



Comités, conseils et commissions du gouvernement du Yukon Manuel d'orientation



Ministère du Conseil exécutif

Avril 2019

Table des matières

Introduction	2
Qu'est-ce qu'une commission du gouvernement?	2
Types de commissions	3
Commissions consultatives	3
Commissions de réglementation	4
Commissions d'arbitrage	4
Organes de gouvernance	5
Saine gouvernance et obligations redditionnelles des commissions	7
Rôles et responsabilités	8
Rôle du Conseil des ministres	8
Rôle du ministre responsable	9
Rôle de la commission	10
Rôle du président	12
Rôle des membres des commissions	12
Rôle du personnel ou du secrétariat de la commission	13
Rôle du premier dirigeant	14
Devoirs des membres des commissions	14
Éviter les conflits d'intérêts	15
Respect du caractère confidentiel des débats de la commission	16
Responsabilité et indemnité des membres des commissions	17
Responsabilité en matière de gestion financière	18
Mauvaise gestion	19
Absence de gestion	19
Opérations intéressées	19
Devoir de diligence	20
Modalités de fonctionnement des commissions	20
Tenue de réunions efficaces	20
Préparation de l'ordre du jour	21
Un président efficace	21
Participation efficace des membres de la commission	22

Autres points à considérer	23
Frais liés aux réunions	23
Relations publiques	24
Pour commencer	25
Lois importantes	26
<i>Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée</i>	26
<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	27
Législation sur les droits de la personne	27
Conclusion	28

Introduction

Le présent manuel a pour but de renseigner les membres des commissions sur leurs responsabilités, le fonctionnement des commissions et la relation entre ces dernières et le gouvernement du Yukon, afin de les aider à prendre des décisions éclairées et utiles et à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités.

Le manuel contient des informations de base. Il importe cependant d'insister sur deux caractéristiques du guide :

- **Il s'agit d'un document d'introduction** : Il ne vise pas à traiter de façon approfondie d'un sujet en particulier, mais plutôt à présenter divers sujets pertinents. Ceux qui le désirent pourront pousser leur étude des différents sujets plus en profondeur en mettant à profit les sources énumérées dans le guide, notamment la bibliographie qui se trouve à la fin, ou en suivant une formation pertinente.
- **Sa portée est générale** : Étant donné que ce manuel est destiné aux membres de toutes les commissions, le contenu ne concerne pas une entité en particulier. Le manuel doit donc être utilisé en même temps que les documents propres à chaque commission.

Qu'est-ce qu'une commission du gouvernement?

Il existe une centaine de commissions et de comités du gouvernement du Yukon, auxquels siègent près d'un millier de personnes. Ces organismes portent différents noms (commissions, comités, conseils, régies), mais dans le présent document, ils seront tous désignés sous un seul vocable : commissions.

Les commissions occupent une place importante dans la gouvernance du Yukon. Elles agissent en dehors de la structure gouvernementale normale et ont pour objet de surveiller la prestation des services publics, de prendre certaines décisions ou de conseiller le gouvernement.

Le gouvernement crée des commissions pour que :

- les citoyens puissent participer à la gouvernance;

- les résidents du Yukon qui ne sont pas des représentants du gouvernement puissent donner leur avis;
- les problèmes récurrents ou les décisions périodiques puissent être gérés efficacement par une commission formée de spécialistes qui connaissent bien les questions à régler;
- les appels puissent être entendus rapidement après une décision.

L'influence collective des commissions est considérable. Certaines commissions exercent un rôle de surveillance sur des sociétés d'État. D'autres sont appelées à prendre des décisions relativement à l'accès d'un particulier à certains programmes ou services ou à l'obtention de permis. D'autres encore sont établies exclusivement pour conseiller le gouvernement et éclairer sa prise de décisions.

Les commissions sont généralement créées par une loi dans un but précis. Elles ont alors les pouvoirs et responsabilités qui leur sont expressément attribués par la loi. Les commissions peuvent aussi être constituées sous l'autorité du Conseil des ministres ou d'un ministre pour accomplir des tâches précises ou donner des conseils particuliers. Les pouvoirs et les fonctions d'une commission et la portée de ses travaux se limitent à ce qui est indiqué dans les dispositions législatives, les politiques ou les directives données par le ministre responsable. Ces dernières peuvent être énoncées dans un protocole d'entente, une lettre ou tout autre accord conclu entre la commission et le ministre dont elle relève.

Types de commissions

Les commissions peuvent exercer des fonctions de consultation, de réglementation, d'arbitrage ou de gouvernance.

Commissions consultatives

Les commissions consultatives conseillent les ministres ou d'autres fonctionnaires sur des questions particulières. Elles ne prennent pas de décisions finales ayant des

répercussions directes sur les individus, et elles n'exercent aucun pouvoir de gestion sur une entité ou un organisme quelconque.

Les organismes suivants figurent parmi les commissions consultatives du Yukon :

- la Commission de gestion de la faune aquatique et terrestre du Yukon;
- le Comité consultatif sur l'industrie agricole;
- les conseils des ressources renouvelables;
- le Conseil de la Bibliothèque publique de Whitehorse.

Ces commissions exercent leurs fonctions consultatives selon les paramètres établis par la loi ou toute autre autorité habilitante. Le ministre peut choisir d'accepter ou de rejeter les conseils d'une commission consultative.

Commissions de réglementation

Les commissions de réglementation exercent les fonctions qui leur sont conférées par diverses lois adoptées par l'Assemblée législative.

Ces commissions ont habituellement le pouvoir de prendre des décisions, de rendre des ordonnances et d'approuver la délivrance de permis en vertu de la loi. Par exemple, la Commission des normes d'emploi a le pouvoir de rendre une ordonnance établissant le taux de salaire minimum pour le Yukon. L'Office des eaux du Yukon, quant à lui, est habilité à délivrer des permis relatifs à l'utilisation des eaux et au dépôt de déchets dans l'eau. Enfin, la Commission des alcools du Yukon a le pouvoir de délivrer les licences et permis d'alcool.

