

RAPPORT DE LA CONSEILLÈRE SPÉCIALE EN MATIÈRE D'ORGANISMES

Le 20 décembre 2010

Rita Burak

RAPPORT DE LA CONSEILLÈRE SPÉCIALE EN MATIÈRE D'ORGANISMES

Le 20 décembre 2010

Rita Burak

Décembre 2010

Monsieur le Ministre,

Vous trouverez ci-joint mon rapport sur l'examen des organismes de l'Ontario. Travailler à ce projet a été pour moi un privilège.

J'aimerais remercier personnellement l'équipe du Projet d'examen des organismes et le personnel du ministère des Services gouvernementaux ainsi que le Secrétariat des nominations. Mes sincères remerciements vont également aux chefs de cabinet des ministres, aux sous-ministres, aux présidents des organismes et aux chefs de la direction qui ont pris le temps de me parler et de me faire part de leurs réflexions et de leurs connaissances.

Je crois que les recommandations présentées dans ce rapport, si elles sont mises en œuvre, renforceront les cadres de gouvernance et de responsabilisation qui s'appliquent aux organismes, d'une part, et permettront d'améliorer les pratiques de surveillance et d'évaluation des ministères et des organismes centraux, d'autre part.

Veuillez agréer, monsieur le Ministre, mes meilleures salutations.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Burak', with a stylized, cursive script.

Rita Burak

EXAMEN DES ORGANISMES

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
But et mandat	
Portée et approche	
Comment lire le rapport	
LES ORGANISMES DE L'ONTARIO AUJOURD'HUI	4
Aperçu	
Organismes non classifiés	
Organismes classifiés	
Système de classification des organismes	
Cadre actuel de responsabilisation	
Rôle des ministères et des organismes centraux	
Rôle des comités de l'Assemblée législative	
Rôle des officiers de l'Assemblée législative	
Rôle du commissaire aux conflits d'intérêts	
Processus de nomination	
CONCLUSIONS DES RECHERCHES ET OBSERVATIONS.....	15
Étude des cadres stratégiques et de responsabilisation dans différents pays et provinces	
Dernières tendances et pratiques exemplaires en matière de gouvernance	
RECOMMANDATIONS.....	36
Aperçu des recommandations	
Analyse et justification des recommandations	
Renforcer la gouvernance et la responsabilisation du conseil des organismes	
Améliorer les pratiques de surveillance et d'évaluation du ministère et de l'organisme central	
CONCLUSION	57
ANNEXES	
A. Entrevues avec les intervenants clés	
B. Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes	
C. Liste des organismes provinciaux classifiés	
D. <i>Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux</i>	

INTRODUCTION

Les raisons qui justifient l'établissement d'organismes en dehors des structures gouvernementales traditionnelles sont nombreuses. Les plus courantes sont les suivantes : assurer l'indépendance dans les affaires quasi judiciaires; obtenir un avis d'expert indépendant; et assurer la prestation d'un service ou exploiter une entreprise grâce à une expertise ou à des compétences spécialisées.

La question des organismes et de leur rôle au sein de la fonction publique est étudiée périodiquement depuis de nombreuses années. Ainsi, les auteurs du rapport numéro neuf du Comité de la productivité au sein du gouvernement, daté de mars 1973, ont-ils analysé le but de ces organismes et fait des recommandations d'améliorations.

Aujourd'hui, s'assurer que tous les organismes gouvernementaux fonctionnent dans un cadre approprié de gouvernance et de responsabilisation est une priorité pour le gouvernement de l'Ontario, raison pour laquelle celui-ci a demandé le présent examen.

But et mandat

C'est pourquoi Mme Rita Burak a été nommée, par décret, conseillère spéciale auprès du ministère des Services gouvernementaux et chargée du mandat qui suit.

Analyser le cadre de gouvernance et les mécanismes de responsabilisation et de reddition de comptes des organismes, particulièrement des organismes opérationnels.

Examiner les pratiques du ministère et de l'organisme central au chapitre de la surveillance et de l'évaluation des organismes.

Faire des recommandations d'améliorations.

Portée et approche

Une petite équipe de projet composée de fonctionnaires a été constituée afin d'aider Mme Burak dans sa tâche. De plus, le personnel du ministère des Services gouvernementaux, y compris le Secrétariat des nominations, a fourni le soutien nécessaire à la réalisation de l'examen.

Le projet s'est déployé sur environ cinq mois (de juillet à décembre 2010).

Pendant l'examen, la nécessité d'élargir la portée de l'exercice et ne pas s'en tenir uniquement aux organismes opérationnels est devenue claire; il fallait aussi s'intéresser aux organismes régis par un conseil d'administration. La mise en place de solides cadres de gouvernance et de responsabilisation prend une importance particulière dans les organismes régis par un conseil d'administration.

Plus précisément, l'équipe a analysé ce qui suit :

Les politiques en matière de gouvernance et les cadres de responsabilisation touchant plus de 250 organismes classifiés et un certain nombre d'organismes non classifiés, régis par un conseil d'administration.

Les pratiques de surveillance et d'évaluation des ministères et des organismes centraux au chapitre des organismes.

Remarque : Les questions de rémunération, d'approvisionnement ou de frais de nomination aux organismes ne sont pas traitées dans les cadres de référence.

Nous avons utilisé un vaste éventail de documents et de sources afin de nourrir l'examen, entre autres des rapports universitaires pertinents, des rapports d'expert et des rapports du vérificateur général de l'Ontario.

Une analyse des cadres stratégiques et de responsabilisation dans différents pays et provinces, ainsi que l'examen des dernières tendances et des pratiques exemplaires en matière de gouvernance dans les secteurs public, privé et sans but lucratif nous ont permis de recueillir des idées très utiles sur de bonnes pratiques de gouvernance et de responsabilisation.

Nous avons aussi consulté un certain nombre de présidents d'organismes et de chefs de la direction (voir l'Annexe A) ainsi que des chefs de cabinet de ministres et des sous-ministres.

Comment lire le rapport

Le rapport comprend une introduction, quatre chapitres et des annexes :

L'**Introduction** présente le but et la portée de l'approche utilisée pour l'examen.

1. La partie **Les organismes de l'Ontario aujourd'hui** présente un aperçu des organismes de l'Ontario. On y trouve aussi de l'information sur le rôle de différents acteurs clés, d'une part, et sur le processus de nomination, d'autre part.

2. La partie **Conclusions des recherches et observations** se divise en deux sections. La première est un examen des pratiques en vigueur dans différents pays et provinces, et la deuxième, une analyse des dernières tendances en matière de gouvernance.

3. La partie **Recommandations** se divise aussi en deux sections. La première présente toutes les recommandations; la deuxième expose leur justification. Cette deuxième section se divise elle aussi en deux parties, intitulées comme suit : Renforcer la gouvernance et la responsabilisation du conseil de l'organisme et Améliorer les pratiques de surveillance et d'évaluation du ministère et de l'organisme central.

4. La **Conclusion**, quant à elle, relie les différents thèmes qui constituent le rapport et présente une ou deux idées-forces sur lesquelles le gouvernement pourra axer sa réflexion.

Remarque : La terminologie varie d'une province à l'autre pour décrire un organisme, l'expression « entité publique » étant plus générique. Cependant, dans le cadre du présent rapport, nous avons retenu le terme « organisme », qui recouvre tous les organismes et entités publics.

CHAPITRE 1

LES ORGANISMES DE L'ONTARIO AUJOURD'HUI

Aperçu

Le terme « organisme » est utilisé ici au sens large.

Au total, il y a 630 organismes dont le nom figure sur le site Web du Secrétariat des nominations. Il s'agit de tous les organismes auxquels le gouvernement fait au moins une nomination. On peut répartir ces organismes en deux groupes : les organismes classifiés et les organismes non classifiés.

Le présent examen porte essentiellement sur les organismes classifiés. Nous faisons toutefois référence aux fournisseurs d'électricité qui, même s'ils ne sont pas classifiés, sont régis par des conseils d'administration auxquels le gouvernement nomme tous les administrateurs.

Par souci de clarté, quelques données sont présentées ci-dessous afin de placer les organismes non classifiés en contexte.

Organismes non classifiés

Plus de 300 des 630 organismes sont des organismes non classifiés. Généralement, ils ne sont pas tenus par les obligations financières et administratives qu'impose le gouvernement de l'Ontario, mais le gouvernement y nomme au moins un représentant.

Contrairement aux organismes classifiés, les organismes non classifiés ne sont pas régis par la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes, l'instrument le plus important du gouvernement en matière de responsabilisation.

Les organismes non classifiés visent une multitude d'objectifs :

- Autoréglementation, par ex., Barreau du Haut-Canada, Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario;

- Autofinancement, par ex., Société d'évaluation foncière des municipalités;

- Auto-administration, par ex., conseils des collèges et universités, Commission des services policiers;

- La *Loi sur les sociétés par actions de l'Ontario* a permis de structurer des entreprises comme Hydro One et Ontario Power Generation, deux entreprises de services publics.

Organismes classifiés

Il y a environ 258 organismes classifiés. Ils ne portent pas tous l'appellation « organisme ». Il y a des conseils, des commissions, des autorités, des fondations et des fiducies dans cette combinaison. On utilise souvent l'appellation « organismes, conseils et commissions » (OCC).

Dans le cadre de cet examen, nous utiliserons le terme « organisme » pour faire référence à tous les organismes classifiés, sauf mention contraire.

Un organisme classifié est habituellement établi en vertu d'une loi, d'un règlement adopté en vertu d'une loi ou d'un décret. La majorité des nominations incombent au gouvernement.

Les organismes de l'Ontario sont diversifiés et complexes. En règle générale, leur établissement satisfait à l'un des trois objectifs suivants :

- Fournir des conseils et une expertise technique.

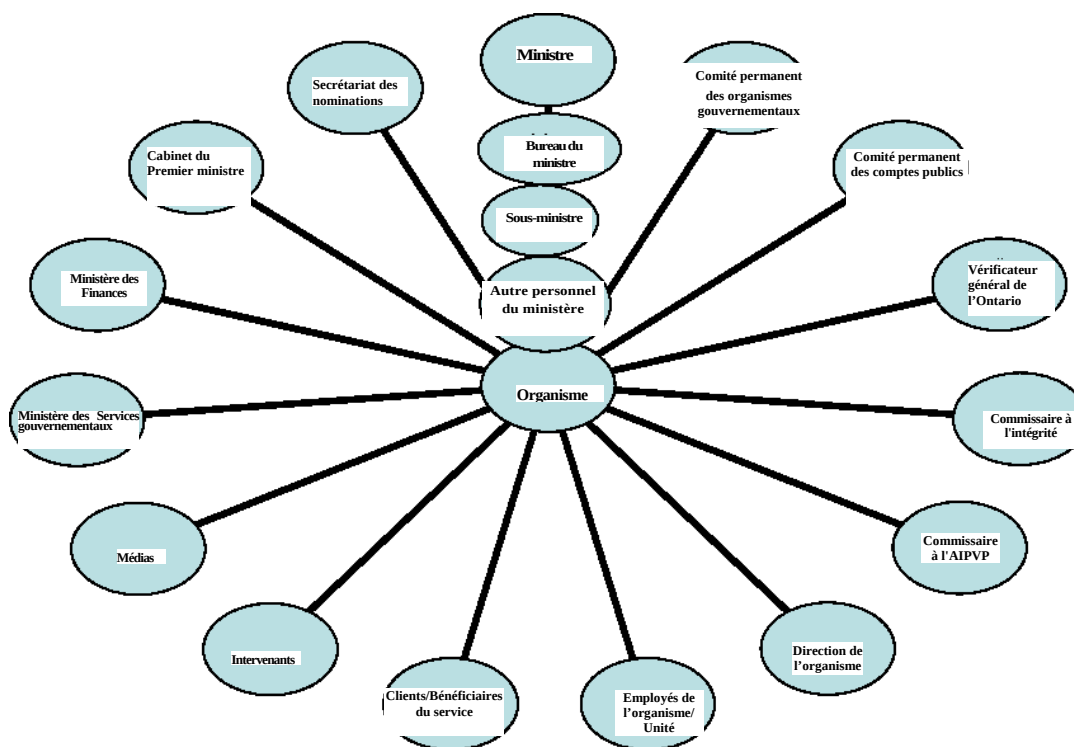
- Permettre la mise en place d'un processus décisionnel quasi judiciaire indépendant de toute participation politique directe.

- Fournir un service ou exploiter une entreprise grâce à une expertise ou à des compétences spécialisées qu'on ne retrouve pas au sein des structures gouvernementales traditionnelles, entre autres, sensibilité aux marchés commerciaux ou souplesse opérationnelle pour la réalisation de projets prioritaires.

Cela dit, les formes et les fonctions varient grandement. Un vaste éventail de politiques et de lois distinctes s'appliquent à différentes catégories d'organismes.

La taille des organismes varie; il peut en effet s'agir d'organismes opérationnels d'envergure, comme la Régie des alcools de l'Ontario, ou de petits comités consultatifs, comme la Commission de toponymie de l'Ontario.

Les organismes travaillent dans le cadre d'un environnement remarquablement complexe, auquel participe une multitude d'intervenants et de partenaires. Le diagramme en page suivante illustre la variété des relations et des interactions. Cette complexité est rarement bien comprise. Elle illustre la nécessité de clarifier les attentes envers les organismes et de faire preuve de rigueur et de cohérence au chapitre de la gouvernance et de la responsabilisation que l'on exige de ces organismes. Il s'agit aussi d'envisager les outils appropriés et les mesures de soutien nécessaires afin de s'assurer que les organismes s'acquittent de leur mandat de façon responsable et efficace.



Système de classification des organismes

Tous les organismes classifiés sont régis par la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes (voir l'Annexe B). Cette directive, instrument habilitant du gouvernement en matière de responsabilisation pour les organismes, a été mise à jour par le Conseil de gestion du gouvernement afin de renforcer de façon importante le cadre stratégique et est entrée en vigueur le 26 janvier 2010.

La Directive classe les organismes en sept catégories, selon leur fonction principale.

Organisme de décision

Un organisme de décision prend des décisions quasi judiciaires indépendantes et résout les litiges portant sur les obligations, droits et responsabilités d'un individu, d'une entreprise ou d'une personne morale en fonction des politiques, règlements et lois en vigueur. L'organisme peut aussi entendre des appels de décisions antérieures.

Il y a 42 organismes de décision en Ontario. Ils ne sont pas régis par des conseils d'administration.

Organisme consultatif

Un organisme consultatif donne des informations à jour et des conseils pour faciliter l'élaboration de politiques ou la prestation de programmes.

Il y a 111 organismes consultatifs en Ontario. Ils n'ont pas de conseil d'administration.

Fondation de la Couronne

Une fondation de la Couronne sollicite, gère et distribue des dons en espèces ou d'autres actifs donnés pour un organisme désigné dans l'intérêt duquel la Fondation a été établie en vertu de la *Loi de 1996 sur les fondations de la Couronne* ou de la *Loi de 1992 sur les fondations universitaires*.

Il y a trois fondations de la Couronne en Ontario, toutes dans le secteur universitaire. Les fondations de la Couronne sont régies par des conseils d'administration.

Entreprise opérationnelle

Une entreprise opérationnelle vend des biens ou des services au public, sur un mode commercial, parfois en concurrence avec le secteur privé.

Il y a 37 entreprises opérationnelles en Ontario. Ces organismes ont un conseil d'administration.

Service opérationnel

Un organisme de services opérationnels offre des biens et des services au public, généralement sans frais ou à frais minimes.

Il y a 39 organismes de services opérationnels en Ontario. Ces organismes ont un conseil d'administration.

Organisme de réglementation

Un organisme de réglementation prend des décisions indépendantes (inspections, enquêtes, poursuites, certifications, octroi de permis, établissement de taux) qui peuvent limiter ou promouvoir la conduite, la pratique, les obligations, les droits et les responsabilités d'un individu, d'une entreprise ou d'une personne morale.

Il y a 21 organismes de réglementation en Ontario. Cinq seulement ont un conseil d'administration.

Organisme fiduciaire

Un organisme fiduciaire administre des fonds ou d'autres actifs pour des bénéficiaires désignés en vertu de la loi.

Il y a cinq organismes fiduciaires en Ontario. Ils ont tous un conseil d'administration.

La liste des organismes classifiés par fonction principale se trouve à l'Annexe C.

Cadre actuel de responsabilisation

La Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes définit la façon dont les organismes doivent être établis et classifiés. Elle présente aussi en détail le cadre de responsabilisation qui régit le fonctionnement des ministères et des organismes; elle définit l'obligation de déclaration, les rôles et responsabilités, et harmonise la surveillance et les risques.

Plus précisément, la Directive exige des ministères qu'ils élaborent, pour approbation par le Conseil du Trésor et le Conseil de gestion du gouvernement, une solide analyse de rentabilisation, notamment une analyse financière pour l'établissement d'un nouvel organisme classifié. Une analyse doit être présentée et démontrer que la proposition d'établissement du nouvel organisme, entre autres choses, est d'intérêt public, propose la souplesse opérationnelle dont le gouvernement a besoin et est optimisée. De même, la capacité de l'organisme d'assurer une gestion efficace des ressources publiques doit être établie.

La Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes exige également que divers « outils de responsabilisation » soient en place, à savoir :

Un protocole d'entente qui rend compte des fonctions et relations clés, de même que des attentes mutuelles doit être conclu et signé par le ministre responsable et le président de l'organisme.

Des plans d'activités annuels, qui présentent les orientations stratégiques de l'organisme, des programmes et activités actuels et à venir garantis de l'exercice du mandat et un budget financier qui couvre un minimum de trois ans, doivent être fournis et approuvés par le ministre.

Des rapports annuels qui comprennent des états financiers vérifiés doivent être présentés au ministre responsable dans les 120 jours suivant la fin de l'exercice et déposés devant l'Assemblée législative dans les 60 jours suivant leur réception.

Une évaluation annuelle des risques liés aux organismes afin de garantir une gestion efficace des risques associés à l'organisme doit être mise sur pied par les ministères. Ceux-ci doivent aussi déclarer les risques élevés au Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement.

Remarque : Les exigences qui régissent les organismes consultatifs sont moins détaillées.

La *Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux* (voir l'Annexe D) est propre aux organismes de décision. Elle a contribué à renforcer le cadre de responsabilisation et à le rendre plus transparent pour ce groupe d'organismes, reconnaissant ainsi l'importance de leur indépendance en matière décisionnelle. Cette *Loi* codifie bon nombre des exigences de la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes et traite de questions clés liées aux nominations par l'entremise de dispositions qui touchent les points qui suivent.

Obligation de produire des documents qui attestent la responsabilité à l'égard du public, entre autres, mandat et énoncés de mission, politiques de consultation, politiques sur les normes de service, plans en matière d'éthique et cadres de responsabilisation des membres (descriptions de travail, compétences et qualifications nécessaires, et codes de conduite).

Obligation de produire des documents sur la responsabilisation en matière de gouvernance, entre autres, protocoles d'entente, plans d'activités et rapports annuels.

Obligation de procéder à des nominations et de s'assurer que le processus de sélection est concurrentiel et fondé sur le mérite.

Désignation de regroupements de deux ou plusieurs tribunaux décisionnels pour améliorer l'efficacité des tribunaux.

En plus de la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes, quatre autres directives touchant la responsabilisation s'appliquent dans leur totalité à tous les organismes classifiés :

La Government Appointees Directive de 2006 définit les conditions des nominations, la rémunération, les conflits d'intérêts et l'indemnisation. Les présidents doivent informer tous les membres du conseil des exigences de la Directive au chapitre des conflits d'intérêts.

L'Accountability Directive de 1997 expose un cadre global de responsabilisation qui rend les fonctionnaires et les fournisseurs de services indépendants responsables de leurs actes et jette les bases de la définition de normes dans des domaines clés comme la gestion financière, les politiques des ressources humaines et administratives.

L'Advertising Content Directive de 2006 garantit que la publicité est équitable et objective, et conforme aux autres exigences au chapitre du contenu établi par la législation ou les politiques.

La Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil de 2010 définit les règles et les principes qui régissent le remboursement des dépenses, la responsabilité de la surveillance du remboursement et les paramètres de la communication de l'information au public sur les dépenses.

De plus, tous les organismes classifiés doivent être dotés d'un processus qui leur permet de recevoir les plaintes du public, et de stratégies de mesure du rendement, d'évaluation et d'atténuation des risques dans le cadre de leurs plans d'activités.

Au chapitre des dépenses, conformément à la *Loi de 2009 sur l'examen des dépenses dans le secteur public*, le remboursement des dépenses des cadres supérieurs de 22 organismes (dont quatre sont non classifiés) est sujet à examen par le commissaire à l'intégrité.

Tous les organismes classifiés, à l'exception des fondations de la Couronne et des organismes fiduciaires, sont également régis par l'Internal Audit Directive, qui dresse un cadre dictant le fonctionnement des vérifications internes.

La Procurement Directive s'applique aussi, intégralement ou en partie, selon les critères précisés.

Les organismes qui gèrent les paiements de transfert, comme Action Cancer Ontario, Fondation Trillium de l'Ontario et Cybersanté Ontario, sont régis par la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert.

La plupart des organismes classifiés sont régis par le cadre éthique de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*. Les organismes classifiés qui doivent embaucher leurs employés au titre de la Partie III de la *Loi* sont aussi soumis à plusieurs directives administratives et de gestion des ressources humaines. Ces directives s'appliquent également au personnel du ministère.

Tous les organismes relèvent de la *Loi de 2010 sur les mesures de restriction de la rémunération dans le secteur public visant à protéger les services publics*. Cette *Loi* gèle les structures de rémunération des employés non syndiqués pendant deux ans à partir du 24 mars 2010.

Tous les organismes sont couverts par les dispositions du projet de loi 122, *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic* qui interdit le recours à des fonds publics pour embaucher des lobbyistes-conseils afin d'influencer le gouvernement.

Les organismes sont parfois aussi soumis à toutes les *Lois* ci-dessous ou à certaines d'entre elles :

Loi sur l'administration financière

Loi sur les services en français

Loi sur l'équité salariale

Les organismes peuvent être désignés en vertu de l'une ou de plusieurs des lois suivantes, par règlement ou par décret :

Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario
Loi de 2006 sur les Archives publiques et la conservation des documents
Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence
Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée.

Rôle des ministères et des organismes centraux

La Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes définit des rôles précis pour le Conseil des ministres, le Conseil du Trésor (CT), le Conseil de gestion du gouvernement (CGG) et leurs secrétaires; pour les ministres et sous-ministres responsables; et pour le ministre et le sous-ministre des Finances au chapitre des organismes.

Pour ce qui est de la gouvernance et de la responsabilisation :

Le CT et le CGG doivent établir le cadre, les politiques et les procédures garants d'une gestion et d'une administration solides des organismes, d'une part, et diriger l'examen et l'évaluation des organismes grâce à des analyses périodiques, comprenant des évaluations des risques et des vérifications, d'autre part. Les organismes centraux, à savoir le ministère des Services gouvernementaux et le ministère des Finances, jouent également un rôle dans le soutien apporté au président du Conseil du Trésor et du Conseil de gestion du gouvernement au chapitre de la responsabilisation et du contrôle gouvernemental des organismes classifiés.

Les ministres doivent déclarer à l'Assemblée législative toutes les questions qui concernent les organismes dont ils sont responsables; ils doivent attester, auprès du CT et du CGG, les résultats de l'organisme et sa conformité aux directives et aux politiques opérationnelles; ils doivent guider le président de l'organisme et l'inciter à entreprendre un examen ou une vérification des risques; ils doivent évaluer les résultats du président et approuver les protocoles d'entente et les plans d'activités.

Les sous-ministres sont chargés d'aider les ministres dans l'exercice de leurs fonctions; ils doivent s'assurer que le ministère et les organismes dont il est responsable ont les compétences nécessaires au chapitre de la gestion des risques et de la surveillance; ils doivent préparer les plans de gestion des risques pour des catégories de risques données et repérer les problèmes de rendement.

