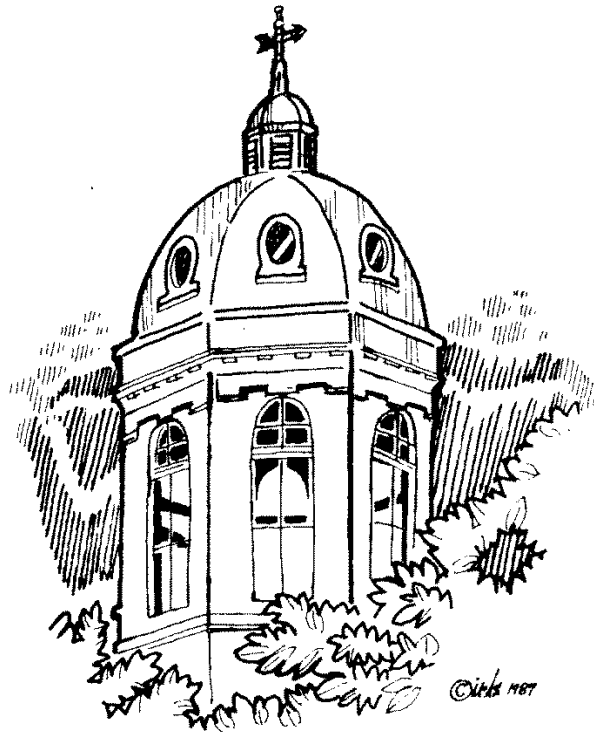


Révision stratégique des programmes Examen des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative

présenté au
COMITÉ D'ADMINISTRATION DE L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE
Assemblée législative du Nouveau-Brunswick

Avril 2016



rédigé par

François Levert,
chef de projet

Fredericton (Nouveau-Brunswick)

Révision stratégique des programmes
Examen des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative

RAPPORT

présenté au
COMITÉ D'ADMINISTRATION DE L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE
Assemblée législative du Nouveau-Brunswick

rédigé par

François Levert,
chef de projet

avril 2016

Fredericton (Nouveau-Brunswick)

Monsieur Donald J. Forestell,
greffier de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick

Monsieur le greffier,

Conformément au mandat que m'a confié l'hon. Chris Collins, président de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick et du Comité d'administration de l'Assemblée législative, je présente mon rapport conformément au mandat énoncé dans l'examen des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le greffier, l'assurance de mes sentiments les plus distingués.

François Levert,
chef de projet

Avant-propos et remerciements

Les hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick ne sont pas que des titulaires d'une charge créée par une loi ; ils témoignent concrètement de l'attention grandissante que porte l'Assemblée législative de la province à l'importance de défendre et de promouvoir les principes fondamentaux de la démocratie, de l'équité, de la transparence et de la bonne gouvernance. Les hauts fonctionnaires de l'Assemblée sont en fait des défenseurs de ces principes fondamentaux et sont investis du mandat explicite de veiller au respect de ceux-ci dans les activités gouvernementales.

Les hauts fonctionnaires de l'Assemblée exercent leur charge au gré de l'Assemblée législative, de la Chambre du peuple. À mesure que les besoins, les intérêts et les priorités des gens du Nouveau-Brunswick changent et sont exprimés par leurs élus, qui jouissent du privilège de jouer un rôle dans la structure de gouvernance de notre province, le gouvernement établit des priorités et élabore des objectifs correspondants afin de modifier en conséquence le cadre législatif et les politiques publiques. Lorsque les objectifs sont énoncés et des mesures sont prises pour les atteindre, toutes les entités publiques sont appelées à participer à la démarche. Ces entités comprennent aussi les organes qui relèvent du pouvoir législatif.

Même s'il y a généralement un consensus global sur la nécessité de modifier les pratiques et les procédés pour tenir compte des objectifs récemment mis en œuvre, les changements apportés aux structures actuelles dans le domaine public sont parfois accueillis avec appréhension et une certaine réticence. Toutefois, lorsque sont respectées les valeurs qui sous-tendent une collaboration réelle, le changement est moins polarisant, et toutes les parties prenantes peuvent contribuer efficacement à la restructuration de leurs responsabilités et fonctions principales en vue de relever les défis d'aujourd'hui et d'assurer un avenir inspirant aux prochaines générations de gens du Nouveau-Brunswick.

Comme le Nouveau-Brunswick est confronté à des difficultés financières importantes et pressantes, le gouvernement provincial a établi des priorités, fixé des objectifs et défini des buts en vue d'atteindre ces objectifs grâce à une révision stratégique des programmes, laquelle s'applique aux organismes publics provinciaux des pouvoirs exécutif et législatif. L'Assemblée législative, par l'entremise de son Comité d'administration de l'Assemblée législative, a exprimé sa volonté de participer à la démarche, notamment en examinant les fonctionnaires et les bureaux chargés de la surveillance.

Le présent rapport ne représente qu'une des nombreuses mesures qui seront nécessaires pour permettre aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick de présenter leurs idées et suggestions sur la façon dont les objectifs du gouvernement peuvent être atteints. Qui plus est, il faut espérer que les agents de surveillance de l'Assemblée législative de la province profiteront pleinement des possibilités qu'offre la démarche afin de renforcer leur indépendance tout en continuant de rendre des comptes et de faire preuve d'efficacité et d'efficacités. Par ailleurs, il faut également espérer que l'Assemblée législative, par l'intermédiaire de certains comités et du bureau du greffier, fournira à ses hauts fonctionnaires des conseils et du soutien pendant qu'ils s'emploient, individuellement et en collaboration, à proposer et à mettre en œuvre des initiatives pour atteindre leurs objectifs respectifs. Pour être

vable, le projet ambitieux et progressif exigera un leadership fort et soutenu de la part de l'Assemblée législative de la province.

L'examen n'aurait pu être mené à bien sans l'appui indéfectible, la coopération ni la collaboration de nombreuses personnes. Nous voulons souligner en particulier l'aide précieuse du greffier de l'Assemblée législative et de son personnel, qui ont contribué au lancement du processus quelques heures seulement après notre arrivée à notre poste central de recherche. D'ailleurs, nous remercions spécialement la bibliothécaire parlementaire et son personnel qui ont fourni un soutien et des conseils très nécessaires à la recherche.

En outre, nous souhaitons remercier tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick d'avoir participé au processus d'examen en fournissant des renseignements sur leurs activités, des suggestions très appréciées et des idées originales relativement au mandat de l'examen. De plus, nous sommes reconnaissants des questions pertinentes soulevées par les membres du personnel de tous les bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et des idées qu'ils ont suggérées.

Nous avons aussi été honorés d'avoir l'occasion de présenter des suggestions à étudier, de souligner des défis persistants et de tenir une discussion à cet égard avec les membres du Comité permanent de la procédure, des privilèges et des hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Le dialogue ouvert et franc s'est avéré productif et très utile pendant notre examen des possibilités pour renforcer la relation entre les hauts fonctionnaires et l'Assemblée législative.

Au moyen d'une série d'entretiens et de rencontres, nous avons fait appel à l'expérience de l'équipe de recherche du rapport de 2011 et nous souhaitons souligner la contribution que Bernard Richard, Kevin Malone et Jessica (Albert) Guérette ont apportée à notre travail alors que nous tentions de respecter le plus fidèlement possible la substance et le fondement des recommandations du rapport de 2011. Nous sommes énormément reconnaissants du temps que ces personnes ont généreusement consacré à la tâche alors que nous tentions d'harmoniser leurs recommandations avec celles qui ont découlé de notre travail.

Finalement, nous exprimons notre reconnaissance à d'autres personnes – notamment des hauts fonctionnaires anciens et actuels – qui ont fourni des conseils et de l'expertise alors que nous examinions une gamme de possibilités pour atteindre nos objectifs.

Table des matières

Avant-propos et remerciements	5
--	---

Partie 1 : Principes directeurs et structure de l'examen

1. Introduction : mandat	11
1.1 Mandat – éléments clés.....	11
1.2 Mesures de recherche essentielles	12
1.3 Mesures requises.....	13
1.4 Questions persistantes.....	13
2. Examen de 2015 des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée dans le contexte de la révision stratégique des programmes du gouvernement	14
2.1 Harmonisation de l'examen des hauts fonctionnaires de l'Assemblée avec la révision stratégique des programmes.....	14
2.2 Alignement des éléments clés de l'examen de 2015 sur la révision stratégique des programmes.....	18
3. Méthodologie et plan de travail	21
3.1 Étapes liées au premier objectif	21
3.2 Étapes liées au deuxième objectif.....	22
3.3 Étapes liées au troisième objectif.....	22
3.4 Étapes liées au quatrième objectif.....	23
4. Consultation des parties prenantes	24
5. Résultats de l'examen de 2015	25
6. Budget de l'examen de 2015	26

Partie 2 : Hauts fonctionnaires de l'Assemblée – contexte actuel

1. Hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick : aperçu général	27
2. Hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick : précisions	28

2.1	Commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée	28
2.2	Vérificateur général	29
2.3	Directeur général des élections et contrôleur du financement politique.....	30
2.4	Défenseur des enfants et de la jeunesse	31
2.5	Commissaire aux langues officielles	32
2.6	Commissaire aux conflits d'intérêts.....	32
2.7	Défenseur du consommateur en matière d'assurances	33
2.8	Ombudsman	34
3.	Contexte canadien	34
3.1	Tableau comparatif : budget principal de 2015-2016.....	34
3.2	Aperçu des hauts fonctionnaires des provinces et des territoires	36

Partie 3 : Réexamen du rapport de 2011

1.	Introduction au rapport de 2011 : mandat et résumé des constatations et des conclusions	38
2.	État actuel de la mise en œuvre des recommandations du rapport de 2011	40
3.	Intégration des recommandations en suspens du rapport de 2011 dans l'examen de 2015	52

Partie 4 : Résultats de la consultation et des recherches et discussion

1.	Indépendance.....	59
2.	Reddition de comptes et surveillance	61
3.	Efficiences.....	64
4.	Efficacité	67
5.	Appui.....	70
6.	Financement	71
7.	Pertinence	78
8.	Développement des capacités	80

9.	Considérations relatives à la répartition et l’attribution stratégique des mandats législatifs.....	81
9.1	Révision de la structure et de l’attribution des mandats	81
9.2	Modèles actuel, potentiel et proposé.....	83

Partie 5 : Recommandations et suggestions aux fins d’étude

1.	CATÉGORIE A – Recommandations visant une mise en œuvre immédiate et à court terme	86
2.	CATÉGORIE B – Recommandations aux fins d’étude par l’intermédiaire d’un processus de collaboration	91

Partie 6 : Économie éventuelles et évitement de coûts..... 94

Conclusion	95
-------------------------	-----------

Annexe A.....	96
----------------------	-----------

Bibliographie.....	103
---------------------------	------------

Partie 1 : Principes directeurs et structure de l'examen

1. Introduction : mandat

Le 10 novembre 2015, l'hon. Chris Collins, président de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick et du Comité d'administration de l'Assemblée législative (CAAL), a officiellement annoncé que le pouvoir législatif participerait à un processus d'examen semblable à celui que mène le pouvoir exécutif au moyen de la révision stratégique des programmes du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Or, l'examen viserait des objectifs qui sont compatibles avec ceux du pouvoir exécutif et qui s'aligneront sur l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives visant à faire face aux contraintes financières et à atteindre des objectifs liés à un meilleur gouvernement.

Voici les objectifs de l'examen :

- 1) réexaminer le mandat de l'examen de 2011 et peaufiner et mettre à jour le rapport final qui en a découlé, lequel s'intitule *Parfaire les rouages du système parlementaire : un examen des mandats et des activités des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick*, rédigé par Bernard Richard à la demande du Comité d'administration de l'Assemblée législative ;
- 2) garantir la clarté et la pertinence des objectifs relatifs aux multiples fonctions des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et l'existence de mécanismes selon lesquels les hauts fonctionnaires sont tenus de respecter ces objectifs ;
- 3) déterminer de quelle façon les hauts fonctionnaires de l'Assemblée peuvent exercer leurs fonctions et leurs activités de façon plus efficiente sans que s'en trouve réduite l'efficacité de leurs fonctions de surveillance ;
- 4) contribuer à l'atteinte de l'objectif du gouvernement d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'élimination du déficit budgétaire provincial.

Le rapport final devait comprendre une description et une analyse de la situation actuelle ainsi que des recommandations visant l'atteinte des objectifs de l'examen.

1.1 *Mandat : éléments clés*

Un plan de travail provisoire a été rédigé pour la réalisation de l'examen des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative, conformément au mandat que lui a conféré le Comité d'administration de l'Assemblée législative. À ce moment-là, nous prévoyions soumettre par écrit à l'étude du Comité d'administration de l'Assemblée législative les conclusions de notre recherche et, idéalement, des recommandations.

Pour lancer notre recherche, des éléments clés ont été soulignés dans le mandat de l'examen, notamment :

- En ce qui concerne l'examen de 2011 dont le rapport s'intitule *Parfaire les rouages du système parlementaire : un examen des mandats et des activités des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick* (ci-après appelé le « rapport de 2011 »), nous nous attendions à ce que ce rapport serve de fondement à notre examen de trois principales façons. Premièrement, aucune suite n'a été donnée à plusieurs des recommandations formulées dans le rapport de 2011, et il faut les réexaminer pour déterminer si le Comité d'administration de l'Assemblée législative devrait envisager leur mise en œuvre immédiate ou à court terme. Deuxièmement, le rapport de 2011 pourrait servir de fondement sur lequel d'autres éléments de base pourraient être ajoutés en fonction d'autres objectifs énoncés dans le mandat. Enfin, le travail accompli en 2011 par le comité de recherche demeure pertinent à bien des égards et servira probablement à relancer et à poursuivre les discussions sur les questions non résolues qui risquent encore de nuire à l'efficacité et à l'efficacité des bureaux des hauts fonctionnaires ainsi qu'au renforcement de leur indépendance.
- La pertinence et la clarté des fonctions des hauts fonctionnaires de l'Assemblée sont un élément important de toute suggestion relative à un cadre redditionnel proposé. Voilà qui souligne notamment l'importance d'établir et de maintenir une relation de travail et de collaboration entre les hauts fonctionnaires et l'Assemblée législative par l'intermédiaire du comité permanent chargé de leur surveillance.
- Bien que les bureaux de l'Assemblée législative soient des organismes publics, une discussion s'impose sur les différences entre les fonctions et les activités qui sont liées à leur mandat et celles qui sont liées au mandat des organismes du pouvoir exécutif. En consultation avec les parties intéressées, cette discussion serait probablement un élément essentiel pour atteindre un objectif de l'examen, qui consiste à « déterminer de quelle façon les hauts fonctionnaires de l'Assemblée peuvent exercer leurs fonctions et leurs activités de façon plus efficace » (objectif 3), ainsi qu'un élément essentiel de la façon de mesurer l'efficacité et d'établir des rapports à cet égard.
- Enfin, même si les objectifs et les paramètres de l'examen de 2015 étaient clairs, nous les avons interprétés comme étant suffisamment larges pour inclure des options et des propositions novatrices de rechange qui devraient mener à des discussions créatives et fructueuses sur la manière dont les bureaux de l'Assemblée législative peuvent « contribuer à l'atteinte de l'objectif du gouvernement d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'élimination du déficit budgétaire provincial » (objectif 4 du mandat). La nécessité de tenir des discussions correspond à l'esprit de la révision stratégique des programmes.

1.2 Mesures de recherche essentielles

Un certain nombre de mesures de recherche stratégiques ont été lancées au début afin d'examiner le contenu et le contexte du rapport de 2011 et d'explorer les options et solutions de rechange possibles relatives à l'efficacité, à la reddition de comptes et à l'indépendance des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick. Ces mesures comprenaient notamment ce qui suit :

- examiner le rapport de 2011 (et présenter ensuite des mesures à prendre) ;
- lancer plusieurs examens de corps législatifs relativement à des thèmes choisis (fonctionnement, éléments de fond, procédure et autres) ;
- examiner certains documents pertinents se rapportant aux éléments clés déjà cernés ;
- proposer des sujets de discussion en vue des réunions et des consultations prévues prochainement (voir mesures requises ci-dessous) ;
- mettre au point une méthode d'établissement de rapports selon le mandat.

1.3 *Mesures requises*

Dans l'esprit de la révision stratégique des programmes et afin de veiller à ce que le processus d'examen soit inclusif, les mesures suivantes ont été jugées essentielles dans le cadre de notre plan de travail :

- rencontrer et consulter l'équipe de recherche du rapport de 2011 ;
- rencontrer et consulter tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick ;
- rencontrer et consulter le personnel des bureaux de l'Assemblée législative (visites et rencontres sur place) ;
- rencontrer et consulter le greffier de l'Assemblée législative et les membres de son équipe ;
- demander à rencontrer et à consulter le président, le vice-président et les membres du Comité permanent de la procédure, des privilèges et des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ;
- rencontrer et consulter peut-être d'autres parties prenantes (à déterminer).

1.4 *Questions persistantes*

En plus des mesures déjà mentionnées, nous avons aussi consacré des efforts importants à la recherche et à la préparation d'une série d'options et d'initiatives que pourraient envisager les parties intéressées alors qu'elles travaillent en vue d'une utilisation optimale de leurs ressources et de la mise en œuvre d'initiatives qui pourraient accroître les gains d'efficacité liés au fonctionnement et aux éléments de fond. D'ailleurs, les suggestions envisagées comprenaient notamment des modèles, initiatives et idées visant à accroître la reddition de comptes et à moderniser la façon de remplir les mandats tout en veillant à ce que l'indépendance des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et de leurs bureaux respectifs soit protégée contre l'effritement et renforcée.

Tout au long de la démarche – notamment durant l'étape de la consultation –, une attention particulière a été portée aux mandats actuels des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick, lesquels sont prévus par la loi, afin de « garantir la clarté et la pertinence des objectifs relatifs aux multiples fonctions des hauts fonctionnaires de l'Assemblée » (objectif 2 du mandat). Nous nous attendions à ce que cet objectif de l'examen de 2015 donne lieu à des discussions fructueuses et à des principes directeurs possibles qui, en parallèle avec d'autres mesures, assureraient la viabilité à long terme des rôles des hauts fonctionnaires, et ce, de manière responsable sur le plan financier.

2. Examen de 2015 des hauts fonctionnaires de l'Assemblée dans le contexte de la révision stratégique des programmes du gouvernement

2.1 Harmonisation de l'examen des hauts fonctionnaires de l'Assemblée avec la révision stratégique des programmes

En janvier 2015, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a lancé officiellement sa révision stratégique des programmes, un processus à l'échelle du gouvernement visant à s'attaquer aux défis financiers actuels de la province grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre d'initiatives de réduction des dépenses, de maîtrise des coûts et de production de recettes pour atteindre le but ultime du gouvernement de trouver de 500 à 600 millions de dollars en recettes et économies.

La documentation publiée au début pour sensibiliser le public aux objectifs de la révision stratégique des programmes, ainsi qu'aux principes directeurs sous-jacents et aux mesures pour réaliser ces objectifs, sont révélateurs des intentions du gouvernement. Dans l'un de ses documents de discussion initiaux affichés en ligne et diffusés au cours de la tournée provinciale de consultation au début de 2015, *impliquez-vous NB : Débat public sur le redressement des finances du Nouveau-Brunswick*, le gouvernement a communiqué ces intentions à la population du Nouveau-Brunswick.

Des extraits du document de discussion en question se rapportent à notre recherche dans la mesure où ils ont guidé notre effort d'interpréter la portée du mandat et de décrire un fondement pour notre processus d'examen ainsi qu'une vision guidant notre recherche. Ces extraits contribuent d'ailleurs à cerner des mesures stratégiques pour aligner la structure actuelle des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée du Nouveau-Brunswick sur cette vision et, enfin, de formuler des énoncés de problème à la lumière des facteurs qui ont été cernés tout au long de nos consultations et de notre recherche et qui font obstacle aux efforts visant à aligner stratégiquement la structure actuelle sur la vision énoncée au départ.

La révision stratégique des programmes a pour objectif de réorganiser le gouvernement de manière à lui octroyer un cadre financier durable. [...] Nous devons également scruter l'ensemble de l'appareil gouvernemental à l'aide d'une analyse approfondie de ses programmes, des services qu'il offre, de sa structure et de ses modes de prestation, afin de vérifier que nous répondons réellement aux besoins de nos collectivités. Nous devons également chercher des moyens d'innover lorsqu'il est question du fonctionnement du gouvernement, de manière à pouvoir offrir de meilleurs services à moindre coût. Voilà comment nous rétablirons l'équilibre budgétaire de façon durable et garantirons que la

fonction publique répond aux besoins des Néo-Brunswickois. (*Débat public sur le redressement des finances du Nouveau-Brunswick*, p. 3)

Bref, comment les services et les programmes sont-ils assurés? Comment la prestation de ces services peut-elle être plus efficiente et plus judicieuse sur le plan financier? Quelles mesures ou quels « choix » s'imposent pour atteindre de tels objectifs? Sous cet angle, le processus d'examen en question ne s'applique pas qu'au pouvoir exécutif ; il peut être adapté et façonné pour permettre au pouvoir législatif de mener de son côté un exercice semblable tout en respectant les principes fondamentaux liés à la répartition des pouvoirs (à savoir le respect de l'indépendance du pouvoir législatif par rapport au pouvoir exécutif et au pouvoir judiciaire).

Sans compromettre l'indépendance du pouvoir législatif, il importe, selon nous, de souligner quelques éléments notables quant au respect du processus, plus précisément les pratiques de consultation, de collaboration et d'inclusion mises en œuvre au cours de la révision stratégique des programmes du pouvoir exécutif.

En premier lieu, l'idée de consultation a été et demeure, au moment de la rédaction du présent rapport, une partie intégrante de la révision stratégique des programmes. De plus, cette idée s'est appliquée non seulement aux gens du Nouveau-Brunswick et aux parties prenantes, mais aussi aux responsables d'organismes publics provinciaux ciblés par le processus d'examen. Par exemple, des fonctionnaires de tous les ministères provinciaux ont été consultés de diverses façons à mesure que les travaux de révision des programmes ont avancé, et, dans la plupart des cas, ils ont joué un rôle de chef de file dans l'élaboration et la proposition d'initiatives stratégiques visant à réduire les dépenses, à maîtriser les coûts et à créer des possibilités de production de recettes. Bref, le processus de consultation a été étendu pour englober des modalités pratiques de prestation des services.

En deuxième lieu, grâce à la stratégie retenue pour la consultation des organismes publics provinciaux, ainsi qu'aux suggestions, aux idées et à l'apport fournis par la population et les parties prenantes au moyen de divers portails, la consultation s'est transformée en un processus de collaboration et d'inclusion qui a permis à ces organismes d'assumer un rôle à la fois d'architectes et de chefs de file dans les propositions de réduction des dépenses et de production de recettes soumises à l'examen du gouvernement. Autrement dit, l'occasion a été donnée aux organismes publics d'adhérer à leurs propositions pour aider le gouvernement à réaliser ses objectifs financiers grâce à la révision stratégique des programmes, en s'appropriant le processus dans la mesure où il touchait leur domaine de spécialisation et de prestation de services.

À la lumière de tels facteurs, notre approche quant à la méthodologie d'examen à adopter dans le contexte du mandat de l'examen de 2015 a exigé qu'un processus semblable de consultation, de collaboration et d'inclusion soit constamment respecté et suivi. Par conséquent, peu après l'annonce du lancement de l'examen des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, nous avons communiqué avec tous ces hauts fonctionnaires et les avons invités à participer directement et activement à la démarche. Nous estimions et continuons d'estimer que toute proposition présentée au Comité d'administration de l'Assemblée législative aux fins d'étude ainsi que les suggestions et recommandations découlant de la démarche devraient miser sur l'expertise et l'expérience des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, ainsi que sur leurs idées

quant à la façon dont, à titre d'agents de l'Assemblée législative, ils pourraient consolider et renforcer stratégiquement leur indépendance tout en assurant des gains d'efficacité optimaux et durables et en élaborant, de concert avec l'autorité compétente à l'Assemblée législative, un cadre redimensionnel convenable et efficace.

De plus, selon nous, même si la consultation, la collaboration et l'inclusion des hauts fonctionnaires de l'Assemblée étaient des éléments clés de notre recherche et de notre analyse, il était également important d'avoir la possibilité de consulter et d'inclure dans la discussion le personnel des bureaux de ces hauts fonctionnaires. Dans l'exécution de leur mandat, les hauts fonctionnaires de l'Assemblée sont appuyés par du personnel, et, selon notre opinion et expérience, celui-ci pourrait fournir des renseignements précieux pour réaliser les objectifs du présent examen, surtout à l'égard des suggestions sur les façons d'accroître l'efficacité et l'efficacité tout en veillant à ce que le mandat de ces hauts fonctionnaires demeure pertinent.

Essentiellement, notre approche quant à la tâche que nous a confié le Comité d'administration de l'Assemblée législative a beaucoup misé sur l'écoute des principales parties prenantes elles-mêmes : les hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick. Nous estimons en outre que l'esprit de la révision stratégique des programmes n'exigeait rien de moins et que l'examen des bureaux de l'Assemblée législative devait être inclusif et, idéalement, comporter une contribution active de tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée. De plus, cette contribution devait comporter plus que le processus habituel de consultation et comprendre des options stratégiques tangibles et concrètes liées aux dépenses et aux activités, conçues et recommandées par les agents de l'Assemblée législative, collectivement ou individuellement, pour aider à réaliser les objectifs énoncés dans le mandat.

À notre avis, l'importance de la consultation, de la collaboration et de l'inclusion est soulignée davantage du fait de la mise à jour de la révision stratégique des programmes du gouvernement du Nouveau-Brunswick telle qu'elle figure dans le document *Des choix pour remettre le Nouveau-Brunswick en marche*, paru en novembre 2015. Ce document comprend une option particulière en matière d'économies qui est pertinente, mais pas forcément concluante, pour notre recherche et notre analyse. La voici :

Le Nouveau-Brunswick a actuellement huit hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative. Le gouvernement fédéral et les autres provinces n'ont chacun pas plus de huit hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative. Le Québec, la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve-et-Labrador ont tous quatre ou cinq hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative. Si plusieurs bureaux étaient combinés, le gouvernement pourrait réaliser des économies pour réduire le déficit ou réinvestir dans les bureaux. [Soulignement ajouté.] (*Des choix*, p. 6)

Il importe de noter que, même si l'initiative en question est un « choix » parmi d'autres présentés comme initiatives pour économiser de l'argent, elle doit être envisagée dans le contexte plus vaste de la façon dont les économies sont jugées importantes pour atteindre les objectifs de la révision stratégique des programmes et, ce qui est peut-être plus important, de la façon dont les mesures d'économie peuvent être façonnées et mises en œuvre *stratégiquement* afin de ne pas compromettre les gains d'efficacité mais, plutôt, de les améliorer d'une manière durable et

judicieuse sur le plan financier. À cet égard, nous citons de nouveau la publication du gouvernement du Nouveau-Brunswick dans le cadre de la révision stratégique des programmes :

Économiser ne signifie pas nécessairement diminuer les services. Il est possible d'obtenir des gains d'efficacité et de moderniser les processus qui améliorent les services tout en offrant ces services à un coût réduit. Il est également possible d'économiser grâce à des initiatives de recouvrement des coûts, à l'évitement des coûts ou à d'autres modes de prestation des services. [Soulignement ajouté.] (*Des choix*, p. 4)

Nous concluons que l'option de réinvestir stratégiquement une partie des économies réalisées grâce au présent examen pourrait bien s'aligner de façon durable sur un effort de trouver des solutions de remplacement pour que les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et leurs bureaux respectifs exécutent leur mandat, mènent leurs activités, accroissent leur pertinence et fournissent leurs services de façon plus efficace et efficiente tout en maintenant — voire en augmentant — leur indépendance.

Enfin, comme la présente démarche s'inscrit dans le processus de révision stratégique des programmes, il est jugé nécessaire d'inclure une remarque sur les langues officielles du Nouveau-Brunswick.

Dès le début de la révision stratégique des programmes, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a souligné clairement et sans ambiguïté que, même si toutes les questions « seraient examinées », celles liées aux droits garantis par la Constitution en matière de langues officielles ne devaient pas être incluses dans la portée du processus d'examen. Le gouvernement a réitéré un tel engagement dans le rapport *impliquez-vous NB : Ce qui s'est dit*, publié en juin 2015 :

Au début de la révision stratégique des programmes, nous avons dit que toutes les solutions seraient examinées, sauf les droits garantis par la Constitution. Inclus parmi ces droits sont le bilinguisme officiel et la dualité dans le système d'éducation. En 1982 et 1993, les droits relatifs au bilinguisme et à la dualité ont été consacrés dans la Constitution canadienne.

Même si ce sujet a été soulevé par certains Néo-Brunswickois, le bilinguisme et la dualité ainsi que d'autres droits constitutionnels ne sont pas à l'ordre du jour des discussions sur la révision stratégique des programmes. (p. 4)

Puisque le pouvoir législatif du Nouveau-Brunswick est un partenaire clé dans la protection et la promotion des droits garantis par la Constitution, nous avons déployé tous les efforts, au long de notre recherche et de notre analyse, pour veiller à ce que les suggestions et recommandations soumises à l'étude du Comité d'administration de l'Assemblée législative respectent la position du gouvernement selon laquelle les droits garantis par la Constitution « ne sont pas à l'ordre du jour ». De plus, une attention particulière a été accordée à la proposition d'initiatives qui pourraient renforcer et consolider les garanties et droits constitutionnels et quasi constitutionnels au Nouveau-Brunswick.

2.2 *Alignement des éléments clés de l'examen de 2015 sur la révision stratégique des programmes*

Malgré des similarités dans la façon dont la révision stratégique des programmes s'applique aux organismes publics provinciaux relevant du pouvoir exécutif, une mise en garde doit être faite quant à la mise en œuvre d'une approche uniformisée et à l'application du même processus pour les organismes relevant du pouvoir législatif. Même si le pouvoir exécutif et le pouvoir législatif interagissent, ils mènent leurs activités de façon différente, ils utilisent des pratiques et processus différents pour atteindre leurs buts, ils mesurent leur rendement et rendent des comptes quant à la valeur des résultats de leur rendement selon divers instruments prévus dans leurs lois habilitantes et ainsi de suite. Autrement dit, même si les initiatives menées par le gouvernement peuvent inclure les bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, un fondement clair et un énoncé de vision s'imposent pour que le caractère unique de ces bureaux par rapport aux organismes relevant du pouvoir exécutif soit reconnu, compris et protégé, pour que le résultat final soit réalisable, rationnel, respectueux de la compétence des deux pouvoirs de gouvernement et compatible, en l'occurrence, avec les buts de la révision stratégique des programmes du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Fondement

L'énoncé de vision ci-dessous est présenté aux fins de discussion et de débat, et est axé sur les divers rôles et responsabilités assumés par les directions spécialisées de l'Assemblée législative de la province. Il présente également des considérations fondamentales qui peuvent mener à des gains accrus d'efficacité opérationnelle, à une plus grande responsabilisation, à un financement stratégique et à l'autonomie accrue des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et de leurs bureaux respectifs.