Commissions d'arbitrage

Les commissions d'arbitrage sont des organismes ou tribunaux impartiaux habilités à prendre des décisions quasi judiciaires qui ont force obligatoire pour les parties concernées.

Les parties sont parfois toutes des particuliers (dont des personnes morales), mais il arrive aussi que le gouvernement soit l'une des parties.

À l'occasion, les commissions d'arbitrage tiennent des audiences pour établir les faits, mais dans d'autres cas, les parties présentent leurs arguments à la commission par écrit. Certaines commissions ont recours aux deux méthodes. Les commissions d'arbitrage suivent les procédures établies par la loi ou dans les règlements de la commission.

On peut citer comme exemples de commissions d'arbitrage le Tribunal d'appel de l'éducation du Yukon, qui rend des jugements exécutoires relativement à des décisions de fonctionnaires du ministère de l'Éducation qui sont contestées, ou la Commission d'appel des évaluations, qui se prononce sur les appels concernant des évaluations foncières.

Certaines commissions principalement consultatives ou de réglementation peuvent aussi exercer certaines fonctions d'arbitrage en vertu de la loi. C'est le cas notamment de la Régie des services de garde d'enfants, qui entend les appels de personnes contestant une décision ministérielle relative à l'obtention d'une subvention pour frais de garde.

Organes de gouvernance

Les conseils d'administration de sociétés d'État ou d'autres entités constituées par voie législative sont des organes de gouvernance. Certaines sociétés d'État sont, aux termes de leur loi constitutive, considérées comme étant à toutes fins des mandataires du gouvernement, alors que d'autres ne le sont qu'à certaines fins précises, définies dans la loi. D'autres encore font explicitement l'objet d'une mention établissant qu'elles ne sont pas mandataires du gouvernement à quelque fin que ce soit.

Il importe que les membres d'un organe de gouvernance connaissent bien la loi qui établit l'organe auquel ils siègent et les dispositions qu'elle contient concernant le rôle des membres vis-à-vis de l'entité visée et le gouvernement.

Le conseil de ces entités est normalement chargé d'exercer un rôle de surveillance sur les activités de l'entité. En règle générale, cela veut dire établir les politiques et les orientations stratégiques, et assurer une surveillance générale de l'organisme. La prise de décisions au jour le jour concernant la mise en œuvre des stratégies et l'atteinte des objectifs incombe à la direction et au personnel de l'entité.

Il convient de signaler que la nature exacte des responsabilités de « gouvernance » du conseil est définie dans la loi constitutive de l'entité visée.

Autre fait à noter : dans nombre de cas, le conseil et le ministre responsable de l'entité signent chaque année un protocole définissant plus avant le rôle du conseil.

Les membres des conseils des entités constituées par voie législative doivent se familiariser avec les rôles que leur attribuent la loi et les protocoles applicables, étant donné que ces rôles varient d'une entité à l'autre.

Le degré de gouvernance exercée par les conseils des sociétés d'État ou les conseils constitués par voie législative varie considérablement d'un conseil à l'autre.

Voici quels sont les conseils des entités constituées par voie législative au Yukon :

- le conseil d'administration de la Commission de la santé et de la sécurité au travail du Yukon;
- le conseil d'administration de la Régie des hôpitaux du Yukon;
- le conseil d'administration de la Société de développement du Yukon;
- le conseil d'administration de la Société d'habitation du Yukon;
- le conseil des gouverneurs du Collège du Yukon;
- le conseil d'administration de la Commission des alcools du Yukon.

Les commissions scolaires sont des organes de gouvernance ayant le pouvoir, en vertu de la *Loi sur l'éducation*, de préparer des budgets, définir les orientations stratégiques, adopter des politiques et des règlements, nommer un dirigeant et encadrer le fonctionnement de l'organisme et des écoles qu'elles administrent.

Les conseils scolaires jouent surtout un rôle consultatif, mais ils sont habilités à établir certaines politiques scolaires, participent à la sélection des directeurs d'école et peuvent ordonner l'évaluation de membres du personnel scolaire.

Les organes de gouvernance exercent parfois des fonctions de consultation, de réglementation ou d'arbitrage, selon la loi qui les régit.

Saine gouvernance et obligations redditionnelles des commissions

Chaque commission est tenue d'exercer une saine gouvernance, ce qui veut dire formuler clairement les objectifs et les attentes, établir une répartition claire des responsabilités, faire preuve de transparence dans l'application et le respect des règles et se doter d'une culture organisationnelle fondée sur de solides valeurs éthiques. Une saine gouvernance est avantageuse pour les membres de la commission, le personnel administratif (le cas échéant), le personnel du ministère responsable et tous ceux qui comptent sur les services de la commission. Chaque commission doit constamment chercher à améliorer ses pratiques de gouvernance.

La reddition des comptes, c'est-à-dire l'obligation de rendre compte de l'exécution des responsabilités attribuées, est une composante clé d'une saine gouvernance. Dans certains cas, les obligations redditionnelles sont définies dans la loi d'habilitation de la commission ou dans la législation financière. En règle générale, cela veut dire que la commission doit présenter des états financiers audités ou un rapport annuel.

Chaque commission relève d'un ministre responsable, en vertu de la loi ou d'un décret (c'est-à-dire un acte officiel pris par le Conseil des ministres). Par exemple, le ministre de l'Environnement est responsable des conseils des ressources renouvelables, tandis que le ministre de la Santé et des Affaires sociales est responsable du conseil d'administration de la Régie des hôpitaux. La responsabilité des commissions est généralement attribuée à la direction des ministères dont les activités se rapprochent le plus de celles de la commission.

Le ministre responsable d'une commission rend compte de l'efficacité générale de celle-ci à l'Assemblée législative ainsi que de ses activités et de son fonctionnement quotidien. Bien que les commissions jouissent d'une certaine autonomie, c'est sur le ministre responsable que l'Assemblée législative compte pour s'assurer de l'exécution efficace et efficiente du mandat de la commission.

