



Plan de fonctionnement et budget provisoire pour les deux premières années

BRF

Bureau de la
Responsabilité
Financière de l'Ontario

JUIN 2015 / FAO-ON.ORG

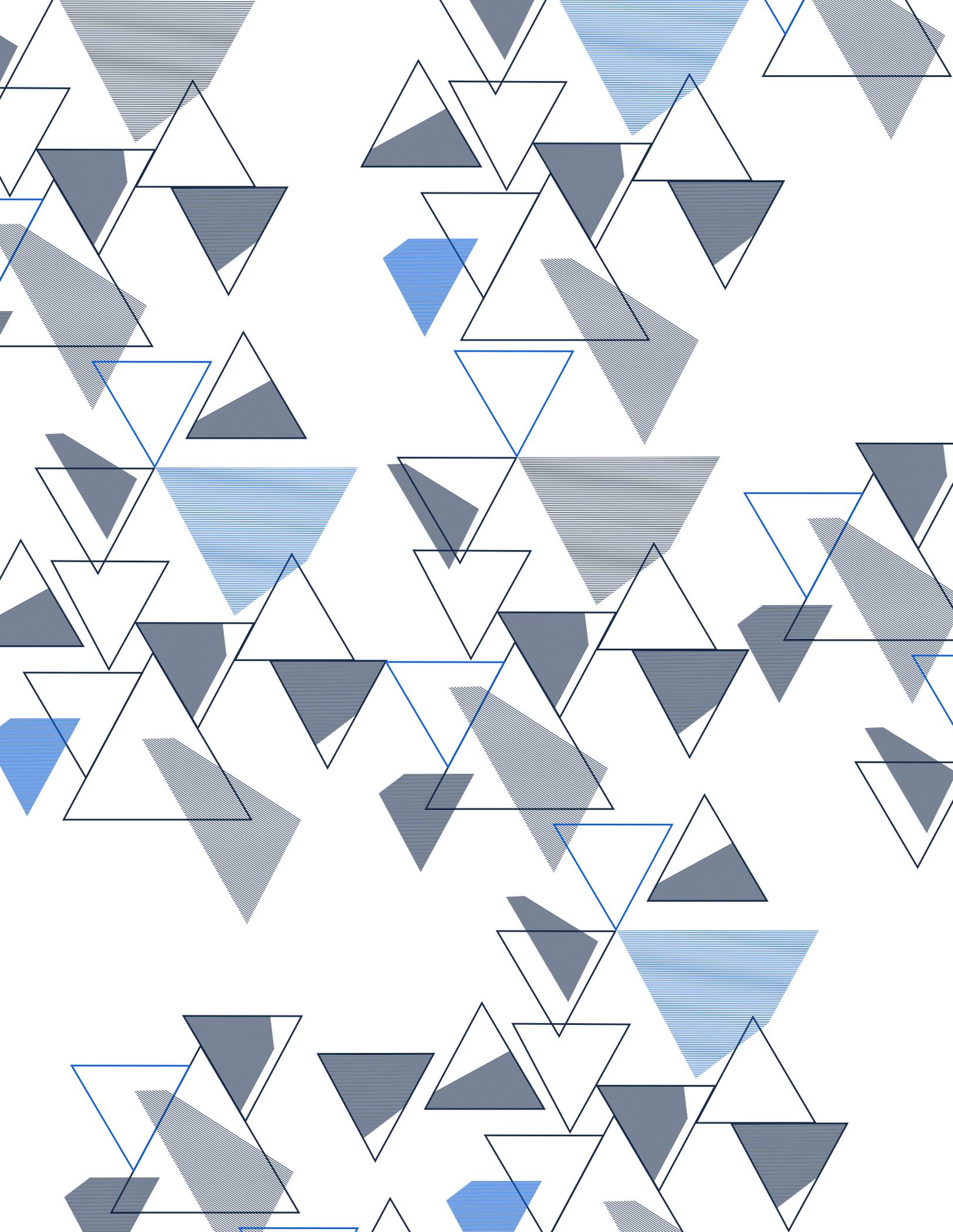


Table des matières

1\ Contexte	1
2\ Indépendance et impartialité	3
3\ Rapports avec l'Assemblée législative	5
4\ Rapports avec le pouvoir exécutif	7
5\ Plan de travail pour la recherche et l'analyse	9
6\ Structure organisationnelle	11
7\ Adjointes administratifs	15
8\ Plan budgétaire pour les deux premières années	19
9\ Cadre d'évaluation	23
Références	24
Annexe	25

Énoncé de vision

Être un leader mondial dans la gestion, la recherche et l'analyse financières.

Énoncé de mission

Fournir aux députés des renseignements pertinents en temps opportun, pour éclairer les délibérations de l'Assemblée et ainsi améliorer la gestion des finances publiques en Ontario.

1\ Contexte

- + Aucune somme ne peut être perçue ou dépensée sans le consentement de l'Assemblée législative. L'étude approfondie et l'approbation du plan financier et économique de l'organe exécutif du gouvernement constituent sans doute la fonction la plus importante de l'Assemblée.
- + Les 10 dernières années ont vu une croissance considérable du nombre d'institutions budgétaires indépendantes créées pour guider les députés dans leurs discussions économiques et financières. Comme l'explique le Fonds monétaire international (FMI), les motifs derrière la création de chaque institution varient d'une administration à l'autre (Debrun et autres, 2013).
- + Cela dit, ces institutions partagent toutes un même but : fournir au public et aux représentants élus des analyses financières et économiques indépendantes d'importance pour les travaux de l'Assemblée. Ces analyses fournissent aux députés de l'information détaillée sur les sujets cruciaux abordés pendant les débats. Les institutions budgétaires indépendantes accroissent davantage la transparence des finances publiques.
- + Plus concrètement, le FMI et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE 2012, OCDE 2014) affirment que les études et les analyses fournies par ces institutions indépendantes peuvent améliorer la discipline budgétaire et la viabilité à long terme d'une administration en « faisant ressortir les conséquences électorales et les risques pour la réputation que posent les politiques indésirables et les fausses promesses » (Debrun et autres, 2013).
- + En 2013, l'Assemblée législative de l'Ontario a adopté la *Loi de 2013 sur le directeur de la responsabilité financière* (la Loi). Celle-ci a permis de créer le poste de directeur de la responsabilité financière, de définir le mandat de ce poste, d'établir son processus d'embauche et de fonder le Bureau du directeur de la responsabilité financière (le Bureau).
- + Le directeur assume les responsabilités suivantes : fournir une analyse de la situation financière de la Province et des tendances de l'économie provinciale et nationale, effectuer des recherches sur le budget des dépenses et le budget supplémentaire des dépenses de la Province, et estimer les coûts ou les avantages financiers de tout projet de loi déposé à l'Assemblée ainsi que de toute proposition ou question relevant de l'Assemblée.
- + Les sections qui suivent décrivent les procédures et protocoles adoptés par le Bureau afin d'appliquer la Loi et de fournir aux députés des renseignements pertinents en temps opportun, pour éclairer les délibérations législatives. Le présent cadre de fonctionnement s'inspire des recommandations de l'OCDE (OCDE, 2014). Il tient également compte des caractéristiques propres à l'Assemblée législative et au secteur public de l'Ontario, ainsi que du contexte financier de la province, en particulier de la *Loi de 2004 sur la transparence et la responsabilité financières de l'Ontario*.

La réputation
d'indépendance
et d'impartialité
du Bureau sera
essentielle à
sa réussite.

2/ Indépendance et impartialité

- + La réputation d'indépendance et d'impartialité du Bureau sera essentielle à sa réussite. Les députés et le grand public doivent pouvoir compter sur le fait que les travaux du Bureau sont libres de toute influence politique.
- + La Loi comprend des mécanismes pour protéger le directeur de toute influence politique réelle ou perçue. Par exemple, elle prévoit un processus d'embauche qui requiert le consensus des partis reconnus à l'Assemblée (paragraphe 4 (2)), et interdit au directeur de « faire [un] travail [ou d']occuper [un] poste qui nuisent à l'exercice de ses fonctions » (paragraphe 2 (5)).