Vision

Puisque les hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick sont en fin de compte chargés de servir l'Assemblée législative et les gens qui reçoivent les services des autorités administratives du pouvoir exécutif, en exerçant la surveillance dont ils sont chargés par les lois habilitantes, il incombe à l'Assemblée législative :

- de renforcer, de mieux définir et de clarifier l'indépendance constitutionnelle du pouvoir législatif et le rôle de ce dernier à titre de l'un des trois pouvoirs de gouvernement (modèle de Westminster) ;
- de charger l'Assemblée législative d'examiner, fondamentalement, le mandat de ses hauts fonctionnaires par rapport à leur tradition historique et de moderniser leur rôle en conséquence ;

- de réconcilier, de mieux intégrer et de coordonner, s'il y a lieu, le rôle du pouvoir de surveillance de l'Assemblée législative (par l'intermédiaire des hauts fonctionnaires de celle-ci) par rapport au rôle du gouvernement, à savoir l'obligation fiduciaire de ce dernier quant à la situation financière de la province ;
- de promouvoir et de clarifier davantage la valeur des organismes indépendants de surveillance législative et de mieux intégrer leur rôle dans la structure globale de gouvernance du pouvoir exécutif provincial ;
- de clairement positionner, promouvoir et appuyer les hauts fonctionnaires de l'Assemblée à titre de portails de *recours* et de *ressources* ;
- de clarifier le rôle des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et d'établir une distinction par rapport au pouvoir judiciaire, notamment en ce qui a trait au respect des principes de justice naturelle, d'équité procédurale et administrative et de droit administratif ;
- de positionner les hauts fonctionnaires de l'Assemblée en tant qu'acteurs clés stratégiques dans le contexte de la gouvernance démocratique ;
- d'habiliter les hauts fonctionnaires de l'Assemblée à titre d'agents du changement et de fournir un cadre redditionnel et des mesures de rendement pour assurer des possibilités continues d'amélioration ;
- de doter l'Assemblée législative et ses titulaires de charge créée par une loi d'une structure opérationnelle et de ressources convenables pour exécuter leurs mandats législatifs respectifs d'une manière efficace, efficiente et judicieuse sur le plan financier.

Il faudrait en conséquence étudier les mesures suivantes :

- reconnaître que l'indépendance constitutionnelle des trois pouvoirs de gouvernement — exécutif, législatif et judiciaire — n'exclut pas la coopération et la collaboration entre eux ;
- renforcer l'autonomie, l'efficacité et l'efficience des organismes de surveillance du pouvoir législatif du Nouveau-Brunswick pour assurer la durabilité à long terme de leurs services aux gens qui interagissent avec les organismes publics provinciaux ;
- habiliter les hauts fonctionnaires de l'Assemblée en fournissant des mandats clairement définis et les ressources nécessaires pour l'utilisation optimale des ressources actuelles, y compris les connaissances spécialisées internes et les services de soutien administratif ;
- accroître la reddition de comptes et les mesures de rendement des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et de leurs bureaux et les aligner sur les normes élevées auxquelles doivent se conformer les autres pouvoirs de gouvernement, à savoir le pouvoir exécutif et le pouvoir judiciaire.

Mesures stratégiques : aligner la structure actuelle sur l'énoncé de vision

Les mesures initiales pour aligner la structure actuelle des hauts fonctionnaires de l'Assemblée (pour ce qui de leurs mandats respectifs et de leur bureau) sur la vision devraient inclure notamment les éléments suivants :

- réexaminer et envisager la faisabilité et la cohérence d'une mise en œuvre continue des recommandations formulées en décembre 2011 par Bernard Richard (*Parfaire les rouages du système parlementaire : un examen des mandats et des activités des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick*) ;
- élaborer et mettre en œuvre une stratégie officielle de gestion ciblant les activités des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et le rendement de ces derniers (respect des attentes liées aux mandats pertinents) ;
- élaborer et mettre en œuvre un plan complet de sensibilisation sur le rôle des hauts fonctionnaires de l'Assemblée dans la structure globale du gouvernement ;
- optimiser l'utilisation de l'infrastructure, des ressources et des fonds affectés afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ;
- restructurer et aligner les mandats, responsabilités et activités afin de réaliser des économies et de faire des réinvestissements stratégiques pour accroître la productivité, la pertinence, l'efficacité et l'efficience des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ;
- veiller à ce que l'Assemblée législative, principalement par l'intermédiaire de ses comités, le greffier de l'Assemblée législative et le personnel général et administratif de ce dernier continuent à appuyer les hauts fonctionnaires de l'Assemblée en jouant un rôle de premier plan.

Énoncé de problème : obstacles à l'alignement des mesures stratégiques sur l'énoncé de vision

- De nombreuses recommandations formulées par Bernard Richard dans son rapport de 2011 demeurent en suspens, même si elles pourraient procurer des économies importantes, produire de plus grands gains d'efficience au sein du pouvoir législatif et mettre en œuvre un cadre redditionnel qui permettrait une meilleure surveillance du rendement des hauts fonctionnaires de l'Assemblée.
- Les structures organisationnelle et opérationnelle décentralisées actuelles des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et du bureau administratif de l'Assemblée législative font obstacle à des gains d'efficience possibles grâce aux possibilités de partage de services, à des économies de coûts et à l'échange de connaissances internes. La structure actuelle des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et leur structure organisationnelle pourraient limiter l'utilisation optimale des ressources et de l'infrastructure.

- L'organisation actuelle oblige les hauts fonctionnaires de l'Assemblée à fonctionner en cloisonnement et peut limiter l'échange de renseignements clés entre les bureaux, ce qui se répercute sur la productivité et l'efficacité.
- Il existe vraisemblablement un malentendu ou un manque d'information de la part des fonctionnaires et de la population quant à certains des mandats et rôles actuels des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick. Cela peut nuire à la capacité des hauts fonctionnaires de l'Assemblée de maximiser le potentiel de leurs connaissances respectives et peut limiter leur contribution à l'amélioration des mécanismes de prestation des services au sein des services publics.
- Des possibilités de cerner des initiatives d'économies de coûts et de mettre en œuvre des stratégies d'amélioration du rendement peuvent être inconnues ou inexplorées dans les bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, faute de mesures de rendement établies et uniformes.
- L'Assemblée législative et certains comités de l'Assemblée législative font preuve d'une participation, d'un soutien ou d'un intérêt perçu d'ordre marginal à l'égard des activités des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, ce qui peut mener à une orientation désorganisée et à un manque de leadership.
- Même si les activités de base des hauts fonctionnaires de l'Assemblée diffèrent nettement de celles du pouvoir exécutif, il existe un besoin légitime de clarifier et de rationaliser la valeur de financer les bureaux de ces derniers en vertu de la structure actuelle.

3. Méthodologie et plan de travail

Concrètement, nous avons établi des buts ambitieux pour atteindre les objectifs énoncés dans le mandat. Afin que l'examen soit le plus exhaustif possible, la méthodologie visant l'atteinte de ces objectifs a été structurée en fonction d'une série de mesures qu'il fallait prendre pour remplir notre mandat. Les mesures sont notamment les suivantes.

3.1 Étapes liées au premier objectif

- examiner le rapport de 2011 (analyse et recommandations) ;
- examiner l'état actuel des recommandations du rapport de 2011 (mises en œuvre, en suspens, reportées) ;
- examiner les recommandations en suspens du rapport de 2011 et assurer la compatibilité avec les objectifs de la révision stratégique des programmes du gouvernement du Nouveau-Brunswick et l'alignement sur ceux-ci (au besoin, régler les incompatibilités en fonction des rôles respectifs des pouvoirs exécutif et législatif) ;

- lorsque la mise en œuvre des recommandations est en suspens, réitérer au besoin le fondement du processus de mise en œuvre et suggérer des mesures à considérer et à prendre durant la mise en œuvre, le cas échéant et dans la mesure du possible ;
- mettre à jour certaines recommandations du rapport de 2011 pour qu'elles s'alignent sur les facteurs clés actuellement à considérer, le cas échéant (la mise à jour du processus peut comprendre des suggestions afin de mettre partiellement en œuvre certaines recommandations ou d'en revoir la portée) ;
- consulter le personnel chargé de la recherche qui a participé à la rédaction du rapport découlant de l'examen de 2011.

3.2 *Étapes liées au deuxième objectif*

- déterminer et examiner le mandat, les pouvoirs, l'autorité, les responsabilités et les paramètres législatifs des activités de tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée ;
- analyser la clarté des éléments précédents en examinant les lois et en consultant les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et leur personnel ;
- élaborer des « mesures de la pertinence » et les appliquer aux mesures législatives applicables, aux mandats et aux objectifs respectifs ;
- élaborer et proposer un processus de mise en œuvre des mesures de rendement en tenant compte du cadre législatif (mesures législatives) ainsi que des mandats et objectifs de chacun des hauts fonctionnaires et de leur bureau ;
- discuter, en termes relatifs, de la notion de « reddition de comptes » ;
- déterminer des mesures de rendement et proposer leur mise en œuvre afin de renforcer la reddition de comptes des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et de leur bureau en examinant 1) les mécanismes de communication, 2) le rôle de certains comités permanents de l'Assemblée législative, 3) la répartition au sein de l'organisme des responsabilités prévues par la loi, 4) l'affectation des ressources et 5) les mécanismes de financement pour les hauts fonctionnaires de l'Assemblée ;
- procéder à un examen de corps législatifs à l'égard des points précédents ;
- élaborer des stratégies de gestion et d'amélioration du rendement qui peuvent être adaptées et mises à jour pour assurer la continuité de l'efficacité et de la pertinence des mandats.

3.3 *Étapes liées au troisième objectif*

- examiner et évaluer les responsabilités principales liées au mandat des hauts fonctionnaires de l'Assemblée au moyen de mesures législatives, de documents

pertinents (par exemple des rapports annuels) et de consultations directes (les rencontres avec tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et leur personnel) ;

- consulter les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et leur personnel au sujet d'améliorations possibles en matière d'efficacité (par exemple, sur le plan, des finances, des ressources, du réaménagement des responsabilités et de la pertinence des mandats) ;
- examiner certains travaux sur la reddition de comptes des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, en mettant particulièrement l'accent sur le maintien de l'indépendance sur le plan des finances et des activités ;
- effectuer un examen des bureaux de hauts fonctionnaires d'autres corps législatifs en accordant une attention particulière aux provinces et territoires semblables (sur le plan de la population, des mandats parlementaires, etc.) ;
- examiner les textes législatifs et mener un examen de corps législatifs (aux échelles territoriale, provinciale et fédérale) ;
- exécuter un examen de corps législatifs relativement à la distribution des mandats officiels d'organismes de surveillance de nature parlementaire ;
- examiner le rôle des comités permanents de l'Assemblée législative quant au soutien des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et les initiatives qu'ils prennent à cet égard ;
- réaliser un examen auprès de corps législatifs relativement aux mécanismes de financement des organismes de surveillance législatifs et parlementaires, y compris, le cas échéant, les formules de financement particulières ;
- examiner le rôle que pourraient jouer les bureaux principaux ou administratifs de l'Assemblée législative dans la centralisation et l'optimisation des services et les initiatives qu'ils pourraient prendre à cet égard, le cas échéant (par exemple, ressources humaines, gestion financière, services juridiques, communications).

3.4 *Étapes liées au quatrième objectif*

- examiner tous les documents pertinents au sujet de la révision stratégique des programmes du gouvernement du Nouveau-Brunswick ;
- recommander des initiatives pour optimiser l'utilisation de l'infrastructure, des ressources et des fonds affectés en vue d'accroître l'efficacité et l'efficacité des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ;
- examiner la répartition et l'alignement stratégique des mandats, des responsabilités et des activités afin de présenter, à des fins de considération, une répartition des responsabilités législatives qui pourrait mener à une des économies optimales et de faire des

investissements stratégiques pour accroître la productivité, l'efficacité et l'efficacité des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ;

- proposer, conformément aux recommandations pertinentes du rapport de 2011, que certains comités permanents de l'Assemblée législative, le greffier de l'Assemblée législative et le personnel général et administratif de ce dernier jouent un rôle plus important en vue de renforcer l'indépendance des hauts fonctionnaires de l'Assemblée.

Nous estimons que bon nombre des objectifs qui précèdent ont été atteints grâce à la collaboration des parties concernées, des parties prenantes, du bureau du greffier de l'Assemblée législative et de la bibliothèque de l'Assemblée législative. Nous sommes toutefois conscients que le travail visant certains des objectifs se poursuivra et laissera entrevoir d'autres options et solutions dans un avenir rapproché.

4. Consultation des parties prenantes

Nous tenons à souligner la participation des personnes et groupes ci-après, qui ont accepté d'exprimer leurs idées, leurs opinions et leurs suggestions concernant les objectifs de l'examen de 2015 et qui ont contribué à l'élaboration d'un grand nombre des recommandations présentées aux fins d'étude à la suite de la présente démarche.

Assemblée législative

- Donald J. Forestell, greffier
- Le personnel du bureau du greffier
- Kenda Clark-Gorey, bibliothécaire parlementaire

Comité parlementaire

- Les membres du Comité permanent de la procédure, des privilèges et des hauts fonctionnaires de l'Assemblée

Hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative¹

- Anne Bertrand, commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée, et des membres de son équipe ;
- Kim MacPherson, vérificatrice générale, et des membres de son équipe ;
- Michael Quinn, directeur général des élections et contrôleur du financement politique, et des membres de son équipe ;
- Norman Bossé, défenseur des enfants et de la jeunesse, et des membres de son équipe ;
- Katherine d'Entremont, commissaire aux langues officielles, et des membres de son équipe ;
- L'hon. Alfred J. Landry, ancien commissaire aux conflits d'intérêts, et l'adjointe administrative de son bureau ;

¹Les hauts fonctionnaires ont été consultés collectivement et individuellement lors de diverses réunions.

- Ronald Godin, ancien défenseur du consommateur en matière d'assurances², et des membres de son équipe ;
- Charles Murray, ombudsman, et des membres de son équipe.

Équipe de recherche du rapport de 2011

- Bernard Richard, ancien ombudsman et défenseur des enfants et de la jeunesse
- Kevin Malone
- Jessica (Albert) Guérette

Autre partie prenante

- Marc-Alain Mallet, directeur de la Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick

5. Résultats de l'examen de 2015

Tout au long de l'examen, nous avons visé à atteindre les objectifs énoncés dans le mandat en produisant un rapport définitif qui servirait de document de travail et d'orientation au moment d'examiner les initiatives qui peuvent être adoptées immédiatement et celles qui pourraient être mises en œuvre à moyen et à long terme. Les questions soulevées dans l'ensemble du rapport et les suggestions qui s'y trouvent tiennent compte du fait que le gouvernement a comme but de relever le défi financier de la province ; cependant, son autre but, qui est tout aussi important, consiste à protéger l'indépendance des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et à insister sur l'importance de leur contribution à une société démocratique.

Si des économies immédiates au sein de la structure actuelle des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick avaient été le seul résultat escompté de l'examen de 2015, peu d'efforts auraient été nécessaires, et des réductions budgétaires arbitraires ainsi que la suppression de certains postes auraient généré les économies voulues. Il n'aurait fallu qu'une analyse à peine plus approfondie, et la consultation aurait été superflue. Toutefois, la révision des programmes du gouvernement du Nouveau-Brunswick est un processus *stratégique*, et, dans cet esprit, nous croyons fermement qu'elle exige un examen minutieux de la structure actuelle afin de dégager avant tout des options susceptibles de donner lieu à des changements raisonnables et tactiques. Nous sommes en outre fermement d'avis que la réussite et la viabilité des initiatives de réduction des dépenses ou du réinvestissement stratégique exigent la participation *et* l'apport de toutes les parties prenantes principales. Il ne faut pas pour autant supposer que toutes les options proposées aux fins d'étude seront favorablement reçues par les personnes touchées par leur mise en œuvre éventuelle ou qui y participeront, que ce soit directement ou indirectement. Nous espérons néanmoins que toutes les parties trouveront dans le présent examen des options qui pourront se traduire par une nouvelle structure pour les hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative de la province, structure dont la mise en œuvre avantagera *toutes* les parties intéressées.

²Les consultations auprès de M. Godin et de son équipe ont été menées avant qu'il prenne sa retraite à titre de défenseur du consommateur en matière d'assurances.

Afin de fournir des recommandations réalisables qui soutiennent les principes fondamentaux de l'équité, les résultats de l'examen et les recommandations sont présentés dans deux catégories principales.

- La première catégorie comprend des recommandations aux fins d'étude que le gouvernement pourrait mettre en œuvre immédiatement ou à court terme.
- La deuxième catégorie comprend des recommandations aux fins d'étude ayant trait à une série de questions non réglées qui exigeraient que les hauts fonctionnaires de l'Assemblée collaborent entre eux et avec les membres du Comité permanent de la procédure, des privilèges et des hauts fonctionnaires de l'Assemblée pendant les prochains mois (processus qui doit se terminer au plus tard en octobre 2016) afin d'élaborer des initiatives et des solutions qui seraient mises en œuvre durant les exercices financiers 2017-2018 et de 2018-2019.

Nous espérons que le modèle de mise en œuvre servira toutes les parties prenantes de façon durable et productive et qu'il ouvrira une nouvelle ère de collaboration renforcée entre l'Assemblée législative et ses hauts fonctionnaires. Le modèle fait aussi en sorte que la reddition de comptes, l'efficacité, l'efficacités et l'indépendance demeurent au cœur de toute initiative et solution élaborée et mise en œuvre.

6. Budget de l'examen de 2015

Selon le mandat de l'examen, le budget prévu pour l'examen a été établi par le greffier de l'Assemblée législative et les ressources pour la réalisation de l'examen seront fournies à même le budget de l'Assemblée législative.

À des fins de divulgation totale et dans l'esprit des objectifs de la démarche, des mesures concrètes ont été prises pour éviter toutes dépenses inutiles et optimiser l'utilisation des ressources actuelles sans compromettre la qualité souhaitée des résultats. Au cours de la période prévue pour la réalisation de l'examen, le montant total des dépenses liées à l'exercice s'est élevé à environ 8 272,00 \$. Ce montant est inscrit au budget de l'Assemblée législative approuvé et publié dans le budget principal de 2015-2016 et est lié principalement à la rémunération du chef de projet, aux services de traduction et aux exigences en matière de technologie de l'information.

Partie 2 : hauts fonctionnaires de l'Assemblée — contexte actuel

1. Hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick : aperçu général

Le Nouveau-Brunswick compte actuellement huit postes de haut fonctionnaire qui relèvent de l'Assemblée législative. Ces postes sont prévus par diverses lois provinciales et sont désignés comme suit :

- le commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée ;
- le vérificateur général ;
- le directeur général des élections et contrôleur du financement politique ;
- le défenseur des enfants et de la jeunesse ;
- le commissaire aux langues officielles ;
- le commissaire aux conflits d'intérêts ;
- le défenseur du consommateur en matière d'assurances ;
- l'ombudsman.

Il reste à déterminer si un neuvième poste de haut fonctionnaire de l'Assemblée, soit celui de registraire des lobbyistes, pourrait être établi conformément au paragraphe 22(3) de la *Loi sur l'inscription des lobbyistes*. Le paragraphe 22(2) de la loi prévoit que, à moins d'avis contraire, l'ombudsman de la province assume le poste de registraire des lobbyistes.

De plus, un engagement électoral du Parti Libéral en 2014 laisse sous-entendre la possibilité d'établir un dixième haut fonctionnaire chargé de responsabilités législatives liées à la défense des aînés. Alors que des amendements ont été apportés à la *Loi sur l'Ombudsman* en 2014 afin de lui donner compétence sur les foyers de soins, les foyers de soins spéciaux, les services de soins à domicile et sur certaines résidences communautaires, l'engagement d'offrir des services indépendants de défense aux aînés par l'entremise d'une unité spécialisée du pouvoir législatif (vraisemblablement sous la direction d'un nouveau haut fonctionnaire ou comme unité spécialisée sous les auspices d'un haut fonctionnaire en place) demeure en suspens.

Il convient de signaler que, au moment de la rédaction du présent rapport, deux postes de haut fonctionnaire de l'Assemblée — ceux de commissaire aux conflits d'intérêts et de défenseur du consommateur en matière d'assurances — étaient vacants et que leurs mandats respectifs étaient remplis à titre intérimaire par deux autres hauts fonctionnaires de l'Assemblée, soit la commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée et l'ombudsman, respectivement. Autrement dit, le Nouveau-Brunswick compte actuellement six hauts fonctionnaires de l'Assemblée qui se voient confier un ou plusieurs mandats et qui doivent assumer les responsabilités connexes.

À la fin de l'année civile 2015, les bureaux de hauts fonctionnaires du Nouveau-Brunswick avaient l'approbation budgétaire pour employer 78 personnes au total (75 employés à temps

plein et 3 employés à temps partiel)³. La ventilation suivante indique la répartition des postes selon leur classification ou domaine de responsabilité :

- 7 postes de sous-ministre (qui correspondent à chaque haut fonctionnaire de l'Assemblée) ;
- 11 postes de cadre supérieur ;
- 18 postes en recherche et planification ;
- 19 postes administratifs (y compris des postes d'administration des données, d'administration des programmes et d'adjoint administratif) ;
- 4 postes en communications ;
- 1 poste en technologies de l'information ;
- 1 poste en finances ;
- 17 postes liés aux audits.

La masse salariale globale associée aux postes s'élève à environ 5,8 millions de dollars pour l'exercice financier 2015-2016. La somme est comprise dans le budget global combiné des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, lequel s'élève à 8,842 millions⁴ (budget principal de 2015-2016), et elle représente environ 80,73 % des dépenses. En réalité, la majeure partie du budget individuel de bon nombre des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée est réservée à la rémunération du personnel, soit de 85 % à 90 % du budget dans les cas en question.

Le financement global des postes de hauts fonctionnaires de l'Assemblée (et de leurs bureaux) représente 40,71 % du budget global de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick qui s'élève à 21,721 millions (budget principal de 2015-2016).

L'ensemble des frais annuels liés à l'infrastructure et à l'entretien s'élève à environ 528 246,00 \$. Il est important de signaler qu'il existe un manque d'uniformité relativement à la façon dont ces frais sont assumés. Bien que le ministère des Transports et de l'Infrastructure paie certains de ces frais en vertu d'une entente conclue avec certains bureaux de hauts fonctionnaires de l'Assemblée ou les services généraux de l'Assemblée législative, d'autres hauts fonctionnaires de l'Assemblée doivent payer un loyer et des frais accessoires à partir de leur budget de fonctionnement respectif.

2. Hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick : précisions

2.1 Commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée

La charge de commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée a été créée en 2010. L'ombudsman de la province assumait à l'époque les responsabilités législatives ayant trait à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée, lesquelles ont fait l'objet depuis de changements législatifs notables.

³Il faut savoir que certains des postes restent vacants en raison de restrictions budgétaires.

⁴Le chiffre comprend des sommes autorisées par la loi et réservées aux élections municipales quadriennales qui seront tenues dans l'ensemble de la province en mai 2016.

Le mandat actuel du commissaire est de surveiller « l'application des règles qui régissent l'accès à l'information et la protection de la vie privée dans les secteurs publics et de la santé⁵ ». Le Bureau du commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée mène des activités qui comprennent des enquêtes relevant généralement du domaine décisionnel. Il consacre en outre certains de ses efforts aux domaines de la promotion, de l'orientation, des conseils et de la sensibilisation.

Le Bureau du commissaire compte six postes à temps plein, pour une masse salariale annuelle estimée de 465 816,00 \$:

- 1 poste de sous-ministre (la commissaire) ;
- 4 postes de recherche et de planification ;
- 1 poste administratif.

Le budget annuel du Bureau du commissaire (budget principal de 2015-2016) est de 597 000,00 \$.

La commissaire et son personnel ont leurs bureaux à Fredericton et ne partagent pas de locaux avec un autre haut fonctionnaire de l'Assemblée. Les frais liés à l'infrastructure et à l'entretien sont couverts exclusivement par le budget annuel du bureau et s'élèvent à environ 46 800 \$ par année.

La commissaire et son personnel font régulièrement des évaluations internes du rendement. Ces évaluations peuvent ou non être reflétées directement dans le rapport annuel de la commissaire, qui est la publication principale dans laquelle elle présente les activités et les progrès de son bureau et rend compte de la façon dont le bureau exerce ses mandats législatifs.

En plus des responsabilités énoncées dans la *Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée*, la commissaire exerce d'autres fonctions législatives en vertu de la *Loi sur l'accès et la protection en matière de renseignements personnels sur la santé*.

2.2 Vérificateur général

La charge de vérificateur général a été l'une des premières créées au Nouveau-Brunswick. Depuis 1967, chacun des vérificateurs généraux a été chargé de vérifier les organismes publics provinciaux en application de la *Loi sur le vérificateur général*.

Le vérificateur général « est responsable de mener et diriger des audits indépendants et de conseiller sur la façon dont le gouvernement provincial gère ses responsabilités et ressources⁶. » À l'heure actuelle, le Bureau du vérificateur général peut compter 25 employés à temps plein, et sa masse salariale globale est estimée à 1 809 674,00 \$. Les postes sont répartis comme suit :

- 1 poste de sous-ministre (la vérificatrice générale) ;
- 3 postes de cadre supérieur ;
- 2 postes administratifs ;

⁵Voir le site Web du commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée au <www.info-priv-nb.ca>

⁶Voir le site Web de la vérificatrice générale du Nouveau-Brunswick au <www.agnb-vgnb.ca>.

- 1 poste en communications ;
- 17 postes liés aux audits.

Le budget actuel affecté au Bureau du vérificateur général (budget principal de 2015-2016) se chiffre à 2 078 000,00 \$. Les traitements versés au personnel — y compris la vérificatrice générale — s'élèvent à environ 87 % des dépenses au titre du budget du bureau.

Le Bureau du vérificateur général est situé à Fredericton et ne partage pas de locaux avec un autre haut fonctionnaire de l'Assemblée.

La loi habilitante, *Loi sur le vérificateur général*, comporte des mesures de rendement sous forme d'un plan d'activités et d'une obligation de présenter des rapports annuels, obligation qui est liée au cadre redditionnel. Le vérificateur général est le seul haut fonctionnaire de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick qui est tenu par la loi de publier chaque année un rapport détaillé sur le statut de ses mesures de rendement.

2.3 *Directeur général des élections et contrôleur du financement politique*

La charge de directeur général des élections a été créée en 1967, et les responsabilités de contrôleur du financement politique ont ensuite été ajoutées en 2008. Le mandat d'Élections Nouveau-Brunswick (le bureau du haut fonctionnaire de l'Assemblée qui s'occupe des deux mandats) est de « respecter les droits démocratiques de tous les Néo-Brunswickois par la tenue d'élections libres et équitables, en assurant la conformité aux lois électorales, et en augmentant la confiance et la sensibilisation du public envers le processus électoral⁷ ».

Élections Nouveau-Brunswick a l'approbation budgétaire pour employer 15 personnes :

- 1 poste de sous-ministre (le directeur général des élections et contrôleur du financement politique) ;
- 3 postes de cadre supérieur ;
- 1 poste en recherche et politiques ;
- 6 postes administratifs ;
- 2 postes en communications ;
- 1 poste en technologie de l'information ;
- 1 poste en finances.

La masse salariale d'Élections Nouveau-Brunswick est estimée à 1 133 288,00 \$ et fait partie d'un budget de fonctionnement de 1 508 000,00 \$ (budget principal de 2015-2016).

Le directeur général des élections et contrôleur du financement politique a des responsabilités en vertu de la *Loi électorale* et de la *Loi sur le financement de l'activité politique*.

⁷ Consulter le site Web d'Élections Nouveau-Brunswick au <www.electionsnb.ca>.

Le bureau central d'Élections Nouveau-Brunswick est à Fredericton, même si l'organisme mène ses activités dans toutes les régions de la province selon un cycle de deux ans. L'organisme ne partage pas de locaux avec un autre haut fonctionnaire de l'Assemblée.

Le bureau est tenu de publier un certain nombre de rapports, conformément à la loi habilitante. Toutefois, il n'est pas obligé de publier un rapport administratif sur les activités ou les résultats d'une démarche visant à mettre l'accent sur le rendement.

2.4 *Défenseur des enfants et de la jeunesse*

La charge de défenseur des enfants et de la jeunesse a été créée en 2006 et a été occupée par l'Ombudsman de la province jusqu'en 2011. Le 1^{er} avril 2011, la charge de défenseur des enfants et de la jeunesse a été séparée de celle d'ombudsman même si les deux bureaux partagent des locaux. Le personnel a été divisé, tout comme le budget annuel.

Le mandat du défenseur des enfants et de la jeunesse se lit comme suit :

- veiller à ce que les droits et les intérêts des enfants et des jeunes soient protégés ;
- voir à ce que les opinions des enfants et des jeunes qui ne seraient autrement pas mises de l'avant soient entendues et considérées ;
- faire en sorte que les enfants et les jeunes aient accès aux services approuvés et que leurs plaintes relativement à ces services reçoivent l'attention nécessaire ;
- donner de l'information et des conseils au gouvernement, aux agences gouvernementales et aux collectivités au sujet de la disponibilité, de l'efficacité, de la sensibilité et de la pertinence des services aux enfants et aux jeunes ;
- défendre, de façon générale, les droits et les intérêts des enfants et des jeunes⁸.

Le bureau compte 9 postes :

- 1 poste de sous-ministre (le défenseur des enfants et de la jeunesse) ;
- 2 postes de cadre supérieur ;
- 3 postes en recherche et planification ;
- 2 postes administratifs ;
- 1 poste en communications.

