Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat
Canada

Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor

Publié : le 24 juin 2008

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2008

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT22-162/2008F-PDF
ISBN : 978-0-660-09733-6

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Foundation Framework for Treasury Board Policies

Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor

1. Objet

Le présent cadre principal[1] :

a. explique le but des politiques et autres outils de politique du Conseil du Trésor, comme les directives et les lignes directrices, et la façon dont ils sont structurés;
b. résume les exigences générales communes à l'ensemble des outils de politique du Conseil du Trésor;
c. complète le *Guide du sous-ministre* et *Pour un gouvernement responsable: un guide à l'intention des ministres et du secrétaire d'État - 2007* (Bureau du Conseil privé) en expliquant les responsabilités, les obligations redditionnelles et les attentes générales des ministres et des administrateurs généraux en ce qui concerne l'application des outils de politique du Conseil du Trésor.

2. Contexte

Les ministres, les administrateurs généraux et le Conseil du Trésor exercent des pouvoirs dans le domaine de la gestion du secteur public. Les ministres et les administrateurs généraux ont le pouvoir de gérer les personnes, les ressources et les activités de leur ministère afin d'atteindre les objectifs établis dans les mandats législatifs et la politique gouvernementale. En particulier, les administrateurs généraux assurent la gestion en exerçant les pouvoirs qui leur sont confiés par une personne (par exemple, un ministre), par un organisme (par exemple, la Commission de la fonction publique) ou en vertu d'un texte réglementaire (par exemple, la loi habilitante d'un ministère, la *Loi sur la gestion des finances publiques* ou un décret). Enfin, le Conseil du Trésor du Canada, en tant que conseil de gestion, a le pouvoir de veiller à ce que l'administration publique dans son ensemble soit gérée d'une manière cohérente et efficace.

Le régime de gestion de l'administration publique établit des normes minimales sur la *façon* dont les ministres et les administrateurs généraux doivent utiliser leurs pouvoirs et gérer les ressources publiques. Ce régime de gestion comprend de saines **pratiques** degestion, de solides **valeurs** en matière de service public et des **règles claires** établies dans la loi et les politiques du Conseil du Trésor.

Les **pratiques** de gestion modernes du secteur public sont énoncées dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), qui décrit les attentes générales des administrateurs généraux. Le CRG indique les pratiques de gestion générales et interdépendantes, comme la responsabilisation, la gérance, les valeurs, et les normes de rendement dont chaque organisation a besoin pour créer un milieu de travail productif et novateur. Les ministères et le Conseil du Trésor utilisent également le CRG pour évaluer le rendement des gestionnaires.

Selon le CRG, de solides valeurs jouent un rôle fondamental dans la prise de bonnes décisions de gestion. Il est fait remarquer dans le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* que « la manière d'atteindre une fin doit être tout aussi importante que les fins en soi »[2]. La manière d'obtenir les résultats est un reflet important des valeurs démocratiques et professionnelles et des valeurs liées à l'éthique et aux personnes que décrit le Code. Les Canadiens et Canadiennes examineront les résultats obtenus et les moyens utilisés pour déterminer s'ils ont confiance dans la compétence et l'intégrité du gouvernement.

Au-delà des attentes générales à l'égard du CRG et des exigences du Code, certaines fonctions de gestion doivent être exercées en conformité avec des **règles** qui sont définies dans des lois et des politiques. S'il y a lieu, le Conseil du Trésor établit des outils de politique conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à plus d'une vingtaine d'autres lois habilitantes qui lui donnent le pouvoir de fixer les taux de rémunération et les avantages sociaux des employés de l'État, de maîtriser les dépenses publiques et de présenter des rapports à ce sujet et de fixer des règles de gestion des personnes et des ressources publiques.

La *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP, articles 16.3-16.5) désigne les sous-ministres de ministères énumérés à la Partie I de l'Annexe IV de la LGFP, les administrateurs généraux et les premiers dirigeants des entités publiques énumérées aux Parties II et III de l'Annexe IV désignés comme les administrateurs des comptes de leurs organismes respectifs, dans le cadre des responsabilités et obligations ministérielles à l'égard du Parlement.