Rôle des comités de l'Assemblée législative

Le Comité permanent des organismes gouvernementaux étudie les propositions de nomination aux organismes, conseils et commissions et la nomination des administrateurs au sein des sociétés dont la Couronne est le principal actionnaire.

Le Comité est également autorisé à étudier les opérations de tous les organismes, conseils et commissions auxquels le lieutenant-gouverneur en conseil fait toutes les nominations ou certaines d'entre elles. Ainsi, en février 2009, le Comité a-t-il examiné le cas de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario et du Tribunal des droits de la personne de l'Ontario. En septembre 2009, il a étudié le dossier du Musée royal de l'Ontario, d'Ontario Power Generation Inc. et de la Commission des affaires municipales de l'Ontario.

Le Comité permanent des comptes publics étudie les rapports du vérificateur général de l'Ontario. À ce titre, il peut convoquer le chef de la direction d'un organisme qui a été vérifié par le vérificateur général et lui demander de se présenter devant le Comité pour répondre à des questions sur des sujets donnés, soulevés par la vérification.

Rôle des officiers de l'Assemblée législative

Vérificateur général

Le vérificateur général est un officier indépendant de l'Assemblée législative de l'Ontario dont le rôle essentiel est de s'assurer que le gouvernement rende des comptes au chapitre de l'utilisation des fonds publics utilisés pour la prestation de services publics.

Le vérificateur général a le pouvoir législatif de procéder à un éventail de vérifications liées aux organismes, entre autres, attester les vérifications et procéder à des vérifications optimisées.

Le vérificateur général doit aussi vérifier les états financiers de ces organismes et des sociétés contrôlées par la Couronne qui ne sont pas vérifiés par un vérificateur indépendant.

Chaque année, le vérificateur général publie un rapport qui comprend des conclusions sur les vérifications optimisées des organismes.

Commissaire à l'intégrité

Le Bureau du commissaire à l'intégrité assure les fonctions suivantes au titre de la surveillance des organismes classifiés de l'Ontario et des organismes du secteur de l'électricité :

Inscrire les lobbyistes.

Étudier les dépenses des organismes désignés en vertu de la *Loi de 2009 sur l'examen des dépenses dans le secteur privé*.

Faire des enquêtes et présenter des rapports publics sur les allégations d'actes répréhensibles pour les organismes dont le personnel est désigné en vertu de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*.

Rôle du commissaire aux conflits d'intérêts

Le commissaire aux conflits d'intérêts a des responsabilités cruciales dans certaines questions touchant les conflits d'intérêts et l'activité politique en vertu de la *Loi sur la fonction publique de l'Ontario de 2006* (LFPO). À cet égard, la *Loi* et les règlements connexes ne font pas explicitement référence aux organismes, mais dressent plutôt une liste des « organismes publics » (terme qui n'est pas défini) auxquels la *Loi* et les règlements s'appliquent. La liste comprend la plupart des organismes classifiés.

Dans le contexte du cadre éthique de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*, les responsabilités du commissaire aux conflits d'intérêts sont les suivantes :

Faire office de gardien de l'éthique au nom des présidents et des autres personnes identifiées comme étant responsables de l'éthique, pour les employés d'un organisme.

Répondre aux demandes de conseils ou traiter les demandes d'orientation touchant les décisions de présidents ou d'autres personnes identifiées dans des questions de conflits d'intérêts ou d'activité politique.

Approuver les règles sur les conflits d'intérêts des organismes qui ont mis au point leurs propres règles en ce domaine, et ce, afin de s'assurer que celles-ci correspondent bien aux normes d'éthique établies par les règles en vigueur pour les employés des ministères.

Étudier les demandes des personnes nommées à temps partiel auprès des tribunaux dont la liste figure dans les règlements pour participer aux activités politiques, au-delà de ce qui est expressément autorisé par la loi.

Le commissaire peut aussi donner des conseils sur la pratique organisationnelle ou la politique d'un organisme afin de réduire les risques que des situations préoccupantes ne surviennent. De même, le commissaire écrit aux présidents des organismes qui viennent d'être nommés ou renommés et les rencontre afin de s'assurer que ceux-ci comprennent bien leur rôle en tant que responsable de l'éthique, ainsi que les règles qui régissent les conflits d'intérêts et l'activité politique.

Processus de nomination

Toute personne qui souhaite travailler pour un organisme, un conseil ou une commission doit en faire la demande auprès du Secrétariat des nominations.

Le Secrétariat traite toutes les demandes de nomination, administre le processus de nomination et s'assure que les nominations soient conformes aux exigences de la loi. Le Secrétariat est aussi la plaque tournante des demandes d'information provenant des organismes, des ministères et du public sur le processus de nomination du gouvernement. Il surveille les conditions du mandat des personnes nommées et la date d'expiration des mandats.

Il y a trois types de nominations :

Prérogative du Premier ministre : nomination par décret en conseil sur recommandation du Premier ministre;

Prérogative du ministre : nomination par décret en conseil sur recommandation d'un ministre ou d'une ministre;

Lettre ministérielle : le ministre ou la ministre nomme des membres de certains organismes au moyen d'une lettre, là où la loi le permet.

Toutes les nominations font suite à un recrutement et à un processus d'examen géré par le Secrétariat des nominations.

Le guide du processus de nomination permet aux organismes d'identifier les candidats.

Dans la plupart des cas, les présidents des organismes participent activement à l'élaboration de courtes listes de candidats éventuels.

Les nominations auprès des organismes gouvernementaux respectent les besoins de l'organisme, mais prévoient aussi une représentation juste et équitable de la population de l'Ontario. Il peut s'agir de postes de président, vice-président, membre et chef de la direction. Il y a certains postes à temps plein. Toutefois, dans la majorité des cas, il s'agit de postes à temps partiel.

Chaque nomination par le gouvernement s'accompagne d'un volet indissociable de la fonction publique. C'est pourquoi l'on ne s'attend pas à ce que la rémunération soit concurrentielle avec celle qui est offerte sur le marché.

Les ministres doivent agir, de concert avec le Secrétariat des nominations, comme premier contact au titre des nominations au sein de leur sphère d'exercice.

Les ministres doivent obtenir l'approbation du Conseil de gestion du gouvernement avant de fixer un taux de rémunération qui dépasse les taux de la Government Appointees Directive.

CHAPITRE 2

CONCLUSIONS DES RECHERCHES ET OBSERVATIONS

Section 1 : Étude des cadres stratégiques et de responsabilisation dans différents pays et provinces

Introduction

L'un des principaux éléments de cette étude a été de déterminer en quoi les cadres stratégiques et de responsabilisation des organismes de l'Ontario étaient comparables à ceux d'autres pays et provinces. À ce titre, notre étude s'intéresse particulièrement aux points qui suivent.

- Cadres de responsabilisation
- Établissement et classification des organismes
- Recours à la législation pour garantir la responsabilisation
- Examen et surveillance du rendement des organismes

Les provinces et pays étudiés sont les suivants : Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan, Manitoba, Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador, Nouvelle-Écosse, Canada, Royaume-Uni, Australie et Nouvelle-Zélande.

Situation de l'Ontario

L'Ontario n'a vraiment rien à envier à ses voisins et, à certains égards, surpasse même d'autres provinces et pays au chapitre de la substance et de la rigueur des cadres stratégiques et de responsabilisation en vigueur pour gérer les organismes. Les mesures clés et les approches utilisées ont de nombreux points communs.

Mentionnons toutefois une différence notable : le recours à une législation obligatoire comme instrument clé de responsabilisation. Un certain nombre de provinces et de pays, entre autres l'Alberta et la Nouvelle-Zélande, ont choisi d'inscrire les exigences en matière de responsabilisation dans la loi. Ce qui n'est pas le cas pour l'Ontario, qui compte essentiellement sur des instruments stratégiques comme des directives, sauf pour les organismes de décision.

Une analyse plus détaillée suit.

Cadres de responsabilisation

Les exigences en matière de responsabilisation d'autres provinces et pays pour leurs organismes respectifs sont comparables à celles utilisées en Ontario. Chaque province ou pays utilise différentes formes de documents; le contenu donné exigé varie quelque peu, mais l'intention au chapitre de la responsabilisation est essentiellement la même.

Un protocole d'entente ou un document dont le contenu est comparable, entre un organisme et son ministre responsable, est une exigence commune.

En Colombie-Britannique, une lettre d'attente de l'actionnaire est signée entre le président de l'organisme et le ministre responsable. Le document définit le mandat de l'organisme et les principes qui visent à régir les activités de l'organisme, entre autres les principes d'intégrité, d'efficacité dans la conduite des affaires de l'organisme, le rôle et les responsabilités des parties, l'obligation de déclaration et les attentes au chapitre du rendement.

L'Alberta, quant à elle, exige un document qui cerne le mandat et les fonctions respectives. Les exigences minimales en matière de contenu pour ces documents sont définies dans le manuel du Province's Public Agencies Governance Framework (Cadre de gouvernance des organismes publics de la province).

Deux autres documents constituent des obligations standard dans les provinces et les pays étudiés (à l'exception des organismes consultatifs) :

Vérification annuelle étayée par des rapports financiers périodiques
Rapport annuel à déposer devant l'assemblée élue

L'obligation de préparer un plan d'activités pluriannuel continu, présenté tous les ans au ministre responsable, est presque aussi standard pour les organismes (à l'exception, une fois encore, des organismes consultatifs). Il peut s'agir d'un plan général, d'une déclaration d'intention, d'un plan stratégique ou d'un plan de service.

Dans certains pays et provinces, les plans d'activités de certaines catégories d'organismes doivent être déposés devant l'Assemblée législative. En Colombie-Britannique, par exemple, le ministre des Finances doit déposer le plan de service continu de trois ans des sociétés commerciales de la Couronne de la province chaque année, avec le budget du gouvernement. Les plans doivent être étudiés par le Select Standing Committee on Crown Corporations (comité permanent restreint des sociétés de la Couronne) et par le vérificateur général.

Dans le même ordre d'idées, la Nouvelle-Zélande exige le dépôt d'une déclaration d'intention de l'organisme à la Chambre des représentants au plus tard cinq jours ouvrables après la réception du document final par le ministre.

La Nouvelle-Écosse exige des organismes sélectionnés qu'ils préparent et publient des rapports de reddition de comptes. Ces rapports doivent remplacer les rapports annuels et mettre l'accent sur le rendement réel et les réalisations, en lien direct avec les mesures du rendement définies dans les plans d'activités des organismes. Les organismes doivent aussi fournir de l'information qui sera intégrée au rapport annuel de reddition de comptes du gouvernement, rapport qui doit être soumis à la Chambre d'assemblée.

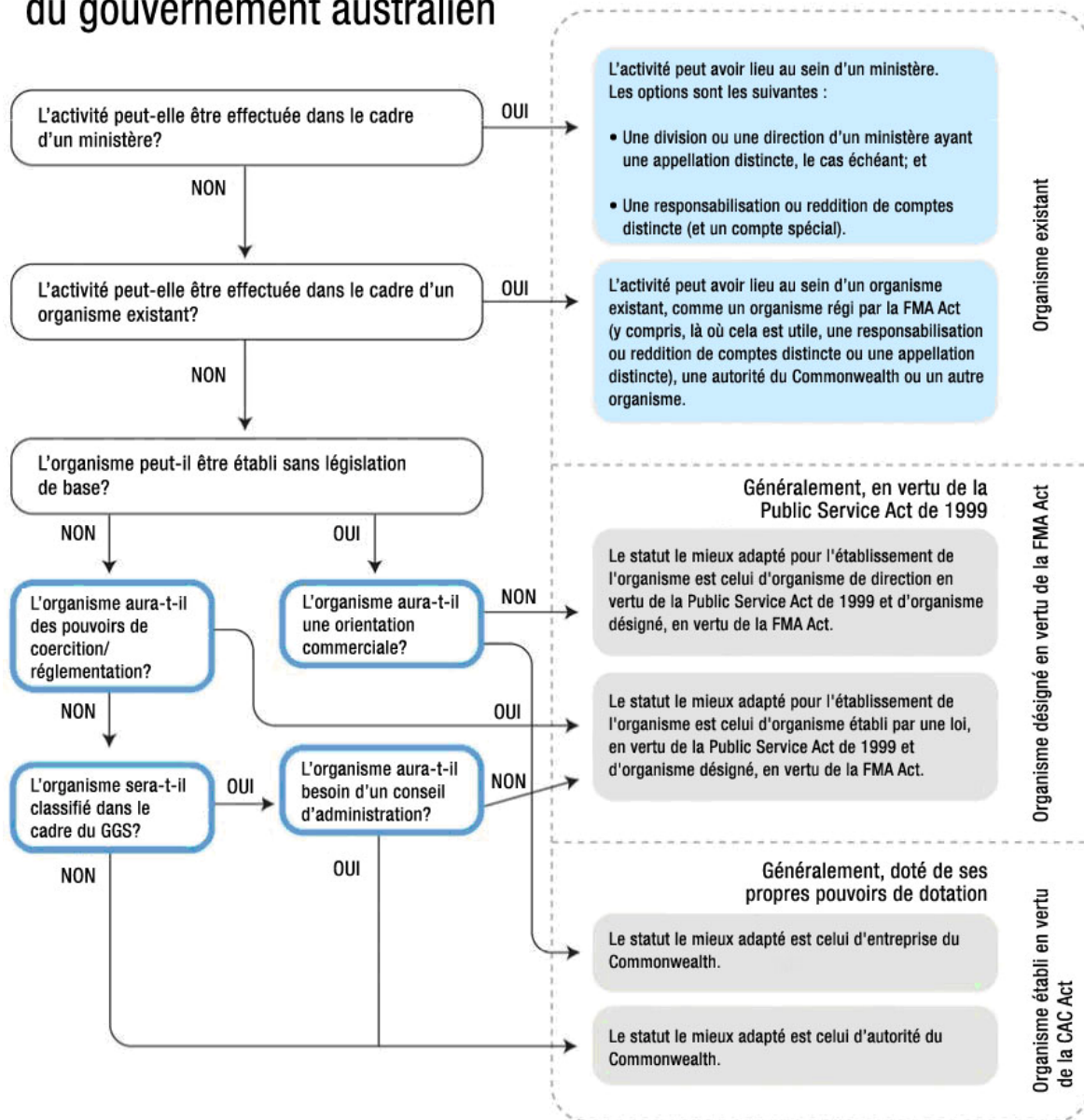
En vertu de la *Transparency and Accountability Act* (*Loi sur la transparence et la responsabilisation*) de Terre-Neuve-et-Labrador, les organismes doivent préparer un plan d'activités de trois ans pour approbation par le ministre responsable. La *Loi* exige également que le ministre rende le plan d'activités public en le présentant à la Chambre d'assemblée, au plus tard trois mois après le début du premier exercice financier de la période concernée par le plan.

Établissement et classification des organismes

Les provinces et les pays étudiés semblent utiliser des approches similaires pour établir des organismes et des instruments habilitants qui se ressemblent, généralement une loi, un règlement en vertu de la loi ou un décret. En règle générale, une analyse de rentabilisation est nécessaire, qui comprend une raison politique convaincante expliquant les raisons pour lesquelles il est nécessaire d'établir un organisme ainsi que les conséquences financières connexes. Tous ces points doivent être approuvés par le Conseil des ministres.

L'organigramme ci-dessous est tiré d'un document australien intitulé *Governance Arrangements for Australian Government Bodies* (Mesures de gouvernance pour les organismes du gouvernement australien). Il s'agit d'une illustration cohérente et simple des raisons justifiant l'établissement d'un nouvel organisme et de l'approche à envisager à cette fin.

Diagramme de l'établissement des activités du gouvernement australien



Comme nous le décrivons à la section Aperçu du rapport, l'Ontario utilise désormais un système de classification qui repose sur les fonctions de l'organisme. Cette approche remplace le modèle précédent qui regroupait les organismes selon leur niveau d'indépendance par rapport au gouvernement pour des questions comme le statut de leurs employés dans la fonction publique.

Comme l'Ontario, les provinces et les pays étudiés établissent des organismes pour offrir un service donné, qui correspond à la définition de leur mandat respectif. Le système de classification vise généralement à déterminer la façon dont les directives stratégiques et un cadre de responsabilisation globale s'appliquent aux organismes.

Plusieurs provinces et pays ont adopté une approche fonctionnelle pour classer les organismes, entre autres l'Alberta et la Colombie-Britannique.

Recours à la législation pour garantir la responsabilisation

Très souvent, en Ontario et dans les autres provinces et pays étudiés, la loi constitutive d'un organisme donné définit les obligations de vérification annuelle de l'organisme et de préparation d'un rapport annuel à soumettre au ministre responsable, et le dépôt ultérieur de ce rapport devant l'Assemblée législative. Dans certains cas, la loi prévoit aussi la production d'un plan d'activités, la tenue de comptes et l'obligation de déclaration financière générale ainsi que la mise en place d'un régime de gestion des conflits d'intérêts pour les administrateurs.

Les obligations imposées par ces instruments habilitants s'accompagnent aussi parfois de politiques administratives et de directives, comme c'est le cas pour l'Ontario.

Certains pays et provinces sont allés plus loin et ont enchâssé les cadres de responsabilisation dans une loi obligatoire. Le fardeau est ainsi plus lourd pour le gouvernement et ses organismes, qui doivent s'assurer de se conformer au cadre de responsabilisation. De plus, les attentes du gouvernement et les obligations des parties sont beaucoup plus transparentes pour le public, ce qui garantit une saine gestion et une solide surveillance des organismes.

Ainsi, en Ontario, la *Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux* codifie-t-elle l'obligation de rendre des comptes, qui relèverait autrement de la politique administrative et des directives connexes.

En Alberta, l'*Alberta Public Agencies Governance Act* (APAGA) stipule les obligations qui suivent.

Le document contenant le mandat et les fonctions désignées doit préciser le rôle et les responsabilités de l'organisme, de ses membres et du ministre responsable; la

relation de responsabilité de l'organisme, y compris son obligation de rendre compte au ministre responsable; le processus d'administration du code de conduite de l'organisme; la structure du comité de l'organisme; et l'obligation de mettre le document à la disposition du public.

Des codes de conduite qui régissent les membres et le personnel doivent être mis à la disposition du public.

Le processus de recrutement et de nomination des administrateurs, y compris l'obligation de déterminer, avant le début du processus de recrutement, les compétences, les connaissances, l'expérience ou les caractéristiques nécessaires.

L'étude du mandat et des opérations de chaque organisme.

L'APAGA a reçu la sanction royale en 2009 et attend d'être proclamée. Comme nous l'indiquons plus loin dans le rapport, l'Alberta est déjà allée de l'avant et a mis sur pied un cadre de gouvernance afin de compléter les dispositions de la législation sur la gouvernance et la reddition de comptes. À ce titre, la province a créé un secrétariat chargé de la gouvernance des organismes (Agency Governance Secretariat) afin de consolider l'implantation du cadre.

En Nouvelle-Zélande, la *Crown Entities Act* de 2004 (CEA) est motivée par une intention similaire à celle de l'APAGA albertaine, même si elle est beaucoup plus détaillée et normative. Son objectif énoncé est de fournir un cadre cohérent pour l'établissement, la gouvernance et l'exploitation des sociétés de la Couronne en Nouvelle-Zélande, d'une part, et de clarifier les relations de responsabilisation entre les sociétés de la Couronne, les membres de leurs conseils d'administration et le ministre responsable, au nom du gouvernement et de la Chambre des représentants, d'autre part. La *Loi* comprend des dispositions relatives aux points qui suivent.

Les responsabilités collectives des conseils et les obligations individuelles de leurs membres, ainsi que leur obligation de rendre compte au ministre responsable dans l'exercice de leurs fonctions

Le rôle et les responsabilités du ministre concerné quant à la supervision et à la gestion des intérêts de la Couronne au sein d'un organisme

Le recrutement et la nomination des administrateurs

Le renvoi des administrateurs

Les conflits d'intérêts

Le contenu d'une déclaration d'intention continue de trois ans

Les processus donnés régissant les interactions entre le ministre et l'organisme : examen des projets, commentaires et touche finale à la déclaration d'intention de l'organisme

Le calendrier de présentation de la dernière déclaration d'intention à la Chambre des représentants, tel qu'indiqué ci-dessus

La préparation d'un rapport annuel, y compris le contenu obligatoire du rapport annuel, qui doit être présenté au ministre responsable et l'obligation, pour le ministre, de déposer le rapport annuel à la Chambre des représentants, dans les cinq jours ouvrables suivant sa réception.

Le Canada utilise la *Loi sur la gestion des finances publiques* dans le but de donner corps à l'obligation, pour les sociétés d'État canadiennes, de rendre des comptes et de faire preuve de transparence. Les points suivants sont concernés :

La présentation annuelle d'un plan d'activités (plan d'entreprise) au ministre responsable pour approbation du gouverneur en conseil

La présentation annuelle du sommaire du plan d'entreprise, d'un budget d'exploitation ou d'un budget d'équipement au ministre responsable, et le dépôt de ce récapitulatif devant chaque chambre du parlement.

La préparation d'un rapport annuel à l'intention du ministre responsable et du président du Conseil du Trésor, et le dépôt du rapport annuel par le ministre devant chaque chambre du parlement.

Examen et surveillance du rendement des organismes

En général, la surveillance du rendement et des opérations se fait grâce à l'implantation du cadre de responsabilisation et à des documents précis. Ainsi, l'examen et l'approbation annuels, par le ministre, des plans d'activités de l'organisme sont une excellente occasion d'exercer une surveillance.

La Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes de l'Ontario met l'accent sur l'évaluation des risques dans le cadre d'un régime de surveillance. Il ne semble pas s'agir ici d'une caractéristique explicite de l'approche de la surveillance adoptée par les autres pays et provinces étudiés.

Mentionnons une différence notoire entre l'Ontario et les autres pays et provinces étudiés au sujet de l'examen périodique des organismes. En Ontario, il n'y a pas d'obligation applicable générale selon laquelle les organismes sont tenus d'examiner périodiquement leur mandat ou leur rendement. Ces examens peuvent avoir lieu si le ministre responsable, le Conseil du Trésor ou le Conseil de gestion du gouvernement l'ordonne. Ce processus ressemble à ce qui se fait en Nouvelle-Zélande, où la *Crown Entities Act* confère au ministre responsable l'autorité nécessaire pour examiner les opérations et le rendement des organismes, en tout temps. Il est possible que l'instrument habilitant d'un organisme exige un examen. Ainsi, la loi constitutive de la Société ontarienne de gestion des fonds des investisseurs immigrants impose cette obligation.

D'autres pays et provinces prescrivent des règles plus uniformes pour les examens périodiques.

L'Alberta, par l'entremise d'une politique administrative, exige que tous les organismes soient soumis à des processus d'examen périodique afin de s'assurer que ceux-ci s'acquittent de leur mandat et observent l'orientation donnée par le gouvernement. Quand ils soumettent une demande de création d'un nouvel organisme au Conseil des ministres, les ministères doivent inclure, dans le cadre du

plan d'activités, une procédure qui garantit l'examen de l'organisme et sa dissolution. La loi de l'Alberta (qui n'a pas encore été proclamée) exige un examen par le ministre tous les sept ans. Cet examen doit comprendre et garantir ce qui suit :

Le mandat continue d'être pertinent par rapport aux objectifs, aux priorités et aux politiques du gouvernement.

L'organisme concerné, un autre organisme ou un ministère est le mieux placé pour exercer les fonctions dont il s'acquitte.

La structure de gouvernance est toujours appropriée eu égard au mandat et aux fonctions.

L'organisme s'acquitte de ses activités et mène ses opérations efficacement.

En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, loi fédérale canadienne, chaque société d'État doit faire l'objet d'un examen spécial au moins une fois tous les dix ans afin de déterminer si les contrôles financiers et de gestion, les systèmes d'information et les méthodes de gestion satisfont aux normes.

Les directives australiennes sur l'établissement de nouveaux organismes exigent elles aussi des examens périodiques qui tiennent compte des besoins constants d'un organisme. De préférence, ces examens sont fixés au moment de l'établissement de l'organisme et figurent parfois dans la loi constitutive.