Processus de sélection du personnel

- + Des restrictions semblables s'appliquent au personnel du Bureau du directeur de la responsabilité financière. Plus précisément, il est interdit aux employés d'entreprendre un travail ou d'assumer des responsabilités qui peuvent raisonnablement être perçus comme faisant atteinte à leur réputation d'impartialité ou d'indépendance. Ils doivent par exemple s'abstenir de toute activité politique ou partisane qui pourrait nuire à leur objectivité. Comme condition d'emploi, le personnel doit également respecter le code de conduite de l'Assemblée législative de l'Ontario.
- + Les employés du Bureau seront choisis en fonction de leur mérite et de leurs compétences techniques, et non de leur affiliation politique. Les critères seront clairement définis : qualification professionnelle et expérience pertinente en milieu universitaire, gouvernemental ou privé. On demandera notamment à ce qu'ils aient démontré des compétences en économie et en finances publiques et à ce qu'ils connaissent bien le processus budgétaire.

Processus de sélection des projets

- + Les demandes de recherches et d'analyse de l'Assemblée dépasseront les ressources disponibles. Le Bureau devra donc choisir les projets qu'il exécute en fonction de leur « pertinence ». Pour ce faire, il utilisera la définition du Conseil des normes comptables internationales (CNCI, 2015); il se fierà au discernement professionnel du directeur de la responsabilité financière, qui déterminera si l'on peut raisonnablement s'attendre à ce que les résultats de l'analyse influencent les délibérations législatives; et il tiendra compte de la portée des répercussions.
- + Des directives plus précises pour la sélection de projets seront adoptées en consultation avec les députés.
- + Comme c'est le pouvoir exécutif qui est responsable de lancer les initiatives économiques et financières de grande envergure, le Bureau intégrera à son plan de travail toute nouvelle initiative prévue au budget. Ce point sera abordé plus en détail dans la section suivante.



3\ Rapports avec l'Assemblée législative

- + Selon la Loi, le directeur est un fonctionnaire de l'Assemblée législative (paragraphe 2 (1)). Concrètement, cela signifie que le Bureau accorde beaucoup d'importance aux intérêts et aux besoins de ce client principal.
- + Entre autres tâches administratives, le directeur préparera, en mars de chaque année, le budget du prochain exercice financier, qu'il soumettra à l'Assemblée (paragraphe 5 (1)). Le budget proposé comprendra un aperçu des travaux réalisés au cours de l'exercice précédent, aperçu sur lequel s'appuiera le rapport annuel (article 14).
- + Quant au futur plan de travail du Bureau, la Loi confie au directeur un mandat de prévention et d'intervention. Sous l'aspect de la prévention, on compte des projets lancés par le directeur, comme l'analyse du plan économique et financier du pouvoir exécutif (le budget) et la communication d'information pour éclairer les délibérations législatives et les prises de décisions.

Demandes de l'Assemblée

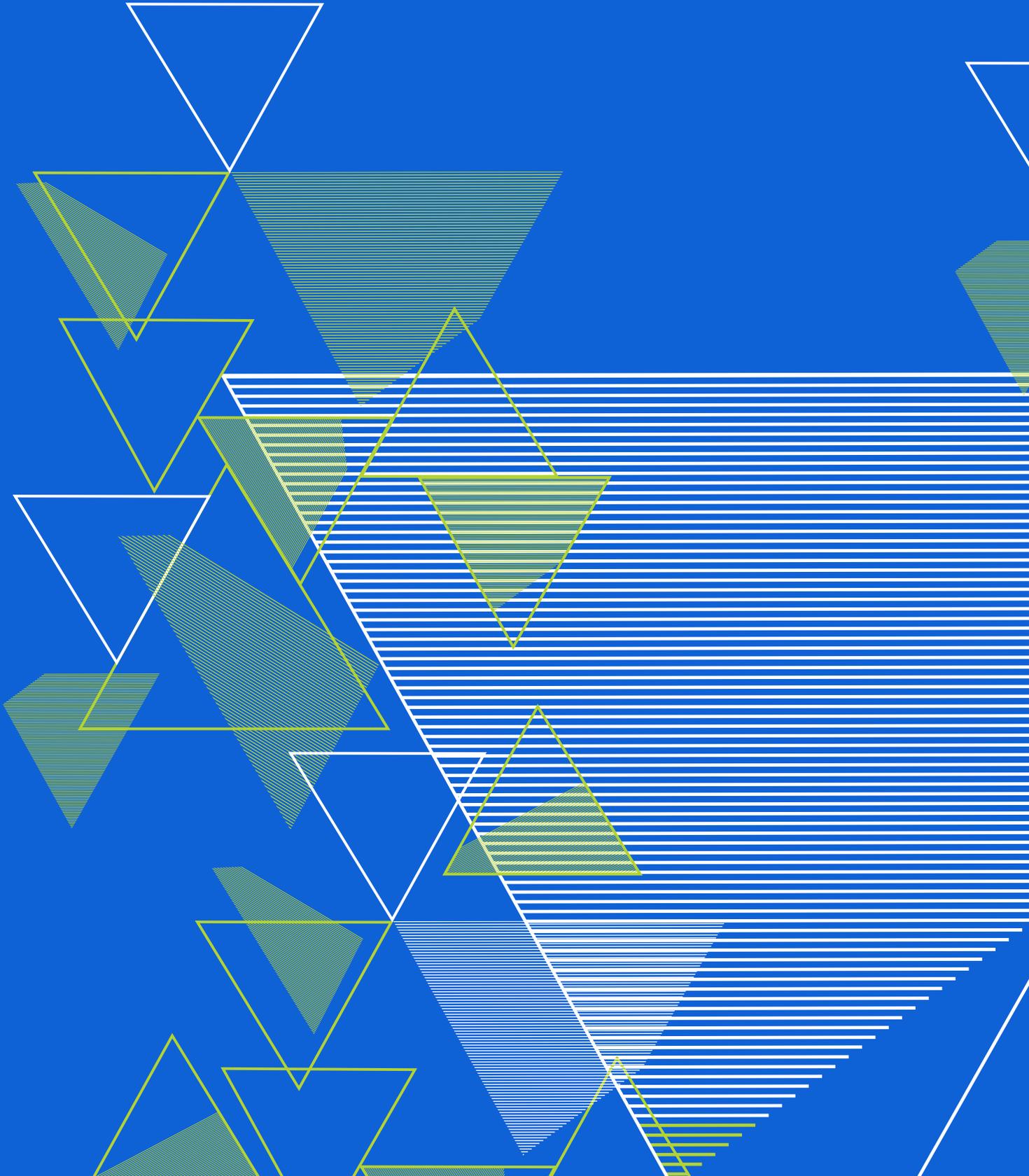
- + En ce qui concerne l'aspect de l'intervention, les députés pourront demander au directeur d'effectuer des analyses particulières. À la réception d'une demande, le directeur en évaluera la pertinence et, s'il y a lieu, préparera un cadre de référence pour traiter la question. Si la proposition n'est pas jugée pertinente, le directeur expliquera sa décision par écrit.
- + Le cadre de référence définit l'hypothèse à vérifier, la méthode utilisée, les données nécessaires, les entités qui détiennent ces données, le calendrier du projet et les ressources proposées.

Diffusion des rapports

- + Les demandes seront confidentielles, mais les rapports définitifs seront publiés sur le site Web du Bureau pour que tous les membres de l'Assemblée puissent en profiter. Conformément à la Loi, le directeur veillera à ce que ces rapports soient transmis au ministre ou au ministère approprié peu avant leur diffusion (paragraphe 15 (1)). Le directeur communiquera avec le greffier du Conseil exécutif, chef de la fonction publique de l'Ontario (FPO), avant la publication du rapport pour déterminer quels sont les ministères « appropriés ».

Autre mode de communication officiel avec les clients

- + Conformément à la Loi, le directeur se présentera, sur demande, devant le Comité permanent des finances et des affaires économiques.



4\ Rapports avec le pouvoir exécutif

+ Outre les représentants élus à l'Assemblée législative, qui sont les clients principaux du Bureau, le pouvoir exécutif aura aussi un rôle essentiel à jouer. La fonction publique de l'Ontario détient en effet bon nombre des données et une partie des connaissances spécialisées nécessaires pour remplir le mandat du directeur.