Les modifications de la LGFP requièrent que les administrateurs des comptes comparaissent devant des comités parlementaires pour répondre à des questions sur quatre domaines particuliers :

- Mesures prises pour que les ressources de l'organisation soient affectées de façon à réaliser les programmes de celle-ci, en conformité aux politiques et aux méthodes du gouvernement;
- Mesures prises pour que l'organisation soit dotée de mécanismes de contrôle interne efficace;
- Signature des comptes qui doivent être tenus pour l'établissement des Comptes publics conformément à l'article 64;
- Exercice des autres responsabilités spécifiques relatives à l'administration de l'organisation, qui leur sont conférées en vertu de la présente loi ou de toute autre loi.

3. Outils de politique du Conseil du Trésor

3.1 But des outils de politique

Il y a diverses circonstances qui mènent à l'établissement d'un outil de politique en matière de gestion ou d'administration du

Conseil du Trésor. De même, les outils de politique peuvent servir à l'une ou plusieurs des fins générales suivantes :

- établir et renforcer une approche de gestion uniforme dans l'ensemble de l'administration publique;
- gérer les risques importants courus par tous les ministères dans leurs activités;
- refléter et mettre en application les valeurs de la fonction publique que sont la probité, la prudence, l'équité et la transparence.

Collectivement, les outils de politique du Conseil du Trésor permettent d'envisager de façon intégrée la discipline de la gestion du secteur public. Ils indiquent clairement aux ministères comment orienter leurs activités afin d'obtenir des résultats, d'attirer et de maintenir en poste des employés qualifiés, de mettre l'accent sur le citoyen dans la prestation des programmes et des services, d'être de bons intendants des ressources et des biens publics et d'aider les ministres à rendre des comptes au Parlement.

En indiquant la voie à suivre, les outils de politique visent à établir un équilibre qui respecte les pouvoirs et les responsabilités des ministres et des administrateurs généraux, qui permet d'observer une norme minimale en matière d'excellence des gestionnaires dans l'ensemble de l'administration publique et qui favorise un milieu de travail qui encourage les ministères à être réceptifs et novateurs.

Le Conseil du Trésor modifie de temps à autre les outils de politique en consultation avec les ministères et, le cas échéant, avec les agents négociateurs. Ce travail continu prend en considération les risques et les avantages associés à un problème en particulier et une ligne de conduite proposée. Un des objectifs de ce travail consiste à maintenir un ensemble d'outils de politique qui constituent une réponse adéquate et rentable aux risques perçus à ce moment-là. Afin de promouvoir une approche cohérente et rigoureuse en matière d'élaboration de règles, les centres stratégiques doivent suivre les sept principes fondamentaux énoncés dans la Charte des règles intelligentes, jointe à l'Annexe A. Un autre but est d'apporter continuellement des améliorations en ce qui concerne plusieurs thèmes récurrents dans la gestion du secteur public : comment assurer une gestion qui préserve la confiance du public, accroît l'efficience et l'efficacité et garantit la transparence et la responsabilisation.

3.2 Conception et structure

Tel qu'établi ci-dessus, les ministres, les administrateurs généraux et le Conseil du Trésor ont chacun un rôle à jouer dans la gestion du secteur public. Toutefois, le rôle du Conseil du Trésor est unique parce que, au moyen de ses outils de politique obligatoires, il établit les paramètres à partir desquels tous les ministres et les administrateurs généraux doivent exercer les divers pouvoirs attribués à leur poste. Par conséquent, les outils de politique obligatoires doivent exprimer clairement les responsabilités de chaque intervenant et respecter les lignes de responsabilité existantes.