Les traitements, estimés à 673 504,00 \$, représentent environ 75 % du budget de fonctionnement de 902 000,00 \$ (budget principal de 2015-2016). De plus, le Bureau du défenseur des enfants et de la jeunesse peut, à l'occasion, recevoir du financement de l'extérieur pour participer à des projets visant à promouvoir les droits de l'enfant à l'échelle provinciale, nationale et internationale.

La loi habilitante du défenseur est la *Loi sur le défenseur des enfants et de la jeunesse*, et ses responsabilités sont suffisamment vastes pour englober un certain nombre d'initiatives axées

⁸Voir le site Web du défenseur des enfants et de la jeunesse au <<http://www.gnb.ca/0073/Child-YouthAdvocate/index-f.asp>>.

sur la défense des droits. Le haut fonctionnaire de l'Assemblée et son personnel ont leurs bureaux à Fredericton et partagent des locaux avec le personnel du Bureau de l'Ombudsman ; les deux bureaux partagent à l'heure actuelle les services d'une réceptionniste, une ligne sans frais et un télécopieur.

Le défenseur des enfants et de la jeunesse et l'ombudsman partagent aussi un bureau satellite situé à Dieppe. Le bureau de Fredericton assure l'ensemble des services de réception et de soutien administratif.

Le défenseur rend compte de ses activités principalement au moyen du rapport annuel de son bureau. Le bureau a aussi publié et déposé un certain nombre de rapports spéciaux qui découlent du mandat du défenseur des enfants et de la jeunesse en matière de défense des droits.

2.5 *Commissaire aux langues officielles*

La charge de commissaire aux langues officielles a été créée en 2003, et le mandat du ou de la titulaire est énoncé dans la *Loi sur les langues officielles* du Nouveau-Brunswick. Le rôle de la commissaire est « d'enquêter, de présenter des rapports et de faire des recommandations visant le respect de la *Loi sur les langues officielles*. Elle a aussi la responsabilité de promouvoir l'avancement des deux langues officielles dans la province⁹. »

La commissaire aux langues officielles a un budget annuel de 506 000,00 \$ (budget principal de 2015-2016), dont 403 936,00 \$ (ou environ 80 %) servent à payer les traitements liés aux postes suivants :

- 1 poste de sous-ministre (la commissaire aux langues officielles) ;
- 2 postes en recherche et planification ;
- 2 postes administratifs.

La *Loi sur les langues officielles* est le fondement législatif du mandat de la commissaire. Celle-ci rend compte des activités du commissariat dans son rapport annuel, bien que le commissariat ait publié des rapports et études d'enquête et de recherche qui renforcent la pertinence des fonctions de la commissaire en matière de promotion et de sensibilisation.

La commissaire aux langues officielles et son personnel ont leurs bureaux à Fredericton et ne partagent pas de locaux avec un autre haut fonctionnaire de l'Assemblée.

2.6 *Commissaire aux conflits d'intérêts*

Conformément à la *Loi sur les conflits d'intérêts des députés et des membres du Conseil exécutif*, le commissaire aux conflits d'intérêts relève de l'Assemblée législative depuis l'an 2000. Le commissaire est « chargé de l'application de la *Loi sur les conflits d'intérêts des députés et des*

⁹Voir le site Web du commissariat aux langues officielles au <www.languesofficielles.nb.ca>.

membres du Conseil exécutif, qui établit des normes de conduite acceptables pour les parlementaires et les membres du Conseil exécutif¹⁰. »

Le commissaire aux conflits d'intérêts dispose d'un budget de 221 000,00 \$ (budget principal de 2015-2016), et une masse salariale de 130 693, 00 \$ permet de rémunérer les titulaires des postes suivants :

- 1 poste de sous-ministre (la commissaire aux conflits d'intérêts¹¹) ;
- 1 poste administratif.

Le bureau du commissaire aux conflits d'intérêts est situé à Fredericton et ne partage pas de locaux avec un autre haut fonctionnaire de l'Assemblée.

Dans son rapport annuel, le commissaire rend compte de ses activités au cours d'un exercice financier donné. La *Loi sur les conflits d'intérêts des députés et des membres du Conseil exécutif* prévoit aussi la présentation d'un rapport quinquennal à l'Assemblée législative par l'intermédiaire du Comité d'administration de l'Assemblée législative. Le dernier rapport quinquennal a été déposé en 2011.

2.7 *Défenseur du consommateur en matière d'assurances*

Créé en 2007 conformément à la *Loi sur le défenseur du consommateur en matière d'assurances*, le bureau du défenseur du consommateur en matière d'assurances est le seul bureau de haut fonctionnaire de l'Assemblée dont le mandat vise le secteur privé. Son rôle consiste à « surveiller les pratiques des assureurs, courtiers et agents, tout en défendant les intérêts des consommateurs. Le bureau du défenseur du consommateur a le mandat de répondre aux demandes de renseignements concernant les assurances et de procéder à des enquêtes relativement aux plaintes des consommateurs. Il a aussi le mandat d'élaborer et de diriger des programmes d'éducation concernant les assurances afin d'informer les consommateurs¹² ».

Le bureau du défenseur du consommateur en matière d'assurances a un budget de 470 000,00 \$ (budget principal de 2015-2016), dont 335 368,00 \$ sont réservés à la rémunération des titulaires des 5 postes suivants :

- 1 poste de sous-ministre (le défenseur du consommateur en matière d'assurances) ;
- 2 postes en recherche et planification ;
- 2 postes administratifs.

Conformément à la *Loi sur le défenseur du consommateur en matière d'assurances*, les dépenses liées à l'exécution du mandat sont entièrement récupérées auprès de l'industrie. Essentiellement, les dépenses engagées aux fins des activités du bureau du défenseur pendant un exercice

¹⁰Voir le site web du commissaire aux conflits d'intérêts au <www.gnb.ca/legis/conflict/index-f.asp>.

¹¹Le poste est actuellement vacant et occupé à titre intérimaire par la commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée.

¹²Voir le site Web du défenseur du consommateur en matière d'assurances au <www.insurance-assurance.ca>.

financier donné sont entièrement remboursées de façon à ce que l'exploitation du bureau n'entraîne pas de frais.

Conformément aux dispositions pertinentes de la loi, le défenseur du consommateur en matière d'assurances rend compte des activités de son bureau à l'Assemblée législative au moyen de son rapport annuel.

Le bureau du défenseur du consommateur en matière d'assurances est situé à Bathurst et ne partage pas de locaux avec un autre bureau de haut fonctionnaire.

2.8 *Ombudsman*

Le Nouveau-Brunswick est la deuxième province canadienne à avoir créé la charge d'ombudsman, ce qu'il a fait en mai 1967, soit un mois après l'Alberta. Depuis la création de la charge, le mandat et le cadre des responsabilités de l'ombudsman ont connu des changements importants. À l'heure actuelle, l'ombudsman a des responsabilités législatives au titre de la *Loi sur l'Ombudsman*, de la *Loi sur les divulgations faites dans l'intérêt public*, de la *Loi sur la Fonction publique* et de la *Loi sur les archives* ; d'autres fonctions sont prévues pour l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'inscription des lobbyistes*¹³.

Selon le budget principal de 2015-2016, le Bureau de l'Ombudsman est financé au moyen d'un budget de fonctionnement se chiffrant à 902 000,00 \$. Le bureau compte 12 employés, et la masse salariale s'élève à environ 827 268,00 \$. À l'heure actuelle, le Bureau de l'Ombudsman compte les postes suivants :

- 1 poste de sous-ministre (l'ombudsman) ;
- 2 postes de cadre supérieur ;
- 6 postes en recherche et planification ;
- 3 postes administratifs.

Comme il a déjà été indiqué, l'ombudsman partage des locaux avec le défenseur des enfants et de la jeunesse et il partage aussi un certain nombre de services, y compris ceux d'une réceptionniste et d'autres employés administratifs.

Les mesures de rendement et l'évaluation de l'ombudsman sont présentées dans le rapport annuel du bureau. Le travail du bureau consiste principalement à recevoir des milliers de plaintes annuellement et à y donner suite.

3. **Contexte canadien**

3.1 *Tableau comparatif : budget principal de 2015-2016*

Quatre provinces canadiennes qui ont une petite population ont été choisies dans le but d'établir un tableau comparatif du niveau de financement des hauts fonctionnaires de diverses assemblées

¹³Pour plus de renseignements sur l'ombudsman, voir le site Web au <www.ombudnb.ca/site/fr/>.

législatives ayant des mandats comparables, quoique très différents dans certains cas pour ce qui est des responsabilités. Même si le financement de certains postes de haut fonctionnaire (celui de directeur général des élections, par exemple) est relativement proportionnel entre les provinces, les écarts constatés pour d'autres postes en comparaison avec le Nouveau-Brunswick sont frappants. C'est notamment le cas en ce qui concerne le défenseur des enfants et de la jeunesse.

Haut fonctionnaire	Nouveau-Brunswick (754 000 ¹⁴)	Nouvelle-Écosse (945 121)	Terre-Neuve-et-Labrador (528 190)	Manitoba (1 298 591)	Saskatchewan (1 138 879)
Commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée	597 000,00 \$	593 000,00 \$	1 343 800,00 \$	(ombudsman)	1 469 000,00 \$
Vérificateur général	2 078 000,00 \$	3 889 000,00 \$	3 958 900,00 \$	6 917 000,00 \$	8 742 000,00 \$
Directeur général des élections	3 166 000,00 \$	3 466 000,00 \$	6 638 800,00 \$	1 549 000,00 \$	6 638 000,00 \$ ¹⁵
Défenseur des enfants et de la jeunesse	902 000,00 \$	(ombudsman)	1 407 600,00 \$	3 832 000,00 \$	2 554 000,00 \$
Commissaire aux langues officielles	506 000,00 \$	---	---	---	---
Commissaire aux conflits d'intérêts	221 000,00 \$	(Bureau du président)	(directeur général des élections)	9 806 000,00 \$ ¹⁶	589 000,00 \$
Défenseur du consommateur en matière d'assurances	470 000,00 \$ ¹⁷	---	---	---	---
Ombudsman	902 000,00 \$	1 724 000,00 \$	832 400,00 \$	3 433 000,00 \$	3 429 000,00 \$

À l'exception du commissaire aux langues officielles et du défenseur du consommateur en matière d'assurances, charges qui n'existent qu'au Nouveau-Brunswick, une comparaison sommaire entre d'autres hauts fonctionnaires et leurs équivalents choisis ailleurs au Canada montre qu'ils ont des responsabilités de surveillance semblables (par exemple, le vérificateur général et le défenseur des enfants et de la jeunesse), tandis que d'autres ont des mandats beaucoup plus vastes et des fonctions plus exigeantes (par exemple, l'ombudsman et le directeur général des élections). Même s'il n'a pas été possible, dans le délai prescrit pour l'examen actuel, d'effectuer une étude comparative approfondie du niveau de financement par rapport à d'autres points de référence (comme la population, le mandat, les responsabilités prévues par la loi, etc.), une telle étude servirait sans doute à alimenter une discussion fructueuse sur les investissements stratégiques éventuels ou le réinvestissement de fonds publics dans les bureaux des hauts fonctionnaires.

¹⁴Estimations de la population provinciale publiées par Statistique Canada pour 2015 (T4); voir le tableau CANSIM 051-0005 au <<http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?id=510005&retrLang=fra&lang=fra>>.

¹⁵Des élections provinciales auront lieu en Saskatchewan le 4 avril 2016, et le montant prévu en tient compte. Selon l'information disponible, le financement du fonctionnement serait d'environ 2,2 millions de dollars.

¹⁶Le commissaire aux conflits d'intérêts du Manitoba est aussi le registraire des lobbyistes et l'arbitre en matière d'accès à l'information et de protection de la vie privée.

¹⁷Les dépenses budgétaires du consommateur en matière d'assurances sont entièrement récupérées auprès de l'industrie privée.

3.2 *Aperçu des hauts fonctionnaires des provinces et des territoires*

Bien que les comparaisons entre les corps législatifs ne soient pas nécessairement concluantes à tous les égards, l'information présentée ci-dessous et à l'annexe A donne un aperçu de la situation des hauts fonctionnaires de l'Assemblée du Nouveau-Brunswick par rapport aux hauts fonctionnaires des autres corps législatifs du Canada. Aux fins de notre examen, il a été demandé aux autres corps législatifs de fournir des renseignements précis sur les éléments suivants :

- le nombre de hauts fonctionnaires (postes) ;
- l'autorité à laquelle les hauts fonctionnaires rendent compte et la fréquence à laquelle ils le font (si l'information est disponible) ;
- le regroupement des bureaux des hauts fonctionnaires ;
- le partage de services administratifs ou généraux par les hauts fonctionnaires ;
- l'application de mesures de rendement par les hauts fonctionnaires et le type de mesures ;
- la réalisation d'examen récents (au cours des cinq dernières années) relativement aux hauts fonctionnaires ou à certains d'entre eux¹⁸.

Voici le nombre de postes de haut fonctionnaire dans chaque province ou territoire, selon les dernières données disponibles :

Province ou territoire	Nombre de postes de haut fonctionnaire
Alberta	7 *
Colombie-Britannique	8
Manitoba	6 **
Terre-Neuve-et-Labrador	5
Nouvelle-Écosse	6
Nunavut	5
Ontario	9
Île-du-Prince-Édouard	5
Québec	5
Saskatchewan	7 *
Territoires du Nord-Ouest	7
Yukon	---

*1 vacance

**1 haut fonctionnaire remplit deux postes

Les renseignements que nous avons pu recueillir semblent indiquer que, à quelques exceptions près, dans bon nombre de provinces et territoires au Canada, les hauts fonctionnaires ne partagent pas de locaux. Il faudrait effectuer d'autres recherches pour déterminer si la tendance résulte d'un choix et est voulue ou si elle résulte d'une contrainte (l'accès limité aux infrastructures, par exemple).

¹⁸Voir l'annexe A pour les détails fournis par les provinces et territoires qui ont répondu à notre questionnaire.

Malgré le peu de renseignements sur la fréquence des réunions entre les hauts fonctionnaires et les entités dont ils relèvent respectivement, les données disponibles sont encore une fois peu probantes et ne font que confirmer que des cadres redditionnels existent et que les hauts fonctionnaires doivent rendre compte à des entités ou à des organismes précis.

Il est intéressant de constater le nombre de services généraux et administratifs que le corps législatif des provinces ou territoires offrent à leurs hauts fonctionnaires. Le Nouveau-Brunswick semble suivre une telle démarche depuis quelques années.

Parmi les provinces et territoires et les hauts fonctionnaires, les mesures de rendement établies varient. Même si la plupart des hauts fonctionnaires rendent compte de leur efficacité, de leur efficacité et de leur rendement général dans leur rapport annuel (à l'exception notable des vérificateurs généraux), certains d'entre eux, comme ceux de Terre-Neuve-et-Labrador, de la Nouvelle-Écosse et du Québec, publient chaque année un rapport supplémentaire qui porte principalement sur le rendement.

Partie 3 : réexamen du rapport de 2011

1. Introduction au rapport de 2011 : mandat et résumé des constatations et des conclusions

En mars 2011, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a lancé un « processus d'examen et de réflexion »¹⁹ visant à aborder les défis financiers de la province. Les objectifs de la démarche ont alors été cernés :

- 1) améliorer la culture du gouvernement afin de mettre l'accent sur les services essentiels, la reddition de comptes au moyen de mesures du rendement et l'amélioration continue du rendement ;
- 2) faire participer les parties prenantes pour s'assurer que les services publics de qualité abordable correspondent aux attentes du public ;
- 3) s'assurer que le gouvernement respecte ses engagements énoncés dans le budget 2011-2012 ;
- 4) assurer l'orientation de l'élaboration d'un plan triennal pour rétablir l'équilibre budgétaire d'ici à 2014-2015.

Dans un tel contexte, Bernard Richard, un ancien ombudsman et défenseur des enfants et de la jeunesse de la province, a reçu le mandat de mener un examen du pouvoir législatif du Nouveau-Brunswick, en portant une attention particulière à l'efficacité, à l'efficience, aux activités et à la reddition de comptes²⁰ des hauts fonctionnaires de l'Assemblée de la province, tout en respectant les objectifs fixés :

- 1) s'assurer que les objectifs relatifs aux diverses fonctions des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative sont clairs et pertinents et que ces derniers sont obligés de rendre compte de l'atteinte de ces objectifs. (Note : l'examen ne vise les fonctions qui relèvent du président de l'Assemblée et de la greffière de l'Assemblée législative que dans la mesure où elles peuvent se rapporter aux fonctions d'autres hauts fonctionnaires et à leur soutien.) ;
- 2) cerner des moyens d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'exercice des fonctions et des activités des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative ;
- 3) cerner les fonctions du pouvoir exécutif que le pouvoir législatif pourrait exercer de manière plus efficace et efficiente, le cas échéant ;

¹⁹RICHARD, Bernard et coll., Parfaire les rouages du système parlementaire : un examen des mandats et des activités des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick, Fredericton, Nouveau-Brunswick, 2011, annexe A : mandat, p. 52.

²⁰ *Ibid.*, p. 53-54.

- 4) contribuer à l'atteinte de l'objectif gouvernemental d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan triennal pour rétablir l'équilibre budgétaire d'ici à 2014-2015.

Au moment du processus d'examen en 2011, huit hauts fonctionnaires relevaient de l'Assemblée législative provinciale. Les 33 recommandations formulées dans le rapport de 2011 comportaient des initiatives originales et des mesures concrètes pour renforcer l'efficacité, l'efficacé, la reddition de comptes et l'indépendance des hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Il importe de noter aussi qu'un certain nombre de ces recommandations préconisaient aussi la participation d'autres parties prenantes, telles que la greffière de l'Assemblée législative, le Comité permanent des hauts fonctionnaires de l'Assemblée d'alors (maintenant appelé Comité permanent de la procédure, des privilèges et des hauts fonctionnaires de l'Assemblée) et le Comité d'administration de l'Assemblée législative, comme acteurs clés pour atteindre les buts concernant l'efficacité, l'efficacé, la reddition de comptes et l'indépendance des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick.

Les recommandations du rapport de 2011 visaient et soulignaient la pertinence des hauts fonctionnaires de l'Assemblée comme « agents » de l'Assemblée législative et réaffirmaient que, même s'ils sont indépendants du pouvoir exécutif et conservent une autonomie opérationnelle les uns par rapport aux autres, ils continuent de relever de l'Assemblée législative provinciale et de lui rendre des comptes. De plus, la nature même du travail des hauts fonctionnaires de l'Assemblée comme organismes de surveillance exige une collaboration mieux définie et structurée avec l'Assemblée législative et avec le pouvoir exécutif pour faire valoir la pertinence de ces hauts fonctionnaires dans la structure de notre système parlementaire.

Fait tout aussi important, le rapport de 2011 a souligné le rôle que joue l'Assemblée législative, par l'intermédiaire de certains de ses comités permanents, pour ce qui est d'apporter un soutien à ses hauts fonctionnaires en leur fournissant les mécanismes convenables de rapport à utiliser non seulement comme moyen pour faire rapport à la Chambre des élus du Nouveau-Brunswick mais aussi comme tribune permanente pour discuter de questions concernant, entre autres, l'efficacité, l'efficacé, la reddition de comptes et l'indépendance. Entre autres avantages, une telle tribune pourrait assurer un contexte structuré pour des échanges constructifs entre les législateurs et leurs agents ainsi qu'offrir aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée des occasions régulières de rendre compte de leur rendement et de promouvoir la valeur et la pertinence de leur travail.

De plus, vu le mandat de l'examen de 2011, un certain nombre de recommandations prévoyaient des mesures et démarches concrètes pour réduire ou contenir les dépenses et pour mettre en œuvre des initiatives qui assureraient l'évitement de coûts dans l'avenir. Ces mesures et démarches visaient surtout à réduire le nombre de hauts fonctionnaires de l'Assemblée, à regrouper un certain nombre de mandats législatifs et à permettre à ces hauts fonctionnaires de mener leurs activités quotidiennes de façon à optimiser leurs ressources et à profiter des options en matière d'infrastructure, à savoir le partage de bureaux.

Fait d'intérêt notable, il a aussi été demandé à l'équipe de recherche de 2011 d'envisager la possibilité d'accroître la portée de la direction de surveillance de l'Assemblée législative en élargissant son domaine de compétence. Une considération en particulier a été d'examiner la

possibilité que la Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick relève du pouvoir législatif. Cette demande a peut-être été faite pour donner suite à un engagement énoncé en 2010 dans la plateforme du parti au pouvoir qui a demandé la tenue de l'examen en 2011²¹. D'autres recommandations visaient la redistribution de mandats législatifs, soit par un remaniement découlant d'une réévaluation des spécialistes en la matière, soit par l'intégration des fonctions actuelles de surveillance dans le mandat des bureaux actuels des hauts fonctionnaires de l'Assemblée.

Enfin, le processus d'examen de 2011 a permis de conclure que les hauts fonctionnaires de l'Assemblée devraient être dotés des outils législatifs, structuraux et organisationnels nécessaires pour travailler de façon plus efficace et efficiente dans un contexte collégial. Un certain nombre de recommandations du rapport de 2011, allant de la tenue régulière de rencontres à des dispositions autorisant l'échange de renseignements confidentiels, visaient à permettre aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick de collaborer davantage entre eux et en tant que groupe avec l'Assemblée législative, les comités parlementaires et le pouvoir exécutif.

2. État actuel de la mise en œuvre des recommandations du rapport de 2011

Le tableau ci-dessous vise à donner un rapide aperçu de l'état de la mise en œuvre des recommandations publiées en 2011 dans le rapport intitulé *Parfaire les rouages du système parlementaire : un examen des mandats et des activités des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick*. L'exactitude de l'état de la mise en œuvre de chaque recommandation s'appuie sur les renseignements que nous avons pu obtenir du gouvernement et des dirigeants de l'Assemblée législative ainsi que des membres de l'équipe de recherche de 2011.

Le tableau est divisé en trois colonnes. La première colonne (à gauche) reproduit textuellement les recommandations de 2011. La deuxième colonne (celle du milieu) donne une mise à jour sur l'état actuel de chaque recommandation. La troisième colonne (à droite) fournit des renseignements supplémentaires sur une recommandation donnée (renseignements à l'appui, par exemple) ou des observations ayant trait à la recommandation qui doivent être abordées dans la prochaine section du présent rapport (point 3) ou dans les recommandations à prendre en considération qui seront formulées au cours du processus d'examen de 2015.

Il importe de noter que la plupart des observations présentées dans la troisième colonne ont aussi été présentées au cours de nos consultations et échanges avec les hauts fonctionnaires de l'Assemblée, les membres du Comité permanent de la procédure, des privilèges et des hauts fonctionnaires de l'Assemblée (CPPPHFA) et d'autres parties prenantes (telles que le greffier de l'Assemblée législative et les membres de l'équipe de recherche du rapport de 2011). Les résultats de ces consultations et échanges ont mené à la formulation de nombreuses recommandations et suggestions aux fins d'étude qui seront décrites plus loin dans le présent document.

²¹« Adopter une législation pour faire en sorte que la Commission sur les droits de la personne relève de l'Assemblée législative. » Parti progressiste-conservateur du Nouveau-Brunswick, *Le Nouveau-Brunswick d'abord... pour un changement*, 2010, p. 35.

Recommandation de 2011	État	Renseignements supplémentaires / observations
<p>1. Qu'aucun nouveau poste de haut fonctionnaire de l'Assemblée ne soit créé jusqu'à ce que la situation financière du Nouveau-Brunswick s'améliore de façon importante et durable.</p>	<p>En suspens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Il est difficile de définir et de mesurer clairement à quel moment une amélioration « importante et durable » de la situation financière permettrait de créer un nouveau poste de haut fonctionnaire de l'Assemblée. De plus, l'esprit général des autres recommandations du rapport de 2011 — celles qui visent la fusion de bureaux et la redistribution des mandats — va plutôt dans le sens contraire. Il faut réexaminer et concilier ces recommandations. • <u>Observation</u> : La création de nouveaux postes de haut fonctionnaire de l'Assemblée <u>en plus</u> de ceux qui sont déjà créés ne semble pas être une option viable. Par ailleurs, la réduction du nombre de postes actuels de hauts fonctionnaires de l'Assemblée éroderait-elle leur indépendance comme groupe? Ou pourrait-il être soutenu qu'il serait avantageux de charger un seul haut fonctionnaire de l'Assemblée de plusieurs mandats qui, à leur tour, seront gérés par des spécialistes en la matière? Le renforcement de la capacité et la coopération multidisciplinaire dans un seul « bureau » de haut fonctionnaire de l'Assemblée pourraient-ils accroître l'efficacité et l'efficience tout en renforçant l'indépendance et la pertinence?
Indépendance		
<p>2. Que l'Assemblée législative assume le rôle directeur dans le recrutement et la sélection de ses hauts fonctionnaires.</p>	<p>Mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consulter le projet de loi 28, <i>Loi concernant les fonctionnaires de l'Assemblée législative</i> (troisième session de la 57^e législature, sanction royale le 5 juin 2013) et les modifications apportées aux lois pertinentes quant au processus de recrutement et de sélection.

Recommandation de 2011	État	Renseignements supplémentaires / observations
3. Qu'aucun haut fonctionnaire de l'Assemblée ne soit nommé sans l'adoption d'une motion de l'Assemblée législative approuvant la nomination proposée.	Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Consulter par exemple la motion 70 sur la nomination de l'ombudsman (<i>Journal de l'Assemblée, 61-62 Elizabeth II, 2012-2013, 14 juin, p. 244-245</i>).
4. Que soient apportées les modifications législatives nécessaires afin que la nomination des hauts fonctionnaires de l'Assemblée relève clairement de l'Assemblée législative.	Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Les mesures législatives modifiées par suite du projet de loi 28 apportent une clarification et incluent désormais des évaluateurs du milieu universitaire, du pouvoir exécutif et du pouvoir législatif. • <u>Observation</u> : Dans l'esprit de favoriser des relations plus productives et durables entre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et l'Assemblée législative, le CPPPHFA devrait-il jouer un rôle plus actif dans le processus pour que le processus de mise en candidature et de nomination relève clairement de l'Assemblée législative?
5. Que le Comité d'administration de l'Assemblée législative (CAAL) renforce son processus annuel d'élaboration du budget en questionnant les hauts fonctionnaires de l'Assemblée à propos de leurs prévisions budgétaires et que les sommes recommandées par le CAAL soient incluses sans révision dans le budget annuel que dépose le ministre des Finances.	Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : L'initiative accroît sans aucun doute la perception de l'indépendance des hauts fonctionnaires de l'Assemblée par rapport au pouvoir exécutif. • <u>Observation</u> : Le CPPPHFA devrait-il prendre la direction de l'initiative d'élaborer et de mettre en œuvre un processus d'élaboration du budget, d'examiner le mécanisme de financement et d'élaborer une formule de financement en collaboration avec les hauts fonctionnaires de l'Assemblée? • <u>Observation</u> : Le CPPPHFA devrait-il aussi prendre la direction d'une initiative d'élaboration et de mise en œuvre d'un manuel d'administration visant le pouvoir législatif en entier (y compris les hauts fonctionnaires de l'Assemblée)?

Recommandation de 2011	État	Renseignements supplémentaires / observations
<p>6. Que le CAAL tienne compte, en préparant ses prévisions budgétaires annuelles, des lignes directrices en matière de finances que suit le pouvoir exécutif.</p>	<p>Mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cela semble être la pratique depuis plusieurs années. • <u>Observation</u> : Faudrait-il intégrer un tel élément dans le processus d'élaboration du budget et le manuel d'administration déjà mentionnés (voir les observations liées à la recommandation 5)? • <u>Observation</u> : Faudrait-il envisager un processus plus rigoureux et uniforme de collaboration pour la préparation des prévisions budgétaires, plutôt qu'un processus prévoyant que le CAAL « tienne compte » des lignes directrices du pouvoir exécutif? • <u>Observation</u> : Faudrait-il envisager un rôle plus actif dans le processus pour le CPPPHFA afin de veiller à ce que les lignes directrices en matière de finances qui sont élaborées soient compatibles avec l'ensemble des mandats et priorités des hauts fonctionnaires de l'Assemblée?
Reddition de comptes		
<p>7. Que le Comité des hauts fonctionnaires de l'Assemblée (maintenant appelé Comité permanent de la procédure, des privilèges et des hauts fonctionnaires de l'Assemblée – CPPPHFA), exige que les hauts fonctionnaires de l'Assemblée comparaissent au moins une fois par année pour répondre aux questions sur les rapports qu'ils ont déposés.</p>	<p>En suspens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : L'initiative devrait-elle être un élément clé d'un mécanisme de reddition de comptes proposé? De plus, des mesures de rendement précises devraient-elles être élaborées en collaboration par l'Assemblée législative (par l'intermédiaire du CPPPHFA) et ses hauts fonctionnaires pour accroître l'uniformité et la pertinence de la présentation annuelle de rapports? Comme autre solution, faudrait-il envisager un modèle différent de présentation de rapports, sous forme de rapport distinct des activités ou de mise à jour distincte sur les activités?