Accès aux données et aux renseignements

- + En ce qui a trait à l'accès aux données et aux renseignements, la Loi prévoit qu'à quelques exceptions près, « tous les ministères du gouvernement de l'Ontario et les entités publiques fournissent sur demande au directeur de la responsabilité financière, gratuitement et en temps voulu, les renseignements financiers, économiques ou autres dont ils ont la garde ou le contrôle et que le directeur estime nécessaires à l'exercice des fonctions que lui attribue la présente loi » (paragraphe 12 (1)).
- + En s'appuyant sur la Loi, le directeur collaborera avec le greffier du Conseil exécutif et avec d'autres sous-ministres afin de conclure un protocole d'entente sur les processus, le calendrier et les mécanismes de résolution de conflits pour les demandes de renseignements du Bureau. Ces protocoles régissent aussi l'échange d'information dans les cas où la fonction publique possède des connaissances spécialisées sur un domaine, qui ne peuvent être obtenues autrement (par exemple, en interrogeant des spécialistes ou d'autres administrations).
- + Suivant l'exemple du bureau parlementaire du budget de l'Australie, le protocole d'entente met l'accent sur la « création de relations de travail collaboratives, productives et collégiales » entre le Bureau et la fonction publique de l'Ontario (Australian Parliamentary Budget Office, 2012). Cela comprend l'adoption d'un mécanisme de résolution de conflits efficace et non officiel.
- + Dans son rapport annuel, le Bureau fournit des données sur le nombre de demandes de renseignements présentées et les résultats de ces demandes.

Détachements et autres ententes de travail

- + Comme c'est le cas dans d'autres administrations, on peut s'attendre à ce qu'une partie des employés du Bureau proviennent de la fonction publique. Par conséquent, le directeur devra explorer la conclusion d'une entente officielle avec le greffier de la fonction publique, en tenant compte des avantages du transfert des connaissances qui découleraient des détachements à court terme (de deux à trois ans).

La majorité du travail du Bureau consistera à analyser les hypothèses économiques et financières à moyen terme du gouvernement, décrites dans le budget.

5\ Plan de travail pour la recherche et l'analyse

- + Le Bureau devra maintenir un plan de travail régulier qui s'appuie sur trois piliers :
 - ++ à court terme, l'analyse du plan économique et financier du gouvernement pour l'exercice en cours;
 - ++ à moyen terme, les analyses financières et économiques;
 - ++ à long terme, les projections de la viabilité des finances publiques.

Analyse à court terme de l'exercice en cours

- + Le Bureau produira régulièrement des rapports sur la mise en œuvre et les résultats du budget annuel. Ces rapports feront état des changements importants apportés aux hypothèses économiques et financières sous-jacentes qui ont été présentées dans le budget initial ainsi que de leurs répercussions sur le plan financier en général (par exemple, les excédents ou déficits, les prêts nécessaires et la dette nette globale).
- + Le premier rapport de ce genre est prévu pour l'automne 2015.

Analyses et projections à moyen terme

- + La majorité du travail du Bureau consistera à analyser les hypothèses économiques et financières à moyen terme du gouvernement, décrites dans le budget.
- + Tout comme l'analyse à court terme, l'analyse économique et financière à moyen terme porte principalement sur le rapport annuel postbudgétaire. Ce rapport analyse les hypothèses économiques et financières qui ont la plus grande influence sur les résultats financiers. De plus, si le directeur juge que ces hypothèses pourraient comporter un élément de risque ou d'incertitude, des options de rechange pourront être proposées.
- + Le premier rapport postbudgétaire sera rédigé au printemps 2016.
- + L'analyse financière à moyen terme comprend également la préparation de prévisions détaillées sur les nouvelles mesures stratégiques exposées dans le budget du gouvernement. Elle permet de produire une évaluation indépendante et microéconomique des répercussions sur les recettes et les dépenses qu'aurait une nouvelle initiative d'importance ou un projet de loi.
- + Les rapports seront généralement publiés dans l'année suivant la diffusion du budget. Si possible, ils seront présentés à temps pour que les membres de l'Assemblée puissent en tenir compte dans les délibérations sur la répartition des ressources (comme les projets de loi de crédits) ou l'adoption d'une nouvelle loi.
- + Le premier rapport financier sera publié à l'automne 2015 et portera sur les mesures proposées dans le budget de l'Ontario 2015.
- + Les demandes de députés ou de comités législatifs concernant le calcul des coûts associés aux propositions sont traitées à moyen terme (dans les cinq ans suivant la demande).

Analyse à long terme

+ Le Bureau publiera chaque année un rapport de viabilité financière à long terme, selon la méthode utilisée par le bureau de la responsabilité budgétaire du Royaume-Uni (OBR, 2014).

+ Le premier rapport sur la viabilité financière paraîtra à l'automne 2016.



6\ Structure organisationnelle

- + À l'instar d'autres institutions budgétaires indépendantes, le Bureau est conçu en organisation horizontale à hiérarchie relativement simple (OCDE, 2012). Cette structure favorisera la productivité du personnel. S'inspirant des pratiques exemplaires d'autres institutions, le Bureau se concentrera sur la recherche et l'analyse et investira le moins de temps possible à l'administration et aux processus internes.
- + L'organigramme provisoire du Bureau se trouve à la figure 6.1. Ce schéma pourrait être modifié, selon la capacité de recrutement du directeur et la demande des clients de l'Assemblée.
- + Comme l'illustre le schéma, la structure organisationnelle s'inspire des pratiques efficaces et justifiées d'autres institutions en concentrant les ressources sur les employés de recherche et d'analyse les plus expérimentés (OCDE, 2012). Également à l'instar des institutions d'autres territoires, tous les employés non administratifs (tout le personnel, sauf l'attaché de direction, l'adjoint administratif et les responsables de la logistique) seront affectés aux recherches.

Rôle des « cadres » techniques

- + Les employés techniques (les économistes principaux, les directeurs, les directeurs principaux, l'économiste en chef, l'analyste financier en chef et le directeur de la responsabilité financière) seront responsables de la direction et de la coordination des projets de recherche. La principale différence entre les employés de recherche sera leurs années d'expérience, leur formation et leur degré de responsabilité dans la gestion du rendement. Plus un employé possède d'ancienneté, plus il aura de responsabilités.

Rémunération et avantages sociaux

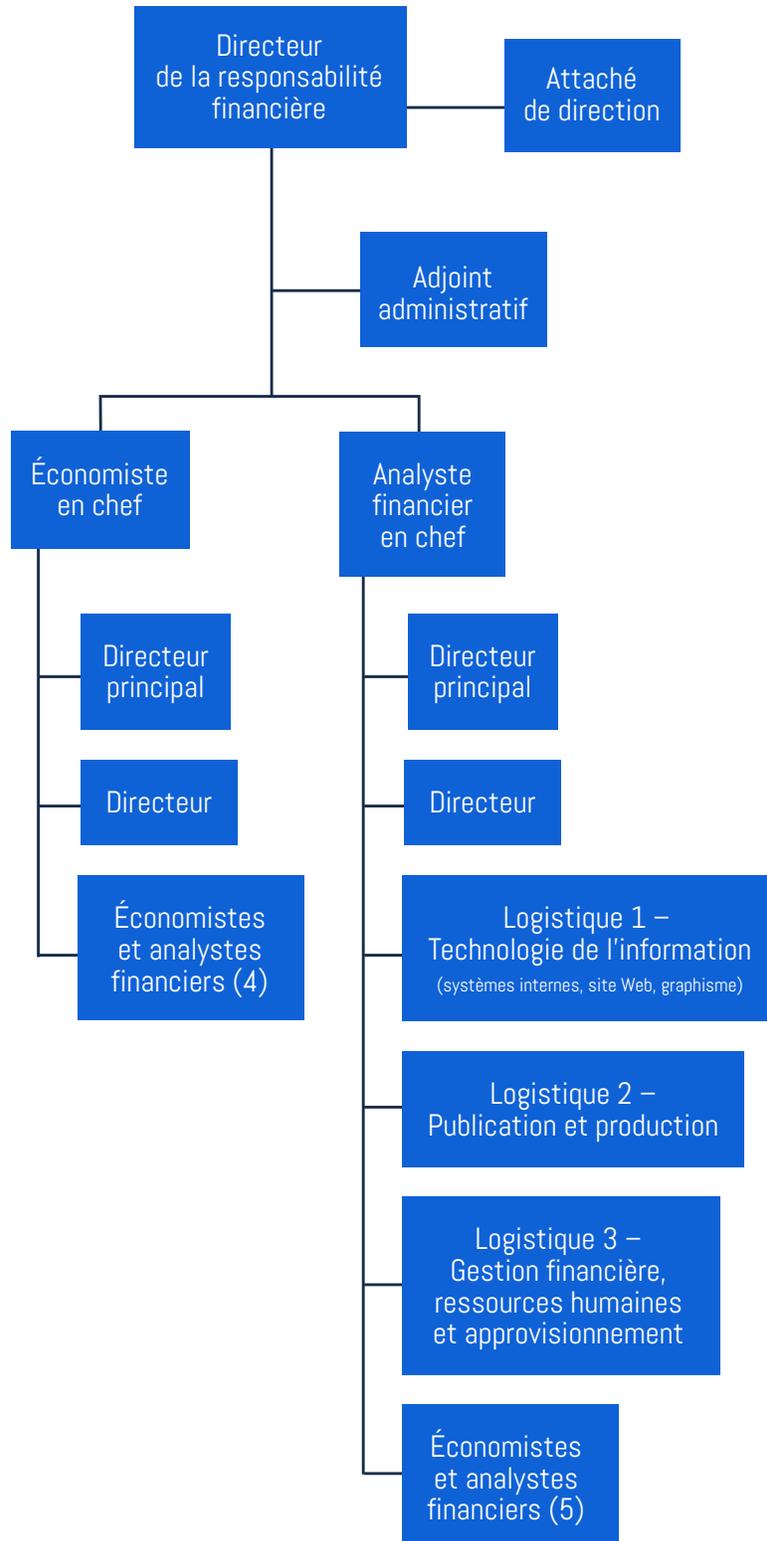
- + Selon la Loi, le salaire des employés du Bureau doit être comparable à celui des employés de la FPO (paragraphe 8 (2)). Il en est de même pour leurs avantages sociaux et leur régime de retraite (paragraphe 8 (3) et 8 (5)).
- + De même, les descriptions de travail et les responsabilités du personnel du Bureau doivent être comparables à celles du personnel de la FPO. Cependant, les descriptions de travail des « cadres » portent davantage sur la réalisation du travail, en plus des tâches de supervision.

