



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



PORTEFEUILLE DU PATRIMOINE CANADIEN

Guide à l'intention des
personnes nommées aux
conseils d'administration
et aux commissions



Réalisé par le Bureau des Affaires du Portefeuille
Ministère du Patrimoine canadien
Avril 2002
Réimpression et mise à jour mars 2011
www.pch.gc.ca

No. de catalogue : CH4-136/2008F-PDF
ISBN 978-1-100-90529-7




TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
1. En quoi les institutions publiques sont-elles différentes ?	2
2. La notion de Couronne (État)	3
3. La notion de Portefeuille	5
4. Les types d'organismes gouvernementaux	7
Les ministères.....	7
Les agences ministérielles et autres organismes.....	7
Les sociétés d'État.....	7
Le principe d'autonomie	8
5. Le régime de planification, de budgétisation et de reddition de comptes	9
Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement	9
Partie II – Le Budget principal des dépenses.....	9
Partie III – Le Plan de dépenses des ministères.....	9
(a) Les sociétés d'État.....	10
(i) Les plans d'entreprise et les budgets d'investissement et de fonctionnement	10
(ii) Les rapports annuels	11
(b) Les ministères et autres organismes	11
(i) Les rapports sur les plans et priorités	11
(ii) Les rapports sur le rendement	11
(iii) Les rapports annuels	11
6. Les tendances en gestion	14
Les comités de vérification.....	15
Les comités de gestion	15
La formation.....	15
Un dernier mot	16

LISTE DES GRAPHIQUES ET DES SOURCES DE RÉFÉRENCE

Le gouvernement canadien.....	3
Les trois pouvoirs du gouvernement	4
Le Portefeuille du Patrimoine canadien.....	6
Les relations entre le Portefeuille du Patrimoine canadien et le ministre	8
Le cycle de planification, de budgétisation et de reddition de comptes	12
Les exigences clés en matière de reddition de comptes des organismes	13
Qui fait quoi ? Rôles au sein de l'équipe de gouvernance.....	14
Sources d'information utiles.....	17-18
Sites Web	19





INTRODUCTION

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

Il regroupe en effet dix sociétés d'État, cinq 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 (musées nationaux, Bibliothèque et Archives Canada, Commission des champs de bataille nationaux et Commission canadienne d'examen des exportations de bien culturels), des arts (Conseil des Arts du Canada et Centre national des Arts), de l'audiovisuel (Société Radio-Canada, Office national du film, Téléfilm Canada et CRTC) et de la participation des femmes (Condition féminine Canada). Le Portefeuille compte aussi quatre organismes qui concentrent leurs activités dans le secteur des ressources humaines (Commission de la fonction publique, Commission des relations de travail dans la fonction publique, Tribunal de la dotation de la fonction publique et Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles).

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, commissions, tribunaux administratifs, etc.), ils entretiennent des rapports différents avec le gouvernement et jouissent d'un degré d'autonomie qui peut considérablement varier. L'un des principaux défis des nouveaux membres de conseils d'administration consiste souvent à comprendre les rouages de l'administration fédérale et les rapports qui régissent les relations entre l'organisme qu'ils représentent et le gouvernement.

Le Bureau des Affaires du Portefeuille du ministère du Patrimoine canadien a élaboré le présent guide à l'intention des personnes récemment nommées au conseil d'administration d'organismes qui rendent compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien. Il expose de façon très générale les rôles et les responsabilités des membres de conseils d'administration de ces institutions publiques, qui diffèrent sensiblement, à certains égards, 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. Le présent document devrait toutefois vous aider à mieux situer votre mandat et ces activités dans le contexte général des rouages du gouvernement du Canada.

1. EN QUOI LES INSTITUTIONS PUBLIQUES SONT-ELLES DIFFÉRENTES?

La principale différence de rôle entre l'administrateur d'un organisme d'État et celui d'une société du secteur privé, que celle-ci soit à but lucratif ou non, vient du fait que le conseil d'administration d'un organisme d'État rend compte à des niveaux multiples. Les organismes publics voient aussi leurs décisions et leurs actions 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 méthodes 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. Quiconque ne possède pas d'expérience préalable du gouvernement peut éprouver de la difficulté à bien saisir leur importance pour ce qui est de maintenir la confiance du public envers les institutions fédérales.

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 notamment une brochure, préparée par la Direction générale des sociétés d'État du ministère des Finances et du Secrétariat du Conseil du Trésor, intitulée : « Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs de sociétés d'État ».