Recommandation de 2011	État	Renseignements supplémentaires / observations
<p>8. Que le Comité des hauts fonctionnaires de l'Assemblée demande régulièrement à chaque haut fonctionnaire de faire des observations sur la pertinence de sa loi habilitante, la suffisance de ses ressources, la collaboration avec les autres hauts fonctionnaires de l'Assemblée et les pratiques exemplaires de ses homologues ailleurs au Canada.</p>	<p>En suspens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Même s'il n'existe aucun modèle uniforme pour comparer les lois habilitantes, les ressources, les domaines de compétence et d'autres éléments liés aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée de diverses compétences territoriales, des seuils minimaux pourraient être fixés pour évaluer la suffisance des ressources (législatives, financières et ainsi de suite) des hauts fonctionnaires lorsque leurs bureaux sont comparés, en prenant les <i>éléments de fond</i> comme point de référence, avec ceux dans d'autres provinces et territoires.
<p>9. Que le Comité des hauts fonctionnaires de l'Assemblée charge chaque haut fonctionnaire d'élaborer des mesures de rendement qui permettent un suivi et un état annuel.</p>	<p>En suspens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Faudrait-il envisager que de telles mesures de rendement soient élaborées sous la direction et la gouverne de l'Assemblée législative (par l'intermédiaire du CPPPHFA), peut-être en prenant comme modèle les mesures de rendement du pouvoir exécutif, moyennant l'apport des nuances pertinentes et l'adaptation des mesures pour refléter fidèlement la pertinence des activités du pouvoir législatif, à savoir comment la valeur des résultats est mesurée? • <u>Observation</u> : Comme l'indique l'observation visant la recommandation 7, faudrait-il envisager un modèle différent de présentation de rapports, sous forme de rapport distinct des activités ou de mise à jour distincte sur les activités?
<p>10. Qu'aucun haut fonctionnaire de l'Assemblée n'ait le pouvoir ni l'obligation de mener un examen ou une vérification visant un autre haut fonctionnaire ou un programme de l'Assemblée législative sans la participation d'un tiers indépendant et qualifié choisi par le président de</p>	<p>En suspens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Il semble que le président de l'Assemblée législative soit normalement la personne désignée pour recevoir, par l'intermédiaire du greffier de l'Assemblée législative, les plaintes du public contre un haut fonctionnaire de

Recommandation de 2011	État	Renseignements supplémentaires / observations
la Chambre avec l'approbation du Comité d'administration de l'Assemblée législative.		<p>l'Assemblée. Le CPPPHFA, vu son mandat, devrait-il être l'autorité approbatrice plutôt que le CAAL?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Pour éviter des sources d'inefficience, des retards et des dépenses potentiellement élevées, il faudrait envisager d'élaborer un processus officiel d'examen et d'audit comportant des éléments précis qui peuvent déclencher, à l'appréciation du président de l'Assemblée législative et du Comité permanent de la procédure, des privilèges et des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, un examen ou un audit par un tiers ou en partenariat avec un tiers, s'il y a lieu.
11. Que les plaintes de la population au sujet des hauts fonctionnaires de l'Assemblée soient adressées au président de la Chambre, qui, en consultation avec le greffier de l'Assemblée législative, devrait enquêter sur la plainte et rendre son avis au CAAL. Une fois la plainte traitée, le président de la Chambre devrait communiquer à la partie plaignante sa décision en l'espèce.	Mise en œuvre partielle	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : En plus des observations ci-dessus visant la recommandation 10, pour des raisons pratiques et financières, il faudrait envisager un processus plus simple mais officiel de traitement des plaintes par écrit, permettant au président de la Chambre et au greffier de l'Assemblée législative de traiter la demande et de procéder à une enquête préliminaire quant au bien-fondé de la plainte avant de recommander une mesure subséquente, s'il y a lieu. • <u>Observation</u> : Faudrait-il envisager de confier au Comité permanent de la procédure, des privilèges et des hauts fonctionnaires de l'Assemblée un rôle de premier plan dans le processus?
Efficienc		
12. Que le greffier de l'Assemblée législative soit officiellement chargé de l'administration des comptes pour l'Assemblée législative.	En suspens	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Il pourrait être soutenu que la notion et la portée de l'indépendance des hauts fonctionnaires de l'Assemblée pourraient entraver certaines initiatives venant de l'Assemblée

Recommandation de 2011	État	Renseignements supplémentaires / observations
		législative quant à l'initiative proposée. Il est nécessaire de consulter le greffier de l'Assemblée législative sur la faisabilité de cette initiative ou de propositions de rechange pour mettre en œuvre la recommandation.
13. Que le greffier de l'Assemblée législative s'occupe de la gestion et de l'administration des hauts fonctionnaires de l'Assemblée en tant que groupe.	En suspens	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Voir l'observation visant la recommandation 12.
14. Que les hauts fonctionnaires partagent des locaux le plus tôt possible.	En suspens	<ul style="list-style-type: none"> • Lire en parallèle avec la recommandation 17. • <u>Observation</u> : La recommandation exigerait de consulter le ministère des Transports et de l'Infrastructure pour évaluer les économies possibles et l'évitement de coûts liés à cette recommandation. De plus, sa mise en œuvre peut nécessiter des investissements initiaux. • <u>Observation</u> : Faudrait-il que les hauts fonctionnaires de l'Assemblée, de concert avec le CAAL ou le CPPPHFA et le greffier de l'Assemblée législative, participent à l'élaboration d'un plan réalisable, efficient et durable pour mettre en œuvre la recommandation?
15. Que les services administratifs et autres soient fournis aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée soit à l'interne soit par des tierces parties liées par des ententes protégeant l'indépendance et les privilèges de l'Assemblée législative et de ses hauts fonctionnaires.	Mise en œuvre partielle	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Il faudrait envisager de consulter les hauts fonctionnaires de l'Assemblée <u>et</u> leur personnel pour évaluer les gains d'efficacité pouvant découler de la centralisation ou du partage de services communs, tant administratifs que spécialisés, entre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et entre leurs bureaux.
16. Que soit attribué à l'ombudsman le mandat d'appliquer les lois suivantes : <i>Loi sur l'Ombudsman</i> ; <i>Loi sur les divulgations faites dans l'intérêt public</i> ; <i>Loi sur les conflits d'intérêts des</i>	Mise en œuvre partielle	<ul style="list-style-type: none"> • L'ombudsman est actuellement chargé de l'application ou d'un autre rôle en vertu de la <i>Loi sur l'Ombudsman</i>, de la <i>Loi sur les divulgations faites dans l'intérêt</i>

Recommandation de 2011	État	Renseignements supplémentaires / observations
<i>députés et des membres du Conseil exécutif ; Loi sur les conflits d'intérêts ; Loi sur l'inscription des lobbyistes.</i>		<p><i>public, de la Loi sur la Fonction publique et de la Loi sur les archives. L'ombudsman n'a pas été chargé d'un mandat en vertu de la Loi sur les conflits d'intérêts des députés et des membres du Conseil exécutif ou de la Loi sur les conflits d'intérêts. Les attributions de l'ombudsman en vertu de la Loi sur l'inscription des lobbyistes sont en attente de l'édiction de la loi.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Observation : La recommandation exige de plus amples consultations et recherches quant à sa mise en œuvre ou à l'élaboration de solutions de rechange.
17. Que la greffière de l'Assemblée législative travaille étroitement avec la sous-ministre de l'Approvisionnement et des Services à l'élaboration et à la mise en œuvre, dans les meilleurs délais, d'un plan financièrement avantageux de regroupement d'un nombre maximal de hauts fonctionnaires.	En suspens	<ul style="list-style-type: none"> • Lire en parallèle avec la recommandation 14 (y compris l'observation).
18. Que le greffier ou la greffière de l'Assemblée législative ait la responsabilité permanente de recommander des moyens de maximiser l'attribution de mandats à l'un ou l'autre des hauts fonctionnaires de l'Assemblée.	En suspens	<ul style="list-style-type: none"> • Observation : La recommandation est étroitement liée aux recommandations 12 et 13, et sa mise en œuvre dépendra en grande partie du résultat de la consultation proposée auprès du greffier de l'Assemblée législative. • Observation : Idéalement, le greffier devrait aussi bénéficier de l'aide des membres de l'équipe de cadres supérieurs des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, qui connaissent bien les activités de leur bureau et la portée de leur mandat.
19. Que l'Assemblée législative rédige et approuve une seule loi visant la création des postes, l'établissement des mandats et la répartition des ressources des hauts fonctionnaires de l'Assemblée.	En suspens	<ul style="list-style-type: none"> • Observation : Il faudrait envisager d'adopter une structure législative adaptée à toute nouvelle structure proposée des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée pouvant découler du présent examen. La loi en question devrait

Recommandation de 2011	État	Renseignements supplémentaires / observations
		<p>idéalement prévoir un soutien législatif pour les mandats particuliers. De plus, cela pourrait permettre et faciliter l'échange de renseignements confidentiels entre les diverses unités des différents bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Le fait d'avoir une seule loi visant la création des postes, l'établissement des mandats et la répartition des ressources de chaque direction de surveillance législative (c.-à-d. chacun des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée) pourrait aussi faciliter l'intégration dans la loi du cadre additionnel des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et appuyer toute mesure supplémentaire prise par l'Assemblée législative, à savoir le CPPPHFA, pour assurer la gestion continue du rendement des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et des unités dans leurs bureaux respectifs.
Efficacité		
<p>20. Que les dispositions portant sur l'efficacité soient harmonisées pour l'ensemble des hauts fonctionnaires, à savoir celles qui visent :</p> <ul style="list-style-type: none"> i) le recrutement et la sélection ; ii) la rémunération au titre du régime de rémunération et d'avantages sociaux des sous-ministres ; iii) la révocation ; iv) l'immunité contre les poursuites ; v) l'accès à l'information, y compris aux documents protégés, si c'est justifié, ainsi que l'accès à un mécanisme de règlement des différends en cas de mécontentement. 	<p>En suspens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Un examen des provinces et territoires fournirait probablement des renseignements utiles quant à la recommandation. • <u>Observation</u> : Faudrait-il envisager de charger le CPPPHFA de diriger les efforts d'élaboration et de mise en œuvre d'une structure de type QDP selon laquelle la rémunération et les avantages sociaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée sont directement liés à leurs attributions et à leurs mesures de rendement? Cela pourrait-il bien cadrer avec le rôle du CPPPHFA pour ce qui est d'assurer le respect par les hauts fonctionnaires de l'Assemblée d'un cadre additionnel établi et uniforme?

Recommandation de 2011	État	Renseignements supplémentaires / observations
21. Que le vérificateur général et le directeur général des élections soient dotés d'un mandat non renouvelable de 10 ans, sous réserve d'une prorogation de six mois en cas d'urgence.	Mise en œuvre (*)	<ul style="list-style-type: none"> (*) Les dispositions pertinentes prévoient une prorogation de 12 mois dans les deux cas (plutôt que de 6 mois, comme il avait été recommandé au départ).
22. Que les autres hauts fonctionnaires soient dotés d'un mandat non renouvelable de 7 ans, sous réserve d'une prorogation de six mois en cas d'urgence.	Mise en œuvre (avec modification)	<ul style="list-style-type: none"> Les mesures législatives prévoient une prorogation de 12 mois, plutôt que les 6 mois recommandés dans le rapport.
23. Que les hauts fonctionnaires de l'Assemblée tiennent régulièrement des séances de travail, dont la présidence alterne annuellement.	Mise en œuvre partielle	<ul style="list-style-type: none"> <u>Observation</u> : La confirmation de l'état de la recommandation exigera une consultation auprès des hauts fonctionnaires de l'Assemblée.
24. Que le président du groupe des hauts fonctionnaires de l'Assemblée rencontre périodiquement le greffier du Conseil exécutif pour cerner les questions communes et des besoins d'information.	En suspens	<ul style="list-style-type: none"> <u>Observation</u> : La recommandation pourrait-elle être jugée essentielle à la collaboration avec le pouvoir exécutif? Sa mise en œuvre pourrait-elle mener à l'évitement de coûts importants (sur le plan des dépenses et d'autres ressources) en visant la prévention et la sensibilisation plutôt que des mesures correctives?
25. Que se tienne une réunion annuelle des sous-ministres et des hauts fonctionnaires de l'Assemblée consacrée aux questions et aux intérêts communs.	En suspens	<ul style="list-style-type: none"> <u>Observation</u> : En plus des observations visant la recommandation 24, l'initiative pourrait être considérée comme un élément d'un programme plus vaste de transformation continue axé sur des énoncés de vision et des initiatives de haut niveau comportant des résultats mesurables.
26. Qu'un atelier sur les rouages du gouvernement soit conçu, organisé et présenté à ceux et celles dont les responsabilités nécessitent l'interaction avec des hauts fonctionnaires de l'autre pouvoir.	En suspens	<ul style="list-style-type: none"> <u>Observation</u> : En plus des observations ci-dessus (recommandation 24), il semblerait que l'initiative soit un élément clé pour veiller à ce que les organismes de surveillance de l'Assemblée législative puissent exécuter leur mandat efficacement et collaborer avec le pouvoir exécutif pour améliorer le fonctionnement global de la prestation de programmes et de services à la population et la conformité aux politiques, aux règlements, aux lois ainsi qu'aux

Recommandation de 2011	État	Renseignements supplémentaires / observations
		<p>principes du droit administratif, à la portée et au but de la défense des droits, et ainsi de suite.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Y aurait-il une possibilité d'intégrer un tel élément dans le système de gestion officielle du gouvernement du Nouveau-Brunswick? • <u>Observation</u> : Faudrait-il envisager d'offrir l'accès en ligne à l'atelier aux membres du personnel des parties I à IV (en dépit de la portée limitée de la compétence de certains hauts fonctionnaires de la Chambre relativement à ces derniers)?
<p>27. Que le greffier ou la greffière de l'Assemblée législative et le greffier ou la greffière du Conseil exécutif mènent conjointement l'organisation et la présentation de l'atelier.</p>	<p>En suspens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Le travail effectué par le pouvoir exécutif et celui du pouvoir législatif ne devraient pas être présentés ou perçus comme s'excluant l'un l'autre ou comme étant aux deux extrémités d'un continuum (à savoir les activités quotidiennes du gouvernement). L'initiative serait probablement utile pour atteindre le but visé. • <u>Observation</u> : Il faut probablement un changement culturel plus vaste au sein des deux pouvoirs (exécutif et législatif) pour assurer la participation à une telle initiative, pour que la mentalité opposant les fonctionnaires aux « chiens de garde » évolue vers un point de convergence où tous reconnaissent être au service du public.
<p>28. Que le greffier ou la greffière de l'Assemblée législative et le greffier ou la greffière du Conseil exécutif assurent l'établissement et la communication de documents d'information pour les nouveaux hauts fonctionnaires de l'Assemblée et que chaque haut fonctionnaire qui quitte son poste assure une transition harmonieuse pour son</p>	<p>En suspens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Faudrait-il faire la même chose pour les nouveaux cadres supérieurs du gouvernement (sous-ministres, sous-ministres adjoints et directeurs)? • <u>Observation</u> : Ne devrait-il pas incomber au président du CPPPHFA ou à son remplaçant

Recommandation de 2011	État	Renseignements supplémentaires / observations
remplaçant en établissant un document d'information sur les attributions liées à la charge, les pratiques et les dossiers en cours.		désigné de renseigner les parlementaires (sans se limiter au Cabinet ou à un caucus) sur le rôle, les mandats et la portée de la compétence des hauts fonctionnaires de l'Assemblée?
Autres recommandations		
29. Que, à la fin du mandat du défenseur du consommateur en matière d'assurances, ses attributions et les ressources de son bureau soient transférées au bureau de l'Ombudsman.	Pleine mise en œuvre en suspens	<ul style="list-style-type: none"> • La loi prévoit que le montant total des dépenses du défenseur du consommateur en matière d'assurances doit être récupéré auprès de l'industrie. • <u>Observation</u> : Vu que le mandat législatif en question porte surtout sur la défense des droits, faudrait-il officialiser l'actuel arrangement provisoire (regroupement avec l'ombudsman) et mettre en œuvre les modifications nécessaires de la <i>Loi sur l'Ombudsman</i> et de la <i>Loi sur le défenseur du consommateur en matière d'assurances</i>, ou faudrait-il envisager une solution de rechange, telle que la fusion du mandat en question avec celui d'une « direction de défense des droits »? • <u>Observation</u> : Faudrait-il envisager l'impartition de ces services de défense des droits à un tiers? • <u>Observation</u> : Compte tenu que ce bureau n'entraîne aucune dépenses des fonds provinciaux et tenant compte de son mandat unique, devrait-on maintenir le statu quo en attente d'un examen futur?
30. Que la <i>Loi sur les droits de la personne</i> soit modifiée pour que la Commission des droits de la personne ait le pouvoir exclusif et final de constituer une commission d'enquête.	Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Faut-il réexaminer la possibilité de faire en sorte que la Commission des droits de la personne relève du pouvoir législatif à titre de haut fonctionnaire de l'Assemblée ou, comme solution de rechange, de l'intégrer à titre de bureau spécialisé de haut fonctionnaire de l'Assemblée sous la

Recommandation de 2011	État	Renseignements supplémentaires / observations
		<p>direction d'un haut fonctionnaire actuel de l'Assemblée?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Une discussion avec la Commission des droits de la personne s'impose.
31. Que l'affiliation syndicale des enquêteurs de la Commission des droits de la personne soit annulée.	Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Voir l'observation visant la recommandation 30.
32. Que, en conséquence des recommandations 30 et 31, la Commission des droits de la personne continue de relever du pouvoir exécutif.	Statu quo	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Voir l'observation visant la recommandation 30.
33. Que l'article 10 de la <i>Loi sur les archives</i> soit modifié par la substitution, à chaque occurrence du mot « Ombudsman », du terme « commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée »	En suspens	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Observation</u> : Comme le mandat en question comporte un processus de décision, doit-on réexaminer la recommandation et proposer que des mesures soient prises afin qu'elle puisse être mise en œuvre de façon à assurer l'exécution efficace et efficiente du mandat?

3. Intégration des recommandations en suspens du rapport de 2011 dans l'examen de 2015

Le rapport de 2011 contient 33 recommandations portant surtout sur des questions liées à l'indépendance des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, leur efficience, leur efficacité et leur reddition de comptes. Cinq recommandations supplémentaires ont été présentées, dont deux qui prévoyaient la réattribution de certains mandats (recommandations 29 et 33), tandis que les trois autres visaient des questions liées à l'indépendance et à l'autonomie de la Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick (recommandations 30, 31 et 32).

À l'heure actuelle, des 33 recommandations présentées en 2011,

- 9 ont été mises en œuvre ;
- 5 ont partiellement été mises en œuvre ;
- 1 n'a pas été mise en œuvre (en raison de la mise en œuvre de deux autres qui prévoyaient des solutions de rechange) ;
- 18 demeurent en suspens.

Même s'il ne relève pas explicitement de notre mandat d'élucider la raison pour laquelle plus de la moitié des recommandations du rapport de 2011 n'ont pas encore été officiellement mises en

œuvre²², le fait que les 18 recommandations en suspens portent surtout sur la reddition de comptes, l'efficacité et l'efficacité des hauts fonctionnaires de l'Assemblée révèle peut-être une certaine réticence à aborder des questions qui pourraient être perçues comme une tentative par le gouvernement d'éroder ou d'affaiblir l'indépendance structurelle et opérationnelle des hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Le fait que la plupart des 9 recommandations mises en œuvre à la suite du rapport de 2011 ont des répercussions sur l'indépendance des hauts fonctionnaires de l'Assemblée — le plus souvent de façon favorable — constitue une preuve supplémentaire en ce sens.

La suspension de la mise en œuvre des 18 autres recommandations du rapport de 2011 demeure néanmoins hautement pertinente aujourd'hui, car celles-ci continuent de porter sur des préoccupations persistantes et des questions en suspens qui devraient idéalement être réglées pour permettre au pouvoir de surveillance de l'Assemblée législative de fonctionner de façon efficace et efficiente et avec plus de clarté. De plus, l'incertitude quant aux répercussions considérables possibles de certaines recommandations en suspens n'appuie assurément pas l'indépendance des hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Bref, des décisions s'imposent.

En préparant les sujets de discussion en vue de nos échanges avec les hauts fonctionnaires de l'Assemblée, leur personnel ainsi que d'autres parties prenantes, à savoir les membres du CPPPHFA et le greffier de l'Assemblée législative, nous avons dressé la liste suivante de questions à régler, découlant surtout des recommandations de 2011 qui demeurent en suspens²³ et qui seraient vraisemblablement abordées au moyen de recommandations ou de suggestions à envisager par suite du processus d'examen de 2015. Chaque question est assortie, s'il y a lieu, de la recommandation pertinente tirée du rapport de 2011.

- **Aucun nouveau poste de haut fonctionnaire de l'Assemblée.** Déterminer s'il faudrait mettre fin de façon permanente à la prolifération de postes de haut fonctionnaire de l'Assemblée nouveaux et « spécialisés » et si la création de nouveaux postes de haut fonctionnaire de l'Assemblée (pas seulement la sélection des titulaires) devrait suivre un processus législatif plus rigoureux [recommandation 1].
- **Nouvelle structure de directions législatives spécialisées de surveillance.** Déterminer s'il faudrait que les fonctions de surveillance de l'Assemblée législative fassent la transition à une structure qui permettrait de regrouper plusieurs mandats essentiellement semblables sous la direction d'un seul haut fonctionnaire de l'Assemblée en tant qu'unités autonomes gérées par des spécialistes en la matière, chaque gestionnaire relevant directement du haut fonctionnaire de l'Assemblée.

²² Il importe de noter que, depuis le dépôt du rapport de 2011, du travail a été entamé quant à certaines des recommandations en suspens, afin de discuter davantage de leur mise en œuvre. Toutefois, à notre connaissance et selon les renseignements que nous avons pu recueillir, aucune mesure officielle n'a été prise par le gouvernement pour mettre en œuvre de façon permanente ces recommandations.

²³ Dans quelques cas, des observations sont formulées quant à des recommandations déjà mises en œuvre, puisque ces dernières pourraient avoir un lien structurel ou opérationnel futur avec les recommandations qui demeurent en suspens.

- **Processus de sélection et de nomination.** Déterminer si, dans l'esprit de favoriser des relations plus productives et durables entre les hauts fonctionnaires et l'Assemblée législative, il faudrait que le CPPPHFA participe plus activement au processus de sélection et de nomination de nouveaux hauts fonctionnaires de l'Assemblée afin que le processus de nomination relève clairement de l'Assemblée législative [recommandation 4].
- **Liste de contrôle comportant des mesures raisonnables sur le plan financier pour les demandes de crédits budgétaires.** Déterminer s'il faudrait prendre des mesures pour veiller à ce que, même si les hauts fonctionnaires de l'Assemblée suivent un processus de demande de crédits budgétaires qui n'est pas restreint par le pouvoir exécutif et qui protège ainsi leur indépendance, des mesures de protection soient mises en œuvre afin que l'ensemble du pouvoir législatif se conforme et participe aux efforts pour atteindre les objectifs financiers provinciaux et que le processus de demande de crédits budgétaires n'entrave pas les efforts de collaboration de tous les pouvoirs de gouvernement visant à atteindre des objectifs raisonnables sur le plan financier [recommandation 5].
- **Élaboration du budget et formule de financement.** Déterminer s'il faudrait que le CPPPHFA dirige l'initiative d'élaboration et de mise en œuvre d'un processus d'élaboration du budget, d'examen du mécanisme de financement des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et d'élaboration d'une formule de financement en collaboration avec les hauts fonctionnaires de l'Assemblée [recommandation 5].
- **Uniformité administrative.** Déterminer s'il faudrait que le CPPPHFA dirige de nouveaux postes de haut fonctionnaire de l'Assemblée et une initiative visant l'élaboration et la mise en application d'un manuel d'administration pour l'ensemble du pouvoir législatif (y compris les hauts fonctionnaires de l'Assemblée).
- **Cadre d'élaboration du budget.** Déterminer s'il faudrait envisager un processus plus rigoureux et uniforme de collaboration pour la préparation des prévisions budgétaires, plutôt qu'un processus prévoyant que le Comité d'administration de l'Assemblée législative (CAAL) « tienne compte » des lignes directrices du pouvoir exécutif [recommandation 6].
- **Convocation annuelle des hauts fonctionnaires de l'Assemblée.** Déterminer s'il faudrait que l'initiative soit un élément clé d'un mécanisme de reddition de comptes proposé. De plus, déterminer s'il faudrait que des mesures de rendement précises soient élaborées en collaboration par l'Assemblée législative (par l'intermédiaire du CPPPHFA) et ses hauts fonctionnaires pour accroître l'uniformité et la pertinence de la présentation annuelle de rapports [recommandation 7].
- **Présentation annuelle de rapports par les hauts fonctionnaires de l'Assemblée.** Déterminer si, comme élément de leur convocation annuelle, il faudrait mettre en œuvre un modèle différent de présentation de rapports pour les hauts fonctionnaires de

l'Assemblée, sous forme de rapport distinct des activités ou de mise à jour distincte sur les activités.

- **Évaluation de la suffisance des ressources des hauts fonctionnaires de l'Assemblée.** Déterminer s'il faudrait fixer des seuils minimaux pour évaluer la suffisance des ressources (législatives, financières et autres) des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et utiliser les éléments de *fond* comme points de repère pour comparer leurs bureaux avec ceux de leurs homologues ailleurs au Canada.
- **Mesures de rendement.** Déterminer s'il faudrait que des mesures de rendement soient élaborées et mises en œuvre sous la direction et la gouverne de l'Assemblée législative (par l'intermédiaire du CPPPHFA) en utilisant les mesures de rendement du pouvoir exécutif comme modèle, moyennant l'apport des nuances pertinentes et l'adaptation des mesures pour refléter fidèlement la pertinence des activités du pouvoir législatif, à savoir comment la valeur des résultats est mesurée [recommandation 9].
- **Processus de traitement des plaintes contre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée (autorité approbatrice).** Déterminer s'il faudrait que le CPPPHFA (plutôt que le CAAL) soit l'autorité approbatrice dans la sélection, par le président de l'Assemblée législative, d'un tiers indépendant et compétent pour participer à l'examen ou à l'audit d'un autre haut fonctionnaire de l'Assemblée [recommandation 10].
- **Processus de traitement des plaintes contre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée (uniformité).** Déterminer si, pour éviter des sources d'inefficience, des retards et des dépenses potentiellement élevées, il faudrait envisager d'élaborer un processus officiel d'examen et d'audit qui inclut des éléments précis qui peuvent déclencher, à l'appréciation du président de l'Assemblée législative et du CPPPHFA, un examen ou un audit par un tiers ou en partenariat avec un tiers, le cas échéant [recommandation 10].
- **Processus de traitement des plaintes contre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée (rapidité).** Déterminer si, pour des raisons pratiques et financières, il faudrait envisager un processus plus simple mais officiel de traitement des plaintes écrites, permettant au président de la Chambre et au greffier de l'Assemblée législative de traiter la demande et de procéder à une enquête préliminaire quant au bien-fondé de la plainte avant de recommander une mesure subséquente, le cas échéant [recommandation 11], de nouveaux postes de haut fonctionnaire de l'Assemblée et s'il faudrait confier au CPPPHFA un rôle de premier plan dans le processus.
- **Greffier chargé de l'administration des comptes.** Déterminer, après discussion avec le greffier de l'Assemblée législative, s'il faudrait qu'il soit chargé de l'administration des comptes de l'Assemblée législative, y compris des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, ou si, pour des raisons liées à la faisabilité, il faudrait élaborer une proposition de rechange relativement à la recommandation [recommandation 12].

- **Greffier chargé de la gestion et de l'administration des hauts fonctionnaires de l'Assemblée.** Déterminer, après discussion avec le greffier de l'Assemblée législative, s'il faudrait qu'il soit désigné gestionnaire et administrateur de l'Assemblée législative, y compris des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, ou si, pour des raisons liées à la faisabilité, il faudrait élaborer une proposition de rechange relativement à la recommandation [recommandation 13].
- **Partage de locaux par les hauts fonctionnaires de l'Assemblée.** Déterminer s'il faudrait consulter le ministère des Transports et de l'Infrastructure pour évaluer les économies possibles et l'évitement de coûts liés au partage de locaux par les hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Il faudrait envisager les investissements initiaux que pourrait exiger la mise en œuvre de la recommandation [recommandations 14 et 17].
- **Partage de locaux par les hauts fonctionnaires de l'Assemblée.** Déterminer s'il faudrait que les hauts fonctionnaires de l'Assemblée, de concert avec le CPPPHFA et le greffier de l'Assemblée législative, soient chargés de l'élaboration d'un plan réalisable, efficient et durable pour mettre en œuvre la recommandation [recommandation 14].
- **Centralisation ou partage de services administratifs et spécialisés.** Déterminer s'il faudrait consulter les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et leur personnel pour évaluer les gains d'efficacité pouvant découler de la centralisation ou du partage de services administratifs et spécialisés entre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et entre leurs bureaux [recommandation 15].
- **Mandats attribués à l'ombudsman.** Déterminer s'il faudrait que la recommandation du rapport de 2011 liée à l'attribution de nouveaux mandats législatifs soit réexaminée à la lumière des résultats du présent rapport [recommandation 16].
- **Maximisation de l'attribution de mandats.** Déterminer s'il faudrait que le greffier de l'Assemblée législative élabore un processus de consultation continue des hauts fonctionnaires de l'Assemblée pour surveiller la pertinence de leurs mandats, notamment en bénéficiant de l'aide des membres de l'équipe de cadres supérieurs des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, qui connaissent bien les activités de leur bureau et la portée de leur mandat [recommandation 18].
- **Une seule loi.** Déterminer s'il faudrait envisager d'adopter une structure législative adaptée à toute nouvelle structure proposée des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée pouvant découler du présent examen. La loi en question devrait idéalement prévoir un soutien législatif pour les mandats particuliers, ainsi que faciliter l'échange de renseignements entre les diverses unités des différents bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ou entre ces mêmes bureaux [recommandation 19].
- **Une seule loi (reddition de comptes).** Déterminer si le fait d'avoir une seule loi visant la création des postes, l'établissement des mandats et la répartition des ressources pour chaque direction de surveillance législative (c.-à-d. chacun des bureaux des hauts

fonctionnaires de l'Assemblée) pourrait faciliter l'intégration législative du cadre redditionnel des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et appuyer toute mesure supplémentaire prise par l'Assemblée législative (par l'intermédiaire du CPPPHFA ou d'un autre comité) pour assurer la gestion continue du rendement des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et de leurs bureaux [recommandation 19].