Stratégie de recrutement

- + Les activités de recrutement du personnel technique cibleront principalement les économistes, les analystes financiers et les comptables. Ces professionnels ont des possibilités d'emploi tant dans le secteur public que dans le secteur privé, et la plupart du temps, les salaires offerts dans le secteur public (et au Bureau) sont inférieurs à ceux du secteur privé. De plus, si ces professionnels viennent de l'extérieur de Toronto, il faudra compenser le coût élevé de la vie.

FIGURE 6.1

Organigramme provisoire du Bureau du directeur de la responsabilité financière



- + Comme il a été dit, pour bien faire son travail, le Bureau doit faire appel à une multitude de compétences semblables à celles de la FPO. Par conséquent, le directeur tâchera de prendre entente avec le greffier de la FPO relativement aux avantages mutuels des détachements à moyen terme (de deux à trois ans).
- + Puisque les détachements permettront sans doute de pourvoir une grande partie des postes d'analyse et de recherche du Bureau, le directeur recrutera des employés permanents pour les postes d'économiste en chef et d'analyste financier en chef. Ces postes faciliteront la planification de la relève au Bureau et assureront une bonne mémoire institutionnelle.
- + Les postes administratifs seront eux aussi permanents, ce qui assurera la stabilité et la cohérence des processus et de la gestion du Bureau.
- + Puisqu'il offre plus ou moins le même salaire que la FPO, le Bureau tente de se démarquer en accordant à son personnel technique une flexibilité sans pareille (heures flexibles, possibilités de télétravail, etc.). Ce qui importe le plus, c'est que le travail soit fait, et non que l'employé soit physiquement à son bureau.
- + À l'annexe se trouve la description de travail d'un analyste non cadre, soit l'économiste principal ou l'analyste financier principal. Cette description sert de modèle pour tous les autres postes d'analyste du Bureau. Une bonne partie des responsabilités qui y sont nommées se retrouveront aussi dans la description de travail des analystes chevronnés.





7\ Adjoints administratifs

- + En tant que fonctionnaire indépendant de l'Assemblée législative de l'Ontario, le directeur est autorisé par la Loi à retenir les services administratifs nécessaires à l'exécution de son mandat.
- + À moins que le directeur n'y renonce explicitement et n'adopte des politiques concernant les services administratifs, celles de l'Assemblée législative sont présumées s'appliquer.
- + Étant donné les difficultés financières que doit surmonter l'Ontario et la nécessité de gérer avec prudence les deniers publics, le Bureau se contentera dans la mesure du possible des services administratifs existants de l'Assemblée. Cependant, conformément à la Loi, le directeur se réserve le droit d'adopter des politiques lorsqu'il le juge nécessaire pour remplir ses obligations législatives.
- + Il est convenu qu'en général, selon les principes de fonctionnement du Bureau, les ressources seront investies dans les compétences techniques nécessaires au respect du mandat législatif du directeur. Toute dépense indirecte doit donc être financée par les moyens les moins coûteux possible, et respecter les principes de la politique applicable de l'Assemblée.

Ressources humaines

- + Pour commencer, le personnel de l'Assemblée s'occupera de l'administration des ressources humaines. Cette relation pourra changer au fil du temps, selon la charge de travail et la possibilité d'une entente de niveau de service.
- + En règle générale, les modalités habituelles des autres contrats de travail des employés non politiques de l'Assemblée s'appliquent aussi au personnel du Bureau. Il en est de même pour les autres politiques de ressources humaines qui s'appliquent aux employés non politiques de l'Assemblée, à moins que le directeur n'y renonce explicitement.

Gestion financière

- + L'attaché de direction du Bureau fournit des services de comptabilité et de gestion financière à l'interne, tandis que le personnel de l'Assemblée assure l'administration financière (gestion des budgets, préparation des chèques, suivi du plan comptable).
- + Tel qu'il est indiqué précédemment, l'Assemblée n'exige pour l'instant aucune compensation pour le travail supplémentaire assumé par son personnel. Les questions de financement seront traitées après que des ententes de niveau de service auront été conclues.
- + En général, les normes de gestion financière de l'Assemblée (fonds de petite caisse, remboursement des dépenses, etc.) s'appliquent au Bureau, à moins que le directeur ne choisisse explicitement d'adopter d'autres normes.

Technologie de l'information

- + Le Bureau gèrera lui-même ses besoins en matière de technologies de l'information (TI). Cette responsabilité comprend les services informatiques, la gestion et l'entretien des périphériques et des appareils mobiles, l'exploitation d'un serveur et d'un réseau indépendants et sécurisés, ainsi que l'administration du site Web et la gestion de la présence en ligne (médias sociaux).
- + Le Bureau adoptera ses propres politiques en matière de TI. Entre-temps, celles de l'Assemblée s'appliquent.

Locaux

- + Le Bureau se procurera ses propres locaux de classe A ou B. Pour accommoder ses principaux clients (membres de l'Assemblée législative), ces locaux seront situés à une distance de marche de Queen's Park.