L'autonomie d'une commission ne doit en aucun cas être interprétée comme voulant dire qu'elle ne fait l'objet d'aucune surveillance par le gouvernement. Le degré d'autonomie varie en fonction de la nature du mandat. Bien que le gouvernement, plutôt que de confier la tâche à ses ministères, puisse avoir délégué à des commissions certaines responsabilités en matière de prestation de services, de prise de décisions ou de formulation de conseils, ces dernières doivent néanmoins rendre compte de leurs activités à leur ministre responsable. La nature et l'étendue de ces obligations redditionnelles varient en fonction de la loi habilitante. Il est à noter que les commissions créées par une politique ministérielle ou émanant du Conseil des ministres sont invariablement soumises à l'autorité du ministre responsable.

Les commissions peuvent exercer les pouvoirs qui leur sont conférés de façon autonome dans leur sphère de compétences, mais elles ne sont pas pour autant exemptes de rendre compte de leurs activités au ministre responsable. Elles sont des instruments de politique publique créés dans un but précis par le gouvernement ou l'Assemblée législative. Elles peuvent être considérées par la loi comme étant indépendantes du gouvernement dans l'exercice de certaines fonctions, par exemple l'arbitrage d'un différend entre le gouvernement et un particulier ou la délivrance de licences.

Rôles et responsabilités

Rôle du Conseil des ministres

Il incombe au Conseil des ministres de nommer les membres des commissions du gouvernement ou d'approuver les nominations qui sont recommandées par un ministre. Il se charge également de nommer les personnes recommandées par le Comité permanent

des nominations aux principaux comités et commissions du gouvernement, soit les organismes désignés dans le Règlement de l'Assemblée législative¹.

Les membres des conseils et des commissions scolaires sont élus conformément à la *Loi sur l'éducation*.

C'est au commissaire en conseil qu'il revient d'établir la taille, la composition et le mandat des commissions et d'en créer ou d'en abolir certaines. Les commissions constituées par voie législative ne peuvent être modifiées ou abolies qu'en modifiant la loi, ce qui est la responsabilité de l'Assemblée législative. Le Conseil des ministres propose les modifications pertinentes dans un projet de loi déposé devant la chambre. Dans certains cas, la loi donne au commissaire en conseil le pouvoir de donner des directives ou des instructions à la commission.

Rôle du ministre responsable

Il incombe au ministre :

- de préparer et d'appliquer la loi constituant la commission;
- de nommer ou de recommander des personnes pour siéger à la commission;
- d'évaluer si le mandat de la commission est toujours pertinent;
- de donner à la commission une orientation stratégique générale qui reflète les priorités du gouvernement (parfois au moyen d'une lettre d'attentes);
- de donner à la commission des indications générales concernant les objectifs et les attentes du gouvernement;
- de se tenir au courant des activités de la commission et de son efficacité;

¹ Ces organismes sont : la Société de développement du Yukon, la Société d'énergie du Yukon, la Commission de la santé et de la sécurité au travail du Yukon, la Commission des loteries du Yukon, le Comité consultatif des loisirs du Yukon, le Conseil consultatif des arts du Yukon, la Régie des entreprises de services publics du Yukon et la Commission des droits de la personne du Yukon.

- de rendre compte à l'Assemblée législative des activités et de l'efficacité de la commission.

Rôle de la commission

Les organes de gouvernance ont généralement pour rôle d'établir les politiques, de donner les orientations et de superviser l'entité ou l'organisme qu'ils régissent. Comme indiqué plus haut, leur sphère de responsabilités varie d'un organe à l'autre, selon leur loi constitutive et le protocole établi avec le ministre. Il leur incombe également de veiller à ce que l'entité exerce ses activités conformément à sa loi habilitante, son mandat, la lettre d'attentes, le protocole d'entente et toute autre directive énoncée dans un décret rendu par le commissaire en conseil.

Il incombe aux organes de gouvernance :

- de définir les orientations stratégiques de l'entité, conformément aux priorités du gouvernement;
- de surveiller (et, dans certains cas, d'approuver) le budget de l'organisme et de s'assurer que les rapports financiers obligatoires sont dûment préparés;
- de déterminer les principaux risques auxquels l'entité est exposée et les meilleurs moyens de les gérer;
- d'approuver les politiques de communication de l'organe;
- de définir les valeurs organisationnelles et de promouvoir une culture axée sur l'intégrité;
- dans certains cas, d'établir des cibles de rendement et d'évaluer le rendement;
- de veiller à ce que les nouveaux membres soient dûment renseignés sur leur rôle;
- dans certains cas, d'embaucher l'administrateur général de l'entité (ex. premier dirigeant ou président) et de surveiller la qualité de son travail.

Il importe que chaque organe de gouvernance se dote d'une politique de régie définissant clairement ses rôles et ses responsabilités par contraste avec ceux de la direction et du personnel administratif de l'entité.

En règle générale, il revient à l'administrateur général de l'entité (parfois appelé « premier dirigeant ») de gérer les activités quotidiennes de l'entité, de définir les rôles des membres du personnel et de répartir les tâches. C'est lui qui est chargé d'appliquer les directives générales reçues de l'organe de gouvernance pour atteindre les cibles de rendement établies par ce dernier. L'administrateur est normalement le seul agent de liaison entre les membres de l'organe de gouvernance et le personnel de l'entité ou de l'organisme. Il y a toutefois une certaine souplesse dans l'application de ces principes au Yukon (voir la section « Rôle du premier dirigeant » plus loin et celle portant sur les organes de gouvernance plus haut).

Les commissions de réglementation, d'arbitrage et de consultation n'ont que certaines des responsabilités décrites ci-dessus. Par exemple, les commissions d'arbitrage et de consultation ne sont généralement pas mandatées pour donner des orientations stratégiques à une entité ni pour dresser et surveiller ses budgets.

Selon le type de commission et la loi ou la politique qui l'établissent, les membres d'une commission peuvent exercer diverses fonctions, notamment :

- tenir des réunions;
- tenir d'autres séances, comme des audiences ou des appels;
- approuver des politiques;
- dans les limites de ses pouvoirs, rendre des ordonnances et délivrer des permis;
- certifier et publier des décisions;
- établir des formulaires à utiliser;
- conseiller le ministre;
- présenter des rapports sur ses activités au ministre.