Compte tenu de cet objectif, le Conseil du Trésor s'inspire de quatre principes de responsabilisation efficace pour l'élaboration ou la mise à jour des outils de politique. Premièrement, les rôles, responsabilités et attentes en matière de rendement de tous les intervenants sont décrits clairement. Deuxièmement, on établit un équilibre entre les attentes en matière de rendement et les moyens (compétences et ressources) mis à la disposition de chacun des intervenants. Troisièmement, des renseignements crédibles et opportuns sont présentés pour montrer que les politiques sont respectées et que le rendement des gestionnaires est satisfaisant. Ces renseignements sont également essentiels à l'amélioration continue de la gestion du secteur public. Quatrièmement, il y a un processus en place pour surveiller la conformité et le rendement des gestionnaires et administrer les conséquences, bonnes ou mauvaises, de la conformité et du rendement obtenus. En plus d'influer sur l'élaboration des politiques, ces quatre principes sont essentiels à l'application des outils de politique dans les ministères, qui fait l'objet d'un examen plus loin dans le présent document.

Le Conseil du Trésor produit une gamme d'outils de politique visant à établir des exigences à respecter (règles) ou des pratiques exemplaires dont l'application est facultative. Il y a trois genres d'outils obligatoires (les politiques, les directives et les normes) et deux genres d'outils facultatifs (les lignes directrices et les instruments). Le tableau 1 à la page 6 présente des définitions plus détaillées. La décision de mettre en œuvre un outil obligatoire plutôt que facultatif dépend de la question à examiner, de l'objectif de la gestion et de la possibilité qu'un manque d'uniformité dans l'administration publique crée des injustices, de l'inefficacité ou des risques qui nuiraient à l'atteinte de l'objectif des politiques.

Les politiques sont destinées aux administrateurs généraux et visent à atteindre certains objectifs en matière de gestion à un niveau élevé. Chaque politique décrit des résultats précis et mesurables qui aident les ministères et le Conseil du Trésor à déterminer si l'objectif des politiques a été réalisé. Les politiques établissent également des exigences précises ou des mesures que les administrateurs généraux doivent prendre afin d'obtenir les résultats escomptés et, à terme, d'atteindre l'objectif des politiques. Les autres outils de politique sont, pour la plupart, destinés aux gestionnaires et aux spécialistes des fonctions administratives (expliquer le *comment*).

3.3 Portée

Diverses fonctions administratives ou fonctions liées à des programmes font l'objet d'outils de politique du Conseil du Trésor. Les domaines dans lesquels ont été groupés la plupart des outils de politique reflètent leur importance historique. Ils témoignent également de la manière dont la portée des activités administratives a évolué et s'est adaptée au gré des progrès technologiques, des nouvelles pratiques de gestion et des attentes sans cesse croissantes des Canadiens. Comme il est indiqué plus haut, le Conseil du Trésor adapte ses politiques à l'évolution de l'environnement de sorte que la portée et les secteurs fonctionnels peuvent changer avec le temps. La plupart des outils de politique se classent dans l'un des secteurs fonctionnels suivants :

a. finances;

b. ressources humaines;
c. régie de l'information et de la technologie;
d. biens et services achetés;
e. prestation intégrée des services;
f. rémunération des employés;
g. langues officielles.

Chacun de ces secteurs de dépenses renferme un cadre stratégique de haut niveau qui expose les motifs et les principes sur lesquels reposent les outils de politique. Il existe aussi plusieurs politiques dans d'autres domaines fonctionnels qui ne nécessitent pas de cadre stratégique distinct parce que les principes et motifs qui les sous-tendent sont exposés dans le présent Cadre et les politiques mêmes. Ces politiques portent sur les communications, la coordination de l'image de marque, le sécurité, et l'apprentissage**.**

Tableau 1 – Structure et description des outils de politique du Conseil du Trésor