La Nouvelle-Zélande accorde une importance particulière à la surveillance, par le Conseil des ministres, du rendement de l'organisme. Les organismes centraux du gouvernement de la Nouvelle-Zélande présentent un rapport au Conseil des ministres tous les six mois sur le rendement des organismes. Ces rapports mettent l'accent sur les organismes de grande taille (soit les 14 premiers sur environ 80 organismes régis par un conseil d'administration). Les ministères responsables travaillent de concert avec les organismes centraux pour élaborer ces rapports périodiques.

La fonction de surveillance du vérificateur général dans les autres pays et provinces étudiés diffère parfois de ce qui se fait en Ontario. Ainsi, la Nouvelle-Zélande exige-t-elle des organismes qu'ils fournissent, au vérificateur général, leurs états financiers annuels, les relevés du rendement des services et toute autre information qui, d'après le vérificateur général, doit être vérifiée, et ce, dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice.

Section 2 : Dernières tendances et pratiques exemplaires en matière de gouvernance

La littérature et la documentation abondent sur les questions de gouvernance des conseils d'administration et les pratiques connexes. L'analyse qui suit met l'accent sur les normes acceptées et l'orientation en vigueur au chapitre des questions de gouvernance des conseils d'administration dans le secteur privé, d'une part, et sur les tendances dans le secteur sans but lucratif et le secteur public, d'autre part. L'analyse se termine par un aperçu de la façon dont les pratiques en place dans des organismes ontariens sélectionnés soutiennent la comparaison par rapport à ces normes et pratiques.

Introduction

Les scandales qui ont défrayé la chronique aux États-Unis au cours des 10 à 20 dernières années ont eu pour effet de placer la question de la gouvernance des conseils d'administration sur le devant de la scène.

En réponse à la faillite d'Enron Corporation, le gouvernement des États-Unis a imposé de nouvelles règles et de nouvelles modifications à la *Securities Exchange Act* de 1934, et ce, par l'entremise de la *SarbanesOxley Act* de 2002, améliorant ainsi la communication et la surveillance dans les sociétés cotées en bourse et les entreprises de vérification, afin de conserver et de renforcer la confiance dans les marchés des capitaux.

Alors que la plupart de ces nouveaux règlements exigeants ont été conçus pour venir à bout de problèmes extrêmes, comme la fraude et la falsification des comptes, ils ont aussi donné lieu à un renouveau de l'attention accordée au rôle des conseils d'administration et à un intérêt renouvelé pour les questions de conflits d'intérêts et de comportement contraire à l'éthique. Résultat : les opérations des conseils d'administration ont été passées au crible et de nouvelles attentes et de nouvelles normes touchant la gouvernance opérationnelle ont vu le jour.

La *SarbanesOxley Act* de 2002 a conditionné les règles de gouvernance opérationnelle et les pratiques exemplaires connexes non seulement aux États-Unis, mais également dans d'autres pays, entre autres au Canada. Les gouvernements ont instauré des prescriptions législatives similaires, ce qui a donné lieu à de nouvelles normes à l'échelle du pays.

Normes de pratiques exemplaires

Commission des valeurs mobilières de l'Ontario

La Commission des valeurs mobilières de l'Ontario est l'organisme de réglementation chargé de surveiller les marchés financiers de l'Ontario. La Commission attend des sociétés cotées en bourse que celles-ci observent les directives de gouvernance opérationnelle définies dans la politique nationale NP 58201 des Autorités canadiennes

en valeurs mobilières, un organisme-cadre bénévole qui regroupe les organismes de réglementation des valeurs mobilières provinciaux et territoriaux.

Les directives prescrivent des pratiques qui concernent, entre autres, les points suivants :

La composition des conseils d'administration et l'indépendance de la majorité des administrateurs et du président.

L'organisation périodique de réunions à huis clos des administrateurs indépendants.

Les descriptions de travail du président d'un conseil d'administration et des présidents des comités du conseil.

Un code de conduite des affaires et code d'éthique écrit qui s'accompagne de sections sur les conflits d'intérêts et la responsabilité du conseil au chapitre de la conformité au code.

Les processus de nomination des administrateurs, entre autres, et une charte écrite régissant le comité des nominations.

Les compétences exigées par le conseil pour ses administrateurs et son président.

La composition et les pratiques du comité de rémunération, y compris une charte écrite.

L'évaluation régulière du conseil, de ses comités et de chaque administrateur.

Les directives prescrivent également des pratiques pour deux autres volets importants de la gouvernance du conseil.

Le premier volet est la nécessité de doter les conseils d'un mandat écrit, qui reconnaît explicitement la responsabilité, entre autres choses, de la planification stratégique, de l'évaluation et de la gestion des risques, et de la surveillance des contrôles internes ainsi que l'élaboration et l'adoption de principes de gouvernance opérationnelle. Ces énoncés définissent aussi les responsabilités prévues des administrateurs, y compris leur participation aux réunions du conseil et les mesures établies pour recevoir les commentaires des parties prenantes.

Le deuxième volet est la nécessité d'implanter un processus d'orientation pour les nouveaux administrateurs, afin de les aider à comprendre le rôle du conseil et de ses comités, d'une part, de définir la contribution que l'on attend de chaque membre et de reconnaître la nécessité de la formation continue pour tous les administrateurs, d'autre part.

Les entreprises doivent soumettre tous les ans un formulaire de divulgation au titre de la gouvernance opérationnelle, qui illustre la portée de la conformité à ces directives. Si les conseils n'observent pas les directives, ils doivent expliquer comment ils satisfont à l'intention de ces directives.

Ces directives ont relevé la barre de la gouvernance opérationnelle au Canada. Ces nouvelles normes et ces nouvelles attentes ont également donné lieu à un effort croissant d'un certain nombre de parties pour obtenir la nomination d'administrateurs plus compétents et des pratiques de gouvernance plus efficaces.

Le Conference Board du Canada

Le Conference Board du Canada est l'une des principales autorités en matière de gouvernance opérationnelle des conseils dans le secteur privé. Le *Corporate Governance Handbook* (Manuel de gouvernance opérationnelle) est un outil de référence détaillé, publié par le Conference Board des États-Unis. Ce document a été mis à jour en 2009 et illustre les attentes des organismes de réglementation des valeurs mobilières et les exigences des administrateurs, qui doivent être encadrés dans leurs responsabilités de surveillance, particulièrement pendant des périodes difficiles sur le plan financier.

L'analyse des principes d'une bonne gouvernance opérationnelle présentée dans ce manuel est très ambitieuse.

Normes et pratiques – Les auteurs du manuel décrivent les normes et les pratiques qui s'appliquent aux obligations fiduciaires des administrateurs, l'indépendance des administrateurs et la séparation des fonctions du président du conseil et du chef de la direction. On y parle aussi des données repères dont il faut tenir compte dans le processus de nomination, comme la taille du conseil, la diversité des nominations et la durée des mandats.

Rôle du conseil et de la direction – Les auteurs du manuel analysent le rôle distinct du conseil et de la direction. Selon les auteurs, le conseil s'attache essentiellement à l'orientation stratégique, au choix du chef de la direction, à l'approbation des plans stratégiques et d'activités, à la surveillance des risques d'entreprise et à l'évaluation du rendement. Ce qui diffère du rôle de la direction, qui consiste surtout à implanter la stratégie commerciale et à gérer les opérations quotidiennes de l'entreprise dans le but d'augmenter la valeur à long terme pour l'actionnaire.

Compétences et expérience du conseil – Les auteurs du manuel exposent la composition idéale d'un conseil opérationnel. On parle ici de compétences et d'expérience. Ces points varient selon la vision stratégique de l'entreprise et les enjeux qui lui sont propres. L'on recommande que le conseil se compose d'une combinaison de connaissances et d'expertise en marketing, ressources humaines, gestion des risques, commerce international, comptabilité et finance, planification stratégique et des activités, questions juridiques et de conformité, et recherche et développement propre à l'entreprise.

Caractéristiques de membres du conseil efficaces – Les auteurs du manuel dressent la liste d'un certain nombre de points qui caractérisent un membre du conseil efficace, des points qui ajoutent de la valeur aux analyses et aux décisions du conseil. Il s'agit des éléments suivants : avoir l'esprit vif et curieux, poser les questions difficiles, savoir préparer des réunions et participer à la planification à

long terme. Les auteurs évoquent aussi la qualité du flux de l'information acheminée aux membres du conseil avant leurs réunions.

Comités permanents du conseil – Les auteurs analysent ensuite le rôle des comités permanents du conseil et leur importance pour une solide gouvernance. Dans la droite ligne des commissions des valeurs mobilières, ces comités doivent s'occuper de vérification et de rémunération, de nominations et de gouvernance opérationnelle. Ces comités permanents visent à améliorer l'efficacité globale de la fonction de surveillance du conseil et s'assurent ainsi de mettre l'accent sur des questions d'importance. Les auteurs du manuel traitent aussi des points qui suivent.

Ils soulignent l'importance du comité des nominations et de la gouvernance opérationnelle pour élaborer des directives internes en matière de gouvernance opérationnelle qui devront être adoptées par le conseil en séance plénière. Les auteurs constatent que des mécanismes de régulation sont nécessaires pour prévenir les conflits d'intérêts et garantir l'intégrité du conseil. Il est intéressant de constater qu'un nombre croissant d'entreprises envisagent de désigner un responsable de la gouvernance afin de faciliter l'adoption de solides structures de gouvernance opérationnelle.

Ils présentent de façon détaillée le rôle des comités de vérification et l'efficacité des contrôles internes, la mise sur pied de procédures de dénonciation et la qualité des processus de gestion des risques de l'entreprise. Les auteurs soulignent l'importance de la définition des attentes en matière d'intégrité et d'exactitude au chapitre de l'obligation de déclaration financière.

Ils analysent le rôle, les attentes et les opérations des comités du conseil, et recommandent que chaque comité s'accompagne d'une charte écrite, que le conseil au complet examinera au moins une fois par an.

Rendement du conseil – Les auteurs du manuel nous parlent aussi de la nécessité d'évaluer le rendement du conseil et de ses administrateurs afin d'éclairer la fonction de surveillance du conseil, d'affûter ses stratégies à long terme, d'améliorer les compétences et l'expérience de ses administrateurs et de déterminer la pertinence des structures du comité. Ils évoquent aussi la nécessité d'orienter les administrateurs et de s'assurer que ceux-ci suivent une formation continue.

Éthique et conformité – Les auteurs examinent le rôle du conseil en matière de surveillance de la conception et de l'implantation d'un programme complet d'éthique et de conformité.

Opérations du conseil – Les auteurs soulèvent également la question du mode de fonctionnement du conseil, entre autres la fréquence des réunions, les politiques régissant la participation aux activités du conseil, la distribution des documents pour les réunions et les communications entre le conseil et les actionnaires. Ils abordent la

nécessité de tenir des séances périodiques à huis clos auxquelles participent des administrateurs indépendants.

Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises (CCSGE)

La Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises est un organisme sans but lucratif qui représente les intérêts d'investisseurs institutionnels dans la promotion d'une solide gouvernance au sein des sociétés cotées en bourse. La Coalition a sept ans et a publié des directives et des exposés de principes sur des sujets clés, entre autres, conseils très performants, participation du conseil, rémunération des cadres et pratiques exemplaires en matière de communication.

Dans son manuel publié en 2010 et intitulé *Building High Performance Boards* (Guide pour une haute performance des conseils d'administration), la CCSGE définit un certain nombre de pratiques exemplaires en matière de gouvernance, qui correspondent aux pratiques énoncées dans d'autres sources. Le manuel de la Coalition couvre un grand nombre de sujets, entre autres l'indépendance des administrateurs et le rôle distinct du président du conseil et du chef de la direction. Les auteurs du manuel exposent aussi les points qui suivent.

Le rôle du conseil dans la supervision de la planification stratégique, de la gestion des risques, et de l'embauche et de l'évaluation des membres de la direction.

L'obligation, pour les administrateurs compétents, de se préparer à consacrer temps et efforts à leur tâche pour accomplir leur mandat efficacement.

La nécessité de suivre des programmes de formation continue qui permettent aux administrateurs de mettre à jour leurs compétences et leurs connaissances, et de traiter de questions comme la vérification, la gouvernance opérationnelle, les pratiques de rémunération et la gestion des risques.

Le rôle des administrateurs qui veulent faire de l'intégrité la « carte de visite de l'entreprise ».

La nécessité de rédiger des chartes régissant les activités des comités du conseil, chartes qui sont réexaminées tous les ans.

L'obligation de tenir des séances à huis clos pour les administrateurs indépendants uniquement.

La nécessité de rédiger une charte des attentes à l'intention des administrateurs, comme point de départ pour évaluer le rendement du conseil, du comité et de l'administrateur.

L'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA)

L'ICCA n'est pas un organisme de normalisation. L'Institut donne plutôt des avis complets et pratiques aux administrateurs des conseils sur toutes sortes de questions. L'ICCA a mis sur pied le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance afin d'aider les administrateurs de conseils de sociétés à but lucratif, d'organismes sans but lucratif et d'entreprises du secteur public à mieux comprendre la surveillance des risques et les responsabilités en matière de gouvernance. L'ICCA a préparé des brochures concises, riches en information et pratiques ainsi que des documents de référence à l'intention des administrateurs et des membres de hautes directions. L'une de ces séries, la Collection « 20 questions » s'intitule « *20 questions que les administrateurs devraient poser sur...* ». Cette série a été conçue par des experts et couvre un vaste éventail de questions de gouvernance, entre autres :

- Constitution d'un conseil
- Codes de conduite
- Évaluation de la gouvernance
- Risques
- Stratégie
- Vérification interne

Dans chaque série, des questions clés sont posées et des réponses y sont données, l'information contextuelle servant de toile de fond. Bon nombre de ces fascicules s'adressent aux administrateurs de société. Plusieurs d'entre eux toutefois mettent précisément l'accent sur les besoins des administrateurs de conseils d'organismes sans but lucratif et du secteur public.

Conseil de la Fédération internationale des comptables (CFIC)

Grâce à son Comité du secteur public, le CFIC encadre des organismes régionaux et nationaux, et élabore des cadres de gouvernance afin d'étayer les responsabilités des organes directeurs dans le secteur public.

À la défense d'une solide gouvernance : administrateurs, éducation et centres de documentation

Les normes et les directives occupent le devant de la scène; l'éducation des administrateurs n'a jamais été aussi importante. Cette éducation apporte un précieux soutien aux conseils et aux administrateurs dans leurs efforts pour adopter avec succès les pratiques exemplaires en vigueur et répondre aux attentes. Un certain nombre d'écoles de commerce ontariennes proposent des programmes de formation destinés aux administrateurs, tout comme le font aussi de chevronnés experts indépendants.

L'Institut des administrateurs de sociétés (IAS), affilié à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, est un chef de file en matière de défense de pratiques exemplaires de gouvernance.

Nombreux sont ceux à considérer l'Institut comme l'exemple idéal au chapitre de l'éducation des administrateurs. Ses programmes couvrent des sujets comme l'efficacité du conseil et des administrateurs, la relation entre le conseil et la direction, le rôle du conseil en matière de stratégie et de gestion des risques d'entreprise, la culture du conseil et les communications. L'IAS propose un éventail de ressources au public, grâce à des liens vers des documents qui traitent des principes et des pratiques de gouvernance qui régissent les entreprises canadiennes les mieux classées, les organismes sans but lucratif et les entreprises publiques, ainsi qu'un centre de documentation, qu'elle met à la disposition de ses membres et de ses anciens élèves.

Le Directors College de la DeGroote School of Business, fondé conjointement par l'Université McMaster et le Conference Board du Canada, propose un programme accrédité de perfectionnement des administrateurs de société et un éventail de programmes et de cours spécialisés, adaptés aux besoins des présidents de conseils et de comités, et des membres.

L'Université Ryerson a mis au point un certificat en gestion publique/privée et gouvernance. Entre autres sujets, ce programme met l'accent sur les questions auxquelles doivent faire face les conseils d'administration des organismes au chapitre de la transparence et de la reddition de comptes envers le public, d'une part, et au chapitre des attentes du gouvernement en matière de pratiques de gouvernance, de rendement et d'intégrité, d'autre part.

Les grandes sociétés de conseils proposent aussi une gamme de ressources favorisant une bonne gouvernance opérationnelle. Ainsi, KPMG LLP a publié des documents sur les pratiques phares en matière de gouvernance des conseils. Deloitte LLP, grâce à son centre axé sur une bonne gouvernance, propose un éventail de cours de formation destinés aux administrateurs, des pratiques exemplaires, des ressources techniques, des documents de référence et d'autres renseignements liés à la gouvernance opérationnelle. Ces ressources s'adressent essentiellement aux comités de vérification des clients de Deloitte et aux conseils d'administration, plus globalement.

Secteur sans but lucratif

L'intérêt que suscite une meilleure gouvernance ne se limite pas au secteur privé. Les conseils d'administration du secteur sans but lucratif souhaitent eux aussi, de plus en plus, mieux comprendre leurs devoirs et leurs responsabilités en matière de gouvernance et mieux les exercer. Le public, qu'il s'agisse de donateurs, de bénéficiaires de services ou d'autres parties prenantes, est de plus en plus exigeant envers le rôle des conseils d'administration au chapitre de la surveillance éthique, juridique et stratégique. Compte tenu de l'examen minutieux du public et des conditions de plus en plus concurrentielles qui sous-tendent l'obtention d'un financement, les administrateurs du secteur sans but lucratif sont plus conscients de la nécessité d'utiliser des pratiques de gouvernance efficaces, d'une part, et de bien comprendre leurs obligations juridiques ainsi que les attentes générales des

parties prenantes, d'autre part.

Une grande part de l'encadrement proposé aux sociétés à but lucratif s'applique tout autant au secteur sans but lucratif. Toutefois, un certain nombre d'organismes ont élaboré des avis, des documents de formation et des programmes conçus spécifiquement à l'intention du secteur sans but lucratif.

Ainsi, l'Institut des administrateurs de sociétés de la Rotman School of Management propose un programme en éducation des administrateurs qui s'adresse expressément aux administrateurs du secteur sans but lucratif.

L'Institut Canadien des Comptables Agréés et les sociétés de conseil proposent, eux aussi, des documents personnalisés.

La Société canadienne des directeurs d'associations a publié *Board Governance Classics: A Compilation of Articles, Checklists, Tools and Templates*, d'une part, et *Duties & Responsibilities of Directors of Not-For-Profit Organizations*, d'autre part, entre autres documents et guides à l'intention des présidents d'associations.

Secteur public élargi – Secteur hospitalier de l'Ontario

L'Association des hôpitaux de l'Ontario (OHA) a pris les devants en abordant la question de la gouvernance dans les hôpitaux et de l'obligation de ceux-ci de rendre compte dans divers rapports.

Par l'entremise de son Governance Leadership Council, l'OHA a élaboré un guide complet sur la bonne gouvernance qui présente un aperçu des éléments clés garants de pratiques exemplaires en matière de bonne gouvernance, ainsi que des modèles et des outils permettant d'en faciliter l'implantation.

Les auteurs regroupent les pratiques exemplaires applicables aux hôpitaux sous les thèmes suivants :

- Obligation de rendre compte des hôpitaux
- Rôle du conseil
- Attentes des administrateurs
- Rendement des administrateurs
- Taille optimale du conseil pour une bonne gouvernance
- Conseil compétent et qualifié
- Éducation des nouveaux administrateurs
- Nomination d'administrateurs compétents
- Indépendance du conseil
- Utilisation pertinente des comités du conseil
- Organisation de réunions qui améliorent le rendement du conseil
- Engagement envers l'amélioration continue

Conformément à d'autres sources, les auteurs énoncent les grands domaines dans lesquels le conseil exerce un rôle de gouvernance, soit la planification financière, le contrôle financier, l'identification des risques, la mission, la vision et les valeurs. Les auteurs du guide évoquent aussi la gestion et la mesure de la qualité et du rendement, de même que la planification de la relève, la sélection et la supervision du chef de la direction.

Il s'agit là d'un bon exemple d'adoption de pratiques et de tendances exemplaires en matière de gouvernance dans le milieu hospitalier, illustration claire de l'engagement à soutenir un gouvernement efficace. Dans un rapport de 2008 sur la vérification optimisée de la gouvernance des conseils des hôpitaux, le vérificateur général de l'Ontario a cité le travail de l'OHA, qui contribue à améliorer la gouvernance.

Le vérificateur général a aussi mis de l'avant un certain nombre de pratiques exemplaires qui doivent être observées, entre autres :

- Nominations au conseil sur la base des compétences
- Processus de recrutement justes et équitables
- Codes de conduite et directives sur la confidentialité
- Charte écrite ou règlements qui comprennent des descriptions du rôle et des responsabilités du conseil
- Orientation et éducation des administrateurs
- Rôle du conseil dans l'approbation et la surveillance des plans stratégiques et des plans de gestion des risques
- Évaluation du conseil et de chaque administrateur
- Évaluation du rendement du chef de la direction par rapport à l'orientation établie.

Gouvernance des organismes dans certains pays et provinces : les grandes tendances

Un certain nombre de pays et de provinces ont codifié leurs attentes en matière de bonne gouvernance. L'Alberta et la Colombie-Britannique sont les provinces les plus avancées au Canada; Terre-Neuve a aussi fait des percées dans ce domaine.

Comme nous l'indiquions plus tôt, la Nouvelle-Zélande a enchâssé dans une loi des attentes détaillées sur les nominations, notamment le renvoi des administrateurs, les obligations collectives du conseil et individuelles des administrateurs, l'obligation de divulguer les conflits d'intérêts, entre autres questions éthiques.

Voici un aperçu de quelques-unes des grandes tendances de l'heure à ce sujet.

Alberta

L'Alberta a entrepris d'importantes réformes quant au cadre de gouvernance et de responsabilisation du conseil à la suite du dépôt du rapport d'un groupe de travail sur l'examen de la gouvernance des conseils (Board Governance Review Task Force), en 2007. Dans la ligne de l'*Alberta Public Agencies Governance Act*, le gouvernement a défini un cadre complet de gouvernance qui, en plus de décrire les paramètres qui régissent l'établissement et la responsabilisation d'un organisme, définit les grands principes et les normes clés de gouvernance. Quelques dispositions connexes sont présentées ci-dessous.

Principes du processus de nomination – Les nominations doivent se faire selon le principe du mérite. Le gouvernement recommande d'utiliser une matrice de compétences élaborée par le conseil et approuvée par le ministre, d'une part, et de faire intervenir l'organisme dans le processus de sélection, afin d'en garantir la transparence, l'ouverture et la cohérence, d'autre part. Les principes évoquent aussi le moment propice pour procéder aux nominations et la diversité des candidats en lice. Les critères sont établis pour la nomination ou l'élection de hauts fonctionnaires aux conseils des organismes.

Normes applicables à la durée des mandats – Pour les fiducies d'intérêt public, les sociétés, la prestation de services et les organismes consultatifs, le mandat consécutif des administrateurs est de 10 ans au plus. Pour les organismes de décision, le mandat consécutif est de 12 ans au plus. Le renouvellement du mandat est fonction des résultats.

Normes applicables à l'orientation et à la formation des administrateurs – Tous les administrateurs doivent recevoir une orientation générale sur la gouvernance dans la fonction publique, en plus d'une orientation portant sur les activités et les pratiques de gouvernance de l'organisme en question. Il est important de s'assurer que les administrateurs comprennent bien leur rôle. C'est pourquoi les représentants du gouvernement, y compris les ministres qui travaillent avec les organismes, doivent aussi avoir la possibilité de bénéficier d'une orientation sur la gouvernance de l'organisme.

Normes applicables aux codes de conduite de l'organisme – Les organismes doivent élaborer des codes de conduite conformes aux codes de conduite et à l'éthique de la fonction publique, aux pratiques de communication des conflits d'intérêts et de divulgation raisonnée.