Communications

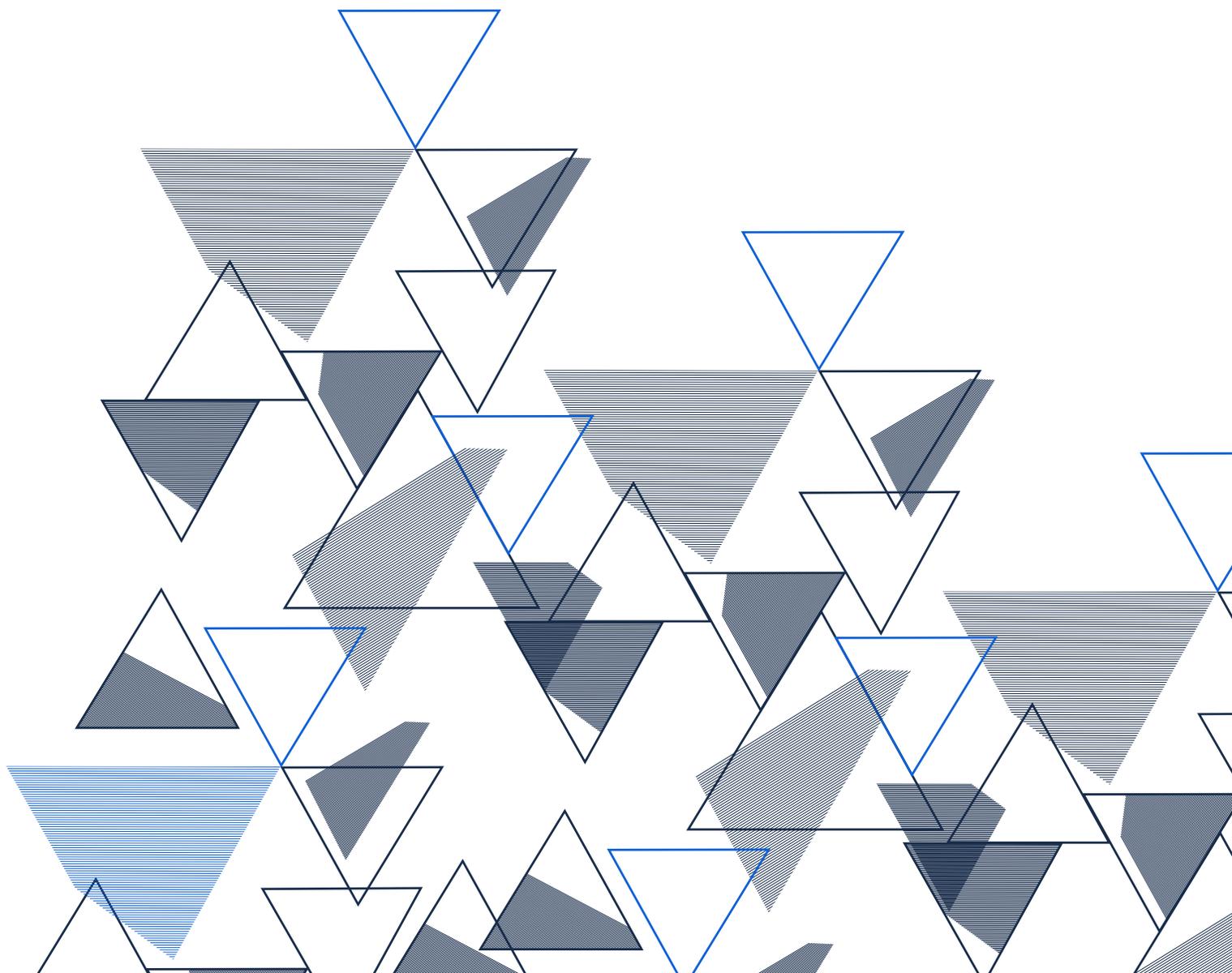
- + Le Bureau adoptera sa propre politique pour réglementer les communications externes avec les intervenants non législatifs, comme les médias, les sociétés civiles et le public.
- + Comme l'explique l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), « compte tenu du fait que son influence sur la formulation de la politique budgétaire repose sur la persuasion (et n'a aucun caractère coercitif puisqu'elle [l'institution budgétaire indépendante] ne dispose pas de moyens de sanction légaux ou autres mesures de rétorsion), la couverture médiatique de ses travaux est un moyen de contribuer à l'information des corps constitués qui peuvent, à leur tour, faire pression sur le gouvernement pour qu'il observe les principes de transparence et de responsabilité dans le domaine budgétaire » (OCDE, 2014).
- + Un des principes directeurs des communications du Bureau consiste à présenter, à expliquer et (au besoin) à justifier ses analyses, puis à « s'effacer » pour laisser les représentants élus discuter des répercussions politiques. De plus, le personnel du Bureau ne s'exprimera que sur ses produits d'analyse, et s'abstiendra de prendre position sur le rapport ou l'analyse d'un autre organisme.
- + À court terme, le Bureau fera appel à des experts externes pour concevoir son cadre de gestion des communications, qui comprendra une stratégie en matière de médias sociaux. À long terme, les communications pourront être gérées à l'interne par le personnel du Bureau.
- + Étant donné que le directeur est le seul à être investi d'un mandat en vertu de la Loi, il est aussi le seul à pouvoir s'adresser officiellement aux médias au nom du Bureau. D'autres employés peuvent s'exprimer officieusement (c'est-à-dire sans citation), avec le consentement du directeur.

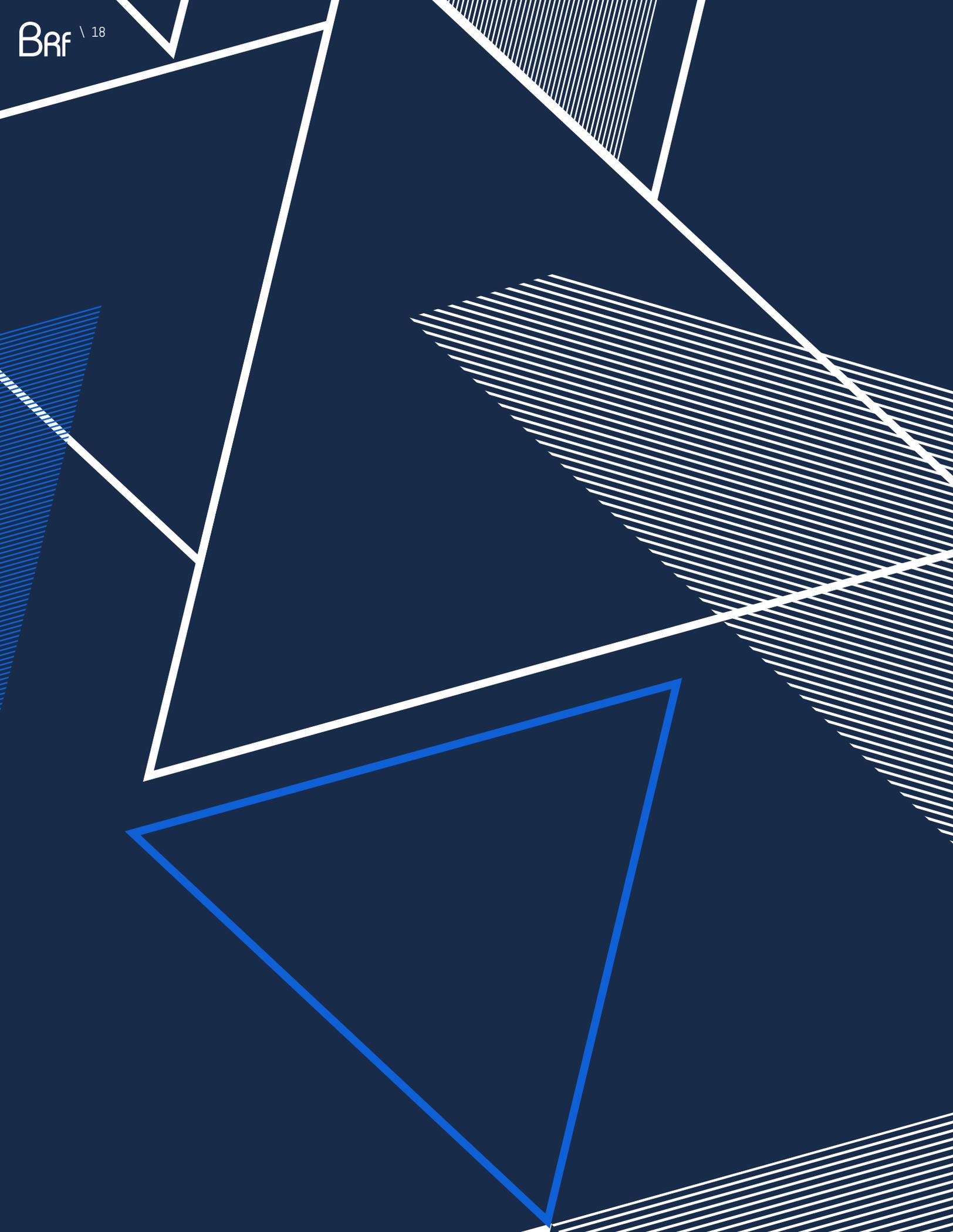
Approvisionnement

- + Pour commencer, le personnel de l'Assemblée s'occupera de l'administration des ressources humaines. Cette relation pourra changer au fil du temps, selon la charge de travail et la possibilité d'une entente de niveau de service.
- + Généralement, les conditions habituelles pour l'approvisionnement en biens et en services de l'Assemblée s'appliqueront au Bureau, à moins que le directeur n'y renonce explicitement.

Soutien juridique et autres services secondaires

- + Le Bureau nécessitera aussi des services juridiques en permanence. Au début, ces services seront confiés à la sous-traitance. La création d'une équipe interne pourra ensuite être envisagée, mais seulement si le volume d'activité est tel qu'il serait plus économique d'en faire autant.
- + D'autres contrats seront également conclus pour obtenir des conseils sur des questions précises.





8\ Plan budgétaire pour les deux premières années

- + Le budget proposé pour les deux premières années du Bureau s'appuie sur le parcours d'institutions budgétaires indépendantes établies dans d'autres territoires, ainsi que sur l'avis professionnel du directeur et les attentes exprimées par les députés (c'est-à-dire les clients).
- + Les deux premières années marqueront une période de « construction » pour le Bureau. Le premier exercice (2015-2016) correspond à la phase de lancement. Pendant cette période, des efforts considérables seront déployés pour établir les fondations administratives du Bureau. De plus, le Bureau recrutera ses premiers employés techniques, qui guideront la production des premiers rapports à l'automne 2015.