- **Privilèges, avantages sociaux et rémunération des hauts fonctionnaires de l'Assemblée.** Déterminer s'il faudrait envisager de charger le CPPPHFA de diriger l'élaboration et la mise en œuvre, pour les hauts fonctionnaires de l'Assemblée, d'une structure de type QDP selon laquelle leur rémunération, leurs avantages sociaux et leur accès aux documents protégés sont directement liés à leurs attributions prévues par la loi et à leurs mesures de rendement afin que cela cadre avec le rôle du CPPPHFA pour ce qui de veiller au respect par les hauts fonctionnaires de l'Assemblée d'un cadre redditionnel établi et uniforme [recommandation 20].
- **Tenue régulière de séances de travail.** Déterminer s'il faut consulter les hauts fonctionnaires de l'Assemblée soient consultés pour officialiser la tenue régulière de leurs séances de travail (y compris un procès-verbal) [recommandation 23].
- **Relations avec le pouvoir exécutif.** Déterminer s'il faudrait que le CPPPHFA, avec l'aide du greffier de l'Assemblée législative, soit chargé de diriger l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan visant à accroître les possibilités de sensibilisation et de dialogue entre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et le pouvoir exécutif [recommandations 24, 25 et 26].
- **Relations avec le pouvoir exécutif (pratiques exemplaires).** Déterminer si des relations plus serrées entre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et le pouvoir exécutif pourraient permettre d'intégrer au pouvoir législatif des pratiques exemplaires officielles du pouvoir exécutif en matière de gestion officielle et d'amélioration des processus [recommandations 26 et 27].
- **Documents d'information (à l'intention de nouvelles personnes nommées).** Déterminer s'il faudrait que les documents d'information à l'intention de nouvelles personnes nommées au sein des organismes de surveillance du pouvoir législatif comprennent aussi un processus d'information à l'intention des nouveaux sous-ministres, sous-ministres adjoints et directeurs généraux du pouvoir exécutif [recommandation 28].
- **Documents d'information (à l'intention des parlementaires).** Déterminer s'il devrait incomber au président du CPPPHFA ou à son remplaçant désigné de renseigner tous les parlementaires sur le rôle, les mandats et la portée de la compétence des hauts fonctionnaires de l'Assemblée.
- **Défenseur du consommateur en matière d'assurances (fusion).** Déterminer si, vu que le mandat législatif du défenseur du consommateur en matière d'assurances porte surtout sur la défense des droits, il faudrait envisager d'officialiser l'actuel arrangement

provisoire en modifiant la *Loi sur l'Ombudsman* ou s'il faudrait envisager une solution de rechange, telle que la fusion avec une « direction de défense des droits » de l'Assemblée législative [recommandation 29].

- **Défenseur du consommateur en matière d'assurances (impartition).** Déterminer s'il faudrait envisager de confier à un tiers non gouvernemental les services du défenseur du consommateur en matière d'assurances.
- **Défenseur du consommateur en matière d'assurance (statu quo).** Puisque les dépenses de ce bureau sont récupérées auprès de l'industrie et compte tenu son mandat unique, devrait-on maintenir le statu quo en attente d'un examen futur;
- **Commission des droits de la personne.** Déterminer si, dans le contexte du présent examen, il serait possible de réexaminer la possibilité de faire relever la Commission des droits de la personne de l'une des directions de surveillance législative [recommandations 30, 31 et 32].
- **Mandat lié à la *Loi sur les archives*.** Déterminer si, vu que le mandat lié à la *Loi sur les archives* est essentiellement d'ordre décisionnel, il faudrait réexaminer la recommandation de transférer ce mandat à la commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée et proposer que des mesures soient prises afin que la recommandation puisse être mise en œuvre de sorte à assurer l'exécution efficace et efficiente du mandat [recommandation 33].

Partie 4 : résultats de la consultation et des recherches et discussion

Comme il a déjà été mentionné dans le présent rapport (Partie 1, section 2 : examen de 2015 dans le contexte de la révision stratégique des programmes), la majeure partie de notre travail a été axée sur un processus de consultation, de collaboration et d'inclusion visant des parties prenantes clés, à savoir les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et leur personnel. De plus, ont aussi été consultés d'autres partenaires dont l'apport a été jugé essentiel à la mise en œuvre de changements stratégiques en matière de gouvernance, de structure et de prestation des services des agents de l'Assemblée législative ; ces partenaires ont contribué activement à la démarche en donnant des conseils, des suggestions et des idées et en proposant des initiatives se rapportant aux objectifs énoncés dans le mandat.

De plus, des examens de corps législatifs des provinces et territoires du Canada ont aussi permis de dégager des options intéressantes relativement à certains thèmes présentés ci-dessous. Il existe aussi une documentation pertinente considérable, quoique limitée aux fins de la présente démarche, à l'aide de laquelle nous avons recueilli des idées novatrices susceptibles d'améliorer la surveillance législative au Nouveau-Brunswick.

Autrement dit, la présente partie du rapport renferme :

- 1) des opinions et des suggestions recueillies au moyen d'un processus de consultation inclusif ;
- 2) des options dégagées de la recherche (examen de corps législatifs et de documentation) et des observations ;
- 3) des options formulées relativement aux objectifs 1 et 2 du présent rapport en vue de leur étude par le gouvernement.

Il importe aussi de signaler que les observations, les points de vue et les suggestions exprimés dans le contexte du processus d'examen de 2011 demeurent, à bien des égards, très pertinents. Par conséquent, les options et les suggestions ci-après devraient être considérées comme des ajouts à celles exposées dans le rapport de 2011.

Pour plus de précision et, le cas échéant, pour établir plus facilement des liens aux éléments de discussion ou aux recommandations figurant dans la prochaine section du présent rapport, les renseignements recueillis au moyen de la consultation et de notre recherche sont présentés selon divers thèmes issus du mandat du processus d'examen de 2015 ou s'y rapportant.

1. Indépendance

Perception de l'indépendance et efficacité de l'indépendance

Peu importe l'organigramme des hauts fonctionnaires du Nouveau-Brunswick ou encore la répartition des responsabilités législatives, il existe un besoin fondamental et crucial de souligner et de valoriser l'indépendance des agents de l'Assemblée législative. La notion d'indépendance dont il est question doit englober à deux volets essentiels : la perception de l'indépendance des

hauts fonctionnaires par la population et l'efficacité de cette indépendance quand les hauts fonctionnaires gèrent leur mandat respectif et dans leurs relations avec les deux autres pouvoirs de gouvernement, à savoir l'exécutif et le judiciaire.

À cet égard, il faut considérer tout particulièrement le rôle de l'Assemblée législative en tant qu'entité s'exprimant d'une seule voix, mais exprimant des opinions différentes, qui veille au bon fonctionnement des bureaux des hauts fonctionnaires. Même s'il n'est peut-être pas réaliste d'envisager que l'ensemble des élus provinciaux examinent les enjeux soulevés par les hauts fonctionnaires, qu'ils évaluent leur rendement, leurs besoins en matière de ressources humaines ou leurs besoins financiers, ou encore qu'ils assurent la communication fluide entre les deux institutions, il est raisonnable de s'attendre à ce qu'un comité parlementaire puisse assumer de telles responsabilités. Sinon, la responsabilisation des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ne sera qu'une notion, voire un concept abstrait qui sera souvent interprété de façon maladroite et incohérente.

Réattribution de mandats et incidence sur l'indépendance

Avant de transférer un mandat du pouvoir exécutif à un haut fonctionnaire de l'Assemblée, il faut considérer tout particulièrement l'incidence d'une telle initiative sur l'indépendance du haut fonctionnaire en question, surtout par rapport aux autres mandats dont il est investi et à la façon dont les responsabilités nouvellement transférées pourraient nuire à sa neutralité, à son impartialité et à sa crédibilité opérationnelles ou perçues²⁴.

Choix du bon milieu physique

Les hauts fonctionnaires mènent souvent des enquêtes hautement confidentielles qui comportent le traitement de renseignements délicats. Certains mandats législatifs obligent les hauts fonctionnaires à mener des entrevues obligatoires avec des clients qui sont tenus de se présenter devant eux et de divulguer de multiples renseignements personnels, comme l'exige la loi. Il ne faudrait pas estimer qu'il convient de mener de telles activités dans des locaux en libre accès. Afin d'éviter des frais liés à l'infrastructure (par exemple, la location de locaux distincts pour de telles activités), certaines de ces activités pourraient, par souci de discrétion, être menées dans un local convenable dans l'édifice de l'Assemblée législative. Les frais liés à l'infrastructure pourraient être payés à même le budget actuel de l'Assemblée législative, ce qui permettrait d'éviter d'autres frais.

²⁴La préoccupation a notamment été soulevée à l'égard de la mise en œuvre de la recommandation 16 du rapport de 2011 et, plus précisément, relativement au transfert à l'ombudsman de responsabilités sous le régime de la *Loi sur les conflits d'intérêts*, étant donné les relations de travail de ce dernier avec les administrateurs généraux et la façon dont ce transfert pourrait, dans certains cas, donner lieu à un conflit d'intérêts éventuel. L'ombudsman pourrait, en conséquence, être obligé de confier à des tierces parties indépendantes certaines des enquêtes menées en application de la *Loi sur les conflits d'intérêts*, ce qui exercerait à son tour des pressions additionnelles sur le budget du bureau.

Statut des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et conformité

Il a également été signalé que l'indépendance et le statut des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, dans la mesure où ils rendent directement compte à l'Assemblée législative, peuvent servir d'incitatif à la conformité aux mesures législatives et à la coopération pour atteindre les objectifs établis par les législateurs. Bien qu'un tel fait soit manifestement applicable aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée qui traitent principalement avec des organismes provinciaux tels que des ministères ou des organismes, il en est de même pour le défenseur du consommateur en matière d'assurances dans ses relations avec les partenaires de l'industrie des assurances. La perspective de transférer les responsabilités du défenseur du consommateur en matière d'assurances au pouvoir exécutif ou à un autre organisme non gouvernemental pourrait avoir des effets non voulus sur la crédibilité et le pouvoir de persuasion du bureau quant aux services de défense qu'il fournit.

2. Reddition de comptes et surveillance

La reddition de comptes favorise l'indépendance

Il est généralement reconnu que la reddition de comptes ne doit pas être considérée comme une menace pour l'indépendance et que, inversement, l'indépendance n'exclut pas la reddition de comptes. En outre, une transparence accrue – ce qui est étroitement lié à la reddition de comptes – peut favoriser l'indépendance sur le plan du fonctionnement ainsi que la perception de l'indépendance.

Évaluation efficace du rendement

Les activités auxquelles participent les hauts fonctionnaires de l'Assemblée ne sont pas nécessairement compatibles avec la même notion de reddition de comptes à laquelle le pouvoir exécutif est assujéti. Même si la plupart des ministères et organismes publics de la province ont l'obligation de publier un rapport annuel sur leurs activités, ils sont aussi dotés d'un ensemble de freins et contrepoids prescrits par la loi ou par des politiques ainsi que de plans généraux de gestion du rendement qui permettent d'assurer le suivi régulier de leur rendement et de la valeur des résultats de leurs activités. À l'exception du dépôt de leur rapport annuel, les hauts fonctionnaires de l'Assemblée travaillent par contre principalement en vase clos et rendent des comptes essentiellement à un seul organe – l'Assemblée législative –, et ce, de façon ponctuelle et sporadique. La situation n'est pas attribuable à un manque de volonté de la part des hauts fonctionnaires de l'Assemblée de rendre compte de leurs activités ; elle peut plutôt être attribuée à l'absence de mécanismes qui leur permettent de le faire. Une liste d'éléments de la reddition de comptes doit donc être établie et devrait idéalement découler d'un dialogue et d'efforts concertés entre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et le CPPPHFA.

Révision des lois

Il faudrait envisager d'ajouter aux lois habilitantes des hauts fonctionnaires de l'Assemblée des dispositions permettant de les réviser de temps à autre. Ainsi, un examen périodique de la pertinence et de la clarté du rôle et des fonctions des hauts fonctionnaires pourrait avoir lieu et, si nécessaire, des mesures pourraient être prises pour tenir compte des besoins changeants et des attentes connexes (par exemple, une meilleure reddition de comptes ou une surveillance ou transparence accrue) du public et des parlementaires²⁵.

Rapports annuels de rendement distincts

Les rapports annuels traitent en général ou en particulier des résultats de l'auto-évaluation, mais ils manquent souvent de mesures objectives et pertinentes. Il a été avancé que le fait d'insérer dans la mesure législative l'obligation de présenter à l'Assemblée législative, par l'intermédiaire du CPPPHFA ou du greffier, un « plan d'activités » annuel ou un « rapport d'activités », en plus du rapport annuel de chaque haut fonctionnaire, pourrait servir de mesure supplémentaire pour accroître la reddition de comptes et aussi déterminer les critères d'objectivité à partir desquels évaluer l'efficacité et l'efficacités et prendre les mesures correctives qui s'imposent.

Quant au cadre redditionnel, l'article 15.1 de la *Loi sur le vérificateur général* offre un modèle intéressant de rapport de rendement et de plan d'activités qui pourrait être adapté à d'autres hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Qui plus est, un tel modèle comprend des avantages pour les membres du CPPPHFA et leurs responsabilités de surveillance, étant donné qu'il pourrait servir à guider leur travail et la discussion.

D'autres corps législatifs proposent des modèles semblables selon lesquels les hauts fonctionnaires de l'Assemblée sont tenus par la loi de soumettre un rapport annuel administratif ou opérationnel comme document distinct, en plus de leur rapport annuel respectif. Le modèle utilisé à Terre-Neuve-et-Labrador²⁶ pourrait être une autre solution ; il s'agirait de modifier la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue* pour qu'elle s'applique aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée tout en veillant à ce que la structure hiérarchique soit modifiée en conséquence pour qu'ils fassent rapport au CPPPHFA et non au Conseil exécutif.

Collaboration étroite et fréquente avec l'Assemblée législative

Les hauts fonctionnaires de l'Assemblée sont unanimes dans leur volonté et leur désir de collaborer plus étroitement avec l'Assemblée législative, par l'entremise du CPPPHFA et du CAAL, afin de favoriser un dialogue productif et constructif qui permet aux hauts fonctionnaires de faire rapport des activités de leur bureau respectif et de rendre compte de leur rendement individuel. Toutefois, pour ce faire, il est proposé d'établir de façon permanente un forum respectueux d'échange et de dialogue avec le CPPPHFA. De plus, en raison du genre de

²⁵Voir notamment HAMILTON, Donald M. « Le rôle des fonctionnaires de la législature en Alberta », *Revue parlementaire canadienne*, vol. 30, no 1, printemps 2007.

²⁶Transparency and Accountability Act, SNL 2004, c T-8.1.

questions discutées, les hauts fonctionnaires de l'Assemblée suggèrent d'envisager, lorsque toutes les parties le jugeront opportun, la mise en œuvre du protocole de protection de la vie privée qui régit certaines séances à huis clos du CAAL afin d'éviter que la partisanerie fasse du tort.

Il y a également consentement unanime à propos d'un mécanisme annuel de présentation de rapports, qui donnerait aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée le temps de fournir plus de précisions sur les activités de leur bureau, de soulever des défis qui se posent à eux, de proposer des solutions et de recevoir des conseils du CPPPHFA quant à la manière d'améliorer l'exécution globale de leur mandat, y compris l'efficacité, l'efficacités et la reddition de comptes.

Le CPPPHFA est considéré comme l'autorité avec laquelle les hauts fonctionnaires de l'Assemblée devraient collaborer afin d'examiner la pertinence et la clarté de leur rôle et de leurs fonctions, ainsi que la manière de les améliorer afin de mieux s'aligner sur la volonté exprimée par l'Assemblée législative. Il a été souligné que les hauts fonctionnaires de l'Assemblée n'exercent leur charge qu'au gré de l'Assemblée législative provinciale, qu'ils sont des entités de l'Assemblée législative et qu'ils doivent ainsi avoir l'occasion de se présenter devant l'Assemblée législative pour soulever les questions qui, en plus de les préoccuper eux-mêmes en tant qu'agents parlementaires, préoccupent aussi les gens du Nouveau-Brunswick.

Il faut aussi définir plus clairement la relation entre le CPPPHFA et le CAAL, ainsi que leurs responsabilités respectives, surtout lorsqu'il est question de considérations budgétaires et qu'il faut en discuter. Compte tenu de toute l'information que nous avons recueillie au cours des dernières semaines, nous concluons qu'un forum d'échanges au sujet d'initiatives créatives s'impose pour donner suite aux préoccupations budgétaires des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et à la volonté du gouvernement de relever ses défis financiers. Nous avons aussi conclu qu'il est essentiel de collaborer à l'établissement d'objectifs précis et à la mise en œuvre de mesures stratégiques pour les atteindre afin de favoriser la collaboration entre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et le gouvernement ainsi que d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures concrètes pour que les agents de l'Assemblée soient tenus de rendre des comptes sans qu'il y ait atteinte à leur indépendance.

Forum d'échanges sur les initiatives visant la réduction des dépenses

Pour qu'il y ait reddition de comptes de la part des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, nous croyons que ces derniers doivent avoir l'occasion de discuter de tous les aspects de leur travail dans un milieu qui favorise le dialogue respectueux et productif. Les hauts fonctionnaires ont aussi besoin d'un forum pour discuter d'initiatives visant la réduction stratégique des dépenses et proposer de telles initiatives qui pourraient donner lieu à des économies viables importantes au titre du Fonds consolidé du gouvernement et du budget de l'Assemblée législative. Il a été proposé que le CPPPHFA ou le CAAL tienne un tel forum axé sur les économies et l'évitement de coûts au lieu de soumettre les propositions directement au Bureau du Conseil exécutif.

3. Efficienc

Optimisation des services administratifs

Il faut explorer des possibilités d'optimisation des services de soutien administratif et mettre en œuvre des mesures de réduction du double emploi, surtout dans le contexte du partage de locaux, dans des situations où des bureaux ou mandats sont regroupés et où le personnel de soutien administratif peut être partagé avec les bureaux d'autres hauts fonctionnaires de l'Assemblée pour permettre aux employés d'assumer d'autres responsabilités ou de se prévaloir de possibilités de perfectionnement professionnel sans pour autant compromettre des conditions de travail justes et équitables.

Suivi et évaluation des gains d'efficienc

À quelques exceptions près, les mécanismes de suivi des gains d'efficienc dont se servent les bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ne sont pas explicitement conçus et mis en œuvre de sorte à indiquer la productivité globale du pouvoir législatif et, dans certains cas, à décrire avec exactitude les activités de chaque haut fonctionnaire. Les hauts fonctionnaires ont proposé que des mesures de rendement normalisées soient élaborées et mises en œuvre pour améliorer la reddition de comptes et, ce qui est tout aussi important, pour accroître les gains d'efficienc dans leurs propres bureaux grâce à la compréhension des questions qu'il faut aborder en matière d'efficienc.

Centralisation et partage des services

Il faut examiner la façon dont les organismes de surveillance ayant des mandats similaires pourraient collaborer davantage, notamment en échangeant des connaissances et des renseignements, pour accroître la capacité de production et la qualité des résultats, tout en réduisant la pression exercée sur la capacité et en assurant l'utilisation optimale des ressources internes.

De plus, des gains d'efficienc plus importants pourraient être réalisés grâce à la centralisation de services administratifs et généraux actuellement offerts par l'Assemblée législative, principalement par l'intermédiaire du bureau du greffier. Certains hauts fonctionnaires de l'Assemblée ont déjà recours aux services fournis par le bureau du greffier au chapitre des ressources humaines, du soutien financier et du soutien en matière de technologies de l'information. Tous les hauts fonctionnaires pourraient réaliser des gains d'efficienc si l'Assemblée législative offrait plus de services administratifs et généraux ; cependant, des investissements initiaux pourraient être requis.

Il a d'ailleurs été proposé que le personnel des ressources humaines de l'Assemblée législative fournisse plus de services de soutien et de présélection au moment de pourvoir les postes au sein des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée afin de réduire en partie les tâches administratives associées au processus de recrutement.

Même s'il est prévu que des gains d'efficacité plus importants pourraient être réalisés grâce à la prestation de plus de services administratifs et généraux par le bureau du greffier aux hauts fonctionnaires, des efforts devraient être faits pour moderniser certains de ces services, notamment en réduisant les services administratifs sur support papier, et pour assumer les responsabilités qui sont de nature générale, permettant ainsi aux hauts fonctionnaires de réorienter leurs ressources vers les responsabilités législatives prévues par leur mandat.

Partage des services de communications

Idéalement, afin d'accroître la visibilité des hauts fonctionnaires, les services de communications devraient être fournis par une seule source interne qui relève des services généraux de l'Assemblée législative. Les communications comprennent la publication de rapports et d'autres documents ainsi que la gestion de sites Web et d'autres outils de promotion d'ordre général (par exemple, la diffusion de renseignements sur les hauts fonctionnaires de l'Assemblée, leur mandat et leurs responsabilités).

Partage des services de traduction

Il a été signalé que les services de traduction sont essentiels mais onéreux pour les bureaux de la plupart des hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Au cours de l'exercice financier 2014-2015, un total de 146 700,69 \$ provenant des budgets des hauts fonctionnaires a été dépensé pour payer les frais de traduction de rapports et de publications. Il a été proposé que les services de traduction soient offerts sous la direction des services généraux de l'Assemblée législative et qu'ils puissent être partagés avec les services du harsard. Les investissements requis pour offrir ces services de façon centralisée (par l'intermédiaire de l'Assemblée législative) seraient compensés par deux importantes considérations financières à moyen et à long terme : premièrement, la réduction des coûts pour les bureaux des hauts fonctionnaires et, deuxièmement, la valeur d'un bassin de traducteurs qui acquerraient des connaissances spécialisées sur le mandat du pouvoir législatif et les nuances terminologiques qui s'imposent.

Partage de connaissances

Il a aussi été avancé que, en plus d'instaurer un cadre officiel qui permettrait aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée de travailler à des projets d'intérêt commun dans un contexte collégial ou de collaboration, les hauts fonctionnaires devraient aussi avoir l'occasion de partager des ressources de temps en temps, notamment pour des tâches spéciales exigeant des connaissances qui vont au-delà de celle d'un des hauts fonctionnaires, mais non pas d'un autre (par exemple les connaissances juridiques ou les fonctions d'audit). La réduction du cloisonnement prévu explicitement ou implicitement dans les lois habilitantes des hauts fonctionnaires permettrait à chaque bureau de procéder plus facilement, au besoin, à des échanges et à des détachements temporaires internes qui pourraient accroître les gains d'efficacité au chapitre de la maîtrise des coûts et de la réduction de l'impartition du travail à des tiers. De plus, de telles initiatives pourraient avoir un effet positif sur le perfectionnement professionnel des membres du personnel qui souhaitent mieux connaître le fonctionnement interne lié au vaste mandat des organismes de surveillance de l'Assemblée législative et elles

pourraient permettre des gains d'efficacité sur le plan des coûts liés au perfectionnement professionnel. Les hauts fonctionnaires pourraient être responsables d'établir entre eux une formule de rétrofacturation raisonnable et durable compte tenu de leurs budgets respectifs.

Partage de locaux

Le rapport de 2011 contient des recommandations sur le partage de locaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et de leurs bureaux respectifs. Sous la direction du greffier de l'Assemblée législative, il a été recommandé que des mesures soient prises le plus tôt possible pour donner suite à la recommandation. Même si nous comprenons que des discussions ont été tenues depuis le rapport de 2011, aucune mesure concrète n'a été prise pour donner suite au projet. Nos recherches et nos consultations ont toutefois révélé que les recommandations du rapport de 2011 relativement au partage de locaux sont aussi pertinentes aujourd'hui qu'elles l'étaient lorsque Bernard Richard a réalisé son examen. De plus, il y a une certaine ouverture à l'idée d'examiner des possibilités quant au partage de locaux.

Selon les parties prenantes consultées, le partage de locaux a ses avantages et ses inconvénients. Certains des avantages évidents comprennent des économies pour certains bureaux, le partage de services de première ligne (comme l'accueil) et de services de soutien administratif ainsi que la facilitation de la collaboration entre les bureaux et le partage de services spécialisés (comme les connaissances juridiques, les technologies de l'information et les communications). Tout en offrant des économies éventuelles à chaque haut fonctionnaire, les avantages offrent aussi la possibilité d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de chaque bureau.

Pour d'autres hauts fonctionnaires de l'Assemblée, les inconvénients du partage de locaux l'emportent sur les avantages, et un tel partage ne peut donc pas être envisagé dans le cadre d'un processus de réduction des dépenses relatives aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Certains hauts fonctionnaires de l'Assemblée soutiennent que la nature des responsabilités prévues par la loi et les exigences connexes liées au fonctionnement empêchent leur bureau de partager des locaux pour des raisons de logistique, alors que d'autres affirment que leur indépendance sur le plan du fonctionnement est le facteur principal qui les empêche de partager des locaux avec d'autres agents de l'Assemblée, car, en fin de compte, ils pourraient être appelés à mener une enquête ou un audit au sujet de ces derniers, conformément aux pouvoirs qui leur sont conférés de façon légitime.

Finalement, les frais d'infrastructure et d'entretien directement liés aux activités des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick s'élèveront à environ 528 246,00 \$ rien que pour l'exercice financier en cours²⁷.

À notre avis, nous n'avons pas le mandat d'évaluer la valeur ni la légitimité des avantages et des inconvénients associés à la possibilité que des hauts fonctionnaires de l'Assemblée partagent des locaux. Nous sommes toutefois d'avis que les frais annuels liés aux infrastructures et à l'entretien des locaux des hauts fonctionnaires ne sont pas durables à l'heure actuelle, qu'il faut

²⁷Après la récupération des frais liés aux activités du défenseur du consommateur en matière d'assurances, la somme est de 493 544,00 \$.

s'en occuper et qu'il faut trouver des solutions pour réaliser des économies, lesquelles pourraient être réinvesties dans le budget de ces bureaux afin d'en accroître la capacité et la productivité. Nous ajouterions que les dépenses actuelles liées aux infrastructures et à l'entretien témoignent d'un manque de vision stratégique en matière d'utilisation des fonds publics.

4. Efficacité

Sensibilisation du gouvernement

Afin d'accroître, au sein du pouvoir exécutif, la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques sur lesquels les hauts fonctionnaires de l'Assemblée ont droit de regard, certains de ces hauts fonctionnaires et leur personnel croient qu'il faut investir du temps et des ressources pour renseigner les fonctionnaires sur la portée de leur loi habilitante, entre autres, en profitant de l'occasion qu'offre l'exécution de leur mandat pour accroître la sensibilisation et mettre en œuvre des ressources utiles à la faveur de leurs enquêtes.

Une plus grande collaboration entre le pouvoir exécutif et le pouvoir législatif peut améliorer la compréhension des dispositions de la loi sur lesquelles les hauts fonctionnaires de l'Assemblée ont droit de regard et accroître la conformité à ces dispositions. Ainsi, à moyen et à long terme, une surveillance législative sera de moins en moins nécessaire, et les services aux gens du Nouveau-Brunswick seront améliorés.

Habilitation du pouvoir exécutif

Idéalement, des relations plus fortes et fermement établies entre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et les cadres supérieurs du pouvoir exécutif devraient amener ces derniers à donner des impulsions plus vigoureuses, surtout à l'échelle ministérielle, pour aider les hauts fonctionnaires de l'Assemblée à faire la promotion de leur mandat et à renseigner les fonctionnaires sur sa portée ainsi que sur les obligations pertinentes qui sont établies par la loi et sur lesquelles ils ont droit de regard. Il a été signalé que, dans certains cas, le personnel du pouvoir exécutif compte trop sur le personnel du bureau du haut fonctionnaire pour faire la promotion interne des responsabilités parlementaires qui incombent au personnel ministériel (par opposition à son mandat). Le pouvoir exécutif doit prendre en main et assumer ses responsabilités établies par la loi ou adopter les principes d'équité, au lieu de compter sur les hauts fonctionnaires de l'Assemblée pour les exercer dans leur organisme provincial public. Bref, les ministères et les organismes du gouvernement devraient viser à se conformer entièrement aux lois au lieu de compter sur des agents indépendants de surveillance pour les y contraindre au moyen de diverses initiatives.

Puisque de nombreux mandats sont exercés en collaboration avec des organismes publics provinciaux qui relèvent directement de la compétence de hauts fonctionnaires de l'Assemblée, il faut établir des relations de travail respectueuses entre les deux parties. Encore une fois, pour assurer une meilleure efficacité en ce qui concerne l'issue des questions qui sont réglées, la sensibilisation est essentielle.

Il faut surtout procéder ainsi dans les domaines où le cadre législatif provincial implique l'exercice d'un « mandat partagé » entre le pouvoir exécutif et le pouvoir législatif relativement à l'atteinte des objectifs énoncés dans la loi. Cela semblerait notamment être le cas de la *Loi sur les langues officielles*. La collaboration est aussi implicite en ce qui concerne l'atteinte des buts définis dans la législation provinciale en matière de protection de la vie privée ainsi que des objectifs énoncés dans la *Loi sur les divulgations faites dans l'intérêt public*.

Toutefois, en ce qui concerne certaines responsabilités et fonctions prévues par la loi, plusieurs parties prenantes ont signalé que la démarcation entre le principal mandat propre au pouvoir exécutif et celui du pouvoir législatif pourrait être floue en raison d'un manque de clarté dans la loi elle-même, dans les politiques élaborées en application de ses dispositions ou dans les pratiques, processus et initiatives qui ont été mis en place pour assurer le respect des ces dispositions. De plus, le rôle d'agent d'application de la loi que doivent assumer certains hauts fonctionnaires de l'Assemblée est parfois difficile à concilier avec le rôle de promoteur et d'éducateur relativement aux valeurs, aux obligations et aux droits définis dans leur loi habilitante. Autrement dit, alors qu'un haut fonctionnaire de l'Assemblée est habituellement chargé de veiller au respect des dispositions d'une loi qui précise des fonctions et obligations, le pouvoir exécutif ne devrait-il pas être responsable des initiatives de promotion et de sensibilisation visant à encourager les gens à *remplir* ces fonctions et obligations?

Les questions précédentes soulèvent également une question relative au financement des hauts fonctionnaires qui « partagent » un rôle avec le pouvoir exécutif dans l'atteinte des objectifs énoncés dans les mesures législatives. Lorsque les hauts fonctionnaires sont tenus par la loi d'appliquer celle-ci et d'assumer aussi des responsabilités de sensibilisation et de promotion, il y aurait peut-être lieu de revoir le cadre de financement lié à ces responsabilités prévues par la loi afin d'assurer un budget de fonctionnement suffisant pour permettre l'exercice de toutes les fonctions connexes et, en conséquence, l'atteinte des objectifs définis dans les mesures législatives.

Transmission au pouvoir exécutif des connaissances internes

Une collaboration renforcée entre les organes exécutif et législatif du gouvernement pourrait aussi mener à des économies grâce au recours aux connaissances internes que les hauts fonctionnaires de l'Assemblée pourraient transmettre aux ministères et organismes provinciaux. Si les économies découlant du présent examen étaient stratégiquement réinvesties dans les bureaux des hauts fonctionnaires qui fournissent des services spécialisés, ces organismes législatifs pourraient ensuite offrir aux fonctionnaires du pouvoir exécutif des conseils et des suggestions sur la façon dont ils peuvent s'acquitter de leurs responsabilités législatives ou les aider en leur offrant des services qui sont parfois confiés à des tiers du secteur privé, comme des services de facilitation ou de médiation.