Normes applicables aux évaluations – L'organisme est chargé d'évaluer le rendement des administrateurs et la réussite du conseil. Il s'agit donc ici d'éclairer la planification stratégique et l'éducation des administrateurs, et de mettre le doigt sur les compétences manquantes au sein du conseil. Le secrétariat chargé de la gouvernance des organismes (Agency Governance Secretariat) doit fournir les outils et les modèles qui vont servir au processus d'évaluation.

Normes applicables aux conseils et critères de nomination – L'organisme doit mettre sur pied un système de comités, susceptible de se composer de comités de la vérification, des ressources humaines et de la gouvernance.

Le gouvernement de l'Alberta a créé le secrétariat chargé de la gouvernance des organismes (Agency Governance Secretariat) au sein du Conseil du Trésor afin d'appuyer l'implantation de ces normes dans le cadre de gouvernance. Ainsi, le secrétariat élabore et offre des programmes d'orientation en matière de gouvernance aux administrateurs, aux ministres et aux ministères.

Colombie-Britannique

La Colombie-Britannique s'est montrée proactive et s'est consacrée à la question de la bonne gouvernance de ses organismes, conseils et commissions. Le gouvernement a publié de nouvelles directives sur les nominations en 2001 et a cité les récents événements qui se sont produits dans les secteurs privé et public aux quatre coins du monde ainsi que les changements importants en matière de gouvernance et de responsabilisation, entre autres, comme autant d'éléments qui ouvrent la voie à une nouvelle perspective de la gouvernance des conseils d'administration. En 2005, le gouvernement a publié un guide complet des directives sur les pratiques exemplaires par l'entremise du Board Resourcing and Development Office (BRDO). Ces directives définissent des normes provinciales générales pour les pratiques de gouvernance des conseils dans toutes sortes de domaines.

- Composition du conseil et relève
- Matrices de compétences et leur utilisation
- Chartes illustrant les grandes responsabilités du conseil
- Structure et rôle du conseil
- Compétences et rôle du comité de vérification
- Rôle du président du conseil
- Importance de la relation de travail avec le ministre
- Attentes envers chaque administrateur
- Code de conduite et éthique
- Orientation et perfectionnement des administrateurs
- Divulgateion et communication

De plus, le BRDO publie des listes de vérification et des documents de référence sur les comités du conseil, entre autres sujets, dans le but de contribuer au perfectionnement professionnel des administrateurs. Il met aussi l'accent sur l'importance du rendement des administrateurs quand arrive le moment d'un renouvellement de nomination.

Terre-Neuve-et-Labrador

La *Transparency and Accountability Act* vise à garantir un niveau adéquat de responsabilisation à l'échelle de la fonction publique, y compris au sein des

organismes et du secteur public élargi. Le Bureau de la transparence et de la responsabilisation du secrétariat du Conseil des ministres (*Transparency and Accountability Office* du Cabinet Secretariat), chargé de veiller à l'application de la *Loi*, publie un manuel complet de gouvernance. Il s'agit d'un document de référence pour les administrateurs.

Nouvelle-Zélande

La *Crown Entities Act* de 2004 de la Nouvelle-Zélande s'accompagne de dispositions très détaillées sur la gouvernance et la responsabilisation touchant plusieurs organismes gouvernementaux. Le cadre de responsabilisation est décrit ailleurs dans le rapport. Au chapitre des normes de gouvernance, la *Loi* énonce des attentes explicites dans les domaines suivants :

- Fonctions et comportements du conseil dans son ensemble et des administrateurs, pris séparément
- Conditions des nominations
- Incidences de la non-conformité aux fonctions, y compris renvoi à juste titre
- Conflits d'intérêts
- Procédures du conseil, y compris quorum et méthode d'organisation des réunions

Situation des organismes de l'Ontario

Les bonnes pratiques sont nombreuses dans les organismes ontariens régis par un conseil d'administration, ce qui illustre un effort concerté pour améliorer la gouvernance et s'assurer que celle-ci est efficace. On compte, au nombre de certains exemples, les pratiques appliquées dans les organismes suivants :

Le conseil d'Action Cancer Ontario a conçu un document intitulé *Preferred Profile of CCO Board Members*, qui illustre les principales compétences, caractéristiques et expériences des administrateurs. Ce profil sert à informer le gouvernement sur les nominations au conseil.

Le conseil d'Hydro One Inc. s'est doté d'un système de comités particulièrement robuste : les mandats et les plans de travail sont clairs. (Remarque : en tant qu'émetteur de titres de créance, l'entreprise est tenue, en vertu des règlements de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario de satisfaire aux directives de gouvernance opérationnelles de la politique nationale citée plus haut.)

Le conseil de la Régie des alcools de l'Ontario a mis au point un plan stratégique quinquennal complet pour l'entreprise. De plus, le conseil procède à des mises à jour annuelles complètes du plan.

Le conseil de Metrolinx a mis au point une approche élaborée qui permet d'évaluer le conseil. Son comité de gouvernance est chargé de recommander et d'implanter une méthode d'évaluation de l'efficacité du

conseil, des comités, du président du conseil et des comités, et des administrateurs.

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario a instauré un règlement complet qui définit les principes de gouvernance; répartit les responsabilités et le pouvoir entre le conseil, ses comités et la direction; délimite des mandats détaillés pour le conseil, ses comités, son président et les administrateurs; autorise la mise en place d'un solide système de comités et décrit les procédures du conseil.

Le conseil de TVOntario a tenu à mettre de l'avant l'éducation continue des administrateurs, grâce à l'inscription d'un volet spécial Orientation continue à l'ordre du jour de chaque réunion, qui couvre une gamme de sujets propres au mandat de TVOntario.

La Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail favorise la transparence en affichant publiquement tous les services et tous les biens obtenus à l'issue d'un processus concurrentiel, entre autres tous les contrats de consultants, les rapports financiers trimestriels et toutes les politiques sur les indemnités d'accidents du travail.

CHAPITRE 3

RECOMMANDATIONS

Le chapitre sur les recommandations se divise en deux parties. La première dresse la liste complète de toutes les recommandations. Il s'agit d'un aperçu. La deuxième est une analyse des recommandations. S'y trouve aussi leur justification.

Section 1 : Aperçu des recommandations

Le présent rapport comporte 14 recommandations.

1. Le gouvernement doit adopter un cadre de gouvernance complet applicable aux conseils de tous les organismes régis par un conseil d'administration. Les éléments suivants doivent s'y trouver :

- a) L'énoncé du mandat du conseil, y compris
 - I. Le pouvoir du conseil
 - II. Le protocole d'entente avec le ministre
- b) L'énoncé des responsabilités en matière de fiducie, de surveillance de l'organisme et d'obligation de rendre compte au gouvernement
- c) L'énoncé des responsabilités eu égard à la surveillance des risques
- d) L'énoncé des responsabilités concernant le chef de la direction et la direction, les ressources humaines et la rémunération
- e) La structure du comité et la description du rôle de chacun – pour le moins des comités de la vérification, des finances et de la gouvernance
- f) L'énoncé du rôle et des responsabilités ainsi que la description de travail du président du conseil, du chef de la direction, du président des comités et des administrateurs
- g) Le plan de relève du conseil et les avis au gouvernement sur les compétences requises
- h) Le profil/la matrice des compétences nécessaires au conseil
- i) La politique sur les conflits d'intérêts et les codes de conduite et d'éthique
- j) Les opérations du conseil (organisation des réunions, documents, séances à huis clos, etc.)
- k) L'orientation des administrateurs, y compris l'orientation relative au gouvernement
- l) La rémunération des administrateurs et le remboursement des dépenses
- m) L'indemnisation des administrateurs
- n) L'éducation et le perfectionnement continus des administrateurs
- o) L'auto-évaluation du conseil et l'évaluation des administrateurs

2. Le gouvernement doit veiller à ce que tous les éléments du cadre soient opérationnels au niveau du conseil, et fournir le soutien suivant :

- a) Un document mis à jour et élargi de type *Outils pour la gouvernance de l'organisme*

- b) Un module d'orientation conçu expressément pour aider les présidents d'organismes à comprendre le milieu gouvernemental, y compris le cadre de responsabilisation, le rôle des ministres et des organismes centraux, les comités législatifs et leurs agents ainsi que le rôle essentiel lié à la fonction publique des organismes
- c) L'accès à une éducation continue en matière de gouvernance pour les personnes nommées au sein des organismes, par l'entremise de fournisseurs et d'institutions sélectionnés par le gouvernement

3. Le gouvernement doit créer un forum afin de rassembler les présidents d'organismes et les chefs de directions sur une base périodique, mais pas forcément fréquente, avec les ministres et les hauts fonctionnaires, dans le but d'échanger les pratiques exemplaires et de se tenir au courant des initiatives gouvernementales.

4. Le gouvernement doit établir, dans un contexte législatif, le cadre de gouvernance et de responsabilisation applicable aux organismes régis par un conseil d'administration afin de s'assurer que tous les éléments sont transparents et soumis à l'examen de l'Assemblée législative. La législation doit contenir les éléments suivants :

- a) Un énoncé d'intention qui définit l'intention du gouvernement d'imposer des normes rigoureuses de gouvernance, de responsabilisation, de transparence et d'efficacité au sein de ses organismes
- b) Les pouvoirs, l'obligation de rendre compte et les responsabilités des ministres
- c) Les pouvoirs et les responsabilités des organismes centraux du gouvernement
- d) Les responsabilités et l'obligation de rendre compte des organismes
- e) Le cadre des politiques de responsabilisation qui s'applique aux organismes
- f) Les obligations liées au nouveau cadre de gouvernance et l'orientation sur l'obligation d'informer le public de ces pratiques
- g) Les codes de conduite et les conflits d'intérêts
- h) La compétence, le recrutement et la nomination des membres.

5. Le gouvernement doit examiner l'application stratégique et la désignation de la classification au sein des organismes régis par un conseil d'administration dans le but de s'assurer que ces différences sont toujours pertinentes et n'entravent en rien une bonne gouvernance ou de solides méthodes de reddition de compte.

6. Le gouvernement doit réviser les protocoles d'entente signés avec les organismes afin de rendre compte de la proposition de cadre de gouvernance.

7. La rencontre annuelle entre le ministre et le président de l'organisme ou du conseil quant au plan d'activités de l'organisme doit mettre l'accent sur les résultats et être suivie d'une réponse officielle du ministre.

8. Le seuil d'importance relative qui s'applique aux pouvoirs de vérification des

organismes régis par un conseil d'administration doit être modifié puisqu'il correspond aux dépenses des administrateurs et de la haute direction, à l'approvisionnement et qu'il entraîne la production de rapports de vérification sur une base annuelle ou plus fréquemment pour les conseils sur ces sujets sensibles.

9. Un processus doit être établi pour la présentation au public en temps opportun des rapports annuels qui présentent les résultats des organismes; le processus doit faire l'objet d'un suivi par les organismes et les ministères.

10. Chaque ministère doit officiellement désigner un cadre dirigeant afin d'aider le ministre, le bureau du ministre et le sous-ministre dans l'exercice de leur obligation de rendre compte pour l'organisme, d'une part, et pour constituer un point unique de coordination pour les organismes, d'autre part. Ce cadre dirigeant sera responsable de la coordination interne des aspects suivants :

- a) Base de données
- b) Nominations au conseil de l'organisme, y compris le traitement fiscal uniforme des indemnités quotidiennes des personnes nommées
- c) Protocole d'entente, plans d'activités et rapports annuels
- d) Consultation
- e) Information sur les demandes et les exigences du ministère
- f) Établissement de contacts et animation de réunions
- g) Avis au sous-ministre sur les relations avec l'organisme
- h) Fonctions déléguées par le sous-ministre
- i) Coordination avec le bureau du ministre.

11. Le gouvernement doit centraliser et élargir, au sein de l'un des organismes centraux, la responsabilité pleine et entière de tous les aspects de la surveillance opérationnelle et du soutien à la gouvernance pour les organismes. Cette structure devrait assumer les responsabilités suivantes :

- a) Base de données complète sur les organismes, y compris la classification, les documents d'information et le statut des nominations
- b) Soutien aux nominations au bureau du premier ministre
- c) Responsabilité de l'élaboration de la politique de l'organisme
- d) Connaissance des dernières tendances en matière de gouvernance
- e) Formation et perfectionnement des personnes nommées
- f) Analyse et rapports organisationnels
- g) Centralisation et expansion des idées et commentaires fournis dans le cadre de la vérification organisationnelle interne.

12. L'organisme central doit fournir au conseil des ministres une analyse annuelle de la conformité des ministères à l'obligation de surveillance pour les organismes dont ils sont responsables.

13. L'organisme central doit fournir au conseil des ministres un rapport annuel sur le statut

du rendement financier et opérationnel des organismes régis par un conseil d'administration et une analyse permettant de déterminer si ces organismes s'acquittent de leur mandat et si celui-ci est toujours pertinent.

14. La Division de la vérification interne de l'Ontario doit procéder, de temps à autre, à des examens de la gouvernance des organismes à l'échelle du système, afin d'évaluer les progrès sur l'implantation du cadre de gouvernance proposé.

Section 2 : Analyse et justification des recommandations

Cette section est consacrée à l'analyse et à la justification des recommandations. Elle se divise en deux parties : Renforcer la gouvernance et la responsabilisation du conseil des organismes et Améliorer les pratiques de surveillance et d'évaluation du ministère et de l'organisme central.

Renforcer la gouvernance et la responsabilisation du conseil des organismes

Analyse et justification

Les organismes classifiés des catégories Organismes consultatifs, Organismes de décision et certains organismes de réglementation n'ont pas de conseil d'administration.

Les organismes classifiés des catégories suivantes ont un conseil d'administration : entreprises opérationnelles, services opérationnels, certains organismes de réglementation et fiduciaires, et certains organismes non classifiés du secteur provincial de l'électricité.

Le mandat de ces conseils est défini dans les lois ou dans des règlements, instruments qui délèguent aux conseils le pouvoir de surveiller les opérations des organismes.

Dans la perspective d'une bonne gouvernance, puisque le pouvoir leur en a été délégué, il serait pertinent, pour le gouvernement, de définir les normes de gouvernance que ces conseils doivent observer.

Dans le chapitre 2, nous décrivons les points saillants de l'étude sur les avis et l'encadrement en matière de gouvernance issus d'une grande variété de sources provenant des secteurs privé et sans but lucratif, du secteur public élargi ainsi que d'autres pays et provinces. À la lecture de ces documents, il est clair que le gouvernement peut établir un cadre normalisé vers lequel tous les organismes ayant un conseil d'administration devraient tendre.

Les pratiques de gouvernance n'ont pas été vérifiées. Toutefois, il est évident, à en juger par les entrevues et un examen des documents sur la gouvernance de certains organismes que bon nombre d'organismes qui ont un conseil d'administration se sont déjà dotés de cadres de gouvernance élaborés, ce que corroborent les meilleures pratiques du chapitre 2.

Toutefois, les mesures supplémentaires qui apparaissent dans cette recommandation vont rassurer plus avant le gouvernement puisque tous les organismes ayant un conseil d'administration appliquent de facto les normes les plus rigoureuses et que les attentes quant à la gouvernance sont claires.

2. Le gouvernement doit veiller à ce que tous les éléments du cadre soient opérationnels au niveau du conseil, et fournir le soutien suivant :

- a) Un document mis à jour et élargi de type *Outils pour la gouvernance de l'organisme*.
- b) Un module d'orientation conçu expressément pour aider les présidents d'organismes à comprendre le milieu gouvernemental, y compris le cadre de responsabilisation, le rôle des ministres et des organismes centraux, les comités législatifs et leurs agents ainsi que le rôle essentiel lié à la fonction publique des organismes.
- c) L'accès à une éducation continue en matière de gouvernance pour les personnes nommées au sein des organismes, par l'entremise de fournisseurs et d'institutions sélectionnés par le gouvernement.

Analyse et justification

Comme nous l'indiquions plus tôt, en 2007, le Secrétariat des nominations, secondé par un comité consultatif indépendant, a mis au point un document intitulé *Government Agency Tools* afin d'aider les présidents d'organismes à rédiger des descriptions de poste, des compétences de base, des codes de conduite et des plans d'apprentissage et de

perfectionnement à l'intention des personnes nommées. Dans le même ordre d'idées, une ressource en ligne destinée aux organismes, à savoir le site Web AGNES (AGency NEtwork Solutions a été créée par le ministère des Services gouvernementaux, même si les propositions sont limitées. Ce travail peut toutefois servir de base pour mettre sur pied une aide plus détaillée sur l'établissement ou l'amélioration du cadre de gouvernance proposé (Recommandation 1).

Même si la gouvernance des organismes peut être améliorée et doit reposer sur un cadre de gouvernance clair, la réussite de l'exercice d'une bonne gouvernance dépend des administrateurs et plus particulièrement des présidents de conseil : ceux-ci doivent être choisis pour leurs compétences et, dans le cas des présidents, pour leur capacité à diriger un conseil.

Le calibre des personnes nommées que nous avons rencontrées au sein des organismes est impressionnant. Les Ontariens ont la chance de voir autant de personnes compétentes leur consacrer leur temps dans le cadre du service public et se mettre ainsi en position de voir leur réputation passée au crible de l'examen public.

Au fil du temps, bon nombre de personnes qualifiées ont consacré leur vie à la fonction publique et ont accepté des nominations à la direction de divers organismes. Pourtant, elles arrivent au gouvernement sans vraiment en connaître les rouages.

Le rôle et les relations au sein des ministères, les relations entre les ministères et les organismes centraux du gouvernement, le rôle de la fonction publique par rapport au personnel politique et la responsabilité de l'Assemblée législative et de ses agents constituent un environnement complexe que les présidents d'organismes doivent comprendre et traduire pour leur conseil. Les personnes nommées s'attendent à devoir observer de rigoureuses normes d'éthique. Par contre, elles n'apprécient peut-être pas à sa juste valeur l'éthos de la fonction publique. Il s'agit là d'un élément d'éducation et de perfectionnement que le gouvernement doit développer.

Parallèlement, la plupart des fonctionnaires et du personnel politique qui est en contact avec les organismes n'ont pas siégé à des conseils et n'ont pas reçu de formation sur la gouvernance des conseils. Les initiatives au titre de l'éducation et du perfectionnement continus en matière de gouvernance doivent leur être accessibles afin qu'ils puissent produire des avis et des analyses éclairés.

Certains des organismes où nous avons procédé à des entrevues s'étaient dotés d'éléments assez formels pour assurer l'éducation et le perfectionnement continus des administrateurs. Il est évident que les organismes peuvent élaborer et améliorer des plans d'éducation et de perfectionnement continus en relation avec les activités de l'organisme et son environnement.

Cependant, dès qu'il s'agit d'éducation et de perfectionnement continus des administrateurs en matière de pratiques exemplaires de bonne gouvernance, il serait cohérent et bien plus efficace, pour le gouvernement, de proposer un soutien centralisé. Un certain nombre d'institutions offrent des programmes et des cours en matière de gouvernance. Le gouvernement doit s'assurer que le type de formation à la gouvernance proposé aux personnes nommées dans des organismes correspond bien aux exigences de la fonction publique. Ainsi, le programme du certificat en gestion publique/privée et gouvernance de l'Université Ryerson et certains des programmes éducatifs sont tout à fait pertinents. Espérons qu'un certain nombre de fournisseurs sauront répondre aux soumissions de cette nature.

Si elle est appliquée, cette recommandation garantira le soutien nécessaire à la mise sur pied détaillée du cadre de gouvernance et aidera tous les organismes à élaborer des plans d'éducation et de perfectionnement pour les administrateurs et les personnes nommées.

3. Le gouvernement doit créer un forum afin de rassembler les présidents d'organismes et les chefs de directions sur une base périodique mais pas forcément fréquente, avec les ministres et les hauts fonctionnaires, dans le but d'échanger les pratiques exemplaires et de se tenir au courant des initiatives gouvernementales.

Analyse et justification

Les organismes qui ont un conseil d'administration surveillent un grand éventail de services et de fonctions.

D'ordinaire, ces organismes ont peu de contacts entre eux; pourtant ils partagent des intérêts communs, qu'il s'agisse de leur relation avec le gouvernement ou de la gouvernance des conseils.

Les présidents des organismes de décision se réunissent deux fois l'an pour discuter de questions communes. Le forum Circle of Chairs est réputé pour être très bénéfique aux participants.

De temps à autre, le gouvernement doit communiquer directement avec les organismes de tous les ministères. Les réunions de cette nature sont l'occasion de communiquer la justification des décisions du gouvernement et de donner aux organismes la perspective d'un environnement plus vaste au sein duquel le gouvernement exerce ses activités.

Si elle est appliquée, cette recommandation permettra d'améliorer la communication sur des sujets d'intérêts, entre le gouvernement et les organismes qui ont un conseil d'administration, et entre les conseils eux-mêmes.

4. Le gouvernement doit établir, dans un contexte législatif, le cadre de gouvernance et de responsabilisation applicable aux organismes régis par un conseil d'administration afin de s'assurer que tous les éléments sont transparents et soumis à l'examen de l'Assemblée législative. La législation doit contenir les éléments suivants :

- a) Un énoncé d'intention qui définit l'intention du gouvernement d'imposer des normes rigoureuses de gouvernance, de responsabilisation, de transparence et d'efficacité au sein de ses organismes**
- b) Les pouvoirs, l'obligation de rendre compte et les responsabilités des ministres**
- c) Les pouvoirs et les responsabilités des organismes centraux du gouvernement**
- d) Les responsabilités et l'obligation de rendre compte des organismes**
- e) Le cadre des politiques de responsabilisation qui s'applique aux organismes**
- f) Les obligations liées au nouveau cadre de gouvernance et l'orientation sur l'obligation d'informer le public de ces pratiques**
- g) Les codes de conduite et les conflits d'intérêts**
- h) La compétence, le recrutement et la nomination des membres.**

Analyse et justification

Tous les pays et provinces étudiés ont établi des cadres de responsabilisation destinés aux organismes qu'ils ont créés. Certains sont complexes; d'autres sont enchâssés dans les lois. La question clé que les gouvernements doivent se poser quand ils délèguent le pouvoir aux organismes est la suivante : Qui est responsable de quoi? Cette question se trouve au cœur même de cet ensemble de cadres, de lois et de politiques.

Il s'agit donc ici de s'assurer que la délégation se fait dans les règles de l'art mais, plus important encore, que l'Assemblée législative et le public comprennent bien comment l'on s'attend à ce que cette délégation fonctionne.

Ces lois et ces cadres visent à clarifier, pour l'Assemblée législative et le public, les sphères de responsabilité des organismes et des ministres, distinction fort importante.

La Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux (voir l'Annexe D), présente les documents sur l'obligation de rendre compte au public et la façon de procéder; les documents sur l'obligation de rendre compte au chapitre de la gouvernance ainsi que les normes et les processus régissant le processus de nomination au sein des organismes de décision. Cette *Loi* définit des attentes très claires en matière d'obligation de rendre compte et de transparence pour ces organismes.

Les organismes classifiés sont régis par la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes, par certaines lois, comme la *Loi sur l'administration*

financière et par d'autres directives, comme la Government Appointees Directive. D'autres organismes de fiducie, comme la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail et d'autres organismes non classifiés, entre autres dans le secteur de l'électricité, sont régis par la *Loi de 2009 sur l'examen des dépenses dans le secteur public*.

L'éventail des politiques et des lois distinctes qui s'appliquent aux différentes catégories d'organismes n'aide ni le public, ni les médias à savoir qui doit être tenu responsable en cas de problème. Si les conseils se voient donner des mandats clairs, des normes claires de gouvernance et des responsabilités claires, ils doivent être tenus responsables de leurs actes. La transparence des organismes peut être améliorée. Pour ce faire, les mécanismes de reddition de comptes doivent être plus clairs.

Comme nous l'énonçons dans le cadre de référence de l'étude, le gouvernement souhaite s'assurer que tous les organismes fonctionnent au sein d'un cadre de gouvernance et de responsabilisation approprié.

Une proposition de cadre de gouvernance figure à la Recommandation 1. Compte tenu du cadre de responsabilisation actuel et des politiques connexes, nous n'avons repéré aucune lacune dans les politiques. Cependant, le cadre de responsabilisation pour tous les organismes qui ont un conseil d'administration pourrait être amélioré, tout comme la compréhension qu'a le public de ce cadre. Pour ce faire, il faudrait intégrer ce cadre à la loi.