Outil	Description	Groupe cible habituel	Application
Cadre de politique	Énoncé officiel qui décrit le contexte et l'orientation générale d'un thème stratégique ou d'un groupe de politiques. Le cadre fournit également la structure d'appui qui permet de comprendre les politiques et autres outils de politique du Conseil du Trésor d'un point de vue stratégique. Il explique ***pourquoi*** le Conseil du Trésor établit une politique dans un domaine particulier.	Ministres, Administrateurs généraux	Architectural
Politique	Consignes officielles qui imposent des responsabilités précises aux ministères. Les politiques expliquent ***les réalisations*** attendues des administrateurs généraux et de leurs fonctionnaires.	Ministres, Administrateurs généraux	Obligatoire
Directive	Instructions officielles qui obligent les ministères à instaurer (ou à éviter) une mesure particulière. Les directives expliquent ***comment*** les fonctionnaires qui relèvent des administrateurs généraux doivent atteindre l'objectif d'une politique.	Directeurs et Spécialistes fonctionnels	Obligatoire
Norme	Un ensemble de mesures, de procédures ou de pratiques opérationnelles ou techniques qui s'appliquent à l'ensemble de l'administration publique. Les normes fournissent des précisions sur ***la manière*** dont les gestionnaires et les spécialistes fonctionnels sont censés exercer certaines de leurs fonctions.		Obligatoire
Lignes directrices	Document fournissant les avis, les conseils et des explications aux gestionnaires ou aux spécialistes fonctionnels.		Facultatives
Instrument	Exemples d'instruments : pratiques exemplaires reconnues, guides, produits de communication et produits de vérification.		Facultatif

4. Responsabilités et obligations redditionnelles générales concernant la gestion

Conformément au paragraphe 7.(1) de la ***Loi sur la gestion des finances publiques***, le Conseil du Trésor peut agir à l'égard des grandes orientations applicables à l'administration publique fédérale. En exerçant ce pouvoir, le **Conseil du Trésor**, appuyé par le **Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)**:

- définit et évalue les questions relatives à la gestion pour déterminer si une approche à l'échelle de toute la fonction publique est nécessaire;
- élabore, communique, examine, modifie et évalue les outils de politique;
- surveille l'application des outils de politique, l'interprète et conseille les ministères à cet égard;
- prend des décisions relativement à des présentations soumises par les ministères en application des mécanismes de contrôle établis par une politique particulière;
- rend compte au Parlement et au public du rendement en matière de gestion de l'ensemble de l'administration publique.

Le Conseil du Trésor doit rendre compte au Cabinet, qui agit à titre de gouverneur en conseil, et au Premier ministre des politiques qu'il établit ainsi que du rendement en matière de gestion et du rendement financier de toute l'administration publique. Tous les ministres, dont le président du Conseil du Trésor, doivent rendre compte au Premier ministre et au Parlement de l'exercice des pouvoirs que leur confère la législation. Le secrétaire du Conseil du Trésor et le contrôleur général doivent quant à eux rendre compte au président du Conseil du Trésor des activités qu'ils exercent à l'appui du Conseil du Trésor. Ils doivent également rendre des comptes au Premier ministre par l'entremise du greffier du Conseil privé.

Les ministres sont responsables du fonctionnement efficace de leur ministère, ce qui comprend le respect des règles de gestion établies dans la loi et les politiques du Conseil du Trésor. Les ministres doivent rendre compte individuellement au Premier ministre et au Parlement du rendement de leur ministère. Pour en savoir davantage sur l'étendue des responsabilités et des obligations redditionnelles des ministres, veuillez consulter le document du Bureau du Conseil privé intitulé ***Pour un gouvernement responsable: un guide à l'intention des ministre et du secrétaire d'État - 2007.***

Il incombe aux administrateurs généraux de faire appliquer les outils de politique obligatoires du Conseil du Trésor au sein de leur organisation, d'en surveiller et vérifier l'application, de prendre les mesures correctives voulues en cas de non-conformité, de signaler

au SCT les questions qui concernent la conformité et de donner des conseils sur l'élaboration des politiques, bien souvent dans le cadre des travaux de comités et d'études spéciales coordonnées par le SCT.

Les administrateurs généraux doivent rendre compte à leur ministre, au Premier ministre par l'entremise du greffier du Conseil privé et au Conseil du Trésor de l'application des politiques du Conseil du Trésor. Dans la pratique, l'administrateur général s'acquitte bien souvent de son obligation de rendre compte au Conseil du Trésor par son interaction avec le secrétaire du Conseil du Trésor. Cette interaction comprend le processus d'évaluation des gestionnaires prévu par le CRG et la présentation de rapports à ces deux organismes ou la collaboration avec ceux-ci. Pour en savoir davantage sur l'étendue de leurs obligations redditionnelles, les administrateurs généraux peuvent consulter le ***Guide du sous-ministre*** du Bureau du Conseil privé et le document du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulé ***Examen des responsabilités et des responsabilisations des ministres et des hauts fonctionnaires – Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens***.

