



# CADRE DES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES

(NE S'APPLIQUE PAS AUX POLITIQUES DE PROGRAMMATION)

<b>AU :</b>	Comité des ressources humaines et de la gouvernance Conseil d'administration
<b>RÉUNION :</b>	2013-05-14/15
<b>DE :</b>	Maryse Bertrand, vice-présidente, Services immobiliers, Services juridiques et avocate-conseil
<b>DÉCISION RECHERCHÉE :</b>	Approbation du Cadre des politiques institutionnelles et les modifications afférentes aux Règles administratifs de la Société et aux mandats du Conseil et de ses comités
<b>PROCHAINES ÉTAPES :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chaque Comité du Conseil doit déterminer quelles politiques sous sa responsabilité devraient être désignées comme des « politiques principales ».</li><li>• Le calendrier de l'examen des politiques sera présenté aux comités du Conseil concerné</li></ul>
<b>DATE :</b>	2013-04-19



## A1. CONTEXTE

- Conformément aux saines pratiques de gouvernance, le Secrétariat général joue un rôle de surveillance au chapitre des politiques institutionnelles.
- Le cadre des politiques institutionnelles actuel, établi en 2003, n'a pas été appliqué de façon rigoureuse, ce qui a entraîné les problèmes suivants :
  - Dédouplements et incohérences (p. ex., les dispositions, le style ou le niveau de détails) dans plusieurs politiques et entre les politiques et les règlements administratifs.
  - Manque de clarté quant aux différences entre une « politique », une « procédure », une « ligne directrice » et une « directive ».
- Jusqu'en 2007, un comité non officiel sur les politiques institutionnelles révisait les politiques et donnait de la rétroaction aux composantes. Depuis 2007, les responsabilités liées aux politiques (notamment leur révision et leur publication) ont été décentralisées, et divers processus ponctuels sont suivis (ce qui fait que le Secrétariat général n'est pas toujours au courant des mesures prises).
- Les capacités d'élaboration et de révision de politiques (c.-à-d. les ressources disponibles et compétentes) diffèrent selon les composantes.
- À l'heure actuelle, les politiques dites « principales » sont soumises au Conseil aux fins d'approbation (voir l'annexe 3); toutes les autres politiques sont approuvées par un membre de l'EHD habilité à le faire.



## A1. CONTEXTE

- Politiques relatives à la gestion actuelles :

<u>Composantes/services</u>	<u>Nombre</u>	<u>Pages</u>
• Finances et Administration	31	220
• Ressources humaines	21	125
• Services juridiques et Secrétariat général	7	56
• Autres composantes/services	7	34
• Services technologiques aux médias	<u>2</u>	<u>    </u> *(33 pages de « normes »)
TOTAL :	68	435



## A2. ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS

Le nouveau cadre des politiques est axé sur deux éléments clés : (1) les instruments de politique; et (2) la gouvernance des politiques.

### 1. INSTRUMENTS DE POLITIQUE

Les instruments de politique suivants seront utilisés :

- a. « Politiques » (c.-à-d. l'énoncé des politiques) – Elles formulent des **exigences obligatoires** générales qui visent à assurer l'uniformité de nos pratiques, leur conformité aux lois et règlements en vigueur, le respect des valeurs institutionnelles et l'atteinte des objectifs institutionnels.
- b. « Règles et procédures » – Elles définissent les **méthodes obligatoires** pour accomplir les tâches nécessaires à l'atteinte des objectifs institutionnels. Elles indiquent la manière dont les politiques sont appliquées. Elles fournissent des **instructions opérationnelles** aux employés visés. Elles émanent du personnel d'exploitation plutôt que de la direction de la Société ou de l'EHD.
- c. « Lignes directrices » – Contrairement aux « politiques », elles **font état de recommandations** et de préférences relatives aux comportements (le respect strict des « lignes directrices » est souhaitable, mais pas obligatoire).



## A2. ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS

### 2. GOUVERNANCE DES POLITIQUES

Selon le cadre proposé, le Conseil délègue son pouvoir décisionnel en matière de politiques à l'équipe de direction (les politiques « principales » sont soumises à l'approbation du comité responsable), et ses responsabilités de surveillance de la conformité aux politiques aux comités du Conseil d'administration. Voici la répartition des rôles et des responsabilités :