Renforcement des capacités

La plupart des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et de leurs employés ont indiqué que le défi *permanent* que posent les capacités était un obstacle important à leur efficacité. Une telle situation crée de l'instabilité pour ce qui est d'établir les priorités à moyen et à long terme en

matière de travail, puisque, dans bien des cas, il faut les établir de nouveau chaque semaine. Il va sans dire que cela ne rend service à personne. Malgré des ressources financières et humaines limitées, les bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée sont très productifs et obtiennent des résultats probants compte tenu du nombre de leurs responsabilités. De plus, ils sont en mesure de réaliser des objectifs à court terme avec un certain succès, mais les changements récurrents des priorités du travail quotidien peuvent nuire aux objectifs à moyen et à long terme.

Représentation régionale

Même si les bureaux de la plupart des hauts fonctionnaires de l'Assemblée sont situés à Fredericton – la seule exception est le bureau du défenseur du consommateur en matière d'assurances, qui est situé à Bathurst –, certains hauts fonctionnaires ont une représentation régionale ou des bureaux satellites afin de répondre aux besoins de la clientèle et du personnel ou pour faciliter l'exécution de leur mandat, surtout relativement aux interactions qui s'imposent avec des responsables du pouvoir exécutif. Le Bureau de l'Ombudsman et le Bureau du défenseur des enfants et de la jeunesse partagent un bureau satellite à Dieppe. À l'exception des frais modestes liés aux infrastructures que partagent les deux bureaux, les bureaux régionaux n'entraînent pas de coûts supplémentaires. Il a d'ailleurs été prouvé que la pratique permet d'éviter des coûts, car les déplacements liés au travail sont réduits, et les communications entre les membres du personnel se font par téléconférence ou vidéoconférence. De plus, les services de réception et d'accueil sont centralisés à Fredericton et, dans le cas du Bureau de l'Ombudsman et du Bureau du défenseur des enfants et de la jeunesse, ces services sont aussi partagés et regroupés.

Regroupement stratégique des mandats

Toute option visant un regroupement ou une fusion devrait tenir compte des connaissances que possèdent les membres du personnel des bureaux des hauts fonctionnaires ainsi que des approches fonctionnelles liées à leur travail. Il a été proposé, par exemple, que le regroupement du Bureau du défenseur des enfants et de la jeunesse et du Bureau de l'Ombudsman ne représenterait pas une initiative efficace et n'entraînerait pas de gains d'efficacité plus importants vu que le mandat de ces deux bureaux est considérablement différent sur le plan fonctionnel, car l'un exerce un rôle de défense des droits, tandis que l'autre doit aborder les dossiers de façon neutre et impartiale. De plus, le regroupement de mandats essentiellement axés sur la promotion et le respect des droits constitutionnels et quasi constitutionnels et sur la sensibilisation de la population à ces droits ne s'effectuerait pas bien au sein d'un organisme législatif décisionnel, quoiqu'un tel regroupement puisse être efficace dans un milieu voué à la défense des droits.

Tout remaniement de mandats devrait aussi suivre l'approche décrite ci-dessus. À titre d'exemple, il a été avancé que les responsabilités relatives aux personnes âgées cadreraient mieux avec un organisme de défense des droits qu'avec un organisme décisionnel, surtout vu que les personnes âgées qui bénéficient des services offerts par l'organisme de surveillance législative représentent peut-être aussi un segment vulnérable de la population, au même titre que les enfants et les jeunes.

Défenseur du consommateur en matière d'assurances

Durant notre examen, les responsabilités prévues dans la *Loi sur le défenseur du consommateur en matière d'assurances* ont été temporairement transférées à l'ombudsman quand l'ancien défenseur du consommateur en matière d'assurances a pris sa retraite le 1^{er} janvier 2016. Selon l'article 4 de la loi, un défenseur intérimaire peut être nommé pour un mandat maximal d'un an (12 mois). À notre connaissance, aucune initiative officielle n'a été prise pour pourvoir de façon permanente le poste de défenseur du consommateur en matière d'assurances.

Il faudrait signaler que la recommandation 29 du rapport de 2011 précise que le mandat du défenseur du consommateur en matière d'assurances devrait être transféré de façon permanente à l'ombudsman. Bien que la décision la plus récente du gouvernement laisse entendre que des mesures pourraient être prises afin de mettre en œuvre la recommandation de 2011, compte tenu des recommandations générales et des suggestions que nous proposons aux fins d'étude dans le cadre de notre examen, le gouvernement pourrait songer à remettre à plus tard un transfert permanent en attendant la mise en œuvre de plus vastes initiatives qui établiront probablement des relations de travail plus étroites entre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et le CPPPHFA. Entre autres avantages, ces relations pourraient permettre la mise en place d'un dialogue sur une répartition durable des mandats législatifs qui pourrait inclure la redistribution de responsabilités actuelles parmi des hauts fonctionnaires différents. Ainsi, dans l'esprit de l'exercice, il faudrait envisager de permettre aux parties intéressées de travailler et de préparer un plan avant qu'une décision officielle soit prise sur le transfert immédiat et permanent à un haut fonctionnaire précis des responsabilités prévues dans la *Loi sur le défenseur du consommateur en matière d'assurances*.

De plus, d'autres options à l'égard de la défense du consommateur en matière d'assurances pourraient éventuellement être étudiées parmi les options possibles à moyen ou plus long échéance en ce qui a trait au mandat du défenseur du consommateur en matière d'assurances. Par exemple, la possibilité de confier à la Commission des services financiers et des services aux consommateurs les services que fournit ce haut fonctionnaire du pouvoir législatif a été soulevée comme un autre mode de prestation des services. Selon une autre option, les services de défense pourraient être pris en charge par un tiers sans but lucratif qui offre déjà des services de défense à des gens ailleurs au Canada, comme le Service de conciliation en assurance de dommages — un organisme indépendant établi « dans le but exclusif d'aider les consommateurs canadiens à résoudre les différends qui les opposent à leur société d'assurance résidentielle, automobile ou commerciale²⁸ ».

5. Appui

Appui aux propositions de réduction des dépenses

Tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée consacrent régulièrement des efforts importants à la mise au point du fonctionnement de leur bureau afin de s'adapter aux pressions financières et d'accroître leur efficacité. Tandis que certains collaborent à des initiatives précises en vue de réaliser

²⁸Voir le site Web de l'organisme au <www.scadcanada.org>

des économies (telles que le partage des coûts liés à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un système de gestion de cas), la possibilité de tenir une discussion sur la valeur et le rapport coût-efficacité de projets communs devrait être abordée, précisée et appuyée par l'Assemblée législative.

Questions liées à la durée des fonctions

Des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ont en outre souligné l'importance d'avoir un organisme auprès duquel ils peuvent soulever des questions liées aux ressources humaines et à la durée des fonctions. L'étude et le suivi de certaines des questions susceptibles d'être soulevées ne devraient pas incomber uniquement au greffier de l'Assemblée législative. La structure actuelle du comité de l'Assemblée législative permet de penser que c'est au CPPPHFA que ces questions devraient être renvoyées. Qui plus est, il faudrait songer à tenir à huis clos toute réunion où seraient discutées des questions du genre.

6. Financement

Incidence du financement

Les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et leur personnel conviennent généralement que, en l'absence de ressources additionnelles, selon la structure actuelle, l'élargissement des mandats n'est pas une possibilité réaliste et pourrait compromettre la capacité des hauts fonctionnaires à exécuter les mandats de façon efficace et efficiente.

La structure et les activités actuelles des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée créent un lien de causalité étroit entre l'efficacité compromise et le financement insuffisant des activités. La plupart des hauts fonctionnaires de l'Assemblée estiment que leur bureau est doté d'un budget largement insuffisant, problème que certains d'entre eux jugent chronique.

En réalité, il semble que les bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ont un budget insuffisant *dans le contexte des structures organisationnelles et du fonctionnement actuels*. Certains hauts fonctionnaires ont fait valoir que les activités de leur bureau ne sont pas viables selon la structure de financement actuelle et que cette structure pourrait les obliger à éliminer des postes au sein d'un bassin d'employés qui travaillent déjà à la limite de leurs capacités.

La situation n'est pas unique au Nouveau-Brunswick et n'est pas un phénomène nouveau. D'autres provinces canadiennes sont aux prises avec la même situation. De plus, les pays qui s'appuient sur le modèle de Westminster ont aussi dû s'attaquer à des questions semblables. Certains hauts fonctionnaires d'un corps législatif ont clairement démontré que le sous-financement d'agents d'un corps législatif pourrait en fait aggraver les problèmes pour lesquels leurs charges ont été créés. En 2003, sir Brian Elwood, ombudsman en chef de la Nouvelle-Zélande à l'époque, a déclaré dans son rapport sur la fin de son mandat :

Un bureau d'ombudsman efficace nécessite un financement adéquat afin de remplir son vaste mandat. Sa fonction première consiste à permettre aux personnes qui estiment avoir été traitées injustement par le gouvernement, par ses divers organismes ou par

l'administration locale de porter plainte auprès d'un ombudsman qui est habilité à mener une enquête indépendante et, lorsque c'est justifié, à recommander un moyen pour régler la question qui fait l'objet de la plainte. Un bureau sous-financé est incapable de réaliser un tel mandat de façon efficace. Il risque de contribuer au problème — c'est-à-dire une interaction insatisfaisante entre une personne et les organismes gouvernementaux — au lieu d'offrir un moyen d'améliorer les rapports et de prévenir les injustices en cas de différends ou de malentendus²⁹. [Traduction.]

Répartition des fonds

Il a été proposé d'examiner l'équité de la répartition des fonds parmi les hauts fonctionnaires de l'Assemblée (les « parts du gâteau ») et la façon dont la répartition est établie. Il y a effectivement des écarts dans la répartition des fonds qui influent directement sur certains bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et leur capacité d'exercer les responsabilités qui sont de leur compétence. De plus, certains hauts fonctionnaires de l'Assemblée doivent assumer des frais additionnels que d'autres ne doivent pas assumer, comme le loyer. La question devrait être abordée le plus tôt possible et devrait aussi être soumise à l'étude de l'Assemblée législative par l'intermédiaire du CPPPHFA pour que des mesures soient prises.

Une autre question liée au financement de chaque haut fonctionnaire de l'Assemblée est le manque de proportionnalité entre le financement annuel et le niveau des responsabilités de chacun d'entre eux ou le nombre de mandats qui leur sont confiés. Non seulement est-il convenu que les hauts fonctionnaires devraient être comparés, non pas les uns aux autres, mais plutôt à leurs homologues ailleurs au Canada en ce qui concerne l'affectation des ressources financières ; il est aussi convenu que toute évaluation des ressources financières actuelles devrait être faite par un tiers indépendant non gouvernemental. Une telle étude pourrait s'avérer avantageuse, puisque les démarches budgétaires sont difficiles pour les gouvernements et susceptibles de semer la controverse.

Il faudrait en outre envisager de faire en sorte que les budgets soient établis pour chaque bureau et non pas par l'affectation de pourcentages d'une somme globale à tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Même si le résultat final sera peut-être identique ou semblable à ceux des processus budgétaires antérieurs, la discussion ne serait pas limitée par des facteurs qui ne devraient pas entrer en jeu lorsque la valeur d'un certain service est évaluée avec le pouvoir de surveillance de l'Assemblée législative – par exemple, la question de savoir si un certain haut fonctionnaire de l'Assemblée devrait recevoir plus que sa juste part du gâteau par rapport à un autre haut fonctionnaire.

²⁹ ELWOOD, Sir Brian. *Report of the Chief Ombudsman – On Leaving Office*. Parlement de la Nouvelle-Zélande, le 30 juin 2003. < http://www.parliament.nz/en-nz/pb/presented/papers/47DBHOH_PAP9309_1/chief-ombudsman-report-of-sir-brian-elwood-cbe-dlitt>

Répercussions d'un financement aléatoire

Les hauts fonctionnaires de l'Assemblée sont d'avis que les décisions à propos des réductions budgétaires et des mesures de compressions sporadiques et imprévisibles devraient être prises une fois pour toutes afin que les bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée puissent s'adapter à une période de compressions. L'incertitude qui pèse actuellement sur les hauts fonctionnaires et leur personnel a des répercussions sur le moral et la productivité et, à plus long terme, pourrait accroître les coûts pour le gouvernement. Le contexte actuel a aussi des répercussions néfastes sur la capacité des hauts fonctionnaires de l'Assemblée de recruter et de maintenir en poste des employés compétents.

Examen du processus d'approbation du budget

Les budgets respectifs des hauts fonctionnaires de l'Assemblée sont approuvés de la même manière que ceux des ministères et organismes gouvernementaux, mais les préoccupations des divers hauts fonctionnaires de l'Assemblée en matière de budgets ne sont pas nécessairement les mêmes et elles exigent une démarche différente de celle empruntée pour évaluer la valeur d'une multitude de considérations qui se distinguent des préoccupations que partagent les organismes relevant du pouvoir exécutif ou travaillant au sein de ce dernier. En conséquence, il faudrait songer à une révision du processus d'approbation du budget et déterminer quelle autorité a la responsabilité de l'évaluer et de l'approuver.

Incidence du financement sur le pouvoir discrétionnaire

Conformément aux dispositions pertinentes de leur loi habilitante, certains hauts fonctionnaires de l'Assemblée sont autorisés à décider, à leur discrétion, de la suite à donner à une plainte déposée à leur bureau. Bref, ils *peuvent* approfondir leur enquête sur une plainte s'ils l'estiment justifié. Lorsque les hauts fonctionnaires sont aux prises avec des difficultés financières et des ressources limitées, même s'ils veulent étudier davantage des questions qui relèvent de leur mandat mais qui exigent beaucoup de ressources, des restrictions financières peuvent les contraindre à exercer leur pouvoir discrétionnaire largement et pas nécessairement à la fin que visent les dispositions législatives. Bref, la discrétion est tributaire des moyens et non de l'intention. Disons qu'un tel phénomène ne peut durer dans une société démocratique.

Le point est discutable en l'absence du pouvoir discrétionnaire et si les hauts fonctionnaires de l'Assemblée sont *tenus* par la loi et les lois habilitantes d'approfondir leur examen de questions portées à leur attention par des plaignants. Toutefois, le fait de qualifier d'incontournable l'obligation d'enquêter sur une affaire ne règle aucunement le problème ni la question sous-jacente. En fait, la situation peut s'en trouver empirée, car la capacité ne suffira peut-être pas à satisfaire à la demande. Il pourrait en découler de faibles résultats en matière de rendement sans que les hauts fonctionnaires et leur personnel y soient pour quelque chose. Les hauts fonctionnaires dont le mandat a été élargi, que ce soit par l'accroissement de leurs responsabilités ou par la soumission de nouveaux organismes à leur surveillance, sont particulièrement exposés à une telle réalité, surtout si des fonds additionnels ne sont pas fournis pour renforcer la capacité.

Rétrofacturation comme autre source de financement : une arme à double tranchant

Des dispositions législatives ou, dans certains cas, des pratiques établies permettent aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée de rétrofacturer au pouvoir exécutif les coûts associés à leurs activités. Par exemple, de récentes modifications de la *Loi sur le vérificateur général* permettent au pouvoir exécutif de conclure des contrats pour des rapports d'audit spéciaux par l'intermédiaire du vérificateur général.

Il faudrait se pencher davantage sur les répercussions de l'obligation de présenter des rapports imposée à certains hauts fonctionnaires de l'Assemblée et sur les difficultés que peut présenter cette obligation à l'égard de certaines questions soumises à l'étude d'un tiers indépendant par le pouvoir législatif. De plus, il faudrait peser les avantages financiers éventuels de la pratique des hauts fonctionnaires de conclure des contrats au sein de l'appareil gouvernemental contre la possibilité que leur indépendance soit compromise. Autrement dit, les hauts fonctionnaires de l'Assemblée ne devraient pas avoir à compter sur de telles possibilités de contrats pour répondre à leurs besoins budgétaires.

Il faudrait inscrire dans une mesure législative des mécanismes pour favoriser l'instauration d'un système de rétrofacturation entre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée qui peuvent donner des avis d'expert impartiaux et les ministères et organismes du pouvoir exécutif qui peuvent être des clients, permettant aux ministères et organismes de la Couronne d'obtenir des conseils indépendants des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ou de les consulter – et même les encourageant à le faire – au lieu de confier le travail à des experts-conseils de l'extérieur, ce qui éviterait par la même occasion des sorties de fonds publics. À leur tour, les hauts fonctionnaires de l'Assemblée pourraient récupérer auprès des ministères et des organismes de la Couronne les coûts raisonnables liés à de tels services. Il faudrait cependant tenir compte de ce qui suit :

- le danger possible de miner l'indépendance financière des hauts fonctionnaires de l'Assemblée en créant une dépendance aux incitations financières qui découleraient des demandes des ministères ou des organismes de la Couronne ;
- le risque de donner la priorité aux demandes des ministères ou des organismes de la Couronne par rapport aux dossiers habituellement traités ;
- le risque lié à l'absence d'un mécanisme pour récupérer le paiement des ressources ;
- la nécessité de mettre au point une méthode d'évaluation de la qualité du service fourni par les hauts fonctionnaires de l'Assemblée ;
- le besoin d'instaurer un « filtre » entre l'organisme du pouvoir exécutif et le haut fonctionnaire de l'Assemblée, soit une partie indépendante ou un comité de l'Assemblée législative qui assurerait l'équité de l'entente de services et le respect de ses dispositions ;

- le risque général de compromettre l'indépendance des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, lesquels peuvent participer à une discussion sur les façons de résoudre un problème, mais devraient éviter de faire partie de la solution au problème.

Même si la rétrofacturation pourrait offrir aux hauts fonctionnaires d'autres options de financement, ces options ne devraient pas entrer en ligne de compte pour leur garantir un budget annuel de base qui assure :

- la prévisibilité au chapitre de la dotation en personnel et du perfectionnement professionnel ;
- la prévisibilité permettant de réaliser les objectifs énoncés dans le plan d'activités des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ;
- la prévisibilité permettant d'avoir une réserve de fonds pour des tâches inattendues ;
- la stabilité en matière de fonctionnement et de personnel (ce qui devrait maintenir, voire accroître, l'efficacité et la productivité du bureau).

De plus, la rétrofacturation ne devrait pas nuire au processus budgétaire et à l'approbation du budget principal pour l'exercice financier subséquent. Les demandes de crédits budgétaires devraient être évaluées en fonction du budget de base de l'exercice précédent *et* de toute initiative élaborée afin d'évaluer les demandes de financement par rapport aux résultats en matière de rendement.

Sources de financement externe

Il faudrait aussi songer à examiner des sources possibles de financement externe pour les hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Certains des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick bénéficient de fonds modestes fournis par d'autres organismes ministériels et non gouvernementaux qui aident à couvrir les frais liés à certaines responsabilités, comme les langues officielles, l'équité administrative et la défense des droits. Les hauts fonctionnaires de l'Assemblée doivent collaborer étroitement avec les représentants du pouvoir exécutif ainsi qu'avec les membres du CPPPHFA pour cerner d'autres sources de financement externe.

Incidence de la masse salariale

Parmi les défis que partagent les hauts fonctionnaires de l'Assemblée, il y a le fait que, dans presque tous les cas, de 85 % à 90 % de leur budget annuel sont consacrés à la rémunération du personnel. Cette situation laisse peu de marge de manœuvre pour d'autres initiatives, notamment des activités de sensibilisation et de promotion destinées au public. Elle limite aussi la capacité d'entreprendre des projets exceptionnels. De plus, une telle situation peut aussi :

- compromettre considérablement la capacité de prendre en charge des dossiers complexes ou imprévus ou d'entreprendre des projets généraux ;

- restreindre les possibilités de perfectionnement professionnel du personnel, alors que le perfectionnement professionnel est directement lié à l'efficacité et à l'efficacité de tout bureau et à la qualité des résultats mesurables en matière de rendement ;
- obliger à établir l'ordre de priorité des dossiers et des projets presque exclusivement en fonction des ressources disponibles plutôt qu'en fonction de la possibilité de régler des situations générales qui pourraient entraîner des changements stratégiques à long terme ;
- avoir une incidence directe sur la santé, le mieux-être et, au bout du compte, la productivité du personnel, ce qui peut ensuite entraîner des dépenses de fonds publics.

 tablissement d'une formule de financement

Les hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick, tout comme les autres ministères et organismes publics provinciaux, sont financés au moyen d'un mécanisme de financement actuel qui est essentiellement géré par le CAAL et exécuté par le ministère des Finances. Bien que les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et les membres du CPPPHFA aient convenu qu'ils devraient collaborer plus étroitement en ce qui a trait à la *teneur* des demandes de crédits budgétaires des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, des efforts devraient être déployés afin d'établir un lien plus étroit entre le financement annuel des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et la reddition de comptes *et* l'indépendance de ces derniers. Le financement des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ne devrait pas se limiter à une « formalité » annuelle et créer à un sentiment de frustration découlant du fait que les hauts fonctionnaires de l'Assemblée *et* l'Assemblée législative sont incapables de discuter, comme des employés le feraient avec leur employeur, de la *raison* pour laquelle les fonds sont demandés, de la *man re* dont ces fonds sont liés directement aux responsabilités clés et de la façon dont les hauts fonctionnaires de l'Assemblée peuvent réellement *justifier* sur le plan du fonctionnement l'utilité de ces fonds, au lieu de limiter la discussion à la *somme* demand e.

En gros, et aux fins de notre recherche, une formule de financement peut se définir comme un cadre de financement pour accorder des fonds à un organisme public, qui peut comprendre — comme dans le présent cas — une série de normes et de mesures de rendement permettant de fixer le montant de ressources financières qui convient.

Par conséquent, la distinction fondamentale entre un « mécanisme de financement » (voir les recommandations du rapport de 2011) et une « formule de financement » réside essentiellement dans le fait que la formule est établie et mise en place afin de légitimer un montant de financement précis. La légitimité est évaluée et établie au moyen d'outils de mesure neutres que pourrait déterminer le CPPPHFA, de concert avec les hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Toutes les demandes de financement présentées par les hauts fonctionnaires seraient évaluées selon les données de mesure, et, une fois approuvées par le comité, elles pourraient être présentées individuellement au CAAL aux fins d'approbation.

  cet égard et conformément aux discussions antérieures, la formule de financement aiderait les hauts fonctionnaires et l'Assemblée législative (par l'intermédiaire du CPPPHFA)   proposer le

financement de chaque bureau en suivant un processus établi et cohérent qui pourrait être révisé périodiquement, le cas échéant.

Un certain auteur a en outre fait valoir que la mise en œuvre d'une formule de financement peut être utile aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée non seulement en les dotant d'un mécanisme prévisible et cohérent de financement, mais aussi en offrant l'avantage de maintenir un juste et sain équilibre entre leur indépendance et la volonté du gouvernement de mener des activités bien fondées en matière de dépenses. « Les prochaines étapes de l'expérience du Groupe consultatif devraient surtout permettre de s'assurer qu'il protège réellement l'indépendance des hauts fonctionnaires du Parlement, tout en cherchant un meilleur équilibre entre cette protection et le maintien des contrôles administratifs et financiers³⁰. »

Voilà qui soulève une question qu'il est impossible de laisser de côté : Au bout du compte, qui est responsable de surveiller les dépenses « responsables » de fonds publics et qui devrait participer à la surveillance sans compromettre l'indépendance des organismes de surveillance? Faudrait-il envisager de faire participer le pouvoir exécutif, particulièrement pour ce qui est de fournir un apport sur le budget proposé de chaque haut fonctionnaire de l'Assemblée? En 2004-2005, le Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique du Parlement du Canada a examiné et débattu les avantages et les inconvénients de divers modèles et formules de financement pour donner suite aux préoccupations soulevées par le commissaire fédéral à la protection de la vie privée et la commissaire fédérale à l'éthique. Le comité a aussi entendu d'autres agents ou fonctionnaires du Parlement, le vérificateur général et le commissaire aux langues officielles. Quant à la responsabilité de surveillance par le pouvoir exécutif des demandes de crédits budgétaires présentées par les agents et hauts fonctionnaires du Parlement et de leur approbation, le comité a convenu que le Parlement devait participer plus activement au processus, puisque les parties intéressées relevaient de lui, et est arrivé à la conclusion suivante :

Le Comité a aussi convenu que le processus devait intégrer les éléments du processus d'établissement et d'approbation des budgets employés dans l'ensemble du gouvernement, qui garantissent la reddition de comptes en matière de dépenses publiques. Les propositions budgétaires annuelles des hauts fonctionnaires du Parlement seraient soumises directement à l'organisme parlementaire. Elles s'accompagneraient d'un mémoire du Secrétariat du Conseil du Trésor établissant les paramètres de chaque budget et fournissant une analyse, des critiques et des recommandations relatives à la faisabilité des propositions budgétaires³¹.

Il a aussi été signalé au cours de notre consultation que, en plus du CPPPHFA, d'autres comités permanents de l'Assemblée législative ou des comités spéciaux pourraient servir de forum de

³⁰STILLBORN, Jack, « Le financement des hauts fonctionnaires du Parlement : l'expérience canadienne », *Revue parlementaire canadienne*, tome 33, n° 2, été 2010, p. 44

³¹DOUGLAS, Kristen et Nancy HOLMES. « Le financement des hauts fonctionnaires du Parlement », *Revue parlementaire canadienne*, tome 28, n° 3, automne 2005, p. 16. Voir aussi les recommandations 5 et 6 du rapport de 2011.

discussion pour les secteurs d'activités « spécialisés ». De telles discussions pourraient — et devraient peut-être — aborder les questions ayant trait au financement des bureaux en question, en particulier ceux dont le mandat est lié spécifiquement à un plan pangouvernemental. Par exemple, serait-il avantageux pour la commissaire aux langues officielles de présenter son plan d'activités à un comité parlementaire ou à un autre corps qui surveille la stratégie du gouvernement du Nouveau-Brunswick en matière de bilinguisme officiel dans la province et lui serait-il avantageux de discuter de son plan avec ceux-ci?

Il a par ailleurs été indiqué à titre de mise en garde que toute formule de financement élaborée ne devrait pas reposer exclusivement sur le nombre de dossiers traités au cours d'un exercice financier donné. Cette observation découle du fait que les dossiers, les enquêtes et les projets ne produisent pas tous le même volume de travail à partir des ressources disponibles.

Une formule de financement pourrait permettre aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée de mettre en œuvre un processus plus complet de préparation du budget qui préciserait en détail la répartition sur l'exercice des fonds demandés. Par ailleurs, ce processus pourrait être lié directement au dossier de décision de chaque haut fonctionnaire de l'Assemblée et associé aux mesures de rendement de leur bureau. Les hauts fonctionnaires de l'Assemblée soumettent chaque année leur budget à l'étude du Comité d'administration de l'Assemblée législative.

le professeur Forcese [Craig Forcese, de l'Université d'Ottawa] a préconisé une formule de financement viable à long terme, qui prévoit l'augmentation du financement sur une période fixe [...], en fonction d'un point de repère objectif. Les augmentations annuelles pourraient être déterminées en fonction de critères objectifs spécifiques aux fonctions de chaque haut fonctionnaire du Parlement [...]. Advenant que la formule soit inscrite dans une loi, les critères de financement pourraient également y être précisés³².

Établissement de principes budgétaires communs

Finalement, il faudrait songer à encourager les hauts fonctionnaires de l'Assemblée à collaborer à l'élaboration d'un processus de préparation du budget qui énonce des principes fondamentaux communs selon lesquels les éléments du budget de ces hauts fonctionnaires sont directement liés aux pierres fondamentales de la reddition de comptes, de l'efficacité et de l'indépendance.

7. Pertinence

L'importance de la promotion et de la sensibilisation

Prise individuellement, la façon dont le public perçoit la pertinence de chaque mandat législatif ne devrait pas être le seul facteur déterminant s'il est question de regrouper ou de fusionner des bureaux de hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Les pressions financières qui s'exercent actuellement sur des bureaux individuels de hauts fonctionnaires peuvent avoir une incidence sur la capacité de réorienter des ressources vers des initiatives de sensibilisation et de promotion, ce qui aurait ainsi une incidence sur la pertinence du travail et la valeur du mandat en général.

³²DOUGLAS, Kristen et Nancy HOLMES, *op. cit.*

Des bureaux de hauts fonctionnaires de l'Assemblée semblent consacrer énormément de temps et de ressources afin d'expliquer et de préciser de leur mandat au public et aux fonctionnaires, ce qui limite leur capacité de consacrer du temps à l'exécution de leur mandat comme tel. Il faudrait donc envisager des initiatives éducatives (comme des possibilités de formation) pour faire en sorte que les gens comprennent mieux le mandat des hauts fonctionnaires et que les fonctionnaires comprennent mieux la portée des lois pertinentes.

Examen des responsabilités de base

Une autre question directement liée à la pertinence des fonctions de chaque haut fonctionnaire de l'Assemblée nécessite une évaluation régulière des responsabilités de base. Un examen de ces responsabilités peut aussi se traduire par un accroissement des gains d'efficacité et de l'efficacité puisque les priorités et objectifs à court terme sont établis en fonction du rôle essentiel de chaque haut fonctionnaire de l'Assemblée tout en prévoyant des ressources pour les objectifs à moyen et à long terme. À cet égard, la possibilité d'établir un plan pluriannuel d'activités peut aussi être directement liée aux mesures de rendement ayant trait à des responsabilités de base clairement définies. Bref, les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et leur personnel devraient se pencher régulièrement sur les questions suivantes :

- Quelles sont les responsabilités qu'ils doivent assumer en vertu de la loi habilitante?
- Quelles sont les responsabilités qu'ils peuvent assumer en vertu de la loi habilitante (pouvoir discrétionnaire)?
- Quelles responsabilités (obligatoires ou discrétionnaires) relèvent de leur mandat?
- Quelles responsabilités (obligatoires ou discrétionnaires) pourraient :
 - être confiées à un autre haut fonctionnaire de l'Assemblée?
 - être confiées (ou réintégrées) au pouvoir exécutif?
 - être confiées à un fournisseur de services du secteur privé?
- Quelles responsabilités pourraient être confiées à d'autres fournisseurs de services (organismes privés ou publics)?
- Quelles nouvelles responsabilités pourraient être créées et intégrées dans leur mandat afin d'accroître la pertinence et l'exactitude du mandat prévu par la loi?
- Certaines des mesures en question donneraient-elles lieu à une redistribution stratégique et économique des ressources financières du bureau?
- Lorsque des responsabilités sont confiées à un autre organisme public, le fardeau financier est-il aussi transféré ou le gouvernement réalise-t-il des économies globales à la suite de l'initiative?