5. Application des outils de politique du Conseil du Trésor

Lorsqu'ils appliquent les outils de politique du Conseil du Trésor et dans l'exercice de toutes leurs fonctions, les fonctionnaires doivent incarner les valeurs et afficher le comportement que préconise le ***Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique***. Les ministères utilisent les outils de politique en observant les quatre mêmes principes de reddition de comptes efficace utilisés pour l'élaboration des outils de politique, qui ont été examinés à la section 3.2. Bien que leurs exigences varient selon le sujet traité, la plupart des outils de politique ont en commun un certain nombre d'exigences générales que les administrateurs généraux doivent mettre en place pour que leur ministère puisse réaliser les résultats attendus et les objectifs. Ces exigences générales sont expliquées dans la présente section.

Le Conseil du Trésor et le SCT doivent également s'assurer que les outils de politique sont utilisés; des explications à ce sujet figurent ci-dessous.

5.1 Rôles, responsabilités et attentes en matière de rendement clairs

L'établissement de rôles, de responsabilités et d'attentes en matière de rendement clairs comprend les trois étapes suivantes :

- tous les gestionnaires et employés savent que les outils de politique définissent leurs fonctions respectives et celles de l'ensemble du ministère, et ils ont tous reçu une formation à cet égard;
- les exigences établies dans les outils de politique obligatoires servent à définir les responsabilités des administrateurs généraux, des gestionnaires et des experts fonctionnels, s'il y a lieu. Lorsqu'ils attribuent les responsabilités, les administrateurs généraux doivent s'efforcer de déléguer les pouvoirs décisionnels au niveau approprié de l'organisation de manière à obtenir des résultats;
- de même, les objectifs et les résultats escomptés établis dans les outils de politique obligatoires servent à établir des attentes raisonnables en matière de rendement pour les individus et les unités organisationnelles.

5.2 Attentes qui tiennent compte des moyens disponibles pour y répondre

En plus de l'exigence concernant la formation des employés (ci-dessus), les trois exigences générales suivantes aident à établir les moyens dont dispose le ministère pour répondre aux attentes :

- des ressources suffisantes sont affectées et utilisées efficacement pour appliquer les outils de politique du Conseil du Trésor;
- des processus et des systèmes appropriés ont été établis pour organiser et contrôler les activités;
- Des renseignements de qualité sur les activités liées aux politiques sont recueillis et utilisés pour faire connaître les décisions prises, surveiller la conformité aux exigences des outils de politique, évaluer les résultats, améliorer continuellement les pratiques de gestion et présenter un compte rendu juste et fiable au moyen de rapports.

5.3 Rapports

Les rapports sont l'un des principaux moyens qu'utilisent les ministères pour respecter leur engagement à l'égard de la valeur de la transparence de la fonction publique. Grâce aux rapports, le Conseil du Trésor, le Parlement et le public peuvent examiner les succès et les échecs des gestionnaires d'un ministère. Les rapports sont aussi le moyen utilisé par les ministères pour démontrer leur conformité aux politiques et aux lois, permettant ainsi une surveillance et supervision appropriées.

Bien que les exigences et mécanismes de préparation de rapports puissent varier d'une politique à l'autre, il est essentiel que les principes de la responsabilité efficace énoncés dans le présent Cadre soient respectés. Les rapports découlant des politiques sont élaborés en consultation avec les ministères afin de s'assurer qu'ils répondent avec efficience aux besoins des décideurs et est propice à un gouvernement responsable. Pour ce faire, les centres stratégiques doivent respecter les principes suivants au moment de fixer les exigences de préparation de rapports :

- Les exigences de préparation de rapports doivent respecter des responsabilités de supervision et des obligations redditionnelles des administrateurs généraux;
- Les exigences de préparation de rapports doivent avoir un objectif clair;
- Les exigences de préparation de rapports doivent permettre de trouver en temps opportun l'information pertinente pour atteindre cet objectif;
- Les exigences de préparation de rapports devraient être efficientes le coût de production des rapports et de

communication des renseignements devrait être minime;
- Les exigences de préparation de rapports doivent tirer parti des sources de données existantes, sans faire double emploi avec d'autres exigences.