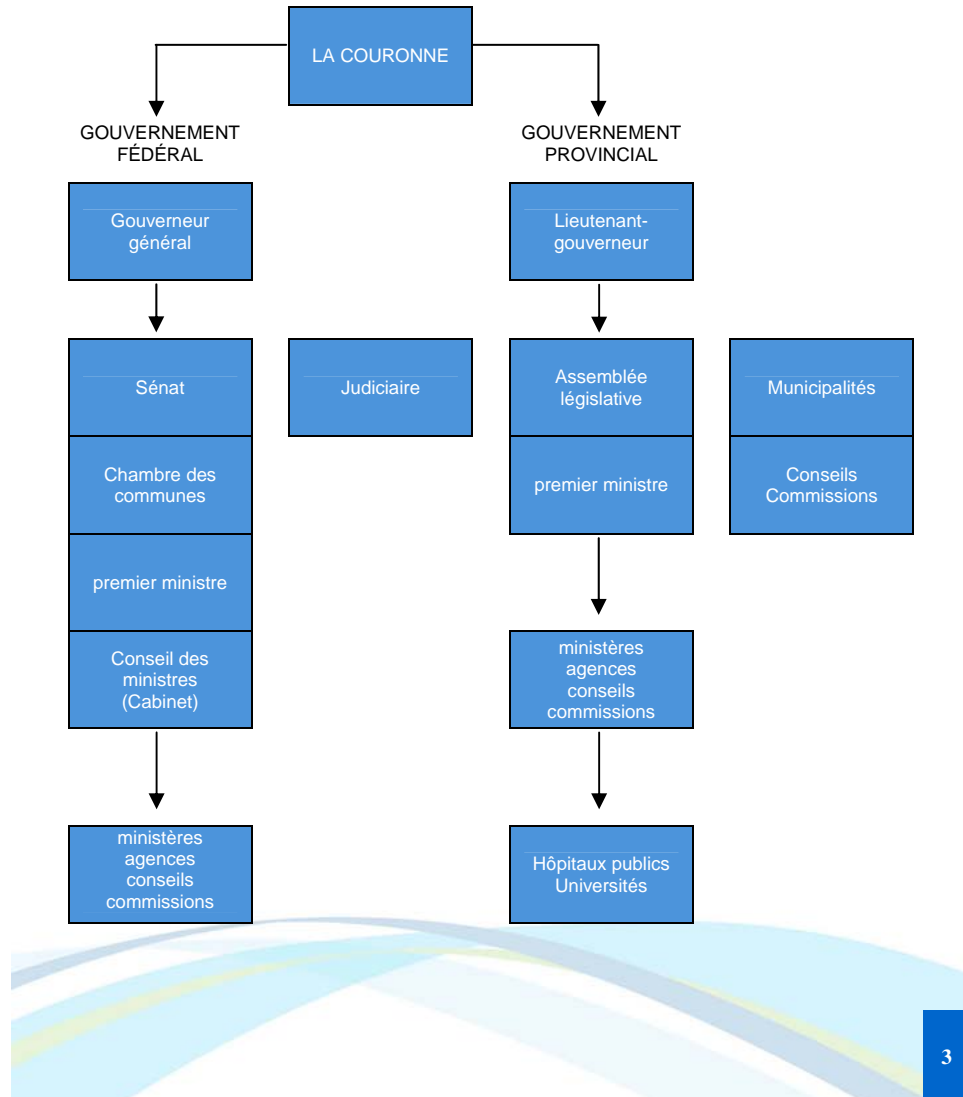
2. LA NOTION DE COURONNE (ÉTAT)

L'élément constitutif fondamental de notre système de gouvernement, c'est la notion de Couronne (État).

Le Canada est une monarchie constitutionnelle, une fédération et une démocratie. Notre modèle de gouvernement est inspiré de celui du Parlement britannique, qui a évolué de l'époque médiévale, où le monarque détenait tous les pouvoirs, à sa forme actuelle, où le monarque n'exerce ses pouvoirs, à de rares exceptions près, que conformément au vœu du Parlement exprimé dans des lois qui ont reçu la sanction royale.

Le gouvernement fédéral de même que les gouvernements provinciaux sont fidèles au modèle de Westminster. Cela signifie que les lois au Canada proviennent de deux sources : le Parlement fédéral et les assemblées législatives provinciales.