Il incombe à chaque commission de s'assurer que les nouveaux membres sont dûment renseignés sur le mandat, la nature et les activités de la commission et de l'entité qui en relève, la structure de gouvernance et les rôles et responsabilités de la commission, les obligations clés imposées aux membres par la loi ou une politique ainsi que les attentes à leur endroit.

La commission rend compte de ses activités à la personne désignée dans l'instrument d'habilitation (loi ou politique). Les membres doivent savoir clairement quelles sont leurs responsabilités et de quelle personne ou entité ils relèvent.

Rôle du président

Le président dirige les travaux de la commission et en est le principal porte-parole. Il dresse les ordres du jour, préside les réunions et encourage des discussions ouvertes et stimulantes sur toutes les questions à l'étude. De plus, il gère les affaires de la commission, veille à son efficacité et à son bon fonctionnement, coordonne les évaluations de la commission, gère les conflits d'intérêts (le cas échéant) et collabore avec la direction (soit le premier dirigeant ou les gestionnaires supérieurs s'il n'y a pas de premier dirigeant).

Étant donné qu'il est le principal agent de liaison entre la commission et le ministre responsable de l'entité, le président doit s'efforcer d'établir des relations de travail constructives avec ce dernier.

Rôle des membres des commissions

Une commission fonctionne comme un tout, mais chaque membre a aussi des tâches et des responsabilités dont il doit s'acquitter afin de rendre le travail de la commission efficace. Dans l'exercice de ses fonctions, le membre doit toujours tenir compte des objectifs de la commission en matière de politique publique et la place qu'occupe la commission dans le secteur public.

Les membres ne défendent pas leurs opinions ni celles de l'organisme qui a proposé leur candidature à la commission. Ils sont des représentants de la collectivité responsables devant le ministre pour la prestation d'un service public. Cependant, on s'attend à ce qu'ils fassent valoir le point de vue de l'organisme ou entité qu'ils représentent durant les débats de la commission. Par l'entremise du ministre, la commission est responsable

devant l'Assemblée législative et le public des conseils, des décisions, des programmes ou des services qu'elle fournit.

Tous les membres d'une commission doivent :

- bien comprendre la loi, les règlements, le mandat et la responsabilité de la commission en matière de reddition de compte;
- bien comprendre le rôle, la portée et le mandat de la commission;
- adopter une attitude positive durant les discussions;
- respecter l'opinion des autres;
- s'opposer à un point de vue sans s'opposer à la personne qui l'a formulé;
- garder l'esprit ouvert;
- écouter tous les faits et tous les points de vue;
- respecter le caractère confidentiel de l'information et des discussions;
- d'appuyer les décisions prises par la commission.

Rôle du personnel ou du secrétariat de la commission

Un ministère peut affecter du personnel pour aider une commission dans son travail. Dans ce cas, il peut y avoir un secrétariat établi en bonne et due forme ou une personne-ressource nommée par le ministère, ou bien la commission peut avoir une relation directe avec un haut fonctionnaire du ministère (administrateur général).

La relation varie selon la législation applicable. Par exemple, le personnel du ministère ou du secrétariat peut organiser des réunions et préparer les ordres du jour, et soutient en général les activités de la commission. La loi peut désigner un représentant officiel qui travaille avec la commission et est responsable devant celle-ci (c'est habituellement le cas pour les organes de gouvernance). Cependant, à moins d'indications contraires dans la loi ou d'arrangements spéciaux ou d'un accord conclu entre le gouvernement et la commission à ce sujet, les membres du personnel ne relèvent pas de la commission et ne sont pas des employés de la commission.

Quelle que soit la relation entre les commissions et le personnel du gouvernement du Yukon, celui-ci a droit à un milieu de travail respectueux. Des séances de formation, qui

portent sur la façon de cultiver un milieu de travail respectueux et de traiter les employés du gouvernement avec respect, sont offertes aux membres des commissions.

Rôle du premier dirigeant

Le premier dirigeant est l'administrateur général de la société d'État ou de la société constituée par une loi. Théoriquement, il est chargé de veiller à l'exécution des directives stratégiques données par la commission et est responsable devant celle-ci de l'atteinte des cibles de rendement connexes. Il est le seul agent de liaison entre la commission et l'entité, et le personnel de l'entité est sous sa responsabilité. Cela dit, l'application de ces principes est assez souple au Yukon, surtout dans les cas où les employés de la société ou l'administrateur général sont membres de la fonction publique. Il est donc très important que tous les membres de la commission, ainsi que l'administrateur général, comprennent bien les rôles et responsabilités attribués à la commission dans les lois, les règlements, les protocoles d'entente et autres protocoles en ce qui a trait à l'administrateur général.

Devoirs des membres des commissions

Les membres d'une commission ont une obligation de fiduciaire envers celle-ci, l'entité ou l'organisme. Cela veut dire qu'ils doivent agir dans l'intérêt supérieur de la commission, de l'entité ou de l'organisme en faisant preuve d'honnêteté et de bonne foi. Ce faisant, ils doivent :

- éviter de se mettre en situation de conflit d'intérêts;
- respecter le caractère confidentiel des discussions au sein de la commission;
- reconnaître leur responsabilité en cas de négligence dans l'exercice de leurs fonctions;
- rendre compte, si cela s'applique, de la gestion financière de la commission;
- éviter trois manquements graves à leurs obligations, soit la mauvaise gestion, l'absence de gestion ou les opérations intéressées;
- honorer leur « obligation de diligence » dans leurs actions et décisions.

Ces obligations sont décrites plus avant dans les pages qui suivent.

Éviter les conflits d'intérêts

Il est essentiel que les membres des commissions respectent des normes de conduite très strictes afin de préserver et de renforcer la confiance du public dans les décisions prises ou les conseils fournis par la commission.

En général, il y a conflit d'intérêts dans les deux situations suivantes : 1) le membre utilise son poste au sein de la commission à son avantage personnel ou celui d'amis ou de membres de sa famille; 2) le devoir du membre de servir les intérêts supérieurs de la commission ou de l'entité entre en conflit avec ses obligations envers son employeur ou tout autre organisme, société ou entité dont il est membre. Un conflit d'intérêts peut être réel ou perçu. Il y a apparence de conflit d'intérêts si une personne raisonnable au courant de tous les faits avait raison de croire qu'il existe un conflit d'intérêts.