- Le **Comité des ressources humaines et de la gouvernance** exerce une surveillance relative à l'application du cadre des politiques (et détermine quelles politiques sont du ressort de chacun des comités).
- Les **comités du Conseil d'administration** exercent une surveillance relative à l'application des politiques qui sont de leur ressort en exécutant les tâches suivantes :
  - a. Tenir à jour une liste des politiques « principales » qui sont de leur ressort et qu'ils souhaitent revoir aux fins d'approbation.
  - b. Revoir le rapport sommaire annuel de la direction sur les politiques révisées, modifiées ou dont la révision est prévue.
  - c. Formuler des recommandations ou définir des orientations au besoin (p. ex., lorsque le Comité de vérification a approuvé les recommandations de la direction sur les décisions liées aux conventions comptables en fonction des IFRS).
- L'**Équipe de la haute direction** (en tant que groupe) approuve toutes les « Politiques » (les politiques « principales » sont soumises au Comité aux fins d'approbation).
- Chacun des **membres de l'Équipe de la haute direction**, après discussion avec le Secrétariat général, approuve toutes les « Règles et procédures » et les « Lignes directrices » qui sont de son ressort.



## A2. ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS

- Les **composantes** sont responsables des instruments de politique qui sont de leur ressort, et s’acquittent donc des tâches suivantes :
  - a. Établir ou réviser leurs priorités en matière de politiques, en collaboration avec le Secrétariat général.
  - b. Agir à titre d’expertes en la matière.
  - c. Élaborer des instruments de politique ou, en cas de manque de ressources, le faire en collaboration avec le Secrétariat général.
  - d. Consulter les parties intéressées relativement aux ébauches ou aux versions approuvées d’instruments de politique.
- Le **Secrétariat général** est responsable du cadre des politiques institutionnelles, et s’acquitte donc des tâches suivantes :
  - a. Établir des lignes directrices et des modèles en lien avec des instruments de politique.
  - b. Veiller à ce que tous les changements envisagés quant aux instruments de politique soient conformes au cadre des politiques institutionnelles (remarque : le degré d’implication du Secrétariat général sera proportionnel à l’importance de l’instrument de politique).
  - c. Tenir à jour la liste et le calendrier des initiatives relatives aux politiques à l’échelle de la Société et faire rapport à l’EHD et aux comités du Conseil responsables.
  - d. Coordonner avec les composantes la révision périodique des instruments de politique existants.
  - e. Offrir du soutien pour l’élaboration et la révision d’instruments de politique aux composantes qui ne disposent pas des ressources requises à l’interne pour le faire.
  - f. Agir à titre de responsable des politiques institutionnelles en sauvegardant (dans le SGDDE) toutes les politiques approuvées et en affichant tous les instruments de politique en vigueur sur iO! et, le cas échéant, sur radio-canada.ca.
- Le **Comité consultatif sur les politiques institutionnelles** constitue une communauté d’intérêts qui partage des pratiques exemplaires, recommande des modifications au cadre des politiques, discute des priorités en matière de politiques et révisé des politiques sur demande (voir l’annexe 4 pour connaître la composition envisagée de ce Comité).



## A3. AVANTAGES, RÉPERCUSSIONS ET RISQUES CLÉS

### AVANTAGES :

- Politiques simplifiées, uniformes, cohérentes, concises et de grande qualité qui réduisent les risques et les coûts sur les plans opérationnel, de la conformité et de la réputation.
- Priorisation et coordination des travaux d'élaboration et de révision de politiques, à l'échelle de l'organisation.
- Clarté des rôles et des responsabilités; aucun chevauchement des tâches.
- Amélioration de la gouvernance, de la responsabilisation et des communications à l'échelle de la Société.
- Meilleure utilisation du temps du Conseil; réduction du temps consacré à la prise de décision compensée par l'élargissement des responsabilités décisionnelles et du rôle de surveillance des comités.

### RÉPERCUSSIONS :

- Le Secrétariat général aura besoin d'une ressource additionnelle temporaire (en l'occurrence un agent responsable des politiques institutionnelles) pour gérer le cadre des politiques institutionnelles.

### RISQUES :

- Possibilité de goulots d'étranglement au Secrétariat général
- Interprétation ou perception des employés relativement aux changements apportés aux instruments de politique



## A4. AUTRES OPTIONS ENVISAGÉES

### 1. INSTRUMENTS DE POLITIQUE :

- a. Utiliser des politiques générales seulement (p. ex., le Code de conduite, une politique générale des RH, une politique générale des Finances, etc.).
  - *Contre* : Alors qu'un ensemble de politiques générales feraient office de « guichet unique » pour les employés, certaines sections de ces politiques nécessiteraient des révisions ou des modifications fréquentes, ce qui pourrait poser des problèmes sur le plan des communications et de l'adoption.
- b. Rétablir un processus cyclique de révision.
  - *Contre* : Un calendrier de révision arbitraire ou fixe ne répondrait pas aux besoins actuels en matière de révision des politiques, qui découlent de changements ou de nouveaux risques au chapitre des lois et règlements, du cadre juridique ou de l'exploitation.