Si la loi régissant les organismes qui ont un conseil d'administration est adoptée, la seule catégorie d'organismes dont les règles de gouvernance et de responsabilisation ne seront pas définies dans la loi serait les organismes de réglementation. Cette catégorie exige une analyse plus poussée de la part du gouvernement.

5. Le gouvernement doit examiner l'application stratégique et la désignation de la classification au sein des organismes régis par un conseil d'administration dans le but de s'assurer que ces différences sont toujours pertinentes et n'entravent en rien une bonne gouvernance ou de solides méthodes de reddition de compte.

Analyse et justification

L'examen des politiques qui concernent les organismes indique un certain manque d'uniformité quant aux politiques à appliquer et aux organismes concernés. Pour un intervenant indépendant, ce manque d'uniformité ne semble pas se justifier.

Parallèlement, certaines pratiques varient d'un organisme à l'autre, dans la même catégorie d'organismes, à savoir : qui nomme le chef de la direction ou qui a le pouvoir de fixer la rémunération du chef de la direction.

La nomination de fonctionnaires comme membres votants est une pratique courante dans plusieurs organismes qui ont un conseil d'administration. Cette pratique présente des avantages et des inconvénients. Ainsi, voir un fonctionnaire du ministère responsable siéger au conseil d'administration permet à l'organisme d'avoir à sa disposition un contexte précieux en matière de prise de décision. Par contre, si l'organisme doit être tenu responsable de sa propre gouvernance et de ses opérations, voir un fonctionnaire siéger au conseil peut contribuer à brouiller les cartes au chapitre de la reddition de comptes et mettre le fonctionnaire dans une situation délicate. Somme toute, ce n'est pas une bonne pratique.

Toutes ces différences remontent peut-être simplement au moment où ces organismes ont été créés. Ou peut-être ont-elles une justification.

Dans un cas comme dans l'autre, il serait tout à fait opportun de procéder à une analyse plus poussée de ces différences afin de clarifier la situation.

6. Le gouvernement doit réviser les protocoles d'entente signés avec les organismes afin de rendre compte de la proposition de cadre de gouvernance.

Analyse et justification

Le protocole d'entente et le plan d'activités annuel de l'organisme sont les obligations les plus importantes associées au cadre de responsabilisation des organismes.

Mis à part les lois, les règlements ou les décrets qui donnent naissance à l'organisme, ces deux éléments sont essentiels à la réussite de la relation entre l'organisme et le ministère, d'une part, et à leur affirmation conjointe envers l'Assemblée législative et le public que les opérations de l'organisme se déroulent dans les règles de l'art et avec efficacité.

Le protocole d'entente expose, à long terme, le mandat de l'organisme, les résultats escomptés, les dispositions financières, le cas échéant, les protocoles qui régissent les communications et l'organisation des réunions, et ainsi de suite. Pour en savoir plus, voir l'Annexe B, Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes, Annexe F, page 24.

Nous avons étudié un certain nombre de protocoles d'entente et avons constaté ce qui suit : dans l'ensemble, la quantité de documents est raisonnablement élevée et les documents semblent conformes aux directives connexes. Toutefois, l'approche manque d'uniformité.

Alors que les protocoles d'entente définissent les responsabilités du ministre et du conseil de l'organisme et que les obligations de l'organisme y sont détaillées, certaines responsabilités du ministre ne sont pas toujours évidentes, à savoir prendre des décisions ou déposer des rapports dans des délais opportuns.

Compte tenu des grandes différences qui caractérisent le mandat des organismes, notre propos n'est pas de recommander l'uniformisation de tous les protocoles d'entente. Mais le gouvernement pourrait souhaiter étudier ces protocoles afin de garantir un bon équilibre dans l'énoncé des responsabilités.

L'adaptation du cadre de gouvernance proposé pour les organismes qui ont un conseil d'administration est le domaine où les protocoles d'entente peuvent faire l'objet d'une plus grande uniformité. Cette entreprise est possible à mesure que les protocoles d'entente sont mis à jour quand un ministre ou un président d'organisme est remplacé.

7. La rencontre annuelle entre le ministre et le président de l'organisme ou du conseil quant au plan d'activités de l'organisme doit mettre l'accent sur les résultats et être suivie d'une réponse officielle du ministre.

Analyse et justification

Le protocole d'entente est signé pour plusieurs années, ce qui n'est pas le cas du plan d'activités annuel de l'organisme, qui est l'occasion, pour le ministre, de déterminer si l'organisme est en bonne voie d'atteindre les objectifs financiers et de revenus, entre autres, qui ont été fixés.

De plus, le processus d'établissement du plan d'activités de l'organisme doit donner l'occasion à l'organisme de placer le plan dans différentes perspectives, qu'il s'agisse des activités, des partenaires, des clients ou des règlements, et ce, à l'intention du ministre. L'analyse du plan d'activités est l'occasion, pour le ministre, de reformuler les attentes et de permettre à l'organisme de mieux comprendre le milieu gouvernemental, entre autres les contraintes financières et politiques. Une réponse officielle écrite au plan d'activités permet de s'assurer que les attentes du gouvernement sont claires pour le conseil.

Quelques ministères fournissent aux organismes dont ils sont responsables une « lettre de mandat » annuelle. Si tel est le cas, la réponse écrite peut traiter du plan d'activités et des attentes liées au mandat.

L'accent que l'on a mis récemment dans le public sur les questions touchant l'approvisionnement et les dépenses des organismes risque d'obscurcir l'analyse capitale qui doit avoir lieu afin de déterminer si les organismes atteignent ou non les résultats escomptés au moment de leur création, d'une part, et si leur mandat est toujours à l'ordre du jour, d'autre part.

La charge de travail des ministres actuels n'a jamais été aussi grande. Les ministres doivent évaluer comment utiliser le temps imparti à la surveillance des organismes dont ils sont responsables. Des rencontres individuelles avec le conseil ou le président de l'organisme afin d'examiner le plan d'activités annuel est un moyen essentiel, pour le ministre, d'exercer une surveillance éclairée et stratégique des organismes qui ont un conseil d'administration, d'une part, et de déterminer le rendement du conseil, d'autre part.

Cette recommandation souligne la nécessité de s'intéresser aux résultats au cours de cette entrevue en personne.

8. Le seuil d'importance relative qui s'applique aux pouvoirs de vérification des organismes régis par un conseil d'administration doit être modifié puisqu'il correspond aux dépenses des administrateurs et de la haute direction, à l'approvisionnement et qu'il entraîne la production de rapports de vérification sur une base annuelle ou plus fréquemment pour les conseils sur ces sujets sensibles.

Analyse et justification

Comme nous venons de l'indiquer, les questions touchant l'approvisionnement et les dépenses des organismes ont fait la manchette récemment.

Le cadre de référence de cette étude ne porte pas sur les dépenses des organismes, ni sur leur approvisionnement. Toutefois, la capacité des organismes de surveiller ces pratiques, et par le fait même d'améliorer leur obligation de rendre compte serait renforcée si les vérificateurs internes ou externes, ou les vérificateurs internes du ministère fournissaient périodiquement des rapports au conseil sur ces sujets.

9. Un processus doit être établi pour la présentation au public en temps opportun des rapports annuels qui présentent les résultats des organismes; le processus doit faire l'objet d'un suivi par les organismes et les ministères.

Analyse et justification

Les organismes régis par un conseil d'administration ont de nombreux moyens à leur disposition pour communiquer l'information au public, à leurs clients et à leurs partenaires. La plupart des organismes ont un site Web où se trouve l'information sur toutes sortes d'aspects de leurs opérations et de leurs programmes, information communiquée en temps opportun.

Le rapport annuel d'un organisme reste un important document d'information

qu'exige la loi constitutive de l'organisme ou la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes. Cette Directive expose les délais dans lesquels les organismes doivent présenter leurs rapports annuels au ministre et le ministre, les déposer devant l'Assemblée législative. Si ce processus n'est pas terminé dans les délais prescrits, la capacité de l'Assemblée législative et du public d'évaluer le rendement de l'organisme est réduite d'autant.

L'analyse a mis en lumière que ces délais n'étaient pas toujours observés.

Si le gouvernement continue d'exiger des organismes qu'ils compilent des rapports annuels, cette recommandation, si elle est mise en œuvre, garantira que cette condition sera remplie.

Améliorer les pratiques de surveillance et d'évaluation du ministère et de l'organisme central

Rôle des ministères

10. Chaque ministère doit officiellement désigner un cadre dirigeant afin d'aider le ministre, le bureau du ministre et le sous-ministre dans l'exercice de leur obligation de rendre compte pour l'organisme, d'une part, et pour constituer un point unique de coordination pour les organismes, d'autre part. Ce cadre dirigeant sera responsable de la coordination interne des aspects suivants :

- a) Bases de données
- b) Nominations au conseil de l'organisme, y compris le traitement fiscal uniforme des indemnités quotidiennes des personnes nommées
- c) Protocole d'entente, plans d'activités et rapports annuels
- d) Consultation
- e) Information sur les demandes et les exigences du ministère
- f) Établissement de contacts et animation de réunions
- g) Avis au sous-ministre sur les relations avec l'organisme
- h) Fonctions déléguées par le sous-ministre
- i) Coordination avec le bureau du ministre

Analyse et justification

Le rôle des sous-ministres pour ce qui est des organismes est défini dans la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes.

La Directive présente le rôle du sous-ministre, qui aide le ministre à s'acquitter de ses fonctions et expose les détails de la fonction de contrôleur du sous-ministre. Le rôle de surveillance du sous-ministre est clair dans la Directive. Toutefois, à l'exception de l'obligation d'« animer périodiquement des séances d'information et des consultations » (traduction libre) entre le président et le ministre ou le président et le personnel du ministre, le rôle du sous-ministre, à savoir aider le ministre ou coordonner l'ensemble de l'interaction n'est pas touché.

Les directives et les politiques qui régissent les organismes sont tout à fait complètes mais ne donnent les résultats escomptés que si la relation entre les ministères et les organismes est mutuellement respectueuse et axée sur le soutien. Cette relation doit reposer sur l'acceptation et une compréhension claire de l'obligation de rendre compte de chacun, d'une part, et sur des principes d'ouverture fondés sur la confiance et, plus important encore, sur une communication fréquente et franche, d'autre part.

La façon dont les ministères surveillent et coordonnent les interactions avec les organismes varie grandement. Compte tenu de la grande diversité des fonctions d'un organisme et de la palette des tailles et des capacités des ministères, il n'y a pas de modèle organisationnel unique applicable à chaque ministère, qui permettrait de surveiller et de nourrir la relation avec l'organisme.

La relation entre le ministère et l'organisme est cruciale. C'est pourquoi adopter l'approche d'un « cadre dirigeant » pour gérer cette relation serait une bonne pratique pour tous les ministères. Autrement dit, l'on pourrait désigner un cadre supérieur pour coordonner l'aide touchant tous les aspects de la relation entre le ministère et

l'organisme. Cela ne veut pas dire pour autant que le personnel de l'organisme ou du ministère serait limité dans ses contacts mais que, dans l'optique du ministère, le « cadre dirigeant » s'assurerait que les nominations et les rapports sont traités dans des délais opportuns, que les données clés sur les organismes sont recueillies et mise à jour, que l'information est fournie et que les réunions ont lieu régulièrement.

Dans certains ministères, cette personne serait le directeur général; ailleurs, il pourrait s'agir d'un sous-ministre adjoint. Dans tous les cas, la responsabilité doit être liée à un bureau et non pas à un nom, afin d'assurer la continuité du service en cas de renouvellement du personnel.

Rôle des organismes centraux

11. Le gouvernement doit centraliser et élargir, au sein de l'un des organismes centraux, la responsabilité pleine et entière de tous les aspects de la surveillance opérationnelle et du soutien à la gouvernance pour les organismes. Cette structure devrait assumer les responsabilités suivantes :

- a) Base de données complète sur les organismes, y compris la classification, les documents d'information et le statut des nominations**
- b) Soutien aux nominations au bureau du premier ministre**
- c) Responsabilité de l'élaboration de la politique de l'organisme**
- d) Connaissance des dernières tendances en matière de gouvernance**
- e) Formation et perfectionnement des personnes nommées**
- f) Analyse et rapports organisationnels**
- g) Centralisation et expansion des idées et commentaires fournis dans le cadre de la vérification organisationnelle interne**

Analyse et justification

Le chapitre 1 du rapport contient une description du rôle des organismes centraux du gouvernement envers tous les organismes. Un groupe de fonctionnaires du ministère des Services gouvernementaux aide le bureau du premier ministre pour la gestion des nominations.

Le rôle du conseil des ministres, du Conseil du Trésor, du Conseil de gestion du gouvernement, et du ministre des Finances est défini dans la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes.

Toutes ces responsabilités sont essentielles mais l'obligation de surveillance opérationnelle du gouvernement peut être améliorée grâce à une meilleure coordination et à l'adoption d'une perspective opérationnelle différente des organismes.

Le ministre des Finances exerce certaines fonctions qui resteraient évidemment de son ressort. Cependant, de nombreuses autres fonctions seraient plus efficaces si elles étaient centralisées au sein d'un seul bureau, dans un seul organisme central. Ainsi, les fonctionnaires actuels qui participent, pour le compte du bureau du premier ministre, au processus de nomination se trouvent à un endroit alors que le personnel responsable des politiques de l'organisme travaille ailleurs.

Nous recommandons d'améliorer le cadre de gouvernance pour les organismes régis par un conseil d'administration; nous recommandons aussi d'aider ces organismes grâce à de nouveaux outils de gouvernance et à une nouvelle orientation, sans oublier les plans d'éducation et de perfectionnement continus.

Si les fonctions actuelles étaient combinées et servaient de base, des améliorations durables pourraient voir le jour au fil du temps. Cette organisation travaillerait de concert

avec les ministères et fournirait expertise et aide dans le cadre des fonctions de soutien et de surveillance des organismes.

12. L'organisme central doit fournir au conseil des ministres une analyse annuelle de la conformité des ministères à l'obligation de surveillance pour les organismes dont ils sont responsables.

Analyse et justification

Les responsabilités de surveillance des ministères sont énoncées clairement dans la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes. La Directive mentionne le rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Conseil de gestion du gouvernement au titre de la « conformité des documents » (traduction libre).

Néanmoins, on ne sait pas vraiment si c'est le premier ministre ou le conseil des ministres qui doit recevoir les rapports sur la qualité et l'uniformité de la conformité du ministère.

Il est important que le bureau de l'organisme central consacré à la gestion de l'organisme ait l'expertise nécessaire pour fournir un avis opérationnel sur la conformité des ministères quant à leur rôle de surveillance.

Ce qui ne veut pas dire que les ministères doivent produire de nouveaux rapports ou des rapports supplémentaires mais plutôt qu'une analyse judicieuse est mise à la disposition du premier ministre et du conseil des ministres.

13. L'organisme central doit fournir au conseil des ministres un rapport annuel sur le statut du rendement financier et opérationnel des organismes régis par un conseil d'administration et une analyse permettant de déterminer si ces organismes s'acquittent de leur mandat et si celui-ci est toujours pertinent.

Analyse et justification

Les recommandations ci-dessus visent à assurer une meilleure coordination opérationnelle de la gestion des organismes.

Dans le cadre d'une perspective opérationnelle différente des organismes, l'on reconnaîtrait que tous les ministères n'ont pas la capacité ou les ressources pour déterminer de façon uniforme si les organismes opérationnels, qu'ils soient ou non classifiés, exercent efficacement leurs activités ou utilisent les mesures du rendement appropriées pour faire valoir leurs résultats.

En raison des coûts opérationnels de ces organismes et, dans certains cas, de leurs éventuels revenus, le gouvernement doit se doter d'une solide base de données sur les organismes et certainement sur les plus importants. Une base de données permettrait au gouvernement d'évaluer si la province rentabilise ou non comme il se doit son investissement ou si les citoyens obtiennent le maximum de service des organismes. Si le gouvernement veut exercer une surveillance éclairée et stratégique de tous les organismes, il doit avoir la capacité d'analyse opérationnelle nécessaire.

De plus, l'organisme central peut être une précieuse ressource et fournir des avis d'expert aux ministères, au Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement pendant toute la durée du cycle de vie d'un organisme. Par exemple, si l'on envisage la création d'un nouvel organisme, un organisme central pourrait aider le gouvernement à prendre le recul nécessaire et à s'interroger sur le niveau de contrôle qu'il souhaite exercer sur le nouvel organisme.

Dans d'autres pays et provinces, et par le passé en Ontario, on a tenté de fixer des dates d'échéance pour l'examen complet des organismes. Ces examens n'ont pas été perçus comme étant efficaces et n'ont pas toujours servi à grand-chose. Néanmoins, il pourrait être utile, au moment de l'établissement d'un organisme, de fixer la date de sa dissolution,

si cette date est connue dès le début. En Australie, on demande aux ministères d'intégrer des dates d'échéance dans la loi constitutive d'un organisme nouvellement créé afin de pouvoir liquider l'organisme par la suite.

Quel que soit le processus utilisé pour évaluer la pertinence et le rendement des organismes, un certain niveau d'expertise et d'analyse est nécessaire pour fournir une perspective opérationnelle qui satisfait aux responsabilités de surveillance stratégique du conseil des ministres. Soulignons qu'il ne s'agit pas de remplacer ou d'amoindrir la fonction de surveillance du ministère.

14. La Division de la vérification interne de l'Ontario doit procéder, de temps à autre, à des examens de la gouvernance des organismes à l'échelle du système, afin d'évaluer les progrès sur l'implantation du cadre de gouvernance proposé

Analyse et justification

La Division de la vérification interne de l'Ontario a entrepris un certain nombre de vérifications individuelles et opérationnelles. La Division commence à comprendre les organismes et l'expertise nécessaire à la gestion des organismes. Il peut s'agir d'une source d'expertise pour les processus de planification des vérifications et d'évaluation des risques.

La Division pourrait jouer un rôle dans l'évaluation des progrès des organismes pour atteindre des normes élevées de gouvernance. Elle pourrait aussi décider qu'une aide extérieure est nécessaire pour certains aspects de cette tâche.

CHAPITRE 4

CONCLUSION

L'objectif de ce rapport est de formuler des recommandations au gouvernement sur les moyens de renforcer le cadre de gouvernance et les mécanismes de responsabilisation et de reddition de comptes des organismes et d'améliorer les pratiques des ministères et des organismes centraux au chapitre de la surveillance et de l'évaluation des organismes.

Les organismes de l'Ontario sont diversifiés et complexes. Ils fonctionnent pour la plupart selon les normes les plus élevées et leurs pratiques constituent des exemples pour les organismes gouvernementaux des autres pays et provinces.

Les organismes ont un rôle important à jouer dans la prestation des programmes et des services du gouvernement. Leur établissement satisfait à l'un des trois objectifs suivants :

1. Obtenir des conseils et une expertise technique, ou encore des conseils de la collectivité ou d'un secteur économique;
2. Se démarquer du gouvernement et s'éloigner des ingérences et des processus décisionnels politiques, dans les questions quasi judiciaires;
3. Fournir un service ou exploiter une entreprise en faisant appel à une expertise ou à des compétences spécialisées (p. ex., sensibilisation aux marchés commerciaux, souplesse opérationnelle pour la réalisation de projets prioritaires), qu'on ne retrouve pas au sein des structures gouvernementales traditionnelles.

Les organismes de la première catégorie, les organismes consultatifs, ne disposent pas de budget d'exploitation et leur obligation de rendre compte est moins précise que celle d'autres groupes d'organismes classifiés.

Le gouvernement a grandement amélioré l'exploitation, l'obligation de rendre compte et le soutien des organismes de la deuxième catégorie, les organismes de décision.

L'examen portait principalement sur la troisième catégorie d'organismes, où c'est un conseil d'administration qui est responsable de la prestation de services ou de l'exploitation d'une entreprise au nom du gouvernement.

Cette catégorie d'organismes est sans doute la plus complexe en raison du besoin de trouver l'équilibre nécessaire entre l'indépendance et l'obligation de rendre compte.

Miser sur les forces

Le gouvernement a déjà instauré de solides mesures, notamment la *Loi de 2009 prévoyant l'examen des dépenses dans le secteur public*, en réponse à quelques situations récentes survenues au sein des organismes régis par conseil.

De plus, la *Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes* de 2010 impose beaucoup plus de rigueur et de clarté quant à l'orientation et aux rôles et responsabilités, de même que des mécanismes de responsabilisation et reddition de comptes.

Les recommandations du présent rapport prennent appui sur les mesures déjà prises par le gouvernement, en renforçant davantage le cadre de gouvernance et de responsabilisation des organismes, ainsi que les rôles des ministères et des organismes centraux du gouvernement.

Au cœur de toutes les recommandations se trouve le besoin pour le gouvernement d'établir qui est responsable de quoi lorsqu'il délègue des pouvoirs à des organismes. Il est essentiel d'établir clairement l'équilibre entre l'obligation de rendre compte des organismes et du gouvernement, de l'étayer et de veiller à ce que toutes les parties le

comprennent.

Facteurs clés dont le gouvernement doit tenir compte

En étudiant les recommandations du présent rapport, le gouvernement devra prendre du recul et se demander quel type de surveillance il souhaite exercer.

On s'attend à ce que le gouvernement qui établit une entreprise ou un organisme de service souhaite en déléguer la surveillance opérationnelle à un conseil d'administration responsable. En d'autres termes, le gouvernement demeure responsable de la surveillance stratégique, sans toutefois exercer une surveillance opérationnelle.

Si l'entreprise ou l'organisme de service est si étroitement lié au gouvernement que ce dernier croit devoir y exercer une surveillance opérationnelle, cette entreprise ou ce service doit être rapatrié dans la structure ministérielle du gouvernement.

Étant donné les principaux avantages de la structure des organismes, notamment l'expertise particulière et les occasions d'innover, il est fort probable que le gouvernement établisse d'autres organismes. Il pourra le faire s'il dispose du cadre et des processus nécessaires pour exercer une surveillance avisée et stratégique.

Lorsque le gouvernement décide d'offrir un service ou d'exploiter une entreprise par une structure d'organisme, il doit tenir compte des facteurs suivants :

Le gouvernement doit donner à l'organisme un mandat et des règles de responsabilisation clairs. Le gouvernement doit posséder les capacités nécessaires à une surveillance avisée et stratégique de l'organisme, au suivi de ses résultats et

à l'adoption de mesures lorsque les résultats sont insatisfaisants.

Le conseil d'administration nommé devrait être responsable de la surveillance opérationnelle. En acceptant d'exercer la surveillance opérationnelle, les conseils d'administration doivent également accepter que cette délégation de pouvoir s'accompagne d'une obligation de rendre compte au gouvernement et les attentes du public à l'égard d'une exploitation selon les normes élevées de responsabilisation, d'éthique et de transparence de la fonction publique.

La poursuite d'une bonne gouvernance et de l'obligation de rendre compte

La charge de démontrer au public que les organismes de l'Ontario sont exploités dans l'intérêt public repose à parts égales sur les épaules du gouvernement et des organismes. Ultimement, toutefois, le gouvernement demeure redevable envers le public en cas de problèmes au sein des organismes.

En demandant le présent examen, le gouvernement souhaitait vérifier si tous ses organismes sont exploités dans un cadre approprié de gouvernance et de responsabilisation susceptible d'instiller la confiance du public dans la valeur et l'intégrité des organismes de la province.

Si elles sont mises en œuvre, les recommandations du présent rapport donneront lieu à un cadre de gouvernance et de responsabilisation beaucoup plus solide.

Toutefois, afin de veiller à une bonne gouvernance à long terme et préserver la confiance du public, le gouvernement doit être prêt à revoir ces responsabilités de temps à autre.

Enfin, le gouvernement doit procéder à un examen plus approfondi de tous les

organismes afin de vérifier la pertinence de leurs mandats et la possibilité de réaliser des efficiences globales dans ce secteur.