Ainsi, un membre ne doit pas :

- exercer ses fonctions, participer aux discussions et aux décisions de la commission ou influencer la décision d'une autre personne s'il sait ou devait savoir que la décision est susceptible de favoriser directement ou indirectement ses intérêts personnels ou ceux d'amis ou de membres de la famille;
- se servir de son poste au sein de la commission pour recruter des clients ou obtenir du travail pour son entreprise ou celle d'amis ou de membres de la famille;
- utiliser, pour favoriser directement ou indirectement ses intérêts personnels, ceux d'amis ou de membres de la famille, des renseignements dont il a pris connaissance dans le cadre de ses fonctions (alors que ces renseignements ne sont ni communiqués ni accessibles au grand public);
- exploiter, à son propre avantage ou celui d'amis ou de membres de la famille, une occasion qui se présente à l'entité, à moins que cette dernière ait décidé, de façon claire et sans équivoque, de ne pas profiter de cette occasion et que celle-ci est également offerte au public;
- accepter des honoraires, un avantage ou un don dans le cadre de ses fonctions publiques à titre de membre d'une commission.

La notion de conflit d'intérêts peut être définie plus avant dans la loi habilitante, le mandat, les politiques ou les lignes directrices de la commission. Il importe donc que les membres se familiarisent avec ces définitions et obligations.

Afin d'éviter tout conflit d'intérêts, si l'issue d'une question discutée par une commission peut favoriser les intérêts personnels d'un membre ou être perçue comme telle, le membre doit immédiatement déclarer le risque de conflit d'intérêts, s'absenter et ne pas participer à la discussion sur la question étudiée ou à la décision prise à son égard. La récusation du membre relativement à la discussion et à la décision doit être consignée dans le procès-verbal de la réunion de la commission.

Entre autres sources de protection contre les conflits d'intérêts, mentionnons :

- les lois ou politiques rendant la divulgation de potentiels conflits d'intérêts obligatoire;
- les lignes directrices adoptées par la commission;
- le bon sens et les normes d'éthique de chaque personne.

Respect du caractère confidentiel des débats de la commission

Les renseignements confidentiels comprennent les renseignements dont la commission est propriétaire, ainsi que les renseignements techniques, commerciaux, financiers, juridiques, personnels ou autres qu'elle traite de façon confidentielle. Les membres doivent s'abstenir, durant leur mandat et après, de divulguer de tels renseignements confidentiels, à moins d'y être autorisés. Et ils ne doivent en aucun cas divulguer ou utiliser les renseignements confidentiels dont ils ont pris connaissance dans le cadre de leurs fonctions en vue d'un gain personnel ou pour procurer des avantages à des membres de leur famille, des amis ou des associés. Dans certains cas, la loi oblige les membres d'une commission à prêter un serment de confidentialité.

Les membres d'une commission doivent décider quels sujets sont du « domaine public ». Ils devraient se poser la question ensemble et ensuite décider de la confidentialité des

divers types de sujets ou de renseignements plutôt que de traiter chaque question, une à une, lorsqu'elle se pose.

Les questions discutées à huis clos (c'est-à-dire durant des réunions de la commission auxquelles le public n'est pas invité) sont habituellement jugées confidentielles à moins que la commission n'autorise la divulgation de l'information. Lorsque la loi habilitante ou le mandat de la commission ne prescrit pas de réunions ou d'audiences à huis clos, la commission doit examiner soigneusement quand et si elle se réunira à huis clos. Le droit du public de connaître les décisions qui sont prises ou de présenter des exposés pendant les réunions de la commission doit être évalué en fonction d'arguments solides si l'on veut restreindre l'accès aux réunions.

Pour certaines commissions, une formule raisonnable pourrait être la tenue de réunions qui sont ouvertes au public et aux groupes d'intérêt à moins que la commission ne traite de questions qui sont jugées confidentielles ou qui sont confidentielles en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*.

Les sujets confidentiels pourraient contenir les renseignements personnels des personnes qui demandent de s'inscrire à divers programmes tels que le logement social, l'aide juridique, l'indemnisation des accidentés du travail, les rapports d'états financiers et les négociations salariales

Responsabilité et indemnité des membres des commissions

Si les membres d'une commission ont des responsabilités juridiques, la loi peut les obliger à payer les coûts associés au fait de ne pas exercer leurs fonctions d'une manière raisonnablement prudente, conformément au mandat de la commission et à la loi.

Bien que des poursuites judiciaires à l'égard de membres de commissions soient extrêmement rares, les membres d'une commission doivent comprendre l'étendue de la responsabilité de la commission et de chacun de ses membres. Par exemple, les conseils consultatifs ne sont normalement pas tenus responsables s'ils ont donné de mauvais conseils, parce qu'un ministre n'est pas obligé d'accepter les conseils qu'on lui donne.

Responsabilité en matière de gestion financière

Les membres de certaines commissions sont responsables de la gestion de leurs budgets. Cela veut dire qu'en cas de pertes ou de difficultés financières, ils ne peuvent prétendre ignorer les transactions ni prétendre qu'ils ne connaissaient pas les implications de leurs actes. Les membres des commissions sont tenus de faire preuve de jugement comme le ferait une personne raisonnable et prudente.

Dans d'autres cas, les membres ont des obligations fiduciaires du fait de leur participation à la commission. Un fiduciaire est une personne (ou une société ou une association) qui a l'obligation d'agir pour le compte d'une autre personne dans un domaine de responsabilité particulier.

On entend généralement par « obligations fiduciaires » l'utilisation, la gestion ou l'investissement approprié d'un bien placé en fiducie. Par exemple, la Caisse d'indemnisation est gérée par la Commission de la santé et de la sécurité au travail du Yukon, qui assure son intégrité financière et approuve les décisions financières importantes de telle sorte qu'il y ait toujours les fonds nécessaires pour soutenir les travailleurs blessés.

