitter de cette obligation, il ne lui suffit pas simplement d'observer la loi.

Prise de décision : Le titulaire d'une charge publique doit, dans l'exercice de ses fonctions officielles, prendre toute décision dans l'intérêt public tout en considérant le bien-fondé de chaque cas.

Biens du gouvernement : Il est interdit au titulaire d'une charge publique d'utiliser directement ou indirectement les biens du gouvernement, y compris les biens loués, ou d'en permettre l'usage à des fins autres que les activités officiellement approuvées.

Les *Lignes directrices régissant les activités politiques des titulaires de charge publique* se fondent sur le principe général qu'un titulaire d'une charge publique ne doit pas participer à des activités politiques qui pourraient raisonnablement être perçues comme

étant incompatibles avec ses fonctions publiques ou comme pouvant nuire à sa capacité d'exercer ses fonctions de manière politiquement impartiale, ou encore qui pourraient jeter le doute sur l'intégrité ou l'impartialité de sa charge.

DERNIER MOT

Une nomination au conseil d'administration d'une institution nationale devrait se révéler stimulante et enrichissante. La plupart des membres jugent l'expérience très positive. Il arrive que des membres estiment qu'ils ne disposent pas de tous les outils dont ils ont besoin pour être aussi productifs qu'ils le souhaiteraient. Si c'est le cas, exposez vos préoccupations à votre président ou au secrétaire de votre conseil d'administration. Ils sont là pour vous aider si vous jugez avoir besoin d'un supplément d'information ou d'orientation. Il existe aussi beaucoup de publications et de sites Web utiles. Voir la liste de ressources mise en annexe.

La diversité d'expériences et de points de vue que les membres de conseils d'administration apportent à la gouvernance des institutions publiques est un élément essentiel du lien entre ces institutions et leurs « actionnaires », soit le public canadien.

Actuellement, plus de 2 000 Canadiens occupent des postes dans plus de 200 sociétés d'État, organismes, conseils d'administration et commissions partout au pays.

Merci d'avoir accepté l'invitation de contribuer à construire un Canada plus fort. Nous sommes sûrs que l'expérience que vous vivrez au sein du portefeuille du Patrimoine canadien sera l'une des plus enrichissantes.

SOURCES D'INFORMATION UTILES

PUBLICATIONS DU GOUVERNEMENT DU CANADA :

Pour un gouvernement responsable : Guide du ministre et du ministre d'État

Bureau du Conseil privé, 2011

<http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=fra&page=information&sub=publications&doc=ag-gr/2011/ag-gr-fra.htm>

Lignes directrices en matière d'éthique et d'activités politiques à l'intention des titulaires de charge publique – Parties I et II

Bureau du Conseil privé, juillet 2011

<http://www.appointments.gc.ca/publications.asp?menu=3&lang=fra>

Loi sur les conflits d'intérêts

Ministère de la Justice

<http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-36.65/page-1.html>

Programme de gestion du rendement

Bureau du Conseil privé

http://www.pco.gc.ca/index.asp?lang=fra&page=secretariats&sub=spsp-psps&doc=pmp-pgr/pmp-pgr_f.htm

Formulaires et documents de référence

Bureau du Conseil privé

<http://www.appointments.gc.ca/publications.asp?menu=3&lang=fra>

Lignes directrices à l'intention des comités d'audit des sociétés d'état et autres entreprises publiques

Secrétariat du Conseil du Trésor, février 2014

<http://www.tbs-sct.gc.ca/gov-gouv/gacc-ldicvse-fra.asp>

AUTRES PUBLICATIONS D'INTÉRÊT :

The Role of Management Boards in the Public Sector

Institute on Governance, 2013

<http://iog.ca/wp-content/uploads/2013/04/Role-of-Boards-discussion-paper.pdf>

<http://iog.ca/wp-content/uploads/2013/04/Role-of-Boards-Proceedings-Report4.pdf>

(en anglais seulement)

Qui fait quoi? Les administrateurs, les cadres et les actionnaires : leurs rôles, leurs responsabilités et les rapports entre eux

Le Conference Board du Canada, 5 pages, août 1, 1999

Note d'information par David A.H. Brown, Debra L. Brown

<http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=261>

SITES WEB

SITES DU GOUVERNEMENT DU CANADA QUI TRAITENT DU RÔLE DU GOUVERNEMENT :

Bureau du Conseil privé

www.pco-bcp.gc.ca

Nominations par le Gouverneur en conseil

www.appointments-nominations.gc.ca/index.asp?lang=fra

Commissariat aux conflits d'intérêts et à l'éthique

www.ciec-ccie.gc.ca

Ministère du Patrimoine canadien

www.pch.gc.ca

Gouverneur général du Canada

www.gg.ca

Ministère de la Justice

www.canada.justice.gc.ca

SITES QUI TRAITENT DE LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS :

École de la fonction publique du Canada

<http://www.myschool-monecole.gc.ca/>

Institut sur la gouvernance

www.iog.ca

Bureau du vérificateur général du Canada

www.oag-bvg.gc.ca

PORTEFEUILLE DU PATRIMOINE CANADIEN

SOCIÉTÉS D'ÉTAT



**CENTRE NATIONAL DES ARTS
NATIONAL ARTS CENTRE**

Le Canada en scène, Canada is our stage.



**Conseil des arts Canada Council
du Canada for the Arts**



**musée canadien de la nature
nature
canadian museum of nature**



**MUSÉE CANADIEN
DE L'HISTOIRE
-
CANADIAN MUSEUM
OF HISTORY**



**MUSÉE CANADIEN
DE LA GUERRE
-
CANADIAN WAR
MUSEUM**



**Musée canadien de l'immigration du Quai 21
Canadian Museum of Immigration at Pier 21**



**CANADIAN MUSEUM FOR
HUMAN RIGHTS
MUSÉE CANADIEN POUR LES
DROITS DE LA PERSONNE**



**Musée des beaux-arts National Gallery
du Canada of Canada**



**MUSÉE DE L'AGRICULTURE
ET DE L'ALIMENTATION
DU CANADA
CANADA AGRICULTURE
AND FOOD MUSEUM**



**MUSÉE DE L'AVIATION
ET DE L'ESPACE
DU CANADA
CANADA AVIATION
AND SPACE MUSEUM**



**MUSÉE DES SCIENCES
ET DE LA TECHNOLOGIE
DU CANADA
CANADA SCIENCE AND
TECHNOLOGY MUSEUM**

CBC  Radio-Canada

**TELEFILM
C A N A D A**

PORTEFEUILLE DU PATRIMOINE CANADIEN

ORGANISMES MINISTÉRIELS



Bibliothèque et Archives Canada Library and Archives Canada



Gouvernement du Canada Government of Canada

Commission des champs de bataille nationaux The National Battlefields Commission



Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes Canadian Radio-television and Telecommunications Commission



TRIBUNAL ADMINISTRATIF



Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels Canadian Cultural Property Export Review Board

ORGANISMES DE RESSOURCES HUMAINES



Commission de la fonction publique du Canada Public Service Commission of Canada



Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique Public Service Labour Relations and Employment Board



Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs Canada Public Servants Disclosure Protection Tribunal Canada