Phase de lancement : 2015-2016

- + Pour remplir son mandat législatif, le Bureau doit se procurer les outils et les services de modélisation économique et de gestion de l'information nécessaires à la publication de rapports en format électronique et papier.
- + Il faut à peine 10 professionnels pour faire les projections économiques et financières du gouvernement, tandis qu'il en faut plus de 20 pour élaborer des prévisions indépendantes (FMI, 2013).
- + Selon l'expérience d'autres institutions budgétaires indépendantes, les activités d'évaluation et d'élaboration des projections économiques et financières exigent moins de ressources que le calcul des coûts liés aux politiques et aux programmes (FMI, 2013). Ce calcul exige en effet des connaissances en analyse financière, en gestion des revenus et des dépenses et en projection économique. Pour concevoir ses politiques et ses programmes, le gouvernement puise dans le vaste bassin d'expertise, de données et de modèles de ses ministères. Si le Bureau tentait d'effectuer une telle analyse par ses propres moyens, il lui faudrait un nombre écrasant d'employés pour reproduire les processus et les modèles dont disposent les ministères. La capacité du Bureau à entreprendre l'analyse dépend donc, comme il a été dit, de la volonté de collaboration des ministères.
- + Pour réduire ses dépenses éventuelles, le Bureau se concentrera, dans un avenir proche, sur l'évaluation de la situation et des hypothèses économiques et financières plutôt que sur la création de ses propres modèles de revenus et d'analyse macroéconomique.
- + Un autre facteur qui influence le niveau de dotation du Bureau est le volume de demandes. Pendant la phase de lancement, les effectifs et les ressources disponibles dicteront le nombre de demandes traitées. D'ailleurs, une certaine limite continuera de s'appliquer après la phase de lancement.

Frais de recrutement et de rémunération

- + Le salaire des employés et les avantages sociaux constituent la majeure partie des dépenses du Bureau. Pour les fonctions économiques et financières, on prévoit engager : un économiste en chef, un directeur, Économie et analyse fiscale, et quatre économistes ou économistes principaux. Pour les fonctions d'analyse financière, on prévoit engager : un analyste financier en chef, un directeur, Politiques, et six économistes ou analystes financiers.

- + Les fonctions de production, de préparation de rapports et de gestion des renseignements exigent au plus trois responsables de la logistique, soit un spécialiste des TI, un spécialiste de la production et un responsable général de l'administration des ressources humaines, de l'approvisionnement et de la gestion financière.
- + La gestion des données et des renseignements étant d'une importance primordiale, le Bureau devra retenir les services permanents d'un spécialiste des TI. Le spécialiste de la production est quant à lui responsable de la création des rapports papier et en ligne ainsi que des autres publications du Bureau. Selon la charge de travail, l'organigramme prévoit un autre équivalent à plein temps (EPT), celui de l'administrateur chargé de coordonner les activités du Bureau avec celles de la fonction publique et des services administratifs.
- + Un adjoint administratif répondra aux besoins de tout le personnel. Le budget prévoit aussi l'embauche d'un stagiaire, ce qui permettra au Bureau de contribuer à la formation de professionnels et de tisser des liens avec le milieu universitaire.

Autres dépenses

- + En tant qu'organisme d'analyse économique et financière, le Bureau doit investir des sommes importantes dans du matériel informatique. Les ordinateurs doivent avoir une capacité de traitement et de stockage suffisante pour exploiter des logiciels de modélisation économique à plusieurs variables. De plus, puisqu'il est question de créer un milieu de travail flexible et mobile, chaque membre devra disposer de certaines ressources techniques.
- + L'acquisition de logiciels et de données vient aussi à grand prix. Outre les logiciels de bureau traditionnels comme Microsoft Word et Excel, il faut des outils d'analyse économique, comme IHS Eviews, et un logiciel de modélisation macroéconomique.
- + Nous ferons également l'achat d'outils de compilation, d'analyse et de présentation de données financières et économiques, dont le coût sera compensé par une augmentation de la productivité.
- + La première année, le Bureau ne fonctionnera pas à plein effectif; sa production sera limitée; et certains locaux resteront inoccupés. Cela dit, les locaux devront pouvoir accueillir les 20 personnes attendues lorsque le Bureau sera bien établi. En même temps, il y aura des frais uniques associés au lancement, comme le coût des ordinateurs et des fournitures de bureau. Par ailleurs, si l'on s'attend à ce que plusieurs candidats qualifiés de la FPO intègrent le Bureau, il est à noter qu'une somme forfaitaire est également prévue au budget provisoire pour compenser les frais de déménagement des candidats venus d'ailleurs.
- + En tout et partout, le coût approximatif de la première année de fonctionnement s'élève à 2,2 millions de dollars (1,5 million en salaires et 0,7 million en biens et services).

Deuxième année : 2016-2017

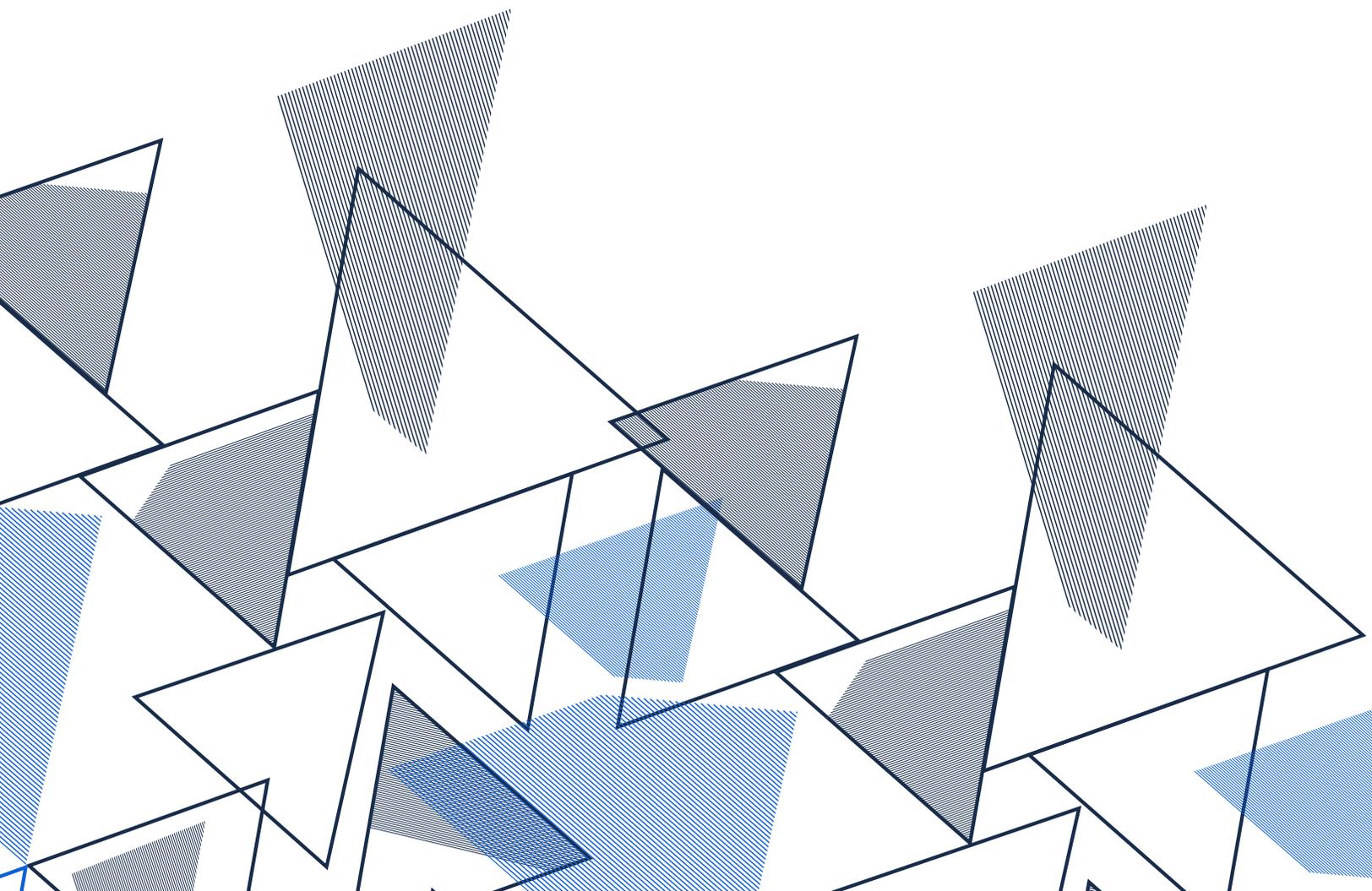
- + La deuxième année, l'effectif complet exigera un budget total de 3,1 millions de dollars (2,3 millions en salaires et 0,8 million en biens et services).
- + Puisque les membres de l'Assemblée législative ont déjà proposé des modifications législatives afin d'élargir le mandat et la charge de travail du Bureau, il sera peut-être nécessaire d'augmenter le budget pour répondre aux attentes. On s'attend par ailleurs à ce que les charges de fonctionnement globales augmentent à un taux comparable à celles des différents ministères de la FPO.