RAPPORT DE LA CONSEILLÈRE SPÉCIALE EN MATIÈRE D'ORGANISMES

LE 20 DÉCEMBRE 2010

ANNEXES

- A. ENTREVUES AVEC LES INTERVENANTS CLÉS**
- B. DIRECTIVE SUR L'ÉTABLISSEMENT ET L'OBLIGATION DE
RENDRE COMPTE DES ORGANISMES**
- C. LISTE DES ORGANISMES PROVINCIAUX CLASSIFIÉS**
- D. LOI DE 2009 SUR LA RESPONSABILISATION ET LA
GOUVERNANCE DES TRIBUNAUX DÉCISIONNELS ET LES
NOMINATIONS À CES TRIBUNAUX**

ANNEXE A

ENTREVUES AVEC LES INTERVENANTS CLÉS

ORGANISMES CLASSIFIÉS :

Commission des alcools et des jeux de l'Ontario

Action Cancer Ontario

Cybersanté Ontario

Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario

Commission d'appel et de révision des services de
santé et Commission d'appel et de révision des
professions de la santé

Régie des alcools de l'Ontario

Metrolinx

Agence ontarienne des eaux

Office de la télécommunication éducative de l'Ontario (OTEO)

Commission de l'énergie de l'Ontario

Office ontarien de financement

Commission ontarienne des droits de la personne

Société ontarienne de travaux d'infrastructure (Infrastructure Ontario)

Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Commission du Régime de retraite de l'Ontario

Commission des courses de l'Ontario

Société immobilière de l'Ontario

Centre des sciences de l'Ontario

Tribunal d'appel de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

ORGANISMES NON CLASSIFIÉS :

Hydro One

Office de l'électricité de l'Ontario

Ontario Power Generation

AUTRES GROUPES ET INDIVIDUS :

Vérificateur général de
l'Ontario, *M. Jim McCarter*

Table ronde des chefs de la direction

Chefs de cabinet des ministres

Commissaire aux conflits
d'intérêts, *le juge Sidney Linden*

Conseil des sous-ministres

Rotman School of Management
Clarkson Centre for Business Ethics and Board Effectiveness
M. David Beatty, Directeur et professeur en gestion stratégique, Conway

Université du
Manitoba, *l'honorable*
Reg Alcock



Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes

Conseil de gestion du gouvernement

Date d'entrée en vigueur : Le 26 janvier 2010

TABLE DES MATIÈRES

OBJET	1
APPLICATION ET PORTÉE	1
PRINCIPES	2
CADRE DE RESPONSABILISATION	3
APPROCHE DE GESTION AXÉE SUR LES RISQUES ET RESPONSABILISATION	3
ÉTABLISSEMENT D'UN ORGANISME	4
EXIGENCES OBLIGATOIRES	4
APPROBATION DU CT/CGG	4
ANALYSE DE RENTABILISATION DU CT/CGG	4
INSTRUMENT HABILITANT	5
LOIS D'APPLICATION PARTICULIÈRE AU GOUVERNEMENT	5
PERSONNALITÉ JURIDIQUE	5
ORGANISME DE LA COURONNE	5
GESTION FINANCIÈRE	5
PROTOCOLE D'ENTENTE (PE).....	5
RÉMUNÉRATION	6
ORGANISMES À COURT TERME	6
OBLIGATION DE RENDRE COMPTE DE L'ORGANISME	7
EXIGENCES OBLIGATOIRES	7
ÉTUDE DE L'ÉVALUATION DES RISQUES	7
PROTOCOLE D'ENTENTE (PE).....	7
DIRECTIVES ET POLITIQUES DU GOUVERNEMENT	8
PLAN D'ACTIVITÉS ANNUEL	8
RAPPORTS ANNUELS.....	8
GESTION FINANCIÈRE ET RAPPORTS.....	9
VÉRIFICATIONS.....	9
ATTESTATION	10
RÔLES ET RESPONSABILITÉS	10
CONSEIL DES MINISTRES.....	10
CONSEIL DU TRÉSOR/CONSEIL DE GESTION DU GOUVERNEMENT.....	10
SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR/CONSEIL DE GESTION DU GOUVERNEMENT	11
AU SEIN DES MINISTÈRES	11
MINISTRE	11
MINISTRE DES FINANCES.....	12
SOUS-MINISTRE DES FINANCES	13
SOUS-MINISTRE.....	13

AU SEIN DES ORGANISMES CLASSIFIÉS	15
PRÉSIDENT	15
CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ORGANISME (le cas échéant)	16
CHEF DE LA DIRECTION OU DIRIGEANT PRINCIPAL D'UN ORGANISME CLASSIFIÉ	17
 ANNEXE A : CLASSIFICATION DES ORGANISMES.....	 19
 ANNEXE B : APPROCHE DE GESTION AXÉE SUR LES RISQUES ET RESPONSABILITÉ.....	 20
 ANNEXE C : EXIGENCES D'ÉTABLISSEMENT, DE FUSION OU D'ÉLIMINATION D'UN ORGANISME.....	 21
 ANNEXE D : INSTRUMENTS HABILITANTS.....	 25
 ANNEXE E : LOIS D'APPLICATION PARTICULIÈRE.....	 26
 ANNEXE F : PROTOCOLE D'ENTENTE (PE).....	 27
 ANNEXE G : DIRECTIVES GOUVERNEMENTALES APPLICABLES.....	 29
 ANNEXE H : PLAN D'ACTIVITÉS ANNUEL.....	 30
 ANNEXE I : RAPPORTS ANNUELS.....	 31
 ANNEXE J : VÉRIFICATION.....	 32

OBJET

Les organismes classifiés en vertu de la présente directive font partie du gouvernement de l'Ontario. À ce titre, ils sont essentiels à la prestation des services publics du gouvernement de l'Ontario.

La présente directive précise le mode d'établissement et de classification des nouveaux organismes, fournit le détail du cadre de responsabilisation qui régit les ministères et les organismes, en appui à la transparence entre ministères et organismes et fait correspondre la surveillance avec les risques, en réduisant l'exposition à ces derniers, tout en exigeant des ministères des stratégies pour les gérer.

APPLICATION ET PORTÉE

La présente directive s'applique à tous les ministères et organismes classifiés en vertu de la présente directive, et au sein desquels la plupart des nominations sont faites par le gouvernement.

La directive :

- établit les exigences de l'établissement d'organismes classifiés du gouvernement de l'Ontario;
- dresse le cadre de responsabilisation régissant l'exploitation des organismes par ces derniers et par les ministères;
- fait appel à une approche axée sur les risques dans la gestion de l'obligation de rendre compte des organismes.

Organisme : définition

Aux fins de la présente directive, un « organisme » est une entité du gouvernement provincial qui ne fait pas partie de la structure organisationnelle d'un ministère et qui possède les caractéristiques suivantes :

- elle est établie par le gouvernement par un instrument habilitant (loi, règlement ou décret);
- elle est redevable à un ministère sur les questions relatives à ses obligations législatives, à la gestion des ressources qu'elle emploie et à ses normes, pour tous les services qu'elle fournit;
- le gouvernement y fait la majorité des nominations;
- le gouvernement lui octroie les pouvoirs et la responsabilité d'exécuter une fonction publique permanente ou de fournir un service.

Les organismes classifiés qui administrent des programmes de paiements de transfert doivent également se conformer à la *Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert* régissant les activités des programmes de paiement de transfert et la relation entre l'organisme classifié

financé et l'organisme bénéficiaire du paiement de transfert.

Classification

Selon leur fonction principale, tous les organismes sont classifiés par la présente directive, comme suit :

- organisme consultatif;
- Fondation de la Couronne;
- organisme de décision;
- organisme de réglementation, avec ou sans conseil d'administration;
- service opérationnel;
- entreprise opérationnelle;
- organisme fiduciaire.

Pour un supplément d'information sur la classification des organismes, se reporter à l'Annexe A.

PRINCIPES

Il incombe au gouvernement de protéger l'intérêt public. Plus les risques potentiels que représente un organisme classifié sont importants, plus le besoin de supervision sera grand pour atténuer ces risques et pour reconnaître le degré d'intérêt public et les obligations de gestion financière.

Les ministères et les organismes respectent leurs rôles et responsabilités distincts dans la prestation de services publics par l'entremise d'organismes.

Les ministères équilibrent le besoin de souplesse opérationnelle de l'organisme par rapport au ministère en fonction de l'obligation du ministre de rendre compte sur l'organisme au Conseil des ministres et à l'Assemblée législative.

Les organismes doivent être gérés par approche axée sur les risques. Les organismes font appel à un cadre de gestion des risques dans la prise de décisions opérationnelles. Ils sont responsables de la dépense efficace et efficiente des fonds qui leur sont alloués par leur gouvernement et de leur utilisation aux fins prévues, en optimisant les ressources.

La transparence guide les pratiques exemplaires de gouvernance et de responsabilisation des ministères et des organismes.

CADRE DE RESPONSABILISATION

Un ministre est responsable de chaque organisme devant le Conseil des ministres et l'Assemblée législative.

Les organismes centraux, comme le ministère des Finances et le ministère des Services gouvernementaux, sont responsables devant leur ministre et le Conseil des ministres de la supervision des responsabilités du ministère à l'égard des organismes classifiés.

Le président d'un organisme rend des comptes sur l'organisme et ses activités au ministre.

Les conseils d'administration des organismes, en la personne de leur président, sont responsables devant le ministre. Les chefs de la direction et les dirigeants principaux sont responsables devant le conseil d'administration de l'organisme et lui rendent des comptes par l'entremise de son président.

Les sous-ministres aident les ministres à s'acquitter de leurs responsabilités en veillant à l'existence de la capacité organisationnelle nécessaire à la surveillance des organismes et à leur gestion adéquate de tous les risques.

APPROCHE DE GESTION AXÉE SUR LES RISQUES ET RESPONSABILISATION

La clé de la gestion des organismes classifiés réside dans une approche axée sur les risques. Les pratiques de gestion des risques permettent de déterminer le niveau optimal de surveillance, de contrôle et de discipline nécessaire aux ministères et aux organismes classifiés pour gérer les risques dans un environnement en évolution et pour faciliter la réalisation d'une évaluation du niveau approprié.

La gestion des risques aide les ministères et organismes à cerner les risques, à évaluer l'exposition à ces risques et à élaborer les plans d'action appropriés qui veilleront à ce que les organismes classifiés atteignent leurs objectifs généraux.

Un ministre ne peut déléguer son obligation de rendre des comptes sur chaque organisme, mais il peut déléguer à ses agents pertinents les activités de surveillance de l'organisme. En vertu de ce principe, le CT/CGG ou le ministre peuvent demander l'examen axé sur les risques d'un organisme.

Le cycle de responsabilisation, souligné dans l'*Accountability Directive* de 1997, consiste à :

définir les attentes et gérer des mesures uniformes;
rendre des comptes sur le rendement et en faire le suivi;
agir en fonction des résultats.

Pour le détail, se reporter à l'Annexe B.

ÉTABLISSEMENT D'UN ORGANISME

EXIGENCES OBLIGATOIRES

APPROBATION DU CT/CGG

Le Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement doit approuver l'établissement et la classification d'un organisme. Le CT/CGG doit également approuver la fusion ou l'élimination d'organismes, ainsi que tout changement apporté à leur mandat.

Le CT/CGG peut demander la suspension du financement accordé à un organisme, en conformité avec les exigences obligatoires de la présente directive.

ANALYSE DE RENTABILISATION DU CT/CGG

Toute présentation au CT/CGG visant l'établissement d'un nouvel organisme doit être accompagnée d'une analyse de rentabilisation, dans laquelle figureront les critères suivants :

- intérêt public;
- responsabilité provinciale;
- souplesse opérationnelle;
- évaluation des risques;
- mécanismes de responsabilisation;
- coût de l'établissement et de l'exploitation de l'organisme;
- coût de la surveillance accrue du ministère;
- source de financement, actif et passif, évaluation fiscale et mécanismes de surveillance;
- exigences en matière de rapports publics (consolidation et présentation aux Comptes publics);
- désignation en vertu des lois d'application particulière au gouvernement;
- capacités de surveillance du ministère.

(Pour la liste de tous les critères d'établissement d'un organisme, se reporter à l'Annexe C).

INSTRUMENT HABILITANT

Afin de bénéficier du cadre législatif approprié, tous les organismes doivent être associés à un instrument habilitant (loi, règlement ou décret). La présentation doit être accompagnée de l'instrument habilitant établissant le mandat et le pouvoir de l'organisme (pour un supplément d'information à propos des instruments habilitants, se reporter à l'Annexe D).

LOIS D'APPLICATION PARTICULIÈRE AU GOUVERNEMENT

Afin d'établir les lois d'application particulière au gouvernement, une demande au CT/CGG pour l'établissement d'un nouvel organisme doit préciser si l'organisme sera spécifiquement désigné dans de telles lois. Pour obtenir la liste des lois d'application particulière, se reporter à l'Annexe E.

PERSONNALITÉ JURIDIQUE

La présentation à étudier par le CT/CGG pour l'établissement d'un nouvel organisme doit traiter de sa personnalité juridique.

ORGANISME DE LA COURONNE

Dans leur présentation au CT/CGG, les ministères doivent indiquer si le nouvel organisme proposé sera un organisme de la Couronne, ou encore préciser la relation juridique avec la Couronne proposée.

GESTION FINANCIÈRE

Les ministères doivent préciser la source de financement, les incidences fiscales et la consolidation et présentation aux Comptes publics relatives au nouvel organisme à établir dans leur présentation au CT/CGG. L'analyse de rentabilité doit également préciser quelles seront les politiques comptables et financières du gouvernement applicables à l'organisme. Les écarts par rapport aux politiques comptables et financières du gouvernement doivent être explicitement indiqués et justifiés.

Les ministères doivent définir le coût d'établissement et de fonctionnement de l'organisme, notamment les frais généraux différentiels et le coût engendré par la surveillance accrue du ministère.

PROTOCOLE D'ENTENTE (PE)

Un PE établissant les directives et les politiques applicables doit être fourni avec la présentation au CT/CGG relative à l'approbation de l'établissement d'un nouvel

organisme, afin de veiller à ce que soit bien comprise la relation entre le ministère et l'organisme (se reporter à l'Annexe F pour obtenir de l'information sur le contenu requis d'un PE).

RÉMUNÉRATION

La rémunération des personnes nommées à l'organisme par le gouvernement doit être autorisée par décret. Les décrets établissant la rémunération de toutes les personnes choisies par le gouvernement doivent être joints à la présentation au CT/CGG.

ORGANISMES À COURT TERME

Les organismes établis par le gouvernement et dotés d'un mandat de moins de trois ans ne sont pas considérés comme des organismes classifiés. Toutefois, l'établissement de tels organismes à court terme exige :

- un instrument habilitant portant une date d'expiration;
- un mandat;
- un décret de rémunération, au besoin;
- l'approbation du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement.

OBLIGATION DE RENDRE COMPTE DE L'ORGANISME

EXIGENCES OBLIGATOIRES

Tous les organismes classifiés en vertu de la présente directive doivent rendre des comptes sur leur utilisation efficiente, efficace et économique des fonds gouvernementaux dans l'exécution de leur mandat. Les ministères peuvent prévoir des obligations de rendre compte supplémentaires pour un organisme classifié, en fonction de l'évaluation des risques.

Les ministères doivent respecter l'indépendance du processus décisionnel des organismes de décision et de réglementation.

Afin de garantir une surveillance et une responsabilisation efficaces, les ministères doivent mettre en œuvre des outils de responsabilisation pour chaque organisme classifié, qui leur permettront de déterminer si les services rendus au public satisfont aux normes gouvernementales en matière de délais, d'efficacité, d'économie et de qualité.

ÉTUDE DE L'ÉVALUATION DES RISQUES

Les ministères et organismes doivent évaluer les risques de chaque catégorie précisée par le *Guide sur l'approche axée sur les risques de la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes*. Les ministères doivent également élaborer des plans de gestion des risques pour chaque risque applicable.

Les ministères rendent des comptes au CT/CGG sur chaque catégorie de risques élevés de l'organisme, en fournissant une description de chacun de ces risques, la justification de son caractère élevé et le plan mis en œuvre pour le gérer. Le *Guide sur l'approche axée sur les risques de la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes* définira le processus de communication des risques de l'organisme au CT/CGG.

Pour le détail, se reporter à l'Annexe B.

PROTOCOLE D'ENTENTE (PE)

Tous les organismes doivent faire l'objet d'un protocole d'entente qui précise leur cadre de responsabilisation et l'entente des parties sur les responsabilités du ministère et de l'organisme. Les parties au protocole d'entente sont le ministre responsable et l'organisme. Le PE prend fin cinq ans après la date de sa signature par le ministre. Le PE demeure en vigueur au maximum six mois de plus, jusqu'à la transmission d'un PE signé au Secrétariat du CGG (pour le détail, se reporter à l'Annexe F).

Les organismes de réglementation, les services opérationnels et les entreprises opérationnelles doivent faire étudier et approuver les nouveaux PE par le CT/CGG.

Les PE approuvés par le CT/CGG doivent être signés dans les trois mois suivant cette approbation ou, dans le cas d'un nouvel organisme, dans les trois premiers mois de son exploitation.

En cas de changement au poste de ministre ou de président de l'organisme, le PE doit être confirmé par la nouvelle partie. Une lettre de confirmation doit être transmise au Secrétariat du Conseil de gestion du gouvernement dans les six mois suivant l'entrée en fonction de la nouvelle partie.

DIRECTIVES ET POLITIQUES DU GOUVERNEMENT

Les PE relatifs à un organisme doivent préciser les directives et politiques gouvernementales applicables à l'organisme, notamment les politiques comptables et financières. Les écarts par rapport à ces directives et politiques doivent être explicitement indiqués et justifiés. Le ministère des Finances, la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement établissent les directives et les politiques qui définissent les obligations et les pouvoirs des ministères et des organismes. Ces directives et politiques sont des outils essentiels au contrôle ministériel des organismes classifiés. Les ministères doivent veiller à l'observation des lois, des directives et des politiques comptables et financières. L'Annexe G présente une orientation sur l'application et la portée des directives.

PLAN D'ACTIVITÉS ANNUEL

Tous les organismes autres que les organismes consultatifs doivent élaborer un plan d'activités annuel, qui prévoit un budget financier sur au moins trois ans à compter de l'exercice en cours. Ce plan permettra de bien comprendre les objectifs et les opérations de l'organisme. Le ministre doit approuver le plan d'activités, qui comprend un plan de gestion des risques conforme aux exigences de la présente directive et au *Guide sur l'approche axée sur les risques*. Au besoin, le ministre responsable ou le CG/CGG peuvent également demander à l'organisme de leur présenter son plan d'activités pour examen.

Pour connaître les éléments qui composent un plan d'activités annuel, se reporter à l'Annexe H.

RAPPORTS ANNUELS

Tous les organismes autres que les organismes consultatifs doivent déposer un rapport annuel auprès du ministre responsable dans les 120 jours suivant la fin de leur exercice, dans le but d'informer l'Assemblée législative et le public de leurs activités. Si l'organisme n'est pas régi par un conseil d'administration, il doit déposer son rapport annuel auprès du ministre dans les 90 jours suivant la fin de son exercice. Le ministre doit déposer le rapport annuel de l'organisme à l'Assemblée législative dans les 60 jours suivant sa réception (lorsque

l'Assemblée législative ne siège pas, le ministre dépose le rapport au Bureau du greffier dans les 60 jours suivant sa réception).

Les états financiers de l'organisme vérifiés ou ayant fait l'objet d'un autre niveau d'assurance externe doivent être déposés à l'Assemblée, à titre de partie intégrante du rapport annuel. Les états financiers doivent présenter les résultats réels, les écarts par rapport aux prévisions budgétaires et leur justification.

Après l'examen du ministère, les documents suivants doivent être soumis au Bureau du contrôleur provincial aux fins de la préparation des comptes publics de la province, selon le calendrier établi annuellement pour respecter l'échéancier des comptes publics :

- version provisoire ou vérifiée des états financiers;
- tous les redressements de consolidation pertinents.

Se reporter à l'Annexe I pour les éléments qui composent le rapport annuel d'un organisme.

GESTION FINANCIÈRE ET RAPPORTS

Les organismes doivent déposer des rapports financiers conformément aux politiques comptables de la province, précisées et édictées par le Bureau du contrôleur provincial.

Les organismes sont tenus de remettre au ministère des Finances les données sur la rémunération requises en vertu de la *Loi sur la divulgation des traitements dans le secteur public*. Ces données doivent être transmises conformément aux directives et au calendrier précisés par le ministère des Finances.

Les organismes autres que les organismes consultatifs, de décision et de réglementation (sans conseil d'administration) doivent déposer auprès du ministre responsable, chaque trimestre, un budget des dépenses et un rapport sur les écarts.

Le CT/CGG peut exiger des états financiers et non financiers plus réguliers à l'organisme dans un but de protection de l'intérêt public.

VÉRIFICATIONS

Afin de renforcer l'obligation de rendre compte en matière de finances, les états financiers de tous les organismes autres que les organismes consultatifs font l'objet d'une vérification externe, si ces organismes possèdent l'un des attributs suivants :

- ils détiennent des immobilisations;
- ils ont un passif financier ou d'autres engagements, comme des emprunts

ou des prêts;
ils s'engagent à l'égard de tiers;
leurs recettes ou leurs dépenses sont déterminantes pour les
opérations gouvernementales.

En tout temps, un organisme classifié en vertu de la présente directive peut faire l'objet d'un examen et d'une vérification de l'optimisation des ressources du Vérificateur général de l'Ontario en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* (le vérificateur général sera parfois le vérificateur du dossier).

En tout temps, un organisme classifié en vertu de la présente directive peut faire l'objet d'un examen et d'une vérification interne de la Division de la vérification interne de l'Ontario.

Pour le détail des exigences en matière de vérification, se reporter à l'Annexe J.

ATTESTATION

Les ministres et sous-ministres doivent signer et soumettre au Secrétariat du Conseil de gestion du gouvernement une confirmation annuelle indiquant que les organismes dont leur ministère est responsable satisfont aux exigences obligatoires de la présente directive.

Cette attestation doit être accompagnée des documents faisant la démonstration de l'observation de la présente directive, en précisant dans un rapport au Secrétariat du Conseil de gestion du gouvernement comment l'organisme satisfait à chaque exigence obligatoire.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

CONSEIL DES MINISTRES

Le Conseil des ministres est responsable devant l'Assemblée législative, la Couronne et le public des éléments qui suivent.

L'approbation de l'établissement, de la fusion, de l'élimination et de l'acquisition de tous les organismes, incluant leurs filiales, et tout le financement connexe

CONSEIL DU TRÉSOR/CONSEIL DE GESTION DU GOUVERNEMENT

Le Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement est responsable devant le Conseil des ministres des éléments qui suivent.

L'établissement d'un cadre, de politiques et de procédures de classification et de gouvernance des organismes

L'approbation de l'établissement, de la fusion ou de l'élimination des

organismes

L'approbation des changements apportés à un organisme existant

Les recommandations relatives à l'approbation du financement des organismes

La prescription des mesures à prendre en vue d'améliorer la gestion des organismes

La prescription de l'examen et de l'évaluation des organismes et de leur gestion par un examen périodique, notamment les examens axés sur les risques et les vérifications.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR/CONSEIL DE GESTION DU GOUVERNEMENT

Le Secrétariat du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement est responsable devant le président du Conseil du trésor/Conseil de gestion du gouvernement des éléments qui suivent.

La formulation de conseils au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement

L'identification de l'unité centrale de révision des évaluations des risques et des documents faisant la démonstration du respect par l'organisme des exigences de la présente directive soumises par les ministères et la formulation de recommandations pertinentes

Les recommandations au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement relatives au cadre de saine gestion et de saine administration des organismes classifiés.

AU SEIN DES MINISTÈRES

MINISTRE

Le ministre est responsable devant le Conseil des ministres et l'Assemblée législative des éléments qui suivent.