Examen périodique de la loi habilitante

Des mesures devraient également être prises afin que les hauts fonctionnaires de l'Assemblée soient consultés au sujet de l'examen périodique de la loi qui les régit et qu'ils puissent participer à l'examen, formuler des observations sur ce qui est efficace et ce qui ne l'est pas et être l'élément moteur de propositions visant à améliorer leur mandat à la faveur de modifications législatives³³. Les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et leur personnel sont peut-être les sources les mieux informées sur la mise en œuvre réaliste des dispositions législatives qui établissent les paramètres de l'exercice de leurs fonctions.

Reddition de comptes accrue, pertinence accrue

Bien que la mise en œuvre de mesures de rendement et d'un mécanisme de communication de l'évaluation des résultats soit importante pour veiller à ce que les hauts fonctionnaires de l'Assemblée rendent des comptes à l'Assemblée législative, on peut également signaler que les évaluations du rendement et la pertinence sont aussi étroitement liées. En mettant en œuvre des initiatives améliorées en matière de présentation de rapports et de reddition de comptes, les hauts fonctionnaires, au moyen de leurs rapports annuels et d'autres rapports publics (tels qu'un rapport sur les activités liées au dossier de décision ou un rapport sur la mise en œuvre stratégique d'un plan), peuvent assurer la précision, la pertinence et la crédibilité de leurs travaux et des responsabilités qu'ils assument en vertu du mandat.

8. Développement des capacités

Perfectionnement professionnel

Les bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée comptent des spécialistes en la matière, et le perfectionnement professionnel est essentiel pour maintenir la qualité des services qu'ils assurent à la population du Nouveau-Brunswick. Dans bien des cas, le perfectionnement professionnel n'est pas offert à l'interne aux membres du personnel des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, en raison de leur expertise. En conséquence, le perfectionnement professionnel est réduit ou suivi à distance. Dans les deux cas, la situation a une incidence sur les ressources et la capacité d'exécuter le mandat de manière efficiente.

Il faudrait permettre au personnel du pouvoir législatif de se prévaloir des possibilités de perfectionnement professionnel offertes au sein du pouvoir exécutif et l'encourager à le faire. Une telle démarche serait conforme à l'approche adoptée par le gouvernement pour mettre en œuvre son initiative d'amélioration du gouvernement.

³³Il a été avancé que la modification de la *Loi sur les conflits d'intérêts des députés et des membres du Conseil exécutif*, pour que la démission, la retraite ou la non-réélection n'empêche pas la tenue d'une enquête sur des actes répréhensibles, est un exemple actuel du lien étroit entre une loi habilitante et le maintien de la pertinence du mandat et des responsabilités de base.

Recrutement et maintien en poste

Le recrutement et le maintien en poste représentent un défi pour certains bureaux de hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Cela s'explique en partie par le nombre limité de candidats compétents qui peuvent réaliser les tâches spécialisées liées aux mandats législatifs. La formation en cours d'emploi, bien qu'offerte, a une incidence sur la productivité puisqu'il faut consacrer des ressources à de nouveaux employés, ce qui amoindrit la capacité interne. En outre, en raison de ressources financières limitées, les bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ne peuvent pas toujours être aussi concurrentiels que d'autres employeurs, surtout lorsqu'il s'agit de rémunération et d'avantages sociaux offerts dans le secteur privé. Par exemple, les bureaux des hauts fonctionnaires sont obligés de réserver pour les cotisations professionnelles et d'autres avantages des fonds qu'ils pourraient investir dans d'autres ressources pour le bureau – mais, ce faisant, ils risqueraient de perdre leur attrait en tant qu'employeurs.

Le maintien en poste est aussi touché par les possibilités d'avancement relativement peu nombreuses que peuvent offrir les bureaux des hauts fonctionnaires. Même si le personnel du pouvoir législatif est admissible à certains postes qui relèvent du pouvoir exécutif, aucun processus officiel ne permet au personnel des deux pouvoirs d'examiner les possibilités de perfectionnement professionnel et d'avancement qui relèvent de l'un ou de l'autre des pouvoirs.

Même si les possibilités d'avancement au sein des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée sont limitées, certaines personnes ont fait valoir que l'attribution de divers mandats à un seul haut fonctionnaire pourrait contribuer au perfectionnement professionnel en offrant la possibilité de travailler dans un autre domaine de compétence.

Les bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée devraient examiner la structure de leurs postes et les échelles salariales pour instaurer la parité salariale, en l'occurrence en procédant à l'évaluation et à la classification du personnel subalterne et des cadres supérieurs. Un tel examen contribuerait probablement au maintien en poste du personnel chevronné et à la réalisation de gains d'efficience au sein des bureaux.

9. Considérations relatives à la répartition et à l'attribution stratégique des mandats législatifs

9.1 Révision de la structure et de l'attribution des mandats

Nos consultations et nos recherches ont permis de dégager des intérêts et besoins sous-jacents qui nous ont incités à étudier le rôle fondamental des hauts fonctionnaires de l'Assemblée par rapport aux responsabilités qu'assument leurs bureaux respectifs. Bien que des considérations financières aient été prises en compte, nos observations ont surtout visé *le mode* d'exécution des fonctions et de prestation des services en matière de surveillance aux gens du Nouveau-Brunswick. Après nous être penchés sur les préoccupations et problèmes évidents soulevés par les parties prenantes (par exemple, le manque de financement et les fonctions mal orientées ou sans pertinence), nous avons ensuite étudié un problème plus rudimentaire qui, dans certains cas, semble découler du fait que la répartition de certaines responsabilités établies par la loi ne permet

pas une exécution optimale, harmonieuse, cohérente et symbiotique des fonctions prévues par la loi alors que, dans d'autres cas, l'aspect pratique de certains mandats semble favoriser la réattribution vers un autre bureau.

D'autres questions clés ont été soulevées pendant nos consultations et discussions, notamment l'augmentation et le renforcement des capacités, la mise en œuvre de la coopération, les occasions de partager les connaissances et la mise en place d'un financement convenable pour les hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Qui plus est, étant donné les défis financiers de la province, la valeur des avantages éventuels de la réattribution ou de la réorganisation des responsabilités prévues par la loi et le partage de services communs selon de nouvelles structures de fonctionnement ou celles déjà en place ont fait l'objet de discussions relatives à des initiatives qui pourraient donner lieu au réinvestissement stratégique des économies connexes. De plus, la possibilité de réduire le nombre de hauts fonctionnaires de l'Assemblée afin d'atteindre les objectifs de rendement et de pertinence n'était pas perçue comme une solution ou une réduction de facto de leur indépendance, en autant que la mesure s'inscrive dans une stratégie globale et un plan durable visant à accroître l'efficacité, la capacité et la productivité des hauts fonctionnaires en ce qui concerne leurs mandats législatifs respectifs.

Dans cette perspective, nous sommes respectueusement d'avis qu'il faut tenir une discussion et envisager la restructuration organisationnelle des mandats au moyen d'une réattribution stratégique de certains de ceux-ci afin d'éviter une augmentation potentielle du nombre de hauts fonctionnaires de l'Assemblée.

L'une des options que le gouvernement pourrait considérer à l'égard d'un modèle révisé de surveillance législative (illustré plus loin) pourrait se structurer en fonction de chaque mandat législatif plutôt que selon l'attribution du mandat à une personne nommée (pour mettre l'accent sur « ce qui doit être fait » plutôt que sur « la personne chargée du mandat »). Un tel modèle assurerait le renforcement des capacités et des connaissances tout en assurant des économies considérables qui pourraient être en partie réinvesties dans les bureaux actuels.

Il est avancé que, par l'entremise des nouvelles lois ou d'amendements législatifs et avec l'appui de politiques, la répartition et l'attribution stratégique des mandats pourraient en fait régler de façon positive bon nombre des questions et préoccupations déjà soulevées, notamment les suivantes :

- regrouper des bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée tout en respectant leurs besoins et leur indépendance ;
- réduire le cloisonnement et donner la possibilité d'échanger des compétences spécialisées ;
- renforcer les capacités des bureaux ;
- donner au personnel des possibilités de perfectionnement professionnel tout en contribuant à améliorer l'efficacité et l'efficacité dans les bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée ;

- abolir le double emploi en permettant le partage des services de soutien administratif et de gestion, de réception et d'accueil.

La structure proposée est axée sur la mise en œuvre de certaines initiatives clés qui sont jugées essentielles pour assurer une transition ordonnée et l'adoption d'un modèle durable :

- Idéalement et lorsque cela est jugé nécessaire pour des fins d'efficacité, le fusionnement de mandats législatifs devrait respecter la durée des nominations actuelles et devrait s'effectuer par le biais de l'attrition lors de l'expiration des mandats non renouvelables.
- Les postes liés au soutien administratif et au travail de bureau devraient aussi être répartis parmi les divers bureaux ou les diverses directions, mais il faudrait soigneusement éviter le dédoublement des services de soutien et examiner les responsabilités liées aux postes par rapport aux services de première ligne fournis, surtout en ce qui concerne les fonctions de réception et d'accueil³⁴.
- Il faudrait envisager le réinvestissement stratégique d'une partie des économies découlant de la mise en œuvre du modèle proposé afin qu'aucun haut fonctionnaire de l'Assemblée ne soit défavorisé financièrement ni ne voie compromettre sa capacité d'exercer un nouveau mandat par un manque de personnel.
- Il faudrait en outre envisager de permettre aux membres du personnel spécialisés qui veulent mettre leurs connaissances au service d'autres directions (par exemple les services juridiques, d'audit ou de communications) de profiter d'occasions de prêt de service.
- Des mesures devraient être mises en œuvre afin que les services généraux de l'Assemblée législative – notamment les services de finances, de ressources humaines et de technologies de l'information – ainsi que les services de traduction soient fournis de manière cohérente et efficace aux bureaux de tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée.

9.2 *Modèles actuel, potentiel et proposé*

Présentement, le Nouveau-Brunswick compte huit postes de hauts fonctionnaires qui relèvent de l'Assemblée législative (consulter la Partie 2 pour plus de renseignements).

³⁴Pour éviter les cessations d'emploi, il faudrait élaborer immédiatement une stratégie de réaffectation pour que les employés actifs dont le poste est supprimé soient réaffectés à un poste semblable relevant du pouvoir législatif ou du pouvoir exécutif. D'autres postes pourraient être supprimés par attrition ou en ne pourvoyant pas des postes vacants.

Modèle actuel – Hauts fonctionnaires (8)							
Commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée <i>Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée</i> <i>Loi sur l'accès et la protection de renseignements personnels sur la santé</i>	Vérificatrice générale <i>Loi sur le vérificateur général</i>	Directeur général des élections <i>Loi électorale</i> <i>Loi sur le financement de l'activité politique</i>	Défenseur des enfants et de la jeunesse <i>Loi sur le défenseur des enfants et de la jeunesse</i>	Commissaire aux langues officielles <i>Loi sur les langues officielles</i>	Commissaire aux conflits d'intérêts <i>Loi sur les conflits d'intérêts des députés et des membres du Conseil exécutif</i>	Défenseur du consommateur en matière d'assurances <i>Loi sur le défenseur du consommateur en matière d'assurances</i>	Ombudsman <i>Loi sur l'Ombudsman</i> <i>Loi sur les divulgations faites dans l'intérêt du public</i> <i>Loi sur la Fonction publique</i> <i>Loi sur les archives</i> <i>Loi sur ...</i>

Le nombre de hauts fonctionnaires à fait l'objet d'un intérêt considérable puisque le Nouveau-Brunswick a plus de hauts fonctionnaires que la plupart des provinces. Par ailleurs, il existe présentement une possibilité d'augmenter ce nombre.

Tel que discuté dans la Partie 2 (voir sous « aperçu général »), il y a présentement huit hauts fonctionnaires et une loi en attente d'une proclamation en prévoit un neuvième (le Registraire des lobbyistes). Un engagement électoral pourrait en créer un dixième (Défenseur des aînés). Alors que ces derniers ont été envisagés comme des mandats partagés ou supplémentaires relevant de l'Ombudsman, la fusion de hauts fonctionnaires partageant des mandats semblables ou ceux qui ont des mandats d'une portée plus restreinte que d'autres n'est pas nécessairement cohérent avec les mesures prises pour accroître l'efficacité et l'efficacité des bureaux. Le tableau suivant illustre l'expansion et la répartition possible des mandats législatifs :

Modèle potentiel – Hauts fonctionnaires (10)				
Commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée <i>Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée</i> <i>Loi sur l'accès et la protection en matière de renseignements personnels sur la santé</i>	Vérificatrice générale <i>Loi sur le vérificateur général</i>	Directeur général des élections <i>Loi électorale</i> <i>Loi sur le financement de l'activité politique</i>	Défenseur des enfants et de la jeunesse <i>Loi sur le défenseur des enfants et de la jeunesse</i>	Commissaire aux langues officielles <i>Loi sur les langues officielles</i>
Commissaire aux conflits d'intérêts <i>Loi sur les conflits d'intérêts des députés et des membres du Conseil exécutif</i>	Défenseur du consommateur en matière d'assurances <i>Loi sur le défenseur du consommateur en matière d'assurances</i>	Ombudsman <i>Loi sur l'Ombudsman</i> <i>Loi sur les divulgations faites dans l'intérêt du public</i> <i>Loi sur la Fonction publique</i> <i>Loi sur les archives</i>	Registraire des lobbyistes <i>Loi sur l'inscription des lobbyistes</i>	Défenseur des aînés [Compétence à déterminer]

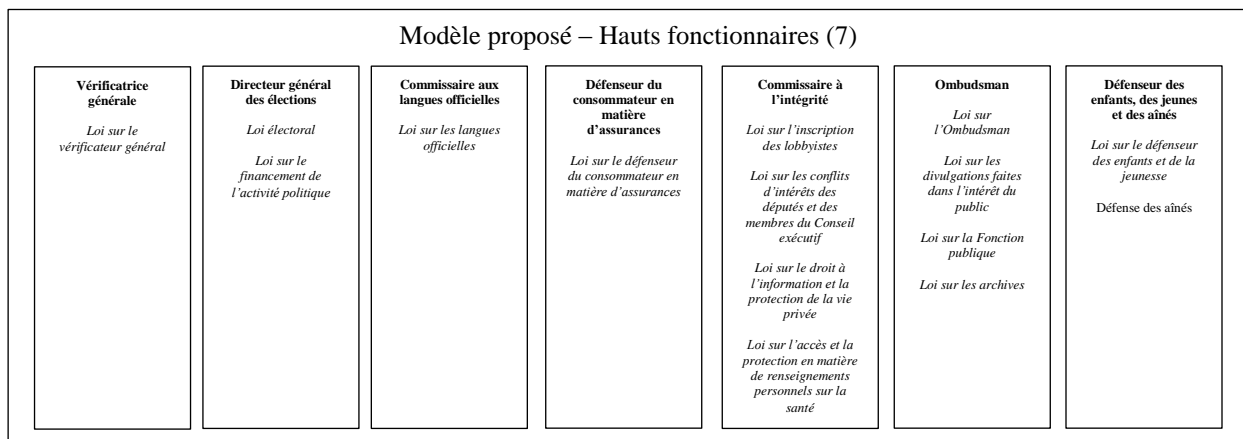
Pour des raisons invoquées dans ce rapport, nous soumettons respectueusement qu'un tel modèle potentiel ne contribuerait pas à l'atteinte des objectifs visant la répartition des mandats législatifs de façon durable financièrement ni serait-il cohérent avec une mesure veillant à l'attribution efficace des responsabilités liées à la surveillance.

En ce qui a trait à l'examen de la répartition et de l'attribution des responsabilités législatives sans tenir compte uniquement des similarités entre les mandats ou encore des limites de ces derniers mais plutôt en soulignant leur synergie au niveau de la substance, il existe une option (ou modèle) qui peut être proposée pour étude. Cette option serait cohérente avec les objectifs liés à l'accroissement de l'efficacité tout en consolidant les mandats législatifs de surveillance qui visent principalement à assurer l'intégrité, la transparence et la reddition de comptes du gouvernement, des élus et des fonctionnaires qui ont la responsabilité de mettre en application les décisions exécutives tout en respectant la protection de la vie privée.

Le modèle proposé mènerait à la création d'un Commissaire à l'intégrité qui aurait la charge des responsabilités prévues dans la *Loi sur les conflits d'intérêts des députés et des membres du Conseil exécutif*, la *Loi sur l'inscription des lobbyistes*, la *Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée* et la *Loi sur l'accès et la protection en matière de renseignements personnels sur la santé*.

De plus, l'option proposée donnerait lieu à un élargissement du mandat de ce haut fonctionnaire dont le mandat vise la défense des individus qui autrement aurait peine à attirer l'attention à l'égard de leurs droits et de leurs intérêts. Le Défenseur des enfants, des jeunes et des aînés serait la personne mandatée pour être la voix des personnes les plus vulnérables de notre province. Ce haut fonctionnaire travaillerait également étroitement avec les ministères qui prodiguent des services à cette tranche de la population. Il devrait également jouir des ressources nécessaires pour exercer son mandat avec efficacité et efficacité.

Bien que la *Loi sur l'Ombudsman* confère le pouvoir de surveiller les foyers de soins, les foyers de soins spéciaux, les services de soins à domicile et les résidences communautaires désignées, l'ombudsman doit rester neutre et impartial. Il a été avancé que les personnes âgées, tout comme les enfants et les jeunes, sont des personnes vulnérables et que la neutralité et l'impartialité ne sont peut-être pas suffisantes pour mettre pleinement en œuvre une stratégie de surveillance efficace et efficiente. Il faudrait envisager l'élargissement du champ d'action du Défenseur des enfants, des jeunes et des aînés afin qu'il vise la défense des personnes âgées vulnérables ainsi que de la clientèle qui reçoit des soins spécialisés dans les foyers de soins spéciaux.



Partie 5 : recommandations et suggestions aux fins d'étude

1. CATÉGORIE A : Recommandations visant une mise en œuvre immédiate et à court terme

Il est recommandé d'étudier les mesures suivantes :

Recommandations générales

- 1) **Processus de consultation** : Que le gouvernement du Nouveau-Brunswick prenne en considération et examine toutes les suggestions pertinentes formulées par le public à la suite de la publication du document de travail intitulé *Des choix pour remettre le Nouveau-Brunswick en marche* ainsi que les idées pertinentes exprimées à l'occasion des consultations publiques de janvier 2016.
- 2) **Aucun nouveau poste de haut fonctionnaire de l'Assemblée** : Que la création de postes additionnels de haut fonctionnaire soit suspendue en attendant la mise en place d'un processus législatif plus rigoureux qui justifie et rationalise la création de ces postes. [Voir aussi la recommandation 1 du rapport de 2011.]
- 3) **Hauts fonctionnaires titulaires** – En raison de la présence de titulaires avec quelques années résiduelles à leur mandat dans le cas de quatre hauts fonctionnaires, il est recommandé que tout regroupement soit fait avec soin et lorsque l'attrition le permet.
- 4) **Autorité hiérarchique** : Que le CPPPHFA soit désigné par l'Assemblée législative en tant qu'organisme officiel qui relèvent des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et que l'Assemblée législative précise les rôles respectifs du CPPPHFA et du CAAL en ce qui concerne les hauts fonctionnaires.

Recommandations relatives à l'indépendance des hauts fonctionnaires de l'Assemblée

- 5) **Processus de sélection et de nomination** : Afin de favoriser des relations plus productives et durables entre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et l'Assemblée législative, que le CPPPHFA participe plus activement au processus de sélection et de nomination de nouveaux hauts fonctionnaires de l'Assemblée afin que le processus de nomination relève clairement de l'Assemblée législative. [Voir aussi la recommandation 4 du rapport de 2011.]
- 6) **Renforcement de l'indépendance** : Que le CPPPHFA établisse un forum d'échanges afin de discuter des questions portant sur l'indépendance et l'autonomie structurelles et fonctionnelles des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et la perception de leur indépendance et de leur autonomie.

Recommandations relatives à la reddition de comptes et au soutien des hauts fonctionnaires de l'Assemblée

- 7) **Principes de reddition de comptes** : Que le CPPPHFA établisse un forum permettant de discuter avec les hauts fonctionnaires de l'Assemblée en vue de cerner, de mettre en œuvre et de contrôler les principes et les paramètres fondamentaux de la reddition de comptes relativement aux agents de l'Assemblée législative chargés de la surveillance.
- 8) **Soutien à l'égard de la pertinence** : Grâce au soutien du greffier de l'Assemblée législative qui joue un rôle dans l'attribution stratégique et optimale des mandats, que le CPPPHFA établisse un forum permettant des échanges réguliers en vue de vérifier la pertinence des mandats et des fonctions des hauts fonctionnaires de l'Assemblée, en mettant l'accent sur les processus nécessaires pour assurer la pertinence optimale au moyen de la réattribution des fonctions et des responsabilités.
- 9) **Liste de contrôle comportant des mesures raisonnables sur le plan financier pour les demandes de crédits budgétaires** : Que des mesures soient prises afin que, même si les hauts fonctionnaires de l'Assemblée suivent un processus de demande de crédits budgétaires qui n'est pas restreint par le pouvoir exécutif, des mesures de protection soient instaurées afin de garantir que le pouvoir législatif respecte les objectifs financiers provinciaux et aide à les atteindre et que le processus de demande de crédits budgétaires n'entrave pas les efforts de collaboration déployés par tous les pouvoirs du gouvernement pour atteindre des objectifs raisonnables sur le plan financier. [Voir aussi la recommandation 5 du rapport de 2011.]
- 10) **Cadre d'élaboration du budget** : Que soit adopté un processus de collaboration plus rigoureux entre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et le CAAL en vue de la préparation des prévisions budgétaires conformément aux lignes directrices en matière de budgets du pouvoir exécutif. [Voir aussi la recommandation 6 du rapport de 2011.]
- 11) **Traitement des plaintes (autorité approbatrice)** : Que le CPPPHFA soit désigné comme autorité approbatrice dans la sélection, par le président de l'Assemblée législative, d'un tiers indépendant et compétent pour participer à l'examen ou à l'audit d'un autre haut fonctionnaire de l'Assemblée. [Voir aussi la recommandation 10 du rapport de 2011.]
- 12) **Traitement des plaintes (uniformité)** : Que soit élaboré, afin d'éviter des sources d'inefficience et des retards, un processus officiel d'examen et d'audit relativement aux plaintes contre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Le processus devrait inclure des éléments précis qui peuvent déclencher, à l'appréciation du président de l'Assemblée législative et du CPPPHFA, un examen ou un audit par un tiers ou en partenariat avec un tiers, le cas échéant. [Voir aussi la recommandation 11 du rapport de 2011.]

- 13) **Traitement des plaintes (rapidité)** : Que soit envisagé, en collaboration avec le CPPPHFA, un processus simple mais officiel de traitement des plaintes écrites, permettant au président et au greffier de l'Assemblée législative de traiter la demande et de procéder à un examen préliminaire quant au bien-fondé de la plainte avant de recommander une mesure subséquente, le cas échéant. [Voir aussi la recommandation 11 du rapport de 2011.]
- 14) **Questions liées au rendement** : Que le CPPPHFA définisse le rôle et les responsabilités de l'organisme chargé d'aborder, de gérer et de résoudre les questions liées au rendement qui ont trait aux responsabilités prévues par la loi et assumées par un haut fonctionnaire de l'Assemblée.

Recommandations relatives à l'efficacité des hauts fonctionnaires de l'Assemblée

- 15) **Greffier de l'Assemblée chargé de l'administration** : Sans porter atteinte à l'autonomie des hauts fonctionnaires de l'Assemblée comme administrateurs généraux, que le greffier de l'Assemblée législative soit désigné comme administrateur chargé de la surveillance et du contrôle de leur indépendance ainsi que de leur respect des règles fondamentales en matière de fonctionnement, de procédure et de finances qui s'appliquent à l'Assemblée législative. [Voir aussi les recommandations 12 et 13 du rapport de 2011.]
- 16) **Maximisation de l'attribution de mandats** : Que le greffier de l'Assemblée législative élabore et mette en œuvre un processus de consultation régulière avec les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et leur équipe de gestion afin de vérifier la pertinence de leurs mandats et, le cas échéant, de rédiger ensemble des propositions de réattribution des responsabilités à soumettre à l'étude du CPPPHFA.
- 17) **Mesures de rendement** : Que des mesures de rendement pour les hauts fonctionnaires de l'Assemblée soient élaborées en collaboration avec le CPPPHFA et mises en œuvre sous la direction et la gouverne de l'Assemblée législative (par l'intermédiaire du CPPPHFA), en prenant comme modèle le gabarit de mesures de rendement du pouvoir exécutif tout en tenant compte des nuances qui s'imposent ainsi que des mesures conçues pour évaluer avec précision la pertinence des activités du pouvoir législatif — à savoir la façon dont la valeur des résultats est déterminée. [Voir aussi la recommandation 9 du rapport de 2011.]
- 18) **Défis opérationnels** : Que le CPPPHFA établisse un forum de discussion et aborde les questions relatives aux défis liés aux activités des hauts fonctionnaires de l'Assemblée tout en incitant ceux-ci — collectivement ou individuellement — à prendre les mesures proposées pour accroître leur capacité de manière responsable et durable sur le plan financier.

Recommandations relatives à l'efficacité des hauts fonctionnaires de l'Assemblée

- 19) **Relations avec le pouvoir exécutif** : Que le CPPPHFA, avec l'aide du greffier de l'Assemblée législative, dirige l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan visant à accroître les possibilités de sensibilisation et de dialogue entre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et le pouvoir exécutif. [Voir aussi les recommandations 24, 25 et 26 du rapport de 2011.]
- 20) **Intégration de pratiques exemplaires** : Que des mesures soient prises afin d'améliorer les relations entre les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et le pouvoir exécutif et d'examiner des possibilités d'intégrer au pouvoir législatif des pratiques exemplaires en matière de gestion officielle et d'amélioration des processus. [Voir aussi les recommandations 26 et 27 du rapport de 2011.]
- 21) **Documents d'information (à l'intention de nouvelles personnes nommées)** : Que des mesures soient prises afin d'élargir la portée de la recommandation 28 du rapport de 2011 (établissement de documents d'information pour les nouveaux hauts fonctionnaires de l'Assemblée afin d'assurer un transfert réussi du pouvoir) pour qu'elle comprenne un processus d'information à l'intention des nouveaux sous-ministres, sous-ministres adjoints et directeurs généraux du pouvoir exécutif.
- 22) **Documents d'information (à l'intention des parlementaires)** : Qu'il incombe au président du CPPPHFA ou à son remplaçant désigné de renseigner les parlementaires sur le rôle, les mandats et la portée de la compétence de chaque haut fonctionnaire de l'Assemblée.
- 23) **Uniformité administrative** : Que l'Assemblée législative, par l'entremise du greffier, mène une initiative d'élaboration et de mise en application d'un manuel de politiques administratives visant l'ensemble du pouvoir législatif (y compris les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et leur bureau respectif) et que ces politiques soient déposées à l'Assemblée législative pour assurer la reddition de comptes et la transparence.

Recommandations relatives au financement des hauts fonctionnaires de l'Assemblée³⁵

- 24) **Élaboration du budget et formule de financement** : Que le CPPPHFA, en collaboration avec les hauts fonctionnaires de l'Assemblée, mène une initiative en vue d'élaborer et de mettre en œuvre un processus d'élaboration du budget, d'examiner l'actuel mécanisme de financement des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et d'élaborer et de mettre en œuvre une formule de financement pour chaque haut fonctionnaire. [Voir aussi la recommandation 5 du rapport de 2011.]

³⁵Les recommandations comprises dans la présente section peuvent aussi porter sur l'indépendance et la reddition de comptes des hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Par souci d'une plus grande clarté et précision, nous avons choisi de les inclure dans une catégorie de financement.

- 25) **Évaluation de la suffisance des ressources** : Que les hauts fonctionnaires de l'Assemblée collaborent avec le CPPPHFA afin de fixer les seuils minimaux en vue de l'évaluation de la suffisance des ressources accordées à chacun des hauts fonctionnaires, notamment en utilisant les éléments de fond (portée du mandat et niveau de surveillance) comme point de repère pour comparer leurs bureaux et ceux de leurs homologues ailleurs au Canada.
- 26) **Suffisance du financement** : Que le CPPPHFA entame et mène une discussion annuelle avec les hauts fonctionnaires de l'Assemblée sur la suffisance du mécanisme de financement et examine, en collaboration avec ces derniers, la suffisance de toute formule de financement et de tout cadre de financement pouvant être mis au point au cours du processus de collaboration proposé dans la catégorie B.
- 27) **Mise en réserve de fonds pour les rajustements salariaux** : Que, dans la préparation de projets de budget, une enveloppe budgétaire distincte soit mise en réserve pour les rajustements salariaux annuels et ne soit pas incluse dans la demande de crédits budgétaires présentée par chaque haut fonctionnaire de l'Assemblée visant le fonctionnement de son bureau.

Autres recommandations

- 28) **Défenseur du consommateur en matière d'assurances** : Que le mandat en vertu de la *Loi sur le défenseur du consommateur en matière d'assurances* continue comme tel jusqu'au moment où l'Assemblée législative sollicite un examen du statut du Défenseur du consommateur en matière d'assurances à titre de haut fonctionnaire. Il est également recommandé que le bureau du Défenseur du consommateur en matière d'assurances soit exclu de tout regroupement avant la tenue d'un examen par l'Assemblée législative.

2. CATÉGORIE B : Recommandations aux fins d'étude au moyen d'un processus de collaboration

Les initiatives suivantes visant à atteindre les objectifs de l'examen de 2015 sont recommandées aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée et au CPPPHFA aux fins d'étude :

Recommandations relatives à l'indépendance et à la reddition de comptes des hauts fonctionnaires de l'Assemblée

- 29) **Une seule loi (reddition de comptes)** : Que soient envisagées l'élaboration et la rédaction d'une nouvelle loi qui faciliterait l'intégration d'un cadre redditionnel pour les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et qui appuierait toute autre mesure prise par l'Assemblée législative (par l'intermédiaire du CPPPHFA ou d'un autre comité) pour assurer la gestion continue du rendement des hauts fonctionnaires et de leurs bureaux. [Voir aussi la recommandation 19 du rapport de 2011.]
- 30) **Privilèges, avantages sociaux et rémunération des hauts fonctionnaires de l'Assemblée** : Qu'il soit envisagé de charger le CPPPHFA de mener la création et l'application d'une liste de contrôle des descriptions de poste pour les hauts fonctionnaires de l'Assemblée afin que leurs rémunération, avantages sociaux et privilèges soient directement liés à leurs responsabilités en vertu de la loi et à leurs mesures de rendement pour permettre au CPPPHFA de surveiller les hauts fonctionnaires de l'Assemblée afin qu'ils respectent un cadre redditionnel rigoureux et cohérent. [Voir aussi la recommandation 20 du rapport de 2011.]