LE GOUVERNEMENT CANADIEN



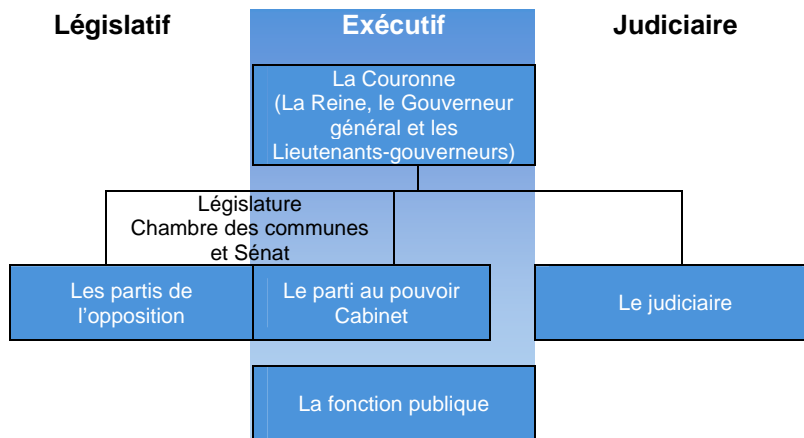
Les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire se partagent la responsabilité de gouverner à l'échelle fédérale, et, théoriquement, ces trois pouvoirs émanent de la Couronne. La Reine Elizabeth II est notre chef d'État. Au Canada, elle est représentée par le gouverneur général, à l'échelle nationale,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

Le pouvoir législatif comprend la Reine et les deux chambres du Parlement : la Chambre des communes et le Sénat.

Le pouvoir exécutif comprend le premier ministre, le Conseil privé de la Reine pour le Canada (le Cabinet) et la fonction publique. Le premier ministre et le Cabinet proposent des politiques et des projets de loi et la fonction publique les met en œuvre d'une manière neutre.

Le pouvoir judiciaire est exercé par l'ensemble des juridictions judiciaires, dont la Cour suprême constitue le sommet.

LES TROIS POUVOIRS DU GOUVERNEMENT



Suite à une élection, le gouverneur général invite le chef du parti ayant remporté le plus grand nombre de sièges à la Chambre des communes à former un gouvernement. Ce gouvernement siège jusqu'à la prochaine élection ou jusqu'à ce qu'il perde la confiance de la Chambre. Selon le modèle de Westminster, le gouvernement doit être à la fois représentatif et responsable (c'est-à-dire que les députés sont élus par les citoyens et citoyennes et doivent rendre compte au Parlement de leurs actions).

Chacun des ministres du Cabinet se voit confier la responsabilité d'un ministère et peut assumer des responsabilités additionnelles à l'égard d'une gamme d'organismes, conseils, commissions et sociétés d'État, ce qu'on appelle le Portefeuille. Par tradition, les ministres doivent rendre compte et/ou répondre au Parlement des gestes posés par les organismes qui relèvent d'eux. C'est cette tradition 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'administration fédérale. Celle-ci est chargée 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 demeurerait inchangé.

3. LA NOTION DE PORTEFEUILLE

Outre le ministère qu'ils dirigent, la plupart des ministres assument la responsabilité d'autres organismes gouvernementaux qui partagent habituellement une orientation particulière. Ce groupe d'organismes qui rend compte au ministre, ou par l'intermédiaire de celui-ci au Parlement, porte le nom de Portefeuille.

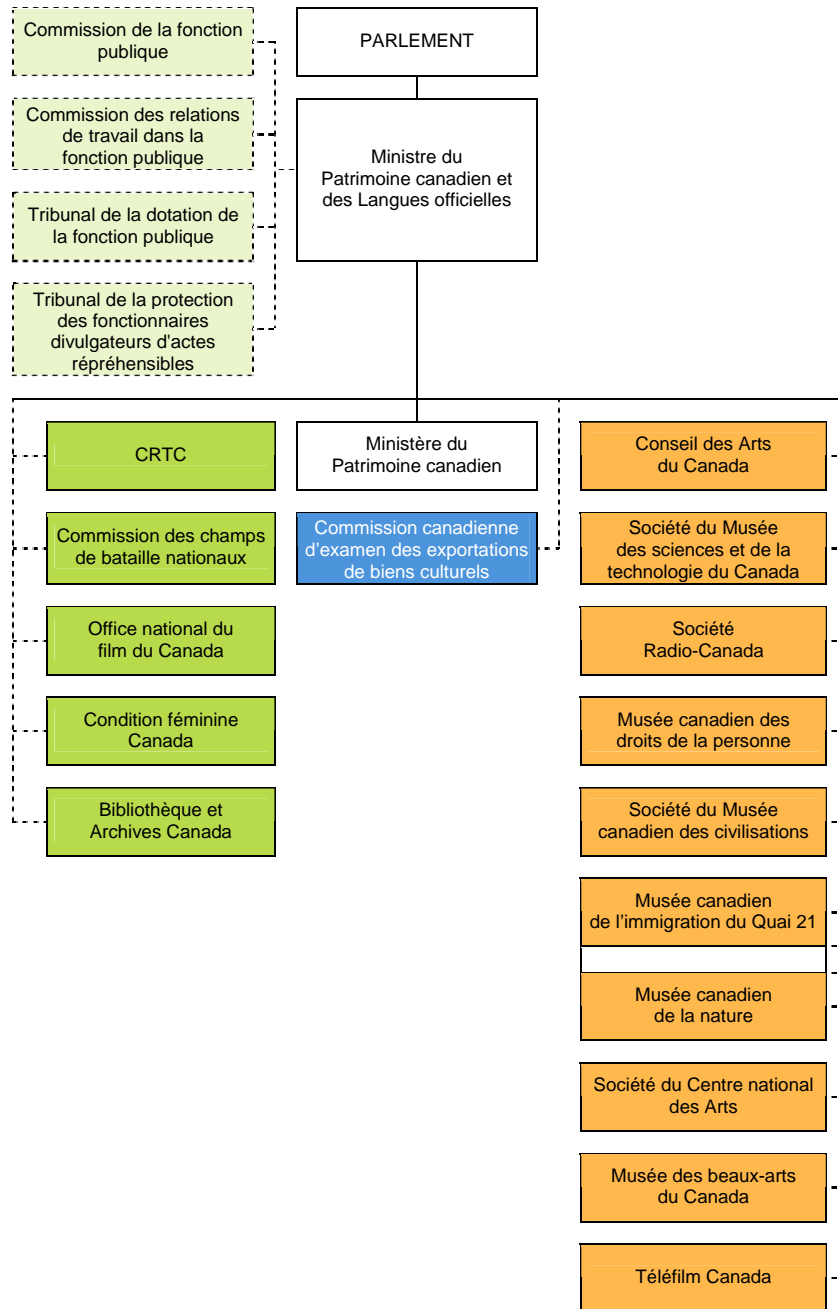
Le Portefeuille du Patrimoine canadien est composé du Ministère, de dix sociétés d'État, de dix autres organismes (voir l'organigramme à la page 6). Ce Portefeuille étant l'un des plus importants du gouvernement du Canada, le ministre responsable se doit de jouer un rôle de leadership en assurant la coordination des politiques entre et parmi tous les membres du Portefeuille et de communiquer régulièrement avec les organismes. Le ministre est souvent assisté dans ses fonctions par d'autre(s) ministre(s) et/ou ministre(s) d'État qui ont la responsabilité de dossiers précis (par exemple Condition féminine et Sports). Ces dossiers peuvent varier d'une administration à l'autre.

La notion de « gestion de Portefeuille » revêt de plus en plus d'importance dans les rouages du gouvernement. Elle 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 et unissent leurs efforts afin d'adopter des mesures plus stratégiques à l'égard des priorités gouvernementales et de maximiser les ressources.

Le rôle du ministre au sein du Portefeuille consiste à établir les cadres stratégiques, les priorités et les grands objectifs dans lesquels les membres du Portefeuille mènent leurs activités. Le sous-ministre du Patrimoine canadien fournit des conseils indépendants au 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 du Portefeuille sur le plan des politiques, de la planification, de la reddition de compte, 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 du 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 degré d'autonomie des membres du Portefeuille. La loi habilitante de chaque organisme, la *Loi sur la gestion de finances publiques* et, le cas échéant, les décrets du gouverneur en conseil 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 s'assurer que les priorités du gouvernement et celles du ministre soient bien comprises et pour encourager l'échange d'information et la collaboration.

PORTEFEUILLE DU PATRIMOINE CANADIEN



4. LES 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.

Les ministères fonctionnent sous le contrôle et la direction d'un ministre, selon le cadre financier établi en vertu des annexes I et I.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Conseil du Trésor est l'employeur des fonctionnaires qui travaillent dans les ministères (à l'exception de la Défense nationale et de la GRC) et il établit la classification des postes, les taux de rémunération et les autres conditions d'emploi.

Les agences ministérielles et les autres organismes, tels les tribunaux administratifs, les commissions et les agences de services spéciaux, fonctionnent dans une large mesure selon le même cadre financier et de ressources humaines que les ministères, mais ils jouissent d'une plus grande autonomie dans leur prise de décision, soit à cause des compétences spécialisées que leur travail exige, soit parce qu'ils exécutent des fonctions de réglementation qui doivent demeurer libres d'influence politique. En règle générale, ces organismes sont constitués par une loi qui fixe leur mandat, leurs pouvoirs et leur structure. Certains sont des « employeurs distincts », c'est-à-dire qu'ils établissent leurs propres classification des postes et taux de rémunération. Certains organismes sont structurés selon un modèle d'entreprise en vertu duquel les pouvoirs décisionnels appartiennent à un conseil d'administration ou à une commission.

Les sociétés d'État sont des entreprises qui appartiennent au gouvernement. La plupart d'entre elles fonctionnent dans un milieu industriel, commercial ou financier et, ainsi, elles ont, au plan des finances et de la gestion, besoin d'une plus grande latitude que les autres types d'organismes gouvernementaux. En outre, certaines activités du gouvernement ont été confiées à des sociétés d'État en raison de la spécificité de leur mandat et de la nature délicate des décisions qu'elles doivent prendre. De par son statut, la société d'État jouit du maximum d'autonomie en matière de prise de décision au sein du gouvernement.

Certaines sociétés d'État fonctionnent en vertu d'une partie spéciale de la *Loi sur la gestion des finances publiques* – la partie X – et elles sont généralement des employeurs distincts. C'est le cas notamment des musées nationaux.

D'autres sociétés d'État ne sont pas assujetties à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (à l'exception des sections 105(2), 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 fonctionnent en vertu de lois spéciales ou d'annexes. Dans le cadre du Portefeuille du Patrimoine canadien il s'agit du Conseil des Arts du Canada, de la Société Radio-Canada, du Centre national des Arts et de Téléfilm Canada.

Le conseil d'administration de chaque société d'État surveille la gestion des entreprises, des activités et des affaires de celle-ci et possède ses propres pouvoirs de contrôler et de dépenser des fonds publics, dans le cadre établi par la loi. 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 principe d'autonomie

La nature de votre organisme détermine son degré d'autonomie (« lien de dépendance ») à l'égard du gouvernement et la responsabilité des membres de votre conseil d'administration à l'égard du Parlement. En d'autres termes, 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.

Le « lien de dépendance » correspond plus ou moins à l'annexe de la *Loi sur la gestion des finances publiques* dans laquelle votre organisme est inscrit. Plus le numéro de l'annexe est élevé, plus le degré d'autonomie est grand. Les ministères sont assujétiés à l'annexe I. Les organismes ministériels comme Condition féminine Canada, l'Office national du film du Canada et Bibliothèque et Archives Canada sont régis par l'annexe I.1. Les sociétés d'État membres du Portefeuille du Patrimoine canadien sont visées par la partie I de l'annexe III. Il faut cependant noter que ce principe général ne s'applique pas à la Commission de la fonction publique et aux tribunaux administratifs qui, étant donné leur rôle ou leurs fonctions quasi-judiciaires, requièrent un plus grand degré d'autonomie.

LES RELATIONS ENTRE LE PORTEFEUILLE DU PATRIMOINE CANADIEN ET LE MINISTRE



ministre

DEGRÉ D'AUTONOMIE À L'ÉGARD DU GOUVERNEMENT



Moins d'autonomie

Plus d'autonomie

5. LE 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. Une grande partie du travail 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.

Depuis quelques années, le régime de planification, de budgétisation et de reddition de comptes du gouvernement est beaucoup plus axé sur les résultats. Dans le passé, il avait plutôt tendance à mesurer le niveau d'activités (les « extrants ») des organismes. De nos jours, le gouvernement et les Canadiens s'attendent de plus en plus à ce que les organismes démontrent 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 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 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 détaillées 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 – Le Plan de dépenses du gouvernement

Partie II – Le Budget principal des dépenses – Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses des ministères, 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. Vous trouverez de plus amples détails sur ces documents à la page 11.

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 que les organismes sont des sociétés d'État, des ministères, des agences ou autres.

(a) Les 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 musées nationaux sont assujettis à ce régime.

Les quatre sociétés du Portefeuille exemptées de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (à l'exception des sections 105(2), 113.1, 119, 131 à 148 et 154.01) doivent, en vertu de leur loi habilitante, déposer un rapport annuel au Parlement. Cependant, la plupart d'entre elles ont accepté de produire des plans d'entreprise qu'elles présentent chaque année au ministre et au Conseil du Trésor. Des résumés de ces plans sont habituellement déposés au Parlement.

(i) Les plans d'entreprise et les budgets d'investissement et de fonctionnement

Idéalement, les plans d'entreprise ne devraient pas être uniquement perçus comme des exercices sur papier entrepris pour satisfaire des exigences législatives. Ils 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 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.

Puisque les plans d'entreprise sont soumis, par l'intermédiaire des ministres responsables, au Conseil du Trésor pour approbation ou information, ils 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 retirés les renseignements commerciaux à caractère confidentiel ou particulièrement délicats. Ils constituent ainsi un « contrat » avec la population canadienne et un important outil de communications pour les sociétés.

(ii) Les 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 dans quelle mesure 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.

(b) Les ministères et autres organismes

(i) Les 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).

(ii) Les rapports sur le rendement

Chaque automne, les ministères et autres organismes doivent préparer un rapport 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).

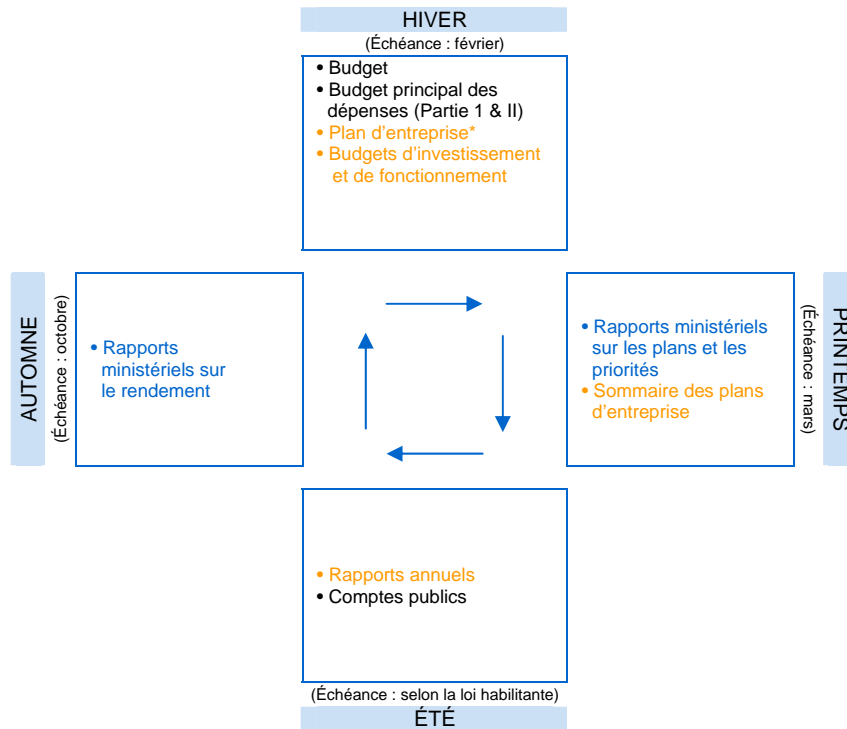
(iii) Les rapports annuels

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.

Dans les organismes qui comptent un conseil d'administration, les rapports sont présentés au Parlement 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.



LE CYCLE DE PLANIFICATION, DE BUDGÉTISATION ET DE REDDITION DE COMPTES



■ Ministères et autres organismes

■ Sociétés d'État (l'échéance peut varier)

* Selon le statut de la société

■ S'applique à tous

Outre les rapports susmentionnés, d'autres lois exigent des rapports annuels 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 les renseignements personnels*; au ministre du Travail sur le recrutement, l'avancement et le maintien en emploi 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.

LES EXIGENCES CLÉS EN MATIÈRE DE REDDITION DE COMPTES DES ORGANISMES DU PORTEFEUILLE

		Budget principal des dépenses Rapport sur les plans et les priorités	Plan d'entreprise	Plans de fonctionnement et d'immobilisations Résumé du plan d'entreprise	Rapport annuel	Rapport ministériel sur le rendement	Mise à jour annuelle des niveaux de référence	Budget supplémentaire (A)	Budget supplémentaire (B)
		Hiver	Printemps		Été		Automne		
Société d'État	Conseil des Arts du Canada								
	Musée des sciences et de la technologie du Canada								
	Société Radio-Canada		*						
	Musée canadien des droits de la personne								
	Musée canadien des civilisations								
	Musée canadien de l'immigration du Quai 21								
	Musée canadien de la nature								
	Centre national des Arts								
	Musée des beaux-arts du Canada								
	Téléfilm Canada								
Organisme ministériel	Bibliothèque et Archives Canada								
	Commission des champs de bataille nationaux								
	Office national du film du Canada								
	Condition féminine Canada								
Organisme indépendant	Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes								
	Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles								
	Commission de la fonction publique								
	Commission des relations de travail dans la fonction publique								
	Tribunal de la dotation de la fonction publique								
	Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels								

* La Société Radio-Canada est tenue de présenter pour information un plan d'entreprise et un sommaire du plan d'entreprise. Ce dernier est déposé au Parlement.

6. LES TENDANCES EN GESTION

La qualité de la gestion d'entreprise retient de plus en plus l'attention depuis quelques années, tant au gouvernement que dans le secteur privé. Ce nouvel accent 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 croissantes 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. (*Rapport de la vérificatrice générale du Canada – Février 2005*)

En principe, le rôle des membres de conseils d'administration du secteur public ou du secteur privé ne diffère pas de façon significative. La description suivante, extraite d'une publication du Conference Board du Canada intitulée « Qui fait quoi ? », expose la répartition générale des responsabilités.

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

Actionnaire	Conseil d'administration	Membre (individuel)	Président du conseil d'administration
Décideur de l'orientation Fournisseur des ressources financières	Leader Surveillant Régisseur Informateur	En plus des rôles au conseil en général : Apprenant Enquêteur Influenceur	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	Président-directeur général	Haute gestion	Secrétaire d'entreprise
En plus des rôles au conseil en général et à titre de membres : Initiateur de politiques Conseiller Planificateur Aviseur	En plus des rôles au conseil en général : Directeur Initiateur Architecte Réalisateur Mentor	Leader Coordonnateur Innovateur Juge Mentor	Communicateur Gestionnaire d'information Rassembleur Rapporteur Mentor Conseiller

De nombreuses institutions gouvernementales se sont lancées, depuis quelques années, 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 :

Les comités de vérification

Les comités de vérification sont obligatoires pour tous les conseils d'administration et 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. Depuis l'entrée en vigueur de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, les vérificateurs relèvent directement du comité de vérification.

Les comités de gouvernance

Plusieurs conseils d'administration ont établi un comité de gouvernance chargé de traiter de dossiers, tels que l'évaluation du rendement du premier dirigeant et, de plus en plus souvent, celle du conseil d'administration en soi. On encourage les conseils d'administration à procéder à l'évaluation de leur efficacité et de 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, sur une base 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.

La formation

Ces dernières années, l'accent mis sur les pratiques de bonne gouvernance et la complexité des responsabilités au sein des conseils d'administration ont révélé toute l'importance que les administrateurs doivent accorder à leur formation tout au long de leur mandat. Il incombe en effet aux administrateurs d'identifier leurs propres besoins en matière de formation et de se doter des outils dont ils ont besoin pour s'acquitter efficacement du mandat public qui leur a été confié. L'accès aux bons outils constitue à la fois une obligation morale 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 sur lequel ils siègent. 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 de tribunaux administratifs 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 conseils d'administration du secteur public sont également offerts par des organismes comme l'Institut sur la gouvernance.



L'École offre également trois autres cours complémentaires destinés à aider les membres des conseils d'administration à assumer leur rôle et leurs responsabilités : *Comprendre le contexte gouvernemental et sa portée sur les sociétés d'État*, *Rôles et responsabilités des conseils d'administration et de leurs membres* et *Connaissances financières de base dans un environnement gouvernemental-société 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 www.cspc-efpc.gc.ca.

UN DERNIER MOT

La 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.

Merci d'avoir accepté l'invitation de contribuer à construire un Canada plus fort. Nous sommes confiants 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, 2008

http://www.pm.gc.ca/grfx/docs/guidemin_f.pdf

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

Bureau du Conseil privé, 1999

<http://www.pco.gc.ca/docs/information/publications/guide2/docs/guide-fra.pdf>

Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs de sociétés d'État

Direction générale des sociétés d'État du ministère des Finances et le

Secrétariat du Conseil du Trésor (en collaboration avec le Conference Board du Canada et le Centre canadien de gestion), 2002

www.tbs-sct.gc.ca/gov-gouv/role/role04-fra.asp

La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques : Lignes directrices

Ministère des Finances et le Conseil du Trésor du Canada, 1996

www.tbs-sct.gc.ca/gov-gouv/entreprise/entreprise01-f.asp

Créer des profils pour les administrateurs des sociétés d'État

Bureau du Conseil privé, 2001

<http://www.pco.gc.ca/docs/information/publications/cc-se/profile-fra.pdf>

Formulaire d'attestation - Lignes directrices en matière d'éthique et d'activités politiques

Bureau du Conseil privé, 2007

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

Les lignes directrices en matière d'éthique à l'intention des titulaires de charge publique

Bureau du Conseil privé, 2008

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

Loi sur les conflits d'intérêts

Ministère de la justice du Canada <http://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/Loi/C/C-36.65.pdf>

Lignes directrices régissant les activités politiques des titulaires de charge publique

Bureau du Conseil privé, 2008

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

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



Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil au sein d'agences, de conseils et de commissions en vigueur le 1^{er} octobre 2000

Bureau du Conseil privé, 2001

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

Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État en vigueur le 1^{er} octobre 2000

Bureau du Conseil privé, 2001

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

Échelles de traitement des postes pourvus par le gouverneur en conseil – 2010

Bureau du Conseil privé, 2010

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

Conditions d'emploi et avantages sociaux particuliers aux personnes nommées par le gouverneur en conseil à des postes à temps plein

Bureau du Conseil privé, 2002

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

Autres publications d'intérêt :

Discussion paper on first principles and goals for the training and continuing education of tribunal adjudicators

Conseil des tribunaux administratifs canadiens, 1999

www.soar.on.ca/docs/publications/first-principles-of-training.pdf

(en anglais seulement)

Principes de bonne gouvernance au 21^e siècle

Institut sur la gouvernance, 2003

iog.ca/sites/iog/files/policybrief15_fre_0.pdf

Partnerships: Putting Good Governance Principles in Practice

Institut sur la gouvernance, 2006

iog.ca/sites/iog/files/2006_partnerships_0.pdf

(en anglais seulement)

Planning to Prevail: A Practical Guide to the Board's Role in Strategic Planning and Performance Measurement

Conference Board du Canada, 2000

www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=129

(en anglais seulement)

Ten to-do's for audit committees in 2011

KPMG, 2011

http://www.kpmg.com/Ca/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/ACI-ten-to-do%27s-2011_Canada.pdf

(en anglais seulement)

Who Does What? A Practical Guide to the Roles, Responsibilities and Relationships of Directors, Executives and Shareholders

Conference Board du Canada, August 1999

www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=163

(en anglais seulement)

SITES WEB

Sites du gouvernement du Canada qui traitent du rôle du gouvernement :

Bureau du Conseil privé : www.pco-bcp.gc.ca
Pour obtenir différentes publications qui traitent des institutions du gouvernement, et des rapports entre les pouvoirs législatif et exécutif, et la fonction publique

Nominations par le Gouverneur en Conseil : www.appointments-nominations.gc.ca
Pour obtenir des renseignements additionnels sur les nominations par le Gouverneur en Conseil

Commissariat aux conflits d'intérêts et à l'éthique : ciec-ccie.gc.ca

Ministère du Patrimoine canadien : www.pch.gc.ca
Pour obtenir un aperçu des activités au sein du Ministère et des organismes du Portefeuille

Le Gouverneur général du Canada : www.gg.ca
Pour obtenir de l'information sur la fonction de représentante de la Couronne au Canada

Ministère de la Justice : www.canada.justice.gc.ca
Pour obtenir tous les textes législatifs fédéraux

Discours du Trône : www.sft-ddt.gc.ca
Pour connaître les priorités du gouvernement

Sites qui traitent de la gouvernance des sociétés :

Institut sur la gouvernance : (en anglais seulement) iog.ca

École de la fonction publique du Canada : www.cspc-efpc.gc.ca

Bureau du vérificateur général du Canada : www.oag-bvg.gc.ca/internet/index.htm