5.4 Surveillance et conséquences

5.4.1 Surveillance

Les ministères et le Conseil du Trésor ont chacun des responsabilités de supervision. Il incombe aux ministres et aux administrateurs généraux de surveiller l'application des politiques dans leur ministère. De son côté, le Conseil du Trésor, avec l'aide du SCT, surveille l'application des politiques à l'échelle de l'administration fédérale. *(Il convient de noter qu'il incombe aussi au Conseil du Trésor de surveiller les dépenses de l'État, mais le présent document ne porte pas sur cette question).*

Les ministres et les administrateurs généraux doivent pouvoir compter sur une bonne expertise de la gestion et un solide système de contrôles pour s'acquitter de leur responsabilité en matière de surveillance. La vérification interne et l'évaluation des programmes sont des exemples de deux activités clés dans le domaine de la surveillance, et le Conseil du Trésor a établi des politiques qui fixent des normes minimales de conduite pour ces activités.

L'autre outil de surveillance clé est le cadre de responsabilisation de gestion, qui décrit les dix conditions générales et interdépendantes en matière de gestion que les administrateurs généraux doivent créer dans leur ministère. Le CRG sert à évaluer le rendement global des gestionnaires. On évalue le rendement par rapport à chacun des éléments du CRG au moyen d'indicateurs qui sont établis en partie en fonction des exigences les plus importantes et du niveau le plus élevé contenues dans les politiques du Conseil du Trésor. Cette intégration des attentes à l'égard du CRG et des exigences des politiques du Conseil du Trésor renforce le fait que le CRG et les politiques se complètent et se soutiennent mutuellement – ils sont tous deux nécessaires à la gestion des ministères.

Si des questions non résolues se posaient au sujet de l'interprétation d'un outil de politique, les ministères devraient entrer en contact avec le SCT, pour obtenir une interprétation préalable afin de clarifier la question. Si celle-ci demeure non résolue ou si un différend survient, le ministère peut demander au Conseil du Trésor de prendre une décision au sujet de l'interprétation et de l'application de l'outil de politique.

Le Conseil du Trésor remplit sa fonction de surveillance d'une manière qui respecte les obligations redditionnelles qui incombent aux ministres et aux administrateurs généraux en matière de gestion. Le Conseil du Trésor surveille la conformité aux politiques, le maintien des systèmes de contrôle interne et, selon une évaluation du risque, certaines activités ministérielles. Pour remplir ce rôle de surveillance, il s'appuie sur un certain nombre de sources telles que les vérifications ministérielles, les évaluations de programme, les rapports ministériels sur le rendement, les présentations au Conseil du Trésor, les rapports présentés au Conseil du Trésor conformément aux exigences des politiques, les rapports du Bureau du vérificateur général, les Comptes publics et les discussions tenues avec les fonctionnaires à tous les niveaux. Tous ces renseignements sont recueillis et examinés par le SCT et classés par rapport aux 10 éléments du CRG. Les renseignements servent ensuite à mettre à jour les outils de politique et à faire connaître les discussions tenues avec les administrateurs généraux concernant le rendement de leurs gestionnaires.

La *Loi sur la gestion des finances publiques* (article 16.5) définit un mécanisme de règlement des différends pour traiter les questions non réglées concernant l'interprétation ou l'application d'un instrument de politique du CT. Ce nouveau mécanisme s'applique uniquement aux ministres et aux administrateurs des comptes dont les organisations sont énumérées aux Parties I et II de l'Annexe VI de la LGFP. Dans un tel cas, l'administrateur des comptes doit envoyer une lettre au secrétaire du Conseil du Trésor, avec une copie à son ou sa ministre, pour demander des instructions écrites sur la question.