## A4. AUTRES OPTIONS ENVISAGÉES

### 2. GOUVERNANCE DES POLITIQUES :

- a. Statu quo – Les membres de l’EHD approuvent toutes les politiques qui sont de leur ressort, et les politiques « principales » sont soumises au Conseil aux fins d’approbation.
  - *Contre* : Cette approche ne permet pas d’assurer l’application de politiques cohérentes et cohésives à l’échelle de l’organisation.
  - *Contre* : Le Conseil sera inondé d’informations et devra se mêler de questions opérationnelles; son approbation sera requise même pour des changements mineurs.
- b. Approbation de tous les instruments de politique par
  - i. Le président
    - *Contre* : Le président recevra de nombreuses demandes.
    - *Contre* : Cette pratique entraînera une érosion des responsabilités des membres de l’EHD pour les composantes qui relèvent d’eux (c.-à-d. la délégation ascendante de responsabilités pour plus de questions opérationnelles).
  - ii. Le membre de l’EHD responsable et le Comité des politiques institutionnelles
    - *Contre* : Le Comité n’est pas le meilleur véhicule qui soit pour la prise de décisions.



## A4. AUTRES OPTIONS ENVISAGÉES

- c. Élaboration et révision de toutes les politiques par :
- i. Du personnel désigné du Secrétariat général ou des services centraux clés (c.-à-d. Services juridiques ou autres services) :
    - *Contre* : Bien que cette approche garantirait des politiques uniformes et cohérentes, certaines composantes, en raison de la nature de leurs activités, disposent des ressources nécessaires pour élaborer et réviser des politiques, et pour assurer leur respect.
    - *Contre* : Cette solution nécessiterait des ressources additionnelles au Secrétariat ou dans chacun des services centraux clés.
  - ii. Le Comité des politiques institutionnelles
    - *Contre* : Inefficace et ni outillé ni doté en personnel pour cela.
- d. Consultations avec les parties intéressées organisées par le Comité des politiques institutionnelles.
- *Contre* : Les membres du Comité pourraient ne pas inclure toutes les parties intéressées.



## A5. CRITÈRES DE RÉUSSITE

- Les employés et les collaborateurs contractuels comprennent que le respect des politiques applicables constitue une condition d'emploi.
- Les politiques institutionnelles sont révisées en priorité.
- Les politiques institutionnelles répondent aux changements au chapitre des lois et règlements, du cadre juridique et de l'exploitation.
- Le cadre des politiques institutionnelles de CBC/Radio-Canada est perçu comme un modèle en matière de pratiques exemplaires.



## A6. RÉOLUTION (CONSEIL)

1. Que les règlements administratifs de la Société soient modifiés en supprimant l'alinéa 1(1)o);
2. Que le mandat du Conseil d'administration soit modifié en supprimant le paragraphe 1(c);
3. Que les mandats du Comité de vérification, du Comité des ressources humaines et de la gouvernance et du Comité des infrastructures soient modifiés en y ajoutant la disposition suivante :
  - « Le Comité exerce une surveillance relative à l'application des politiques institutionnelles qui sont de son ressort en :
    - (a) tenant à jour une liste des politiques "principales" qui requièrent l'approbation du Comité;
    - (b) revoyant le rapport sommaire annuel de la direction sur les politiques révisées, modifiées ou dont la révision est prévue; et
    - (c) formulant des recommandations ou définissant des orientations relatives aux politiques, le cas échéant; »;
4. Que le mandat du Comité des ressources humaines et de la gouvernance soit modifié en y ajoutant la disposition suivante :
  - « Le Comité exerce une surveillance relative à l'application du cadre des politiques institutionnelles et des politiques institutionnelles qui ne sont pas attribuées à d'autres comités. »
5. Que le secrétaire général soit autorisé à apporter des modifications aux mandats du Conseil et de ses comités.



## B. ANNEXES

1. Glossaire
2. Situation actuelle
3. Politiques actuellement considérées comme « principales »
4. Dispositions actuelles dans les Règlements administratifs de la Société
5. Dispositions actuelles dans le mandat du Conseil d'administration
6. Comité consultatif sur les politiques institutionnelles – composition envisagée
7. Composition de l'équipe qui a passé en revue le cadre des politiques institutionnelles



## B. ANNEXES

### 1. Glossaire

- Le terme « politique » peut être employé pour désigner l'ensemble des instruments de politique (p. ex., nous avons une politique relative aux conflits d'intérêts, et une politique qui prévoit que les mots de passe informatiques doivent être changés tous les trois mois), un instrument de politique précis (p. ex., nous avons une politique « Conflits d'intérêts et questions de déontologie »), ou l'énoncé même d'une politique.