Contrôle :

les rapports à l'Assemblée législative et les réponses aux questions concernant les affaires des organismes classifiés dont il est responsable;
la formulation de recommandations relatives à l'établissement, la fusion ou l'élimination d'un organisme classifié dans son portefeuille;
les recommandations relatives aux présentations du ministère au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement visant

l'établissement, la fusion ou l'élimination d'un organisme classifié, de même que les recommandations sur le mandat, le financement et la gestion d'un organisme;

la réception du rapport annuel de l'organisme et sa communication au public après son dépôt à l'Assemblée législative;

la confirmation, les rapports et les réponses au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement relativement au rendement de l'organisme et à son observation des directives gouvernementales et des politiques opérationnelles pertinentes;

les recommandations relatives à la prérogative ministérielle en matière de nominations et de reconduction de nominations au sein de l'organisme;

la prescription d'un examen axé sur les risques ou de la vérification d'un organisme.

Affaires de l'organisme :

des propositions au CT/CGG relatives aux fonds annuels destinés à l'organisme;

la directive au président de l'organisme d'effectuer des examens périodiques et les recommandations au CT/CGG après la conclusion de tels examens;

l'évaluation du rendement du président, avec la participation des membres du conseil d'administration, le cas échéant;

l'approbation des PE et des plans d'activités;

l'approbation des règlements et de l'orientation stratégique de l'organisme, le cas échéant.

Un ministre peut déléguer ses pouvoirs relatifs aux questions qui sont de son ressort en vertu de la présente directive à un sous-ministre ou à toute autre personne pertinente, sous réserve des limites, conditions et exigences qu'il établira dans sa délégation de pouvoirs.

MINISTRE DES FINANCES

Le ministre des Finances est responsable devant le Conseil des ministres et l'Assemblée législative des questions qui suivent.

L'approbation du financement de sources tierces

Les recommandations au lieutenant-gouverneur en conseil relatives à l'émission d'actions par un organisme qui est une société avec capital-actions

Les recommandations au Conseil des ministres en matière de politiques économiques, comptables et fiscales

La supervision, la direction et le contrôle de toutes les fonctions financières, économiques, statistiques et comptables, notamment les fonctions financières et comptables des organismes classifiés, et de

tous les deniers publics

L'approbation de toutes les activités d'un organisme pouvant avoir une incidence financière sur le gouvernement, tels les investissements, ou qui augmenteraient directement ou indirectement la dette ou le passif éventuel de l'Ontario, comme les prêts ou les garanties

Le contrôle de toutes les fonctions financières, économiques et comptables du gouvernement de l'Ontario, notamment l'établissement de directives et de lignes directrices sur la conduite appropriée des activités financières de chaque organisme classifié, qui revêtent un caractère exécutoire pour le premier dirigeant de l'organisme ou son équivalent.

SOUS-MINISTRE DES FINANCES

Pour tous les organismes, le sous-ministre des Finances est responsable devant le Secrétariat du Conseil des ministres et le ministre des Finances des éléments qui suivent.

Les conseils aux ministres et sous-ministres sur les exigences financières (incluant les états financiers) et les arrangements financiers des organismes

SOUS-MINISTRE

Le sous-ministre est responsable devant le Secrétariat du Conseil des ministres et le ministre des éléments qui suivent.

Soutien au ministre :

les conseils, le soutien et l'aide apportés au ministre sur les questions touchant les responsabilités de ce dernier à l'égard de l'organisme;

les conseils au ministre sur les exigences de la présente directive;

les recommandations au ministre sur l'établissement, la fusion ou l'élimination d'un organisme classifié;

les recommandations au ministre sur l'évaluation ou l'examen, incluant un examen axé sur les risques, de l'organisme ou de son programme, ou sur les modifications à apporter à la gestion ou aux opérations de l'organisme;

la facilitation de séances de compte rendu et de consultations régulières entre le président et le ministre, de même qu'entre le personnel du ministère et la direction et le personnel de l'organisme.

Contrôle :

au besoin, la confirmation au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement de l'observation par les organismes de toutes les

exigences obligatoires de la présente directive;

le fait de veiller à ce que le ministère et les organismes dont il est responsable disposent des capacités et des systèmes nécessaires à la gestion des organismes axée sur les risques, notamment la surveillance appropriée;

le soutien au ministre dans l'examen des mesures de rendement et des résultats de l'organisme;

dans le cadre du processus annuel, le dépôt auprès du ministre d'un plan de gestion des risques qui comprendra un plan d'évaluation et de gestion des risques pour chaque catégorie de risques associés à chaque objectif, pour chaque organisme relevant du ministère;

l'établissement d'un processus et d'un cadre d'examen et d'évaluation de l'observation par l'organisme des directives, lignes directrices, politiques et procédures gouvernementales et ministérielles, de même que de son instrument habilitant;

l'analyse des rapports et des autres sources d'information en vue de déceler l'existence de questions de rendement préoccupantes pour le ministère;

les examens opportuns axés sur les risques des organismes, de leur gestion ou de leurs opérations, selon les directives du ministre ou du CT/CGG;

la coopération à tout examen périodique de l'organisme exigé par le ministre ou le CT/CGG;

au besoin, les consultations avec le chef de la direction, le dirigeant principal ou le président sur des questions d'importance mutuelle, notamment l'application et les exigences des directives du CT/CGG et des demandes ministérielles;

la facilitation de séances de compte rendu et de consultations régulières entre le président et le ministre, de même qu'entre le personnel du ministère et la direction et le personnel de l'organisme;

la communication par écrit au président de nouvelles directives gouvernementales et de toute exception ou exemption aux directives du CT/CGG ou aux politiques administratives ministérielles.

De plus, si un organisme est établi à titre d'organisme public rattaché à la Commission avec des employés embauchés en conformité avec la Partie III de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*, le sous-ministre assume certaines responsabilités relatives au personnel de l'organisme.

Le sous-ministre peut déléguer ses pouvoirs relatifs aux questions de son ressort en vertu de la présente directive à un sous-ministre adjoint, à un dirigeant du secteur administratif ou à toute personne compétente, sous réserve des limites, conditions et exigences qu'il établira dans sa délégation. Ces délégations sont guidées par la *Delegation of Authority Key Directive*.

AU SEIN DES ORGANISMES CLASSIFIÉS

PRÉSIDENT

Le président est responsable devant le ministre responsable des éléments qui suivent.

La communication des exigences de la présente directive aux autres personnes choisies

La sollicitation de l'orientation politique stratégique auprès du ministre, le cas échéant

La mise en œuvre des mesures à l'appui des buts, des objectifs et des orientations stratégiques de l'organisme

Sur demande, les comptes rendus au ministre sur les activités de l'organisme

Les communications opportunes au ministre concernant toutes les questions qui ont une incidence sur les responsabilités du ministre à l'égard de l'organisme

Les consultations préalables avec le ministre et l'obtention de son approbation relativement à toute activité pouvant avoir une incidence sur les directives, politiques, lignes directrices et procédures gouvernementales et ministérielles ou sur l'instrument habilitant de l'organisme

La coopération et la communication relatives à toutes les informations pertinentes à un examen axé sur les risques ou tout autre examen périodique ordonné par le ministère ou le CT/CGG

La communication à tous les membres du conseil d'administration de l'organisme des règles sur les conflits d'intérêts pertinentes et les directives du ministère des Finances, du CT/CGG et de la Commission de la fonction publique, et leur observation de ces règles et directives

Les mesures veillant à ce que les deniers publics soient utilisés aux fins prévues et en conformité avec les lois, règlements et directives applicables, ainsi que dans le respect des principes d'intégrité, d'honnêteté et d'optimisation des ressources

L'examen du plan d'activités, du budget et des états financiers de l'organisme exigés par la présente directive

La communication au sous-ministre des avis de convocation aux réunions du conseil d'administration et, sur demande, la réception de tous les documents de réunion

Les recommandations au ministre de propositions ayant une incidence sur le mandat, la gestion, les opérations et le financement de l'organisme

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ORGANISME (le cas échéant)

Remarque : tous les organismes ne sont pas gouvernés par un conseil d'administration. Les organismes consultatifs et de décision n'ont généralement pas de conseil d'administration, comme c'est le cas de certains organismes de réglementation.

Le conseil d'administration, en la personne de son président, est responsable devant le ministre de la surveillance et de la gouvernance de l'organisme. Cette responsabilité comprend les éléments qui suivent.

L'établissement des buts, des objectifs et des orientations stratégiques de l'organisme en conformité avec son mandat et les politiques gouvernementales, notamment les directives du ministre, le cas échéant

L'établissement des priorités globales de l'organisme

La gestion et le contrôle des affaires de l'organisme

L'approbation du plan d'activités et des rapports annuels de l'organisme aux fins de formuler une recommandation au ministre dans les délais établis par l'instrument habilitant de l'organisme ou par la présente directive

L'observation par l'organisme des directives et des politiques (notamment les politiques financières et comptables)

L'établissement de comités du conseil d'administration nécessaires à la gestion efficace, à la gouvernance et à la responsabilisation, comme des comités de vérification ou de gouvernance, en vue de conseiller le conseil sur les affaires de l'organisme

L'établissement des buts, des objectifs et des orientations stratégiques de l'organisme en conformité avec son mandat et les politiques gouvernementales, notamment les directives du ministre, le cas échéant

L'établissement des priorités globales de l'organisme

La direction des affaires de l'organisme dans le but de réaliser son mandat et de s'acquitter de ses responsabilités, établis par son instrument habilitant, les règlements de l'organisme, les plans d'activités approuvés par le ministre, les plans de gestion et d'évaluation des risques, ainsi que les directives, lignes directrices, politiques et procédures gouvernementales et ministérielles pertinentes

L'édiction de règles ou de résolutions réglementant les procédures de l'organisme

L'établissement des lignes directrices, des politiques et des pratiques en vertu desquelles l'organisme fonctionne

Le contrôle de l'utilisation des fonds et des actifs et l'établissement de politiques veillant à leur utilisation aux fins prévues, avec intégrité et honnêteté, et dans l'observation des lois, règlements et directives applicables, ainsi que des principes d'optimisation des ressources,

d'équité, de transparence et de contrôle efficace

L'exploitation de l'organisme dans le respect du budget autorisé par le CT/CGG et le plan d'activités approuvé par le ministre

L'élaboration de mesures et de cibles de rendement efficaces et de systèmes de gestion pour l'évaluation du rendement de l'organisme

La rédaction et le dépôt auprès du ministre d'un rapport annuel dans les délais établis par l'instrument habilitant de l'organisme ou par la présente directive

Les dispositions pour les examens axés sur les risques ou les vérifications de l'organisme, au besoin

La prescription des mesures de redressement à prendre, au besoin, et l'exécution des mesures de redressement exigées par le ministre

La coopération et la communication relatives à toutes informations pertinentes à un examen axé sur les risques ou un examen périodique ordonné par le ministère ou le CT/CGG

La gestion du personnel et des conseillers de l'organisme, notamment le chef de la direction ou le dirigeant principal, lorsque prescrite par l'instrument habilitant

L'établissement des objectifs de rendement du chef de la direction ou dirigeant principal

L'approbation des règles sur les conflits d'intérêts pour personnes choisies et les employés, lorsque le conseil d'administration demande des règles sur les conflits d'intérêts particulières à l'organisme, qui doivent être approuvées par le Commissaire aux conflits d'intérêts

Les nominations aux comités consultatifs du conseil d'administration, au besoin

Le choix et la nomination aux comités du conseil d'administration de personnes ne faisant pas partie du conseil

La proposition au ministre de modifications à apporter au mandat de l'organisme, au besoin

Les conseils en matière de politique au gouvernement, par le ministre, sur les questions relevant du mandat de l'organisme ou le concernant

CHEF DE LA DIRECTION OU DIRIGEANT PRINCIPAL D'UN ORGANISME CLASSIFIÉ

Le chef de la direction ou dirigeant principal d'un organisme est responsable devant le président des éléments qui suivent.

Les conseils au président sur les exigences de la présente directive, sur les directives, lignes directrices, politiques et procédures gouvernementales et ministérielles, ainsi que sur les règlements et les politiques de l'organisme

L'observation par l'organisme des exigences de la présente directive

Les fonctions de leadership, d'orientation et de gestion pour le personnel de l'organisme, notamment la gestion des ressources

humaines et financières

La transposition des buts, objectifs et orientations stratégiques du conseil d'administration dans des plans opérationnels et des activités conformes au plan d'activités approuvé par le ministre

La communication au président et au conseil d'administration de la mise en œuvre de politiques et des opérations de l'organisme

Les capacités de supervision de l'organisme nécessaires au contrôle de sa gestion et de ses opérations

La bonne conduite des activités financières de l'organisme, en conformité avec les directives, politiques et lignes directrices applicables en matière de contrôle du ministère des Finances

La mise en œuvre d'un système de mesures du rendement pour l'organisme et les rapports sur ces mesures au président et au conseil d'administration

Le maintien d'une communication efficace avec le sous-ministre, le personnel du ministère pertinent et les principaux intervenants

La communication au ministère et au président des enjeux ou des événements, notamment les questions litigieuses, qui concernent possiblement le ministre, le sous-ministre et le président dans l'exercice de leurs responsabilités

L'établissement d'un système de conservation des documents de l'organisme, le cas échéant en vue de les rendre accessibles au public, en conformité avec la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* et la *Loi sur les Archives publiques et la conservation des documents*

Les conseils relatifs à l'établissement des buts, des objectifs et des orientations stratégiques de l'organisme, dans le cadre du mandat défini par son instrument habilitant et l'entente de responsabilisation avec le ministère

Les examens axés sur les risques de l'organisme, en temps opportun

Lorsque le chef de la direction ou dirigeant principal est nommé par le lieutenant-gouverneur en conseil, il est également responsable devant le Conseil des ministres, par l'entremise du ministre responsable.

S'il est employé en vertu de la Partie III de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*, il est également responsable devant le sous-ministre du ministre responsable.

ANNEXE A : CLASSIFICATION DES ORGANISMES

Les organismes sont classifiés selon leur fonction principale.

Organisme consultatif

Donne des informations à jour et des conseils pour faciliter l'élaboration de politiques ou la prestation de programmes.

Fondation de la Couronne

Sollicite, gère et distribue des dons en espèces ou d'autres actifs donnés pour un organisme désigné dans l'intérêt duquel la Fondation a été établie. Dans la présente directive, « Fondation de la Couronne » ne comprend que les fondations établies en vertu de la *Loi de 1996 sur les fondations de la Couronne* ou de la *Loi de 1992 sur les fondations universitaires*.

Avant d'établir une Fondation de la Couronne, les ministères doivent s'enquérir des autres directives du Bureau du contrôleur provincial.

Organisme de décision

Prend des décisions quasi judiciaires indépendantes et résout les litiges portant sur les obligations, droits et responsabilités d'un individu, d'une entreprise ou d'une personne morale en fonction des politiques, règlements et lois en vigueur. Il peut également entendre des appels de décisions antérieures.

Organisme de réglementation

Prend des décisions indépendantes (inspections, enquêtes, poursuites, certifications, octroi de permis, établissement de taux) qui peuvent limiter ou promouvoir la conduite, la pratique, les obligations, les droits et les responsabilités d'un individu, d'une entreprise ou d'une personne morale.

Service opérationnel

Offre des biens et des services au public, généralement sans frais ou à frais minimes.

Entreprise opérationnelle

Vend des biens ou des services au public, sur un mode commercial (parfois en concurrence avec le secteur privé).

Organisme fiduciaire

Administre des fonds ou d'autres actifs pour des bénéficiaires désignés en vertu de la loi.

Avant d'établir un organisme fiduciaire, les ministères doivent s'enquérir des autres directives du Bureau du contrôleur provincial.

ANNEXE B : APPROCHE DE GESTION AXÉE SUR LES RISQUES ET RESPONSABILISATION

La Directive exige l'utilisation d'une approche axée sur les risques pour veiller à ce que les ressources du ministère et des organismes centraux se consacrent principalement aux organismes à risque plus élevé et pour veiller à l'observation des exigences de la Directive.

Les ministres et les ministères doivent collaborer avec leurs organismes pour veiller à une gestion efficace des risques associés à l'organisme.

Les exigences de l'approche axée sur les risques pour les évaluations des risques sont les suivantes :

- évaluer les risques de chaque catégorie précisée pour chaque organisme;
- conserver un registre des évaluations des risques pour chaque organisme, par catégorie de risques;
- faire rapport au CT/CGG sur chaque catégorie de risques élevés de l'organisme, en fournissant une description de chaque risque, le motif de la détermination de son caractère élevé et le plan de gestion mis en œuvre pour le gérer.

L'approche axée sur les risques doit prévoir une évaluation et une analyse des incidences financières et fiscales, ainsi que des stratégies d'atténuation appropriées.

Bien que la Directive exige l'adoption d'une approche axée sur les risques pour la gestion de la relation entre le ministère et l'organisme, elle ne prescrit pas de méthodologie d'évaluation des risques.

L'objet de l'évaluation des risques des ministères transmise au CT/CGG consiste à définir les risques élevés potentiels associés aux organismes et les plans de gestion mis en œuvre pour gérer ces risques. Sur la base de ces évaluations des risques, le CT/CGG peut demander d'autres informations au ministère ou exiger l'adoption de mesures de redressement. Le CT/CGG peut également, en fonction des données sur la conformité de l'organisme fournies par le ministère, ordonner à ce dernier de prendre des mesures, notamment l'adoption d'un calendrier d'obtention de la conformité ou une confirmation ultérieure de la conformité, après une période donnée.

(Se reporter au Guide sur l'approche axée sur les risques de la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes.)

ANNEXE C : EXIGENCES D'ÉTABLISSEMENT, DE FUSION OU D'ÉLIMINATION D'UN ORGANISME

1. Établissement d'un organisme classifié

Présentation au CT/CGG

L'établissement, la fusion et l'élimination de tous les organismes doivent être approuvés par le Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement à la suite d'une présentation signée par le ministre responsable et son sous-ministre. On exige également une présentation au CT/CGG pour établir des filiales d'organismes existants ou pour acquérir une participation majoritaire dans une entité existante.

Les présentations au CT/CGG visant l'établissement d'un nouvel organisme classifié doivent comporter une analyse de rentabilisation solide, qui comprendra une évaluation financière approfondie, les options de prestation du service ou d'offre du produit et la justification de la recommandation d'un organisme comme mode de prestation.

Voici certaines caractéristiques d'un organisme classifié.

Contrôle gouvernemental

Intérêt public (il existe un intérêt public supérieur dans la prestation du service ou de la fonction et dans le rôle que doit jouer le gouvernement)
Responsabilité provinciale (le gouvernement provincial est responsable en vertu de la Constitution de la question relevant du mandat de l'organisme)

Souplesse opérationnelle

Source de conseils et besoin d'une expertise extérieure à la fonction publique de l'Ontario
Prise de décisions autonome pour veiller à ce que le public ait confiance dans l'impartialité ou l'objectivité des décisions ou des mesures adoptées
Dispositions distinctes pour engager d'autres personnes dans une fonction ou un service public
Autorité distincte pour la collecte et la gestion des dons à la Couronne
Autorité d'établir une fiducie indépendante (administrer des fiducies (fonds non publics) au nom des bénéficiaires)
Prestation de services et offre de produits où, pour réaliser les objectifs du programme ou respecter des normes de service particulières, on a fait la démonstration du besoin de déléguer des pouvoirs financiers, administratifs ou relatifs aux ressources humaines à une entité externe à la structure ministérielle, comme suit.

Souplesse financière

Besoin d'un pouvoir financier particulier, comme la retenue de recettes, l'établissement de frais, les emprunts en vue d'exercer une fonction ou d'offrir un service de nature commerciale ou comportant un élément commercial, ou d'accéder à l'autonomie financière

Souplesse en matière de ressources humaines (ne s'applique pas aux organismes publics rattachés à la Commission)

Compétences professionnelles ou expertise qu'on ne retrouve habituellement pas au sein du gouvernement, comme une expertise dans les marchés de produits ou de gestion de fonds

Accords de rémunération des employés, non typiques pour le gouvernement

Souplesse des pratiques d'embauche (travail saisonnier, contrats flexibles répondant à l'évolution du marché)

Besoin d'un organisme à l'égard d'une responsabilité directe relative aux conditions d'embauche

Souplesse administrative

Besoin de souplesse administrative et d'une possible exemption justifiée relativement à certaines directives du CGG afin de promouvoir des occasions d'entrepreneuriat ou d'autres exigences opérationnelles.

De plus, l'analyse de rentabilisation relative à l'établissement d'un organisme classifié doit illustrer comment l'organisme proposé satisfera aux critères suivants :

- intérêt public;
- responsabilité provinciale;
- optimisation des ressources;
- souplesse opérationnelle;
- capacité d'intendance efficace de l'organisme en matière de ressources publiques;
- capacités de contrôle du ministère.

Outre l'analyse de rentabilisation, la présentation proposant l'établissement d'un nouvel organisme doit préciser :

- le nom et la classification;
- le mandat et les pouvoirs du nouvel organisme;
- la composition du conseil d'administration, le cas échéant, en précisant le nombre de membres, le mode de nomination et la rémunération;
- l'évaluation des risques du ministère;
- la source et le montant du financement, l'actif et le passif, l'évaluation fiscale et les mécanismes de contrôle, ainsi que la consolidation et présentation aux Comptes publics;

les dispositions en matière de dotation, en précisant si le personnel est embauché en vertu de la Partie III de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* et leur régime de pension;
les lois d'application particulière au gouvernement;
le statut d'organisme de la Couronne;
la personnalité juridique, le cas échéant.

Documents à l'appui

Les ministères qui demandent au CT/CGG l'autorisation d'établir un nouvel organisme doivent transmettre les documents suivants avec leur présentation :

l'instrument habilitant (loi, règlement ou décret);
un PE conforme aux exigences de la présente directive, incluant la liste des directives applicables du CT/CGG. Le CT/CGG pourra exiger que le PE d'un organisme soit approuvé par lui en fonction des caractéristiques de l'organisme et des risques qui y sont associés;
le plan d'activités initial, les mesures du rendement et, si possible, un plan de gestion des risques;
le décret relatif à la rémunération proposée, au besoin.

2. Fusion ou élimination d'organismes

Présentation au CT/CGG

Les propositions visant à fusionner des organismes, à modifier le mandat d'un organisme existant ou à éliminer un organisme doivent se faire sous la forme d'une présentation au CT/CGG et être appuyées par une analyse de rentabilisation. Une approbation du comité des politiques du Conseil des ministres pourrait être exigée avant la présentation au CT/CGG.

La présentation doit résumer les incidences financières et relatives aux ressources humaines de la fusion ou de l'élimination, en plus de détailler les plans du ministère relatifs aux actifs de l'organisme, l'acquittement par l'organisme de toute responsabilité qui doit l'être et la résiliation des nominations du gouvernement, le cas échéant.

De plus, le CT/CGG ou le Conseil des ministres peuvent approuver ou ordonner l'élimination d'un organisme et exiger la présentation de conclusions au CT/CGG.

S'il n'est pas nécessaire de présenter les conclusions au CT/CGG, le sous-ministre remettra un rapport au Secrétariat du Conseil de gestion du gouvernement portant sur la cessation des activités de l'organisme, immédiatement après l'aliénation de tous ses actifs, l'acquittement par l'organisme des responsabilités qui doivent l'être et la résiliation des nominations gouvernementales, le cas échéant.

Documents à l'appui

Afin d'éliminer, de fusionner ou de modifier le mandat d'un organisme, l'instrument juridique approprié (loi, règlement, décret) nécessaire pour révoquer ou modifier l'instrument habilitant doit accompagner la présentation.

3. Liaison avec le personnel des organismes centraux

On encourage les ministères à solliciter les conseils du personnel du Bureau du Conseil du Trésor et du CGG à propos des exigences du CT/CGG.

ANNEXE D : INSTRUMENTS HABILITANTS

L'instrument habilitant (loi, règlement ou décret) d'un nouvel organisme proposé doit accompagner la présentation au CT/CGG visant l'établissement dudit nouvel organisme.

L'instrument habilitant prévoit les pouvoirs, les mécanismes de responsabilisation et reddition de comptes et les responsabilités appropriés à la catégorie de l'organisme et justifiés dans la présentation du CGG.

Les lois et règlements existants s'appliquent à tout nouvel organisme, à moins qu'une loi ne prévoie une exemption particulière.

ANNEXE E : LOIS D'APPLICATION PARTICULIÈRE

Étant donné que les organismes classifiés font partie du gouvernement de l'Ontario, ils peuvent être régis par certaines lois, notamment :

Loi sur l'administration financière;
Loi sur les services en français;
Loi sur le ministère du Trésor et de l'Économie;
Loi sur l'équité salariale.

De plus, certaines lois exigent une désignation par règlement ou par décret :

Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario;
Loi de 2006 sur les Archives publiques et la conservation des documents;
Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence;
Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée;
Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario.

En établissant un organisme, les ministères devraient préciser les lois en vertu desquelles ledit organisme sera désigné.

De plus, le protocole d'entente entre le ministère et l'organisme doit préciser parmi ces lois lesquelles s'appliquent à l'organisme.

ANNEXE F : PROTOCOLE D'ENTENTE (PE)

Un protocole d'entente constitue un outil de contrôle important, parce qu'il traduit le cadre de responsabilisation entre le ministre responsable et l'organisme. Il clarifie les rôles, les relations et les attentes mutuelles au sein de ce cadre. Le PE précise également les mécanismes de responsabilisation mis en œuvre pour veiller à la bonne gouvernance et à la responsabilisation de l'organisme. Bien qu'il ne soit pas conçu à titre de contrat pouvant être déclaré exécutoire par les tribunaux, il s'agit d'une entente administrative importante pour favoriser la compréhension mutuelle des rôles et responsabilités de chaque partie.

Les PE doivent être signés dans les trois mois suivant l'approbation du CT/CGG ou, dans le cas d'un nouvel organisme, dans les trois premiers mois de son exploitation. L'original du PE doit être conservé par la Direction des services juridiques du ministère. Une copie du PE signé doit être transmise au Secrétariat du Conseil de gestion du gouvernement.

Une bonne pratique consiste à veiller à ce que toutes les informations nécessaires à la compréhension du PE s'y retrouvent. Les références à d'autres documents ne sont pas utiles au lecteur qui souhaite comprendre la signification et les incidences du PE.

Le PE d'un organisme consultatif doit contenir :

- le mandat;
- les résultats prévus et les échéances;
- le soutien financier, de dotation et administratif offert par le ministère à l'organisme.

Le PE d'un organisme consultatif doit préciser toutes les directives et politiques du CT/CGG et du ministère des Finances applicables. Toutes les directives du CGG et de la Commission de la fonction publique en vertu de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* s'appliquent lorsque l'organisme est désigné à titre d'organisme rattaché à la Commission en vertu de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*.

Le PE de toutes les autres catégories d'organismes doit présenter les sections qui suivent.

- Objet
- Définition
- Classification de l'organisme, personnalité juridique, statut d'organisme de la Couronne
- Mandat
- Directives et politiques du gouvernement applicables
- Conflit d'intérêts
- Durée du PE et processus d'examen et de modification
- Cadre de responsabilisation, en soulignant le rôle clé des intervenants suivants :

- le ministre;
- le sous-ministre;
- le conseil d'administration;
- le président;
- le dirigeant principal.

Consultations et communications, y compris les relations avec les médias, les rapports et les publications

Exigences en matière de rapports, y compris les mesures du rendement, le plan d'activités annuel, les rapports annuels, les états financiers

Dispositions en matière de vérification

Arrangements financiers, notamment le financement de l'organisme, le recouvrement des sommes non dépensées, l'actif et le passif à l'égard de la TVH

Ententes avec des tiers

Ententes d'approvisionnement

Ententes administratives

Dotation, rémunération et nominations

Propriété intellectuelle

Normes de service

Création, collecte, maintenance et élimination des dossiers

Risque pour les assurances

Une annexe présentant les lois d'application particulière applicables doit être jointe au PE. Pour obtenir la liste des lois d'application particulière, se reporter à l'Annexe E.

Une annexe présentant les directives, politiques et lignes directrices applicables (incluant les politiques comptables et financières) doit être jointe au PE. L'Annexe G présente des informations sur l'applicabilité des directives.

Remarque : seuls le ministre responsable et le président de l'organisme signent le PE, afin d'éviter toute confusion quant à la responsabilité ultime de l'exécution de ses dispositions.

(Se reporter au *Guide d'élaboration d'un protocole d'entente pour les organismes* pour plus de détails.)

ANNEXE G : DIRECTIVES GOUVERNEMENTALES APPLICABLES

La majorité des directives du CT/CGG établissent dans leur section *Application et portée* une distinction selon le type d'organisme, en précisant ceux auxquels la directive s'applique automatiquement et ceux auxquels elle ne s'applique que lorsque le protocole d'entente entre l'organisme et le ministère le prévoit.

Directives du ministère des Finances

La directive suivante du ministère des Finances s'applique à tous les organismes classifiés :

Delegation of Authority Key Directive.

Tout organisme classifié financé par le Trésor doit respecter les politiques, directives et lignes directrices du ministère des Finances.

Directives du CT/CGG

Cinq directives du CT/CGG s'appliquent intégralement à tous les organismes classifiés :

Accountability Directive;
Advertising Content Directive;
Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes;
Government Appointees Directive;
Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil.

De plus, tous les organismes classifiés doivent se conformer à la directive sur l'approvisionnement (*Procurement Directive*), qui s'applique en tout ou en partie à un organisme, selon les critères établis dans ladite directive.

Les organismes qui utilisent le réseau informatique du gouvernement de l'Ontario sont régis par toutes les directives de la TI.

Les organismes publics rattachés à la Commission doivent respecter toutes les directives sur les ressources humaines du CGG et de la CFP.

Les organismes consultatifs et de décision sont régis par toutes les directives du CT/CGG.

Lorsque les directives du CT/CGG ne s'appliquent pas à un organisme, ce dernier doit quand même adhérer à leurs principes.

ANNEXE H : PLAN D'ACTIVITÉS ANNUEL

Tous les organismes classifiés en vertu de la présente directive autres que les organismes consultatifs doivent déposer un plan d'activités annuel au ministre responsable pour approbation. Tous les plans d'activités de l'organisme doivent être déposés en vue d'obtenir la signature du ministre responsable et ne doivent être considérés comme étant valides qu'après l'approbation du ministre, confirmée par une signature. Le plan d'activités de l'organisme couvre trois années ou plus et doit être rédigé chaque année.

Tous les plans d'activités des organismes doivent rendre des comptes sur les éléments suivants :

- le mandat;
- les orientations stratégiques;
- un aperçu des programmes et des activités en cours et à venir;
- les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs du mandat et des orientations stratégiques;
- la détection, l'évaluation et les stratégies d'atténuation des risques;
- l'analyse de l'environnement;
- le résumé des données chiffrées relatives aux effectifs, l'incidence du plan d'activités sur les ressources humaines et la stratégie de rémunération, y compris les avantages sociaux, de même qu'une comparaison avec les autres entités du secteur public;
- les mesures et les cibles du rendement pour les trois années couvertes par le plan d'activités;
- un budget financier couvrant les trois ans du plan d'activités (incluant les dépenses d'exploitation proposées et les recettes prévues);
- les initiatives dans lesquelles interviennent des tiers, comme d'autres paliers de gouvernement ou des organismes à but non lucratif;
- le plan de mise en œuvre;
- le plan de communication.

Pour aider les ministres à s'acquitter de leur responsabilité relative aux organismes, le personnel du ministère doit procéder à une diligence raisonnable dès la réception du plan d'activités de l'organisme, avant d'en recommander la signature au ministre. Qui plus est, le budget annuel de l'organisme doit être présenté au chef de la direction du secteur administratif du ministère dans les trois mois suivant la fin de l'exercice.

(Se reporter au *Guide d'élaboration des plans d'activités d'organisme* pour plus de détails.)

ANNEXE I : RAPPORTS ANNUELS

Tous les organismes classifiés en vertu de la présente directive autres que les organismes consultatifs doivent rédiger un rapport annuel qui sera déposé au ministre responsable. L'organisme doit déposer son rapport annuel au ministre dans les 120 jours suivant la fin de son exercice. Les organismes non dotés d'un conseil d'administration doivent déposer leur rapport annuel au ministre dans les 90 jours suivant la fin de leur exercice.

Le ministère doit déposer le rapport annuel de l'organisme à l'Assemblée législative dans les 60 jours suivant sa réception. Lorsque l'Assemblée législative ne siège pas, le ministre doit déposer le rapport au Bureau du greffier dans les 60 jours, moment auquel le rapport annuel est rendu public. Lorsque l'Assemblée législative siégera de nouveau, la réception du rapport annuel sera consignée.

Le rapport annuel doit comporter les éléments suivants :

- la description des activités de l'année;
- l'analyse du rendement opérationnel;
- l'analyse du rendement financier;
- une discussion sur les cibles du rendement atteintes et des mesures à prendre pour les autres;
- le nom des personnes choisies, avec la date de leur première nomination et la date d'expiration de leur nomination actuelle;
- les états financiers vérifiés ou, s'il n'est pas possible de procéder à une vérification, les états financiers ayant fait l'objet d'un autre niveau d'assurance externe, avec les résultats réels, les écarts par rapport aux prévisions budgétaires et leur justification.

Les documents suivants doivent être déposés au Bureau du contrôleur provincial aux fins de la préparation des comptes publics de la province, selon le calendrier établi annuellement :

- une version provisoire ou vérifiée des états financiers;
- tous les redressements de consolidation pertinents.

Si un organisme a des filiales, le rapport annuel doit également inclure les mêmes informations pour chaque filiale.

(Se reporter au *Guide de dépôt des rapports annuels d'organisme* pour plus de détails.)

ANNEXE J : VÉRIFICATION

Les vérifications externes des états financiers doivent être effectuées par :

le vérificateur général de l'Ontario (lorsqu'il est vérificateur au dossier);
une société de vérification externe choisie par le conseil
d'administration de l'organisme à la suite d'un appel d'offres.

Lorsque les organismes sont assujettis à une vérification de leurs états financiers annuels, le rapport annuel doit inclure ces états financiers vérifiés.

Outre les vérifications externes des états financiers, la Division de la vérification interne de l'Ontario peut lancer une mission de vérification interne, définie par son cadre de prestation de services, si le Comité de vérification du ministère ou le Comité de vérification générale l'approuvent, ou encore à la demande du ministre. Le ministre des Finances peut également demander une vérification en vertu de la *Loi sur l'administration financière*. Qui plus est, l'organisme peut faire l'objet d'une vérification du vérificateur général de l'Ontario en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*.

L'organisme doit remettre au ministre, au sous-ministre et au ministre des Finances, sans délai, une copie de tous les rapports, incluant sa réponse au rapport de vérification et à toute recommandation. L'organisme informe le ministre, au minimum une fois l'an, de toute recommandation en suspens.

La Division de la vérification interne de l'Ontario, ministère des Finances, peut également lancer une mission de vérification interne à la demande du conseil d'administration de l'organisme et avec l'approbation du Comité de vérification du ministère. Les rapports et les questions en suspens peuvent être communiqués au ministre et au sous-ministre du ministère pertinent, à leur demande.

Le président de l'organisme, d'autres personnes nommées à l'organisme et le personnel de l'organisme et du ministère doivent coopérer à toute vérification de l'organisme.

PROVINCE DE L'ONTARIO

**MINISTÈRE DES SERVICES
GOUVERNEMENTAUX**

**LISTE DES ORGANISMES
PROVINCIAUX CLASSIFIÉS**

TRIÉS PAR ORDRE DE CLASSIFICATION

LE 15 DÉCEMBRE 2010

Organismes, par classification

Organismes de décision

Affaires municipales et du Logement

Commission de la location immobilière
Commission du code du bâtiment

Agriculture, Alimentation et Affaires rurales

Commission de négociation (Loi sur la protection de l'environnement)
Commission de protection des pratiques agricoles normales
Tribunal d'appel de l'agriculture, de l'alimentation et des affaires rurales

Éducation

Tribunal de l'enfance en difficulté de l'Ontario (anglais)
Tribunal de l'enfance en difficulté de l'Ontario (français)

Formation et Collèges et Universités

Commission des relations de travail dans les collèges

Procureur général

e
Commission d'indemnisation des victimes d'actes criminels
Commission de négociation (Loi sur l'expropriation)
Commission de révision de l'évaluation foncière
Commission des affaires municipales de l'Ontario
Commission des biens culturels
Tribunal de l'environnement
Tribunal des droits de la personne de l'Ontario

Santé et Soins de longue durée

Comité d'admissibilité médicale (assurance-santé)
Comité d'étude de l'optométrie
Comité d'étude de la dentisterie
Comité d'étude de la podologie
Commission d'appel et de révision des professions de la santé
Commission d'appel et de révision des services de santé
Commission de révision des paiements effectués aux médecins
Commission du consentement et de la capacité
Commission ontarienne d'examen

Sécurité communautaire et Services correctionnels

Commission à la sécurité-incendie
Commission civile de l'Ontario sur la police
Commission d'arbitrage de la police de l'Ontario
Commission d'étude des soins aux animaux
Commission ontarienne des libérations conditionnelles

Services à l'enfance et à la jeunesse

Commission de révision des placements sous garde
Commission de révision des services à l'enfance et à la famille

Services gouvernementaux

Commission des griefs de la fonction publique
Tribunal d'appel en matière de permis

Services sociaux et communautaires

Commission de révision de l'aide sociale
Tribunal de l'aide sociale

Travail

Commission des relations de travail de l'Ontario
Employés de la Couronne (Commission de règlement des griefs)
Tribunal d'appel de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail
Tribunal de l'équité salariale

Organismes consultatifs

Affaires civiques et Immigration

o
Conseil consultatif de l'Ordre de l'Ontario
Conseil consultatif de la médaille de bravoure des policiers de la province de l'Ontario
Conseil consultatif de la médaille de bravoure des pompiers de la province de l'Ontario
Conseil consultatif de la Médaille de l'Ontario pour les jeunes bénévoles
Conseil consultatif de la médaille du mérite civique de la province de l'Ontario

Affaires francophones

Comité consultatif provincial sur les affaires francophones

Affaires municipales et du Logement

Conseil consultatif des questions énergétiques liées au code du bâtiment
Conseil de la ceinture de verdure

Agriculture, Alimentation et Affaires rurales

Comité consultatif sur les médicaments pour le bétail
Comité d'appel du programme Agri-stabilité pour l'Ontario
Comité d'examen du Programme de développement économique des collectivités rurales
Conseil d'administration

Cabinet du Premier ministre

Comité consultatif du premier ministre en matière de changement climatique

Développement du Nord, des Mines et des Forêts

Comité consultatif du Cercle de feu

Développement économique et Commerce

Agence pour les petites entreprises de l'Ontario
Conseil consultatif ontarien des investissements et du commerce

Éducation

Commission des langues d'enseignement de l'Ontario
Commission des relations de travail en éducation
Conseil consultatif ministériel de l'éducation de l'enfance en difficulté
Conseil du curriculum
Conseil ontarien des parents
Équipe d'action pour la sécurité dans les écoles

Environnement

Comité consultatif sur les pesticides
Comité de coordination pour le lac Simcoe
Comité scientifique du lac Simcoe
Conseil consultatif ontarien de l'eau potable

Finances

Conseil consultatif sur la divulgation des renseignements de nature financière
Conseil consultatif sur la vente à terme de marchandises
Conseil ontarien des prévisions économiques

Formation et Collèges et Universités

Comité consultatif provincial - charpentier-menuisier général
Comité consultatif provincial - chaudronnier de construction
Comité consultatif provincial - conducteur d'engins de levage
Comité consultatif provincial - couvreur
Comité consultatif provincial - électricien (bâtiment et entretien)
Comité consultatif provincial - installateur de revêtements de sol
Comité consultatif provincial - installateur de systèmes de protection contre les incendies
Comité consultatif provincial - jointoyeur et plâtrier
Comité consultatif provincial - maçonnerie et métiers connexes
Comité consultatif provincial - mécanicien en systèmes de réfrigération et de climatisation
Comité consultatif provincial - mécanicien-monteur de construction
Comité consultatif provincial - monteur de barres d'armature
Comité consultatif provincial - monteur de charpentes métalliques
Comité consultatif provincial - peintre-décorateur
Comité consultatif provincial - plombier et monteur de tuyaux de vapeur
Comité consultatif provincial - poseur de carrelage
Comité consultatif provincial - poseur de panneaux muraux secs, de carreaux acoustiques et de lattes
Comité consultatif provincial - technicien de lignes d'énergie électrique

Comité consultatif provincial - tôlier
Comité consultatif provincial - vitrier et mécanicien des métaux
Comité industriel - soudeur et monteur-ajusteur de charpentes métallique
Comité sectoriel - arboriste de services publics
Comité sectoriel - chef et cuisinier
Comité sectoriel - coiffeur
Comité sectoriel - conducteur de semi-remorques commerciales
Comité sectoriel - dynamiteur - exploitation à ciel ouvert
Comité sectoriel - ébéniste
Comité sectoriel - éducateur de la petite enfance
Comité sectoriel - électricien industriel
Comité sectoriel - manœuvre en construction
Comité sectoriel - mécanicien d'appareils de levage
Comité sectoriel - mécanicien de motocyclettes, de moteurs marins et de petits moteurs
Comité sectoriel - mécanicien-monteur industriel
Comité sectoriel - réparateur de carrosseries et de dommages résultant d'une collision
Comité sectoriel - spécialiste de câblage de réseaux
Comité sectoriel - technicien au service des pièces
Comité sectoriel - technicien d'appareils ménagers Comité sectoriel - arboriste
Comité sectoriel - technicien d'entretien automobile Comité sectoriel - boulanger-pâtissier
Comité sectoriel - technicien d'entretien de camions et d'autocars
Comité sectoriel - technicien d'équipement lourd
Comité sectoriel - technicien de chariots élévateurs
Comité sectoriel - technicien de machines agricoles
Comité sectoriel - technicien en horticulture
Comité sectoriel - technicien en instrumentation et contrôle
Comité sectoriel - techniques liées aux bâtiments
Comité sectoriel - usinage et ajustage de précision
Comité sectoriel - usineur de pièces (véhicule moteur)
Commission d'évaluation de la qualité de l'éducation postsecondaire
Commission de sélection (Régime de bourses d'études supérieures de l'Ontario)
Conseil consultatif du Fonds d'assurance pour l'achèvement de la formation

Procureur général

Comité consultatif du Tuteur et curateur public sur les placements
Comité consultatif sur la nomination des juges de paix
Comité consultatif sur les nominations à la magistrature
Office des affaires des victimes d'actes criminels

Recherche et Innovation

Comité consultatif pour la promotion du Programme d'investissement dans le secteur biopharmaceutique
Conseil consultatif du Fonds pour la recherche en Ontario
Conseil consultatif du Réseau ontarien d'excellence

Ressources naturelles

Comité consultatif de lutte contre la rage
Comité consultatif de réhabilitation de la faune
Comité consultatif du Programme de protection des espèces en péril
Comité consultatif ontarien d'attribution en matière de chasse à l'orignal et à l'ours
Comité de détermination du statut des espèces en péril en Ontario
Commission de toponymie de l'Ontario
Conseil consultatif de gestion du parc de la région caractéristique des Hautes-Terres de Kawartha
Conseil consultatif de la chasse et de la pêche (Commission du patrimoine chasse et pêche)
Conseil de Parcs Ontario

Santé et Soins de longue durée

Comité d'évaluation des médicaments
Comité de paiement des services de médecin
Comité mixte de la liste des prestations Comité consultatif ontarien de lutte contre le VIH et le sida
Commission de protection contre les rayons X
Conseil consultatif de réglementation des professions de la santé
Conseil consultatif des services de santé en français
Conseil des citoyens
Conseil des pharmaciens de l'Ontario

Sécurité communautaire et Services correctionnels

Conseil de surveillance des enquêtes sur les décès
Conseil public du commissaire des incendies sur la sécurité-incendie
Fonds Joe MacDonald de bourses d'études à l'intention des survivants d'agents de sécurité publique

Services gouvernementaux

Commission de rémunération des juges suppléants
Commission de rémunération des juges de paix
Commission de rémunération des juges provinciaux

Services sociaux et communautaires

Conseil consultatif des normes d'accessibilité
Conseil de la jeunesse de l'Ontario

Tourisme et Culture

Comité consultatif ministériel pour les arts et la culture

Fondations de la Couronne

Formation et Collèges et Universités

Fondation de l'Université Brock
Fondation de l'Université McMaster
Fondation de l'Université Queen's

Entreprises opérationnelles

Affaires municipales et du Logement

Société d'aménagement du Nord de Pickering
Société d'hypothèques de l'Ontario
Société de fiducie portant sur la zone résidentielle des îles de Toronto
Société ontarienne d'hypothèques et de logement

Agriculture, Alimentation et Affaires rurales

AgriCorp
Commission du Marché des produits alimentaires de l'Ontario

Développement du Nord, des Mines et des Forêts

Commission de transport Ontario Northland
Owen Sound Transportation Company
Société d'émission d'obligations de développement du Nord de l'Ontario

Développement économique et Commerce

Société ontarienne de gestion des fonds des investisseurs immigrants
Société ORTECH
Sociétés de développement : Est de l'Ontario et Nord de l'Ontario

Éducation

L'Office des télécommunications éducatives de langue française de l'Ontario
Office de la télécommunication éducative de l'Ontario (OTEO)

Environnement

Agence ontarienne des eaux

Finances

Régie des alcools de l'Ontario
Office ontarien de financement
Société des loteries et des jeux de l'Ontario
Société financière de l'industrie de l'électricité de l'Ontario
Société ontarienne d'assurance-dépôts
Stadium Corporation of Ontario Limited

Infrastructure

Société immobilière de l'Ontario
Société ontarienne de travaux d'infrastructure

Procureur général

Recherche et Innovation

Société ontarienne de financement de la croissance

Ressources naturelles

Agence de foresterie du parc Algonquin

Tourisme et Culture

Centre Centennial des sciences et de la technologie (Centre des sciences de l'Ontario)
Collection McMichael d'art canadien
Commission des parcs du Niagara
Commission des parcs du Saint-Laurent
Fiducie du patrimoine ontarien
Musée royal de l'Ontario
Science Nord
Société d'exploitation de la Place de l'Ontario
Société du Centre des congrès d'Ottawa
Société du palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto

Transports

Metrolinx
Régie des transports en commun de la région de Toronto

Services opérationnels
--

Agriculture, Alimentation et Affaires rurales

Institut de recherche agricole de l'Ontario

Développement du Nord, des Mines et des Forêts

Éducation

Administration des écoles provinciales
Office de la qualité et de la responsabilité en éducation

Environnement

Centre de Walkerton pour l'assainissement de l'eau

Formation et Collèges et Universités

Conseil des nominations à l'Ordre des métiers
Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur

Procureur général

Aide juridique Ontario
Centre d'assistance juridique en matière de droits de la personne

Santé et Soins de longue durée

Action Cancer Ontario
Agence de promotion et de recrutement de ProfessionsSantéOntario
Agence ontarienne de protection et de promotion de la santé
Conseil ontarien de la qualité des services de santé
Écho : pour l'amélioration de la santé des Ontariennes
Cybersanté Ontario
Fondation ontarienne de la santé mentale
Haldimand Brant
Réseau local d'intégration des services de santé - - Champlain
Réseau local d'intégration des services de santé - Centre
Réseau local d'intégration des services de santé - Centre - Centre-Est
Réseau local d'intégration des services de santé - Centre Ouest
Réseau local d'intégration des services de santé - Centre-Toronto
Réseau local d'intégration des services de santé - Érié St-Clair
Réseau local d'intégration des services de santé - Hamilton Niagara
Réseau local d'intégration des services de santé - Mississauga Halton
Réseau local d'intégration des services de santé - Nord-Est
Réseau local d'intégration des services de santé - Nord-Ouest

Réseau local d'