Si le différend persiste après la réception des instructions écrites du secrétaire du Conseil du Trésor, le ministre responsable doit renvoyer la question au Conseil du Trésor pour qu'une décision soit prise. Le renvoi doit être fait dans le cadre d'une présentation au Conseil du Trésor signée par le ministre responsable. Une copie de la décision du Conseil du Trésor sera communiquée à la vérificatrice générale à titre de document confidentiel du Conseil privé de la Reine.

5.4.2 Conséquences

Les mesures que prend un ministère pour assurer l'application des politiques du Conseil du Trésor auront une incidence considérable sur la relation de travail qui existera entre chaque ministère et le Conseil du Trésor. Le niveau de surveillance qu'exercera le Conseil du Trésor sera principalement fonction du régime de gestion et de surveillance du ministère et des mesures qu'il prendra pour résoudre les problèmes de non-conformité.

Lorsqu'une politique n'est pas observée, les causes profondes et les circonstances ayant mené à la dérogation sont rarement simples. Plusieurs facteurs entrent souvent en ligne de compte. Il peut s'agir d'un manque de connaissances, d'une surveillance insuffisante, de politiques et de règlements difficiles à interpréter ou à appliquer et, dans de rares cas, de gestes délibérés nécessitant des mesures disciplinaires. Le rôle que joue la procédure d'enquête dans la détermination des mesures correctives ou disciplinaires à prendre dépend de la mesure dans laquelle l'action ou l'inaction de certaines personnes ou de certains ministères a contribué à la non-observation de la politique.

La décision du Conseil du Trésor de prendre d'autres mesures ou d'intervenir dans les cas de non-conformité (c.-à-d. ayant des conséquences négatives pour les ministères) dépend du degré de risque en cause dans le problème de gestion à résoudre. Les interventions peuvent revêtir diverses formes, y compris un suivi officieux, des demandes de renseignements précis ou des rapports supplémentaires, des vérifications externes ou d'autres enquêtes, une orientation officielle quant aux mesures préventives ou correctives à prendre par le ministère et le retrait du pouvoir.

Il incombe aux administrateurs généraux de mettre en œuvre les mesures correctrices appropriées dans leur ministère (y compris des mesures ayant des conséquences négatives pour les individus). Ces mesures devraient aussi réduire la probabilité de réapparition d'une situation analogue. Par souci d'uniformité dans l'approche du gouvernement à l'égard de la non-conformité aux politiques, les politiques du Conseil du Trésor indiqueront les conséquences possibles pour les ministères et, dans certains cas, pour les individus.

ANNEX A : Charte des règles astucieuses

- Les règles sont claires, compréhensibles et accessibles.
- Les règles ne se chevauchent ni se contredisent.
- Les règles prévoient des responsabilités claires, permettent une surveillance et définissent les conséquences de la non-conformité.
- Les règles sont efficientes, c.-à-d. que les avantages administratifs d'une règle doivent l'emporter sur les coûts administratifs de son observation.
- Des règles doivent être imposées seulement lorsqu'elles sont justifiées par des critères fondés sur des faits.
- Des règles doivent être imposées seulement si les autres instruments (p. ex. les mesures volontaires, les stratégies d'information) sont insuffisants pour qu'on puisse atteindre les objectifs d'une politique ou d'un programme.
- Les règles permettent de tenir compte des craintes et d'y remédier.

Notes en bas de page

Note en bas de page fn1

Les mots « administrateurs généraux » et « ministère » sont utilisés tout au long du présent document. La définition de ces mots varie selon l'objet des politiques du Conseil du Trésor. Le mot « administrateur général » inclut généralement à la fois les sous-ministres et les administrateurs généraux et, dans certains cas, il peut inclure les dirigeants de sociétés d'État. Le mot « ministère » est employé en général dans le sens de l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques,* mais, dans certains cas spécifiques, il peut inclure les sociétés d'État. Toutefois, certains organismes ont le pouvoir législatif d'établir leurs propres politiques dans le cas de certaines fonctions administratives, et la politique du Conseil du Trésor ne s'applique pas dans ces cas-là.

Renvoi à la référence de la note en bas de page [1]

Note en bas de page fn2

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, 2003, p. 9.

Renvoi à la référence de la note en bas de page [2]