9/ Cadre d'évaluation

- + Le Bureau évaluera chaque rapport, notamment en le soumettant à un examen par les pairs à l'externe, s'il y a lieu. L'évaluation annuelle de son travail sera présentée dans son rapport annuel au président de l'Assemblée et fera partie des documents à l'appui de son budget subséquent.
- + Le Bureau entreprendra aussi une évaluation quinquennale approfondie, qu'il confiera à des experts de renommée internationale dans le domaine de la gestion des budgets et des finances publiques. Il pourra s'agir de pairs engagés par d'autres institutions budgétaires indépendantes.



Références

AUSTRALIAN PARLIAMENTARY BUDGET OFFICE. *Memorandum of Understanding Between the Parliamentary Budget Officer and the Heads of Commonwealth Bodies in Relation to the Provision of Information and Documents*, Australian Parliamentary Budget Office, 2012.

CONSEIL DES NORMES COMPTABLES INTERNATIONALES (CNCI). *International Financial Reporting Standards: Conceptual Framework*, CNCI, 2015.

DEBRUN, X., T. Kinda, T. Curristine, L. Eyraud, J. Harris et J. Seiwald. *The Functions and Impacts of Fiscal Councils*, Fonds monétaire international, 2013.

Loi de 2004 sur la transparence et la responsabilité financières, L.O. 2004, chap. 27.

Loi de 2013 sur le directeur de la responsabilité financière, L.O. 2013, chap. 4.

OFFICE FOR BUDGET RESPONSIBILITY (OBR). *Fiscal Sustainability Report 2014*, OBR, 2014.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). *Country Notes for OECD Member Independent Fiscal Institutions*, OCDE, 2012.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). *Recommandation du Conseil sur les Principes relatifs aux institutions budgétaires indépendantes*, OCDE, 2014.

Annexe

Description de travail – Économiste principal ou analyste financier principal

Partie I. Identification du poste

Titre du poste : économiste principal / analyste financier principal

Superviseur : économiste en chef / analyste financier en chef

Partie II. Résumé des fonctions

RÉSUMÉ DES FONCTIONS

+ L'économiste ou l'analyste financier principal mène et supervise des recherches économiques et financières – notamment des évaluations des facteurs qui influencent la conjoncture économique et financière à l'échelle nationale et internationale –, et présente les résultats des travaux à l'économiste ou à l'analyste financier en chef, au directeur de la responsabilité financière, aux comités législatifs et aux députés en général.

Partie III. Responsabilités principales

+ Mener des analyses et des évaluations économiques, financières ou socioéconomiques relativement à des études et des projets de recherche complexes, multidimensionnels et interreliés d'ordre économique, budgétaire, fiscal, financier ou socioéconomique.

+ À la demande de l'économiste ou de l'analyste financier en chef, coordonner des projets donnés.

+ Gérer certains dossiers :

++ Analyser les répercussions de stratégies et de positions politiques sur la situation économique et financière changeante de la province, du pays et du monde.

++ Fournir des recommandations et des conseils qui situent les propositions et les décisions nécessaires dans le contexte économique, social, financier et budgétaire approprié, pour aider les cadres supérieurs du Bureau du directeur de la responsabilité financière (le Bureau) et les comités législatifs à évaluer les politiques et les programmes gouvernementaux.

++ Donner son avis sur les programmes et les services offerts par les ministères d'un point de vue économique et financier.

+ Organiser, analyser, consigner et produire des analyses sur les mises à jour budgétaires et économiques, les politiques proposées, les exposés de position, les lois et les règlements.

+ Conseiller et informer les cadres supérieurs du Bureau, les comités législatifs et les députés au sujet des enjeux économiques, sociaux et financiers de la province, du pays et du monde.

+ Recommander des demandes de données et de renseignements, ainsi que des recherches, des stratégies, des méthodes d'analyse et des objectifs politiques, et orchestrer des études.

+ Contribuer à la création de bases de données, de modèles et d'autres outils d'analyse qui serviront à l'examen des politiques et à l'élaboration de projections économiques et financières.

+ Créer, entretenir et exploiter un réseau de partenaires et de personnes-ressources parmi ses pairs oeuvrant dans d'autres milieux (ministères ou organismes gouvernementaux, administrations provinciales, fédérales ou internationales, organisations non gouvernementales canadiennes ou internationales, entités du secteur privé et autres organisations ou acteurs clés), afin d'obtenir une vue d'ensemble globale des enjeux économiques, sociaux et financiers pertinents.

Partie IV. Connaissances, compétences et expérience

CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES

- + Le titulaire fait preuve de discernement et d'entregent; il possède d'excellentes compétences en communication orale et écrite; et il sait interagir avec de hauts dirigeants du secteur public ou privé. Il réagit bien aux échéances serrées, au stress et à la surveillance.
- + Le titulaire possède les compétences nécessaires pour gérer des projets et des équipes d'analystes.
- + Le titulaire est en mesure de fournir aux cadres supérieurs du Bureau, aux comités législatifs et aux députés des conseils, des renseignements et des recommandations sur une vaste gamme d'études et de projets de recherche complexes, multidimensionnels et interreliés d'ordre économique, budgétaire, fiscal, financier ou socioéconomique.
- + Le titulaire fait preuve d'initiative et de créativité tant dans le cadre d'études et de recherches multidimensionnelles et interreliées que dans celui d'analyses de dossiers complexes. Il sait utiliser des méthodes traditionnelles et avant-gardistes pour vérifier les modèles et les hypothèques économiques, afin d'assurer la qualité absolue des analyses économiques et financières.
- + Le titulaire connaît les théories, les principes, les concepts et les techniques relatives à l'économie, à la socioéconomie, aux sciences sociales, au commerce international, aux ententes financières intergouvernementales, au système fiscal, aux finances publiques, à l'analyse financière et aux cadres juridiques.
- + Il connaît les caractéristiques structurelles et institutionnelles pertinentes de l'économie ontarienne, le mandat des ministères pertinents et le processus budgétaire, ainsi que les lois qui s'appliquent au mandat et aux activités du Bureau, notamment la *Loi créant le poste de directeur de la responsabilité financière*, la *Loi de 2004* sur la transparence et la responsabilité financières et la *Loi sur l'administration financière*.
- + Il connaît les principes, les techniques et les pratiques associés à l'analyse des politiques et des enjeux, à l'élaboration de stratégies, à la tenue de séances d'information ainsi qu'à la réalisation de recherches économiques, socioéconomiques et financières.
- + Il connaît les concepts, les méthodes et les techniques de communication, de négociation, de consultation et de résolution de problèmes, ainsi que les processus et les méthodes de collecte, de traitement et de diffusion de données financières, économiques et statistiques.
- + Il connaît la mission, les objectifs et le mandat du Bureau.

EXPÉRIENCE ET FORMATION

- + Le titulaire possède un diplôme d'études supérieures (maîtrise ou doctorat) avec spécialisation en économie délivré par une université reconnue, ou un grade équivalent, et cinq années d'expérience dans les domaines suivants : recherches et analyses en macroéconomie ou en politiques financières, utilisation de logiciels et de bases de données économétriques, création ou utilisation de modèles économétriques et rédaction de rapports de recherche et de documents d'information généraux destinés ou non à des experts.

Partie V. Relations de travail

- + L'économiste principal collabore étroitement avec le personnel des députés et les représentants de divers ministères, comme le ministère des Finances et le Conseil du Trésor.

Partie VI. Résolution de problèmes

- + Avec l'aide de l'économiste en chef ou de l'analyste financier en chef, le titulaire est appelé à résoudre des problèmes. Il se charge de la définition des modalités qui s'appliquent aux nouvelles ententes, de la première version des produits d'analyse, de la gestion des échanges avec les intervenants externes et de la gestion des relations de travail (par exemple, avec les universités, les équipes de spécialistes, les sociétés d'experts-conseils ou des entités gouvernementales).
- + La matière à l'étude est loin d'être simple; l'analyse, les conseils et les recommandations doivent être fournis aux clients d'une manière manifestement impartiale.