Recommandations relatives à l'efficience et à l'efficacité des hauts fonctionnaires de l'Assemblée

- 31) **Une seule loi (structure des bureaux des hauts fonctionnaires)** : Que soit envisagée la rédaction d'une seule loi adaptée à toute nouvelle structure proposée des hauts fonctionnaires de l'Assemblée (et de leur bureau) pouvant découler du processus proposé de collaboration entre les hauts fonctionnaires et le CPPPHFA. La loi devrait prévoir un soutien législatif pour les mandats particuliers ainsi que permettre et faciliter l'échange de renseignements et de connaissances parmi les diverses unités des différents bureaux des hauts fonctionnaires de l'Assemblée et entre les hauts fonctionnaires eux-mêmes. [Voir aussi la recommandation 19 du rapport de 2011.]
- 32) **Loi sur les conflits d'intérêts des députés et des membres du Conseil exécutif (compétences du commissaire)** : Que soit envisagée la rédaction d'une nouvelle mesure législative ou la modification de la *Loi sur les conflits d'intérêts des députés et des membres du Conseil exécutif* afin d'établir, avant qu'une nouvelle personne soit nommée de façon permanente, les compétences professionnelles minimales que doit posséder la personne nommée pour exercer les fonctions de commissaire.
- 33) **Commissaire aux conflits d'intérêts** : Tout en lui permettant de conserver son autonomie en matière d'activités, qu'il soit envisagé de transférer au Commissaire à l'intégrité les

responsabilités prescrites par la loi et actuellement confiées au commissaire aux conflits d'intérêts.

- 34) **Commissaire aux conflits d'intérêts** : Qu'il soit envisagé de faire en sorte que toutes les activités menées par le Commissaire à l'intégrité en vertu de la *Loi sur les conflits d'intérêts des députés et des membres du Conseil exécutif* ainsi que les activités de soutien administratif se déroulent dans des bureaux situés dans des locaux convenables à l'Assemblée législative et que, en conséquence, les dépenses liées à l'infrastructure et à l'entretien de l'actuel bureau du Commissaire aux conflits d'intérêts prennent fin. Il est proposé que seul le budget de fonctionnement soit transféré au nouveau bureau et non la somme réservée à la rémunération et aux avantages sociaux du commissaire aux conflits d'intérêts.
- 35) **Registraire des lobbyistes** : Qu'il soit envisagé de transférer au Commissaire à l'intégrité les responsabilités prévues par la *Loi sur l'inscription des lobbyistes*, lesquelles sont actuellement confiées à l'ombudsman de la province.
- 36) **Mandat relatif aux personnes âgées** : Qu'il soit envisagé de transférer de l'ombudsman au défenseur des enfants, des jeunes et des aînés toutes les responsabilités de surveillance prévues par la loi en ce qui concerne les foyers de soins, les foyers de soins spéciaux, les services de soins à domicile et les services communautaires agréés. Qu'il soit en outre envisagé de fournir au Défenseur des enfants, des jeunes et des aînés les ressources nécessaires pour assumer ces nouvelles responsabilités.
- 37) **Regroupement des hauts fonctionnaires de l'Assemblée** : Sans compromettre l'indépendance de chaque haut fonctionnaire de l'Assemblée sur le plan de la structure et du fonctionnement, qu'il soit envisagé de demander aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée de collaborer avec le CPPPHFA, le greffier de l'Assemblée législative et le gouvernement à l'élaboration d'un plan réalisable, efficient et durable afin de donner suite à la recommandation 14 du rapport de 2011.
- 38) **Accès à l'information et protection de la vie privée** : Qu'il soit envisagé de faire en sorte que toutes les activités du Commissaire à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée soient transférées au Commissaire à l'intégrité.
- 39) **Perfectionnement professionnel** : Sans compromettre l'indépendance du pouvoir législatif, qu'il soit envisagé de faciliter le perfectionnement professionnel du personnel des bureaux de hauts fonctionnaires de l'Assemblée grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique qui permettrait au personnel du pouvoir législatif de profiter des possibilités de perfectionnement professionnel permanent offertes par le pouvoir exécutif.

Recommandations relatives au financement des hauts fonctionnaires de l'Assemblée

- 40) **Services de traduction** : Que soit envisagée la prestation de services de traduction par l'Assemblée législative à tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et que les fonds affectés à ces services soient inclus dans la demande de crédits budgétaires présentée chaque année par l'Assemblée législative.
- 41) **Services de communications** : Qu'il soit envisagé que l'Assemblée législative, par l'intermédiaire de la direction des services généraux, fournisse, au besoin, des services de communications à tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée et que les fonds affectés à ces services soient inclus dans la demande de crédits budgétaires présentée chaque année par l'Assemblée législative.
- 42) **Financement supplémentaire et dépenses imprévues** : Qu'il soit envisagé de rédiger des modifications législatives qui établiraient un processus officiel selon lequel les hauts fonctionnaires de l'Assemblée pourraient, avec l'approbation du CPPPHFA, présenter à l'Assemblée législative une demande de financement supplémentaire en raison de dépenses imprévues occasionnées au cours de l'exercice financier.

Autres recommandations

- 43) **Commission des droits de la personne** : Qu'il soit envisagé, en consultation avec la présidente de la Commission des droits de la personne et le pouvoir exécutif, d'examiner la faisabilité et la pertinence de faire en sorte que la Commission des droits de la personne relève du pouvoir législatif, ce qui avait été initialement proposé dans le rapport de 2011.
- 44) **Loi sur les archives** : Il est recommandé que l'Ombudsman et le Commissaire à l'intégrité, en consultation avec le CPPPHFA, déterminent la faisabilité liée à l'adoption de la recommandation 33 du rapport de 2011.

Partie 6 : Économies éventuelles et évitement de coûts

À l'heure actuelle, il est difficile de donner des chiffres précis quant aux éventuelles réductions des dépenses, aux coûts évités ou à la valeur estimative des gains d'efficacité. Cette difficulté est principalement attribuable au fait que nos recommandations préconisent un processus axé sur la collaboration entre les hauts fonctionnaires et le CPPPHFA afin d'élaborer une proposition qui exposerait des initiatives de réduction des dépenses ainsi que des suggestions de réinvestissements stratégiques pour les exercices financiers 2017-2018 et 2018-2019. À notre avis, des hypothèses quant aux résultats financiers que pourraient avoir des propositions encore inconnues seraient erronées et potentiellement trompeuses.

Selon divers scénarios, certaines initiatives de réduction des dépenses et d'évitement de coûts en 2017-2018 et 2018-2019 pourraient entraîner des économies importantes pouvant atteindre l'objectif initialement établi dans le document intitulé *Des choix pour remettre le Nouveau-Brunswick en marche*, lequel est de 400 000,00 \$ à 700 000,00 \$. Des mesures de limitation des coûts et de réduction des dépenses pourraient découler des initiatives suivantes (liste non exhaustive) :

- la création du Bureau du Commissaire à l'intégrité ;
- la réalisation d'économies par la centralisation des services de traduction ;
- la réalisation d'économies par la centralisation des services de communications ;
- la réalisation d'économies grâce à divers scénarios de partage de locaux (dépenses liées aux infrastructures et à l'entretien) ;
- la réalisation d'économies grâce à divers scénarios de partage de locaux (partage des services de réception et de soutien administratif) ;
- la réalisation d'économies par le regroupement de certains bureaux (soutien administratif et service d'accueil) ;
- la réalisation d'économies par l'offre, à l'interne, de services juridiques aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée.

Même si des économies sont possibles et prévues, le gouvernement peut aussi envisager de réinvestir certaines des économies découlant de la réduction des dépenses afin d'augmenter l'indépendance et l'efficacité des hauts fonctionnaires de l'Assemblée. Dans l'esprit des recommandations et des suggestions déjà exposées, il est souhaité qu'un dialogue constructif et productif entre les hauts fonctionnaires et l'Assemblée législative, par l'entremise du CPPPHFA, donne lieu à des propositions innovatrices et viables quant aux réinvestissements possibles.

De plus, si certaines initiatives avaient une incidence sur les ressources humaines, nous avons bon espoir que la plupart des postes éliminés, voire tous, le seront par attrition ou par la non-dotation en personnel de postes vacants jugés superflus au titre d'une nouvelle structure opérationnelle. Par ailleurs, une attention particulière devrait être accordée à la mise en place d'une liste de réaffectation pour les membres du personnel admissibles afin de leur offrir des possibilités d'emploi dans d'autres secteurs du pouvoir législatif ou au sein du pouvoir exécutif du gouvernement.

Conclusion

La démarche qui a permis de recueillir des idées et des suggestions afin de s'en inspirer dans le présent rapport s'est révélée un parcours difficile en terrain inconnu, où des personnes et des organismes ont été invités à penser et à procéder différemment afin de surmonter des obstacles nouveaux ou de plus en plus frustrants. Même si les suggestions et recommandations présentées dans le rapport ne mèneront peut-être pas à des résultats parfaits, il est souhaité que des relations de travail axées sur la collaboration entre toutes les parties prenantes créent un climat favorable à des échanges continus et un cadre durable de coopération qui permettra d'élaborer des solutions innovatrices et de les mettre en commun.

À notre humble avis, si cet examen visant les hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick peut nous apprendre quelque chose, c'est que les défis offrent des possibilités. En fin de compte, ces possibilités doivent servir les intérêts de tous les gens du Nouveau-Brunswick grâce à la mise en œuvre de mesures judicieuses sur le plan financier qui doivent aussi tenir compte de l'importance de respecter les droits démocratiques fondamentaux et de mettre au service de la population des personnes et des organismes qui veillent au respect, à la promotion et l'application de ces droits. L'analyse et les recommandations qui en résultent, lesquelles figurent dans le présent rapport, devraient toujours être interprétées à la lumière des principes énoncés ci-dessus.

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick a établi l'objectif louable de s'attaquer aux défis financiers en réduisant ses dépenses, en évitant les coûts inutiles et en augmentant ses sources de recettes. Les hauts fonctionnaires de l'Assemblée – et, dans une plus grande mesure, le pouvoir législatif du gouvernement – sont appelés à participer à la démarche en contribuant aux efforts du gouvernement. Le présent rapport propose des façons de guider les hauts fonctionnaires et le gouvernement pour qu'ils appuient ces efforts au moyen d'options en matière d'attributions et d'une série de recommandations découlant de la consultation, de la recherche et de l'apport de diverses sources. De plus, certaines recommandations clés dépendent de relations de travail stables entre l'Assemblée législative et ses hauts fonctionnaires pour qu'ils collaborent à l'établissement d'objectifs et à la mise en œuvre des moyens pour les atteindre.

En ce qui concerne les hauts fonctionnaires, la volonté du gouvernement de mettre en place un cadre rigoureux de reddition de comptes devrait s'accompagner de mesures y faisant contrepoids qui garantiront et appuieront des gains d'efficacité et d'efficacités optimaux et qui témoigneront de la pertinence des hauts fonctionnaires tout en reconnaissant leur indépendance.

Annexe A

Aperçu des hauts fonctionnaires des provinces et des territoires

Les renseignements ci-après proviennent d'extraits pertinents puisés dans les réponses que les divers corps législatifs consultés ont fournies dans notre questionnaire.

Alberta	
Nombre de hauts fonctionnaires de l'Assemblée	<p>7 (1 poste vacant)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Vérificateur général 2) Directeur général des élections 3) Défenseur des enfants et de la jeunesse 4) Commissaire à l'éthique 5) Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée 6) Ombudsman 7) Commissaire à l'intérêt public (charge occupée par l'ombudsman)
Autorité	<p>Le comité permanent des hauts fonctionnaires de l'Assemblée (comité multipartite) examine chaque année les budgets et les salaires des hauts fonctionnaires de l'Assemblée.</p> <p>Le comité peut recevoir des demandes de modifications législatives et les faire suivre au ministère compétent.</p>
Partage de locaux	<p>Les hauts fonctionnaires suivants partagent des locaux (même bâtiment, étages différents) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - vérificateur général - défenseur des enfants et de la jeunesse - commissaire à l'éthique - commissaire à l'information et à la protection de la vie privée
Partage de services administratifs ou généraux	<p>L'ombudsman et le commissaire à l'intérêt public (le même haut fonctionnaire) partagent les services suivants : services généraux ; communications ; adjoint administratif ; services juridiques. Des services de bibliothèque sont aussi fournis aux hauts fonctionnaires sur demande.</p>
Mesures de rendement	<p>Les hauts fonctionnaires présentent tous un rapport annuel.</p> <p>Le vérificateur général fait l'objet d'examen externes par les pairs et publie des rapports sur le rendement.</p> <p>D'autres hauts fonctionnaires ont publié divers genres de mesures de rendement dans leurs rapports annuels ou dans des rapports distincts.</p>
Examens récents	Aucun.

Colombie-Britannique	
Nombre de hauts fonctionnaires de l'Assemblée	<p>8</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Vérificateur général 2) Commissaire aux conflits d'intérêts 3) Directeur général des élections 4) Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée 5) Commissaire au mérite 6) Ombudsman 7) Commissaire aux plaintes contre la police 8) Représentant des enfants et des jeunes

Colombie-Britannique	
Autorité	Le comité permanent spécial sur les finances et les services gouvernementaux, au moyen d'un examen budgétaire annuel
Partage de locaux	Les hauts fonctionnaires suivants partagent des locaux : - l'ombudsman ; - la commissaire à l'information et à la protection de la vie privée ; - la commissaire au mérite ; - le commissaire aux plaintes contre la police.
Partage de services administratifs ou généraux	Certains services sont partagés ; il y a un directeur général des services partagés.
Mesures de rendement	Certains hauts fonctionnaires de l'Assemblée publient dans leur rapport annuel leurs propres mesures de rendement : Elections BC, le vérificateur général et le représentant des enfants et des jeunes.
Examens récents	Un comité examine actuellement la <i>Freedom of Information and Protection of Privacy Act</i> .

Manitoba	
Nombre de hauts fonctionnaires de l'Assemblée	6 (Une personne cumule deux postes) 1) Vérificateur général 2) Directeur général des élections 3) Protecteur des enfants 4) Commissaire aux Conflits d'intérêts (qui est aussi arbitre en matière d'accès à l'information et de protection de la vie privée) 5) Arbitre en matière d'accès à l'information et de protection de la vie privée (qui est aussi commissaire aux Conflits d'intérêts) 6) Ombudsman
Autorité	Tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée, sauf le protecteur des enfants, présentent leur rapport annuel au président de l'Assemblée. Le rapport du protecteur des enfants est présenté au ministre des Services à la famille.
Partage de locaux	Aucun.
Partage de services administratifs ou généraux	Le commissaire aux Conflits d'intérêts et l'arbitre en matière d'accès à l'information et de protection de la vie privée partagent des services. Le bureau des finances et de l'administration de l'Assemblée législative assure des services de ressources humaines et de finances à l'ombudsman, au protecteur des enfants, à Élections Manitoba et au vérificateur général (sauf les ressources humaines pour celui-ci). Il assure aussi des services de TI à l'ombudsman et au protecteur des enfants. Élections Manitoba et le vérificateur général ont leurs propres services de technologies de l'information.
Mesures de rendement	Aucune mesure particulière sauf les rapports annuels
Examens récents	Le bureau du protecteur des enfants est mentionné dans un récent rapport d'enquête (<i>Achieving the Best for All our Children: the Legacy of Phoenix Sinclair</i> , décembre 2013). Le rapport recommande plus d'indépendance et de pouvoirs d'enquête pour le protecteur des enfants. Il recommande également que le protecteur des enfants relève directement du président de l'Assemblée législative.

Terre-Neuve-et-Labrador	
Nombre de hauts fonctionnaires	<p>5</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Vérificateur général 2) Directeur général des élections et commissaire des normes législatives 3) Défenseur des enfants et de la jeunesse 4) Représentant des citoyens 5) Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée
Autorité	<p>Tous les hauts fonctionnaires relèvent du président de la Chambre d'assemblée.</p> <p>Le vérificateur général peut comparaître devant le comité des comptes publics.</p> <p>La Management Commission établit, instaure et surveille les politiques financières et administratives applicables aux hauts fonctionnaires.</p>
Partage de locaux	<p>Un haut fonctionnaire est à la fois directeur général des élections et commissaire des normes législatives. Les deux bureaux partagent des locaux.</p>
Partage de services administratifs ou généraux	<p>Le directeur général des élections et le commissaire des normes législatives partagent des services de réception et d'administration.</p> <p>Le bureau du chef du service de l'information fournit des services de technologies de l'information à l'ensemble de l'appareil gouvernemental (le vérificateur général effectue une transition pour recevoir ces services).</p> <p>La Chambre d'assemblée fournit des services de ressources humaines, des services juridiques et des services d'administration financière à tous les hauts fonctionnaires (à l'exception du bureau du vérificateur général, qui ne reçoit pas de services d'administration financière).</p> <p>Les équipes de politiques et de communications de la Chambre d'assemblée fournissent des services de communications à certains bureaux.</p>
Mesures de rendement	<p>Dans le cadre de son plan d'activités, le bureau du vérificateur général cerne les questions à aborder et fixe des objectifs pour régler ces questions (dans le rapport annuel), ce qui comprend des mesures et des indicateurs de rendement.</p> <p>Le directeur général des élections et commissaire des normes législatives, le défenseur des enfants et de la jeunesse, le représentant des citoyens et le commissaire à l'information et à la protection de la vie privée publient des rapports de rendement annuels qui font état de questions stratégiques et d'objectifs, ainsi que de mesures et indicateurs de rendement, conformément à la <i>Transparency and Accountability Act</i> (à titre d'entités de la catégorie 3). La reddition de comptes comprend aussi la publication d'un plan d'activités triennal.</p>
Examens récents	<p>La loi intitulée <i>Access to Information and Protection of Privacy Act</i> a fait l'objet d'un examen en 2014.</p>

Nouvelle-Écosse	
Nombre de hauts fonctionnaires de l'Assemblée	<p>6</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Vérificateur général 2) Directeur général des élections 3) Commissaire aux conflits d'intérêts 4) Président-directeur général de la commission des droits de la personne 5) Agent de révision en matière d'accès à l'information et de la protection de la vie privée 6) Ombudsman

Nouvelle-Écosse	
Autorité	Un comité spécial se réunit chaque année pour étudier les prévisions budgétaires du vérificateur général et du directeur général des élections. D'autres hauts fonctionnaires présentent leurs documents budgétaires au conseil du trésor, lesquels sont ensuite présentés à l'Assemblée législative pendant l'étude des prévisions budgétaires.
Partage de locaux	Aucun
Partage de services administratifs ou généraux	Le commissaire aux conflits d'intérêts a des locaux à bureaux dans le bureau administratif du président de l'Assemblée.
Mesures de rendement	Tous les hauts fonctionnaires, à l'exception du commissaire aux conflits d'intérêts et du directeur général des élections, publient un rapport annuel de reddition de comptes.
Examens récents	Aucun.

Nunavut	
Nombre de hauts fonctionnaires de l'Assemblée	5 1) Directeur général des élections 2) Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée (charge partagée avec les Territoires du Nord-Ouest) 3) Commissaire à l'intégrité 4) Commissaire aux langues 5) Représentant de l'enfance et de la jeunesse
Autorité	Tous les hauts fonctionnaires relèvent de l'Assemblée législative. Les hauts fonctionnaires relèvent du comité permanent sur les opérations gouvernementales et les comptes publics, à l'exception du commissaire à l'intégrité, qui relève uniquement de l'Assemblée législative. Le bureau de régie et des services est chargé de la surveillance de tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée afin de veiller au respect de plusieurs autres lois.
Partage de locaux	Le commissaire aux langues et le représentant de l'enfance et de la jeunesse partagent une aire de réception.
Partage de services administratifs ou généraux	L'Assemblée législative fournit un soutien administratif et général à tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée (paye, ressources humaines et autres services généraux). Un soutien en matière de technologies de l'information est offert à tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée, sauf au directeur général des élections.
Mesures de rendement	Le rendement est mesuré au moyen des rapports annuels que les hauts fonctionnaires présentent à l'Assemblée législative.
Examens récents	Aucun, mais les lois habilitantes du représentant de l'enfance et de la jeunesse et du commissaire à l'intégrité prévoient un examen quinquennal.

Ontario	
Nombre de hauts fonctionnaires de l'Assemblée	<p>9</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Vérificateur général 2) Directeur général des élections 3) Commissaire à l'environnement 4) Commissaire aux services en français 5) Directeur de la responsabilité financière 6) Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée 7) Commissaire à l'intégrité 8) Ombudsman 9) Intervenant provincial en faveur des enfants et des jeunes
Autorité	L'Assemblée législative, par l'intermédiaire du président
Partage de locaux	Le commissaire à l'intégrité et le directeur de la responsabilité financière partagent des locaux dans le même bâtiment, mais occupent des étages différents.
Partage de services administratifs ou généraux	<p>Aucun service administratif n'est partagé. Le Bureau de l'Assemblée offre des services généraux, mais le recours à ces services serait sporadique et peu systématique.</p> <p>Des services limités de technologies de l'information sont offerts.</p>
Mesures de rendement	Seulement au moyen de rapports annuels ou à des fins internes. La loi ne semble exiger aucune présentation de rapports.
Examens récents	Aucun

Île-du-Prince-Édouard	
Nombre de hauts fonctionnaires	<p>5</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Vérificateur général 2) Directeur général des élections 3) Commissaire aux conflits d'intérêts 4) Commissaire sur les indemnités et les allocations 5) Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée
Autorité	<p>L'Assemblée législative, par l'intermédiaire du président.</p> <p>Les hauts fonctionnaires sont tenus de rendre des comptes au comité permanent de l'administration législative sur les questions liées au soutien administratif.</p> <p>La vérificatrice générale passe en revue son rapport annuel avec le comité permanent des comptes publics.</p>
Partage de locaux	Le commissaire aux conflits d'intérêts et le commissaire à l'information et à la protection de la vie privée occupent des locaux dans le même bâtiment.
Partage de services administratifs ou généraux	<p>Le personnel du bureau du greffier offre des services de soutien administratif au commissaire aux conflits d'intérêts et à la commission sur les indemnités et les allocations.</p> <p>Tous les hauts fonctionnaires partagent les services de technologies de l'information offerts par le gouvernement.</p> <p>À l'exception du vérificateur général, les hauts fonctionnaires dépendent du bureau du greffier pour les services de ressources humaines et de la paye.</p>
Mesures de rendement	Aucune mesure particulière
Examens récents	Aucun.

Québec	
Nombre de hauts fonctionnaires	5 1) Vérificateur général 2) Directeur général des élections 3) Commissaire à l'éthique et à la déontologie 4) Commissaire au lobbyisme 5) Protecteur du citoyen (ombudsman)
Autorité	Commission de l'Assemblée nationale Les personnes désignées par l'Assemblée nationale peuvent aussi comparaître devant d'autres comités.
Partage de locaux	Aucun
Partage de services administratifs ou généraux	L'Assemblée nationale fournit les services suivants, qui peuvent être utilisés à la discrétion des hauts fonctionnaires : ressources humaines (dotation en personnel, feuille de paye) ; administration financière ; technologies de l'information ; traduction ; sécurité ; bibliothèque.
Mesures de rendement	Les hauts fonctionnaires suivants publient un plan stratégique ainsi qu'un rapport annuel : - ombudsman ; - directeur général des élections ; - vérificateur général.
Examens récents	Aucun

Saskatchewan	
Nombre de hauts fonctionnaires	7 (1 poste vacant) 1) Défenseur des enfants et de la jeunesse 2) Directeur général des élections 3) Commissaire aux conflits d'intérêts 4) Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée 5) Ombudsman 6) Vérificateur provincial 7) Commissaire aux divulgations faites dans l'intérêt public (charge occupée par l'ombudsman depuis 2012)
Autorité	Le bureau de régie interne supervise tous les hauts fonctionnaires de l'Assemblée, à l'exception du vérificateur provincial, qui relève du comité des comptes publics.
Partage de locaux	L'ombudsman et le défenseur des enfants et de la jeunesse partagent des locaux à Saskatoon.
Partage de services administratifs ou généraux	L'ombudsman et le défenseur des enfants et de la jeunesse partagent certains services administratifs. Le directeur général des élections, le commissaire aux conflits d'intérêts, le commissaire à l'information et à la protection de la vie privée, l'ombudsman et le défenseur des enfants et de la jeunesse reçoivent des services de l'Assemblée législative (paye, finances, ressources humaines et technologies de l'information).
Mesures de rendement	Principalement au moyen de leur rapport annuel respectif, à l'exception du vérificateur provincial, qui utilise diverses mesures de rendement
Examens récents	Le bureau du directeur général des élections a fait l'objet d'un examen en 2009. De plus, de nouvelles lois ont été édictées en 2015 : <i>The Officers of the Legislative Assembly Standardization Amendment Act</i> et la <i>Loi de 2015 modifiant la loi de 2007 sur l'Assemblée législative</i> .

Territoires du Nord-Ouest	
Nombre de hauts fonctionnaires	<p>7</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Directeur général des élections 2) Commissaire aux conflits d'intérêts 3) Commissaire à l'équité salariale 4) Commission des droits de la personne 5) Tribunal d'arbitrage des droits de la personne 6) Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée 7) Commissaire aux langues
Autorité	Le Comité permanent des opérations gouvernementales examine le rapport annuel et d'autres rapports des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative. Les rapports annuels sont également déposés à la Chambre. À la demande du comité permanent, des audiences publiques peuvent avoir lieu concernant les rapports annuels.
Partage de locaux	<p>Le commissariat à l'information et à la protection de la vie privée, le commissariat aux langues et le Tribunal d'arbitrage des droits de la personne sont situés dans le même bâtiment.</p> <p>La commissaire à l'équité salariale et le commissaire aux conflits d'intérêts travaillent de façon indépendante dans leur bureau privé au besoin. Un espace de travail est mis à la disposition du commissaire aux conflits d'intérêts dans l'édifice de l'Assemblée législative.</p>
Partage de services administratifs ou généraux	<p>Le commissaire à l'information et à la protection de la vie privée, la commissaire aux langues et le Tribunal d'arbitrage des droits de la personne partagent des services administratifs.</p> <p>Des services de ressources humaines et de technologies de l'information sont fournis par le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest. Les demandes formulées par les hauts fonctionnaires pour obtenir ces services passent par l'Assemblée législative.</p> <p>L'Assemblée législative fournit un soutien financier selon lequel le bureau de l'Assemblée législative traite tous les paiements.</p>
Mesures de rendement	Au moyen des rapports annuels.
Examens récents	La <i>Loi sur les droits de la personne</i> des Territoires du Nord-Ouest a fait l'objet d'un examen complet en 2015.

Bibliographie

BELL, Jeffrey Graham. « Les agents du Parlement : un nouveau pouvoir? », *Revue parlementaire canadienne*, vol. 29, no 1, printemps 2006.

BROCK, David M. « The Independence of Election Administration from Government », *Revue de droit parlementaire et politique* (numéro hors-série), Toronto, Carswell, pp. 93-106.

CANADA. PARLEMENT. CHAMBRE DES COMMUNES. *Un nouveau mécanisme de financement pour les hauts fonctionnaires du parlement : Rapport du Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique*, mai 2005.

CURRY, Bill. « Watchdogs of Parliament forge closer ties », *The Globe and Mail*, le 12 mai 2012 (en ligne).

DOUGLAS, Kristen et Nancy HOLMES. « Le financement des hauts fonctionnaires du Parlement », *Revue parlementaire canadienne*, automne 2005.

ELWOOD, Sir Brian. *Report of the Chief Ombudsman – On Leaving Office*. Parlement de la Nouvelle-Zélande, le 30 juin 2003.

GAY, Oonagh et Barry K WINETROBE. « Officers of Parliament – Transforming the role », Londres, The Constitution Unit, 2003.

GAY, Oonagh et Barry K WINETROBE. « Parliament's Watchdogs: At the Crossroads », Londres, The Constitution Unit, 2008.

HAMILTON, Donald M. « Le rôle des fonctionnaires de la législature en Alberta », *Revue parlementaire canadienne*, vol. 30, no 1, printemps 2007.

HANNA, Lauren M. « Watchdogs wading in: Ontario's Legislative Officers in public policy development », [Communication présentée à l'assemblée annuelle 2012 de la Political Science Association, Edmonton, Alberta, le 15 juin 2012].

HYSON, Stewart, éd. *Provincial and Territorial Ombudsman Offices in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, 2009.

HYSON, Stewart. « Notions de base sur les bureaux des ombudsmans fédéraux spécialisés », *Revue parlementaire canadienne*, vol. 34, no 2, été 2011.

HYSON, Stewart. « Specialty Ombudsman Offices: The New Breed of Structural Heretics », [Communication destinée à l'assemblée générale annuelle de l'Association canadienne de science politique, Carleton University, Ottawa, le 27 mai 2009].

JACOBS, Laverne Astrid. « Fashioning Administrative Independence at the “Tribunal” Level: An Ethnographic Study of Access to Information and Privacy Commissions in Canada », (2010), 48 Osgoode Hall L.J. (microfiche).

MOCKLE, Daniel. « La constitutionnalisation des mécanismes et des principes de bon gouvernement en perspective comparée », (2010) 51 C. de D. (*Les Cahiers de droit*) 245-352.

POND, David. « Le rôle des hauts fonctionnaires du Parlement : deux études de cas », *Revue parlementaire canadienne*, vol. 33, no 4, hiver 2010.

RICHARD, Bernard et al. *Parfaire les rouages du système parlementaire : un examen des mandats et des activités des hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick*, Fredericton, Assemblée législative du Nouveau-Brunswick, 2011.

SAVOIE, Donald. « The broken chain of answerability », *The Globe and Mail*, le 16 mai 2008 (<http://www.theglobeandmail.com/globe-debate/the-broken-chain-of-answerability/article18450850/?page=all>).

STILBORN, Jack. « Le financement des hauts fonctionnaires du Parlement : l'expérience canadienne », *Revue parlementaire canadienne*, été 2010.