Lorsque le gouvernement met des ressources de gestion à la disposition d'une commission pour l'aider à prendre des décisions financières et à gérer les ressources financières, la responsabilité des systèmes et des politiques de contrôle des fonds en fiducie incombe habituellement à un fonctionnaire, tel que le premier dirigeant (ou directeur administratif ou gestionnaire). Mais cela ne soustrait pas pour autant les membres de la commission de leurs obligations fiduciaires.

Trois manquements possibles aux obligations fiduciaires sont la mauvaise gestion, l'absence de gestion et les opérations intéressées.

Mauvaise gestion

La mauvaise gestion se produit lorsque quelqu'un prend des décisions qu'une personne raisonnable et prudente ne prendrait pas en ayant la même information. Par exemple :

- ne pas planifier;
- ne pas établir de moyens de contrôle adéquats avec des systèmes de production de rapports raisonnables;
- ne pas examiner les rapports de problèmes;
- tirer des conclusions manifestement erronées à partir de l'information disponible ou agir en contradiction avec cette information;
- ne pas demander les conseils d'un professionnel ou d'un expert pour des questions techniques qui ont des répercussions sur l'organisation.

Absence de gestion

L'absence de gestion se produit lorsque les gens n'utilisent pas les possibilités existantes pour une bonne gestion. Par exemple :

- ne pas prendre de décisions;
- ne pas tenir compte de l'information disponible en prenant des décisions;
- ne pas utiliser les systèmes de contrôle disponibles;
- ne pas assister aux réunions de la commission;
- ne pas établir les politiques nécessaires.

Opérations intéressées

Les opérations intéressées concernent les membres d'une commission qui votent sur une décision alors qu'ils peuvent obtenir un gain personnel une fois la décision prise. La question du motif se pose : le membre a-t-il voté dans l'intérêt des parties concernées ou pour des raisons d'intérêt personnel?

C'est un manquement aux obligations fiduciaires que de tirer avantage d'informations privilégiées en vue d'un gain personnel ou d'utiliser de l'information acquise dans l'exercice de ses fonctions au sein d'une commission d'une manière contraire à l'intérêt du public, du gouvernement, du ministère ou de l'ensemble d'un programme.

Devoir de diligence

Les membres des commissions ont un devoir de diligence, ce qui signifie qu'ils doivent exercer leurs fonctions avec le degré de soin, de diligence et de compétence dont ferait preuve une personne raisonnable et prudente en pareilles circonstances. Cela veut dire :

- lire le matériel distribué par la commission avant les réunions;
- assister à toutes les réunions;
- poser des questions pertinentes qui permettent de faire avancer le débat, et être prêts à discuter de toutes les questions à l'étude;
- se tenir au courant de l'entité ou du programme et de ses activités;
- prendre des décisions fondées sur les meilleures données disponibles;
- prendre des décisions et agir de bonne foi, dans l'intérêt supérieur de la commission et en harmonie avec son mandat.

Modalités de fonctionnement des commissions

Une commission peut établir et adopter ses propres modalités de fonctionnement pour autant que celles-ci soient conformes à la loi habilitante ou à son mandat.

La loi habilitante ou le mandat d'une commission peuvent lui permettre d'établir ses propres modalités de fonctionnement et de régler des aspects tels que :

- la fréquence des réunions;
- la gestion des procès-verbaux des réunions;
- la présentation de rapports au ministre ou au ministère responsable.

Tenue de réunions efficaces

Il y a trois types de réunions : ordinaires, extraordinaires et à huis clos.

- Les réunions ordinaires sont prévues selon un calendrier des réunions.
- Les réunions extraordinaires sont convoquées pour traiter de questions urgentes.
- Les réunions à huis clos sont tenues en privé pour traiter de questions confidentielles.

Les trois clés du succès des réunions d'une commission sont :

- l'ordre du jour;
- un président efficace;
- la participation efficace des membres de la commission.

Préparation de l'ordre du jour

Chaque commission doit établir les règles à suivre concernant l'inscription des points à l'ordre du jour et la transmission de ce dernier aux membres, accompagné des documents pertinents, avant la tenue de la réunion. Si le public est invité à assister à la réunion, l'ordre du jour doit être rendu public.

Un président efficace

Un bon président :

- assure le déroulement de la réunion d'une manière harmonieuse;
- reste calme en tout temps;
- permet aux membres d'être entendus d'une manière juste et impartiale;
- permet d'entendre le pour et le contre d'une question;
- maintient l'attention des membres sur une question à la fois;
- connaît les principes de base de la procédure parlementaire et utilise les règles de procédure lorsque c'est nécessaire;
- permet aux visiteurs de faire des observations lorsque c'est approprié;
- donne l'occasion aux personnes-ressources et aux membres du personnel appropriés de fournir de l'information;
- fait le travail nécessaire pour se renseigner sur les points à l'ordre du jour et encourage les autres membres de la commission à faire de même;
- clarifie et résume les discussions, en particulier avant un vote, pour s'assurer que tout le monde a la même compréhension de la question à l'étude;
- agit à titre de porte-parole de la commission;
- délègue des responsabilités appropriées aux autres membres de la commission.

Participation efficace des membres de la commission

Pour une participation efficace aux réunions de la commission, les membres doivent s'engager à :

- faire le travail nécessaire pour se préparer aux réunions, notamment en examinant les points à l'ordre du jour et en recueillant des renseignements qui peuvent aider la commission;
- représenter les clients ou les commettants d'une manière honnête et équitable et refuser d'abandonner leurs responsabilités à des groupes d'intérêt spécial ou partisan;
- reconnaître qu'un membre d'une commission n'a aucune autorité légale (à moins qu'elle ne lui soit conférée par la loi) et que les décisions qui peuvent être prises par la commission ne peuvent l'être que par un vote majoritaire au cours d'une réunion de la commission;
- ne prendre personnellement aucune mesure qui puisse compromettre la commission ou l'administration;
- respecter le caractère confidentiel de l'information privilégiée;
- ne jamais parler au nom de la commission ou donner cette impression, en dehors des décisions prises ou des politiques établies par la commission; il se peut que le public ne sache pas que les membres de la commission n'ont aucune autorité officielle pour parler en son nom et pense que l'opinion d'un membre est celle de la commission;
- respecter la décision de la majorité de la commission tout en gardant le droit d'essayer d'apporter des changements aux décisions par des moyens éthiques et constructifs;
- encourager et respecter la liberté d'opinion des autres membres de la commission et d'autres personnes qui cherchent à avoir une audience ou à présenter un exposé devant la commission;
- avoir le courage de poser des questions difficiles;
- connaître les règles de procédure au cas où elles doivent être utilisées pendant les réunions;
- comprendre quand ils n'ont pas l'expérience ou le savoir-faire nécessaire pour répondre à une question.

Les membres d'une commission peuvent jouer un rôle important en s'assurant que les renseignements et les données complexes seront compris facilement. Si les membres

d'une commission ne peuvent pas comprendre cette information, il est peu probable que le public ou les personnes concernées par une décision de la commission la comprennent eux-mêmes, ce qui rendra difficile la justification de cette décision. Les membres d'une commission ne devraient pas hésiter à communiquer avec la personne-ressource au ministère, le secrétariat de la commission (le cas échéant), le président ou le premier dirigeant de l'organisme lorsqu'ils ont besoin de renseignements ou d'éclaircissements sur des questions qui ont une incidence sur leurs décisions.

Bien que la liste ne soit pas exhaustive, voici quelques sources que les membres d'une commission peuvent consulter :

Procès-verbaux des réunions – Les commissions tiennent un procès-verbal des réunions. Ce dernier est un résumé d'une réunion et non pas une transcription mot à mot de ce qui y dit. Le procès-verbal donne la liste des personnes présentes et fait état des rapports d'étape, des propositions et des décisions, ainsi que du traitement des questions clés. Il est un compte rendu des travaux de la commission et un outil pratique permettant de se tenir au courant de ses activités.

Manuels – La plupart des ministères et organismes du gouvernement ont des manuels de politiques et des marches à suivre pour guider leurs activités et leurs décisions. Il existe des politiques gouvernementales générales sur des sujets tels que les déplacements, les achats et les contrats. Celles-ci peuvent aider les membres à mieux comprendre le ministère ou la société d'État associé à leur commission ainsi que les politiques qui concernent l'administration de leur commission.

Autres points à considérer

Frais liés aux réunions

Les frais liés aux réunions sont une chose que les membres d'une commission devraient ne pas perdre de vue. Ces frais peuvent comprendre les déplacements, la salle de réunion, les indemnités journalières, les honoraires d'experts-conseils, les services de

secrétariat et les coûts salariaux des fonctionnaires qui assistent aux réunions, en plus des honoraires. L'addition de tous ces frais peut représenter une somme considérable.

Il serait bon que les membres d'une commission examinent ces frais de temps en temps afin de réfléchir à l'efficacité des réunions et de voir s'il est possible de faire des économies.

Relations publiques

Certaines commissions ont la responsabilité de publiciser et de promouvoir leurs activités ou leurs programmes. Dans ce cas, elles devraient :

- demander des conseils, un soutien et de l'expertise qui pourraient être obtenus par l'intermédiaire du ministère responsable ou du secrétariat;
- envisager, dans le cadre de leur stratégie, d'utiliser des moyens gratuits ou peu coûteux pour annoncer leurs prochaines activités dans les médias sociaux, à la radio, dans les journaux ainsi que sur les babillards communautaires.

Il se peut qu'à l'occasion, les médias demandent à des commissions d'expliquer leurs rôles ou leurs décisions en entrevue. Les commissions efficaces considèrent les relations publiques comme faisant partie de leurs tâches habituelles et s'y préparent :

- en déterminant le membre de la commission qui parlera au nom de la commission (normalement le président);
- en préparant cette personne à expliquer, avec exemples à l'appui si possible, la position de la commission et les raisons qui la motivent;
- en étant prête à discuter des possibilités ou solutions de rechange qui ont été envisagées;
- en veillant à ce que la commission parle d'une seule voix par l'entremise du président;
- en établissant des relations positives avec les médias basées sur la bonne volonté et l'honnêteté.
- en encourageant le lancement d'invitations aux représentants des médias et aux journalistes locaux pour qu'ils assistent aux réunions publiques et aux activités spéciales.
- en assurant la confidentialité des renseignements personnels concernant les membres de la commission, les employés ou les clients, quels que soient les renseignements que ces personnes puissent donner sur elles-mêmes.

- en demandant conseil, surtout en cas de doute, pour savoir si une information peut être divulguée.

Il ne faut pas oublier que les droits des individus à la protection des renseignements personnels protègent la confidentialité de l'information concernant les questions de personnel, de rendement ou toutes autres questions personnelles, à moins que la divulgation ne fasse partie d'une audience publique.

Les médias savent que ce type de renseignements est confidentiel et protégé et comprennent une réponse comme : « Je suis désolé(e), mais je ne peux pas répondre à des questions sur une situation particulière. »

Si la commission s'occupe d'affaires publiques, elle doit décider de quelle manière elle publicisera des réunions. Elle peut également établir un processus qui permettra aux citoyens de prendre part aux réunions en posant des questions ou en présentant des mémoires.

Pour commencer

Voici quelques suggestions qui aideront les membres qui viennent d'être nommés à une commission à se familiariser avec les questions ou les problèmes que la commission doit résoudre.

- Adressez-vous au président, au premier dirigeant ou à la personne-ressource au sein du personnel du ministère ou de la société d'État responsable de votre commission. Demandez quand aura lieu la prochaine réunion de la commission; ainsi vous saurez de combien de temps vous disposez pour vous préparer.
- Renseignez-vous sur les séances de formation qui sont peut-être offertes aux nouveaux membres de la commission.
- Lisez les documents fournis par le président, le ministère ou le premier dirigeant, tels que les textes de loi, les politiques ou les manuels. Ils devraient comprendre

une copie de la loi habilitante qui a créé la commission et des autres lois ou règlements que vous utiliserez (on en trouve des exemples dans le présent guide).

- Lisez les procès-verbaux des récentes réunions de la commission. Selon la fréquence des réunions, vous pourriez lire les procès-verbaux de toute une année.
- Demandez la liste des noms, adresses et numéros de téléphone des autres membres et du président de la commission.
- Rencontrez le président et les autres membres.

Lois importantes

Les membres d'une commission doivent respecter la loi dans l'exercice de leurs fonctions. Ils doivent agir conformément à la loi habilitante de la commission et doivent aussi se demander si certaines dispositions en particulier sont bien appliquées.

Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée

La [Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée](#) exige que le gouvernement soit transparent et responsable de ses actes devant le public en fournissant un droit d'accès aux documents et en protégeant les renseignements personnels des particuliers. La Loi ne s'applique pas à toutes les commissions et les membres de chaque commission devraient lire la Loi et ses règlements pour déterminer s'ils s'appliquent dans leur cas.

Si la Loi s'applique à une commission en particulier, il est important de bien gérer les dossiers et de les garder en un seul endroit.

Les exigences juridiques concernant le traitement des dossiers sont établies dans la Loi. Un programme efficace de gestion des dossiers est un outil essentiel pour assumer la responsabilité de reddition de comptes du gouvernement face au public.

Étant donné que les dossiers d'une commission peuvent contenir des renseignements de nature délicate où à distribution restreinte, il incombe aux membres de la commission d'empêcher l'accès non autorisé à ces dossiers, ce qui est une importante responsabilité.

Les systèmes d'entreposage, de conservation, d'utilisation active et de transmission des dossiers doivent être planifiés soigneusement. On encourage les membres des commissions à discuter de l'entreposage et de la gestion des dossiers avec la personne-ressource au sein du ministère responsable.

Loi sur la gestion des finances publiques

Lorsqu'un ministère soutient directement une commission, les fonctionnaires du ministère sont responsables des dépenses engagées pour la commission. Les responsables du ministère doivent se conformer à des politiques et à des marches à suivre conformément à la [Loi sur la gestion des finances publiques](#).

Législation sur les droits de la personne

Il importe que les membres des commissions aient une connaissance de base de la [Charte canadienne des droits et libertés](#) et de la [Loi sur les droits de la personne](#) du Yukon afin que leurs décisions et conseils ne portent pas atteinte aux droits et libertés décrits dans les textes de loi.

Si une commission croit qu'une loi du Yukon enfreint le droit de quelqu'un en vertu de la [Charte](#) ou de la [Loi sur les droits de la personne](#) du Yukon, les membres ont la responsabilité de ne pas appuyer cette violation. Les décisions doivent être compatibles avec la Charte et la législation en matière des droits de la personne. Les questions ou préoccupations en matière d'infractions doivent être adressées à la haute direction (administrateur général), qui les transmettra aux services juridiques du ministère de la Justice.

Bien que les concepts juridiques et les interprétations de la loi puissent être complexes et que les précédents puissent changer au fil du temps, il n'est pas nécessaire d'être avocat pour être membre d'une commission. En fait, la plupart des organismes quasi judiciaires traitent régulièrement des questions d'ordre juridique en recourant à des avis juridiques. La personne-ressource du personnel du ministère peut fournir de plus amples renseignements à ce sujet.

Conclusion

Merci de vos services et de votre apport aux commissions, conseils ou comités du gouvernement du Yukon.

Si vous avez des questions concernant l'administration de votre commission, conseil ou comité, vous pouvez communiquer avec le ministère responsable ou consulter le [site Web des comités, conseils et commissions](#).

Bibliographie

The Board Resourcing and Development Office of the Premier. *Best Practice Guidelines: BC Governance and Disclosure Guidelines for Governing Boards of Public Sector Organizations*, Province de la Colombie-Britannique, 2005.

<https://www2.gov.bc.ca/best-practice-guidelines-for-board-appointees-bc.pdf>

Australian National Audit Office. *Better Practice Guide – Public Sector Governance*.

<http://webarchive.nla.gov.au/gov/20170421113424/https://www.anao.gov.au/work/better-practice-guide/public-sector-governance-strengthening-performance-through-good>

Bourse de Toronto. *Instruction générale relative à la gouvernance et Information concernant les pratiques en matière de gouvernance*, avril 2005.

<https://www.tsx.com/listings/tsx-and-tsxv-issuer-resources/tsx-issuer-resources/corporate-governance?lang=fr>

Direction générale des sociétés d'État, Conference Board du Canada et Centre canadien de gestion. *Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs de sociétés d'État*, juillet 1993.

http://publications.gc.ca/collections/collection_2016/fin/BT77-1-1993-fra.pdf

Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador. *Excellence in Governance – Handbook for Public Sector Bodies and Orientation for Public Sector Bodies*, 2005.

Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada*, 15 février 2005. <http://www.oag->

[bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200502_f_1121.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200502_f_1121.html)

Governance of Not-for-Profit Organizations – The Effective Not-for-Profit Board, Deloitte, 2013. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/public-sector/ca-en-public-sector-effective-npo-board.pdf>

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens – Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada, 2005. <https://www.tbs-sct.gc.ca/report/rev-exa/gfcc-cgse-fra.pdf>

Crown Ownership Monitoring Unit. Owners Expectations Manual for State-Owned Enterprises, Nouvelle-Zélande, 2007. <https://treasury.govt.nz/publications/guide/owners-expectations-manual-html>

Department of Finance. Public Accounts, 2010–2011, Province de la Nouvelle-Écosse, 2011. <http://www.gov.ns.ca/finance/en/home/default.aspx>

Board Resourcing and Development Office, Office of the Premier. The Standards of Ethical Conduct for Directors of Public Sector Organizations. Province de la Colombie-Britannique, 2005. https://www.bcsc.bc.ca/About_Us/Who_We_Are/Governance/

Anderson, David. 20 questions sur les comités de gouvernance pour les administrateurs, CPA 2010. <https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gouvernance-dentreprise/publications/20-questions-sur-les-comites-de-gouvernance-pour-les-administrateurs>