Partie VII. Responsabilité

- + Le titulaire est responsable de l'exactitude et de la qualité des analyses concernant les facteurs sous-jacents qui influencent les plans économiques et financiers du gouvernement. Il interprète et vérifie les hypothèses sur lesquelles reposent ces plans et les explique aux députés.
- + Avec son équipe, le titulaire élabore des modèles macroéconomiques et mathématiques ainsi que des outils d'analyse en réponse aux demandes de députés et de comités législatifs, pour assurer le respect des pratiques exemplaires.
- + Le titulaire évalue les études utilisées par le gouvernement dans l'élaboration des projections et des plans économiques et financiers. Il fournit, au besoin, des interprétations et des scénarios de rechange.
- + Le titulaire participe à la prestation de services spécialisés, stratégiques et objectifs aux comités législatifs et aux députés qui demandent des renseignements ou l'évaluation des coûts associés à une proposition.
- + Le titulaire est responsable de la qualité et du bien-fondé de l'analyse et des recommandations qu'il fournit au Bureau.

Partie VIII. Portée et répercussions

- + Le travail du Bureau a une forte incidence sur la planification financière du gouvernement et donc, sur l'économie. Le Bureau doit donc user de rigueur, de précision et d'objectivité dans l'analyse approfondie des estimations, des projections économiques et des coûts des propositions.
- + Le titulaire aide le Bureau à se bâtir une réputation d'institution influente, constructive et crédible, auprès des députés et des ministères, en fournissant des analyses économiques et financières de qualité supérieure.
- + Les conseils et les renseignements fournis par le Bureau servent de fondement à des décisions économiques fort importantes de l'Assemblée.

Partie IX. Conditions de travail

TRAVAIL MANUEL

- + Ce poste exige très peu d'effort physique (se tenir debout, marcher). Le titulaire passe de longues périodes assis à l'ordinateur (devant un écran), et peut se déplacer à l'occasion.

MILIEU PHYSIQUE

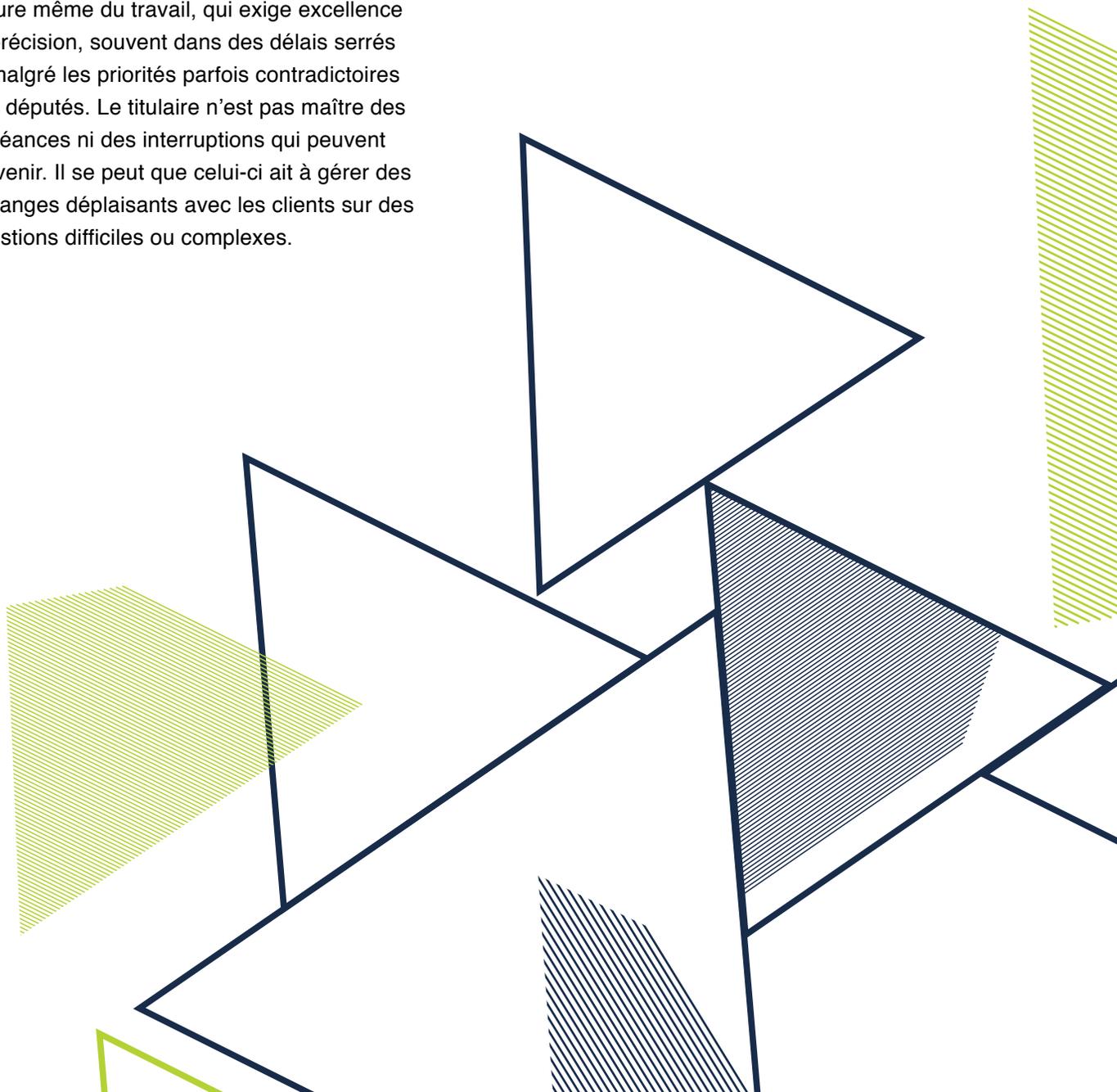
- + Bureau à aire ouverte ou bureau fermé.

HABILETÉS SENSORIELLES

- + Le titulaire possède d'excellentes habiletés sensorielles qui lui permettent d'analyser de grandes quantités de données complexes, de créer des modèles en vue de tester les hypothèses et de garder un œil sur le milieu de travail afin de gérer un agenda chargé composé de questions d'intérêt public, le tout dans un environnement politique dynamique. Les méthodes d'analyse utilisées par le Bureau et le travail du titulaire doivent être irréprochables, car ils servent de fondement à des débats houleux et souvent décisifs sur les finances et l'économie de la province, et donc du pays.
- + Le poste exige une bonne écoute et une capacité à effectuer régulièrement de longues heures de travail (notamment lorsque les comités législatifs se réunissent ou lors des débats sur le budget). Un rapport concernant les répercussions de la conjoncture économique sur le plan financier proposé par le gouvernement doit être présenté à l'Assemblée chaque trimestre. La clientèle s'attend toutefois à recevoir presque instantanément des réponses à ses questions sur l'évolution de l'économie ou l'avis d'autres sources gouvernementales à ce sujet, par exemple sur un écart quant aux prévisions du PIB, des taux d'intérêt ou du cours de la monnaie, ou sur les revenus réels.
- + On s'attend à ce que le Bureau puisse se prononcer immédiatement sur les rapports économiques et budgétaires prévus par le gouvernement, particulièrement pour la mise à jour d'automne et le budget hivernal. La clientèle présente ses demandes, par exemple sur l'estimation des coûts, sans grand préavis et s'attend à un service rapide et professionnel.

TENSION MENTALE

- + Le titulaire doit savoir composer avec un haut niveau de stress, car il doit fournir aux députés des analyses objectives et des conclusions tirées des faits, qui ne sont pas nécessairement compatibles avec les opinions ou les objectifs du gouvernement. Il doit aussi mener ses activités avec impartialité et cultiver une apparence de neutralité dans tous les aspects de son travail, des plus petits détails d'une demande d'analyse aux plus grands projets budgétaires.
- + Un certain niveau de stress découle de la nature même du travail, qui exige excellence et précision, souvent dans des délais serrés et malgré les priorités parfois contradictoires des députés. Le titulaire n'est pas maître des échéances ni des interruptions qui peuvent survenir. Il se peut que celui-ci ait à gérer des échanges déplaisants avec les clients sur des questions difficiles ou complexes.





Édifice Whitney
Bureau 1601
99, rue Wellesley Ouest
Toronto ON
M7A 1A2

416-325-7470
fao-on.org
info@fao-on.org