### 2. Situation actuelle

À l'heure actuelle, seules les « politiques principales » requièrent l'approbation du Conseil; toutefois

- Les critères qui déterminent ce qu'est une « politique principale » sont imprécis.
- Les documents qui doivent être distribués au Conseil ne sont pas clairement indiqués (p. ex., faut-il remettre seulement la politique, ou vaut-il mieux transmettre également les « procédures » et les « lignes directrices », afin de donner une meilleure vue d'ensemble de la façon dont la politique sera appliquée?).
- Le calendrier de révision n'est pas respecté; les politiques ont été révisées au besoin (p. ex., à la suite de changements apportés aux lois et règlements) plutôt que conformément au calendrier de révision approuvé par le Conseil en 2007.
- Il n'y a actuellement aucun processus en place pour assurer la révision périodique de la liste des « politiques principales » ou pour modifier le calendrier de révision.
- Les responsables de l'approbation des nouvelles politiques ne sont pas clairement désignés (p. ex., le Conseil, l'EHD ou le membre de l'EHD responsable).
- Dans la plupart des sociétés d'État, le conseil d'administration exerce un rôle de surveillance des politiques institutionnelles (c'est-à-dire que la direction assume l'entière responsabilité des politiques qu'elle met en place).



## B. ANNEXES

### 3. Politiques considérées comme « principales » par le Conseil en 2007

#### COMMUNICATIONS

2.1.01 Communications

#### PERSONNES ET CULTURE

2.2.2 Équité en matière d'emploi

2.2.3 Conflits d'intérêts et questions de déontologie

2.2.4 Rémunération

2.2.6 Congés

2.2.14 Langues officielles

2.2.15 Non-discrimination et harcèlement

2.2.16 Santé, sécurité et environnement

2.2.17 Activités politiques

2.2.18 Gestion de crise

2.2.20 Non-discrimination et obligation de prendre des mesures d'adaptation

2.2.21 Code de conduite

#### FINANCES ET ADMINISTRATION

2.3.2 Immobilisations

2.3.3 Contrats de location-acquisition

2.3.6 Approvisionnement

2.3.8 Délégation des pouvoirs financiers

2.3.11 Fraude et vol

2.3.12 Comptabilité générale et rapports - lignes directrices

2.3.17 Gestion du risque de change

2.3.21 Inscriptions et déclarations des recettes

2.3.23 Gestion des déplacements

2.3.25 Services spécialisés

2.3.26 Comptabilité du Centre canadien de radiodiffusion à Toronto

2.3.29 Gestion des placements

#### SERVICES JURIDIQUES

2.9.2 Protection des renseignements personnels et de la vie privée

2.9.3 Délégation du pouvoir de signature

2.9.4 Divulgence d'actes répréhensibles (Politique de dénonciation)

2.9.5 Politique sur l'accès à l'information



## B. ANNEXES

### 4. Dispositions actuelles qui sont éliminées dans les règlements administratifs de la Société :

1(1)(o) « politiques principales » désignent les politiques :

- (i) dont l'objet est de garantir que la Société est exploitée dans le respect des lois et règlements applicables;
- (ii) qui visent à maintenir les normes professionnelles et éthiques les plus rigoureuses qui soient;
- (iii) qui sont applicables à tous les niveaux de la Société;
- (iv) qui servent à définir la mission, la vision et le mandat de la Société.

### 5. Dispositions actuelles qui sont éliminées dans le mandat du Conseil :

1. En tant qu'administrateur de la Société, le Conseil doit...

- c) approuver toutes les politiques principales qui régissent le fonctionnement de la Société, et s'assurer qu'elles sont respectées.



## B. ANNEXES

### 6. Comité consultatif sur les politiques institutionnelles – composition envisagée :

- Secrétariat général
- Communications
- Finances
- Technologies
- Services juridiques
- Composantes médias
- Personnes et Culture

### 7. Composition de l'équipe qui a passé en revue le cadre des politiques institutionnelles :

- Tranquillo Marrocco, secrétaire général associé
- Andie Andreou, première directrice et contrôleur nationale
- Jovane Drouin, spécialiste institutionnel, Langues officielles et Conformité aux politiques des RH
- Sylvia Hums McStravick, première conseillère, Rémunération des cadres supérieurs
- Chris Manolakos, conseiller, Finances, Exploitation et Rapports
- Lara Speirs, première conseillère juridique
- Patricia Vincent, directrice générale, Rémunération globale, Mieux être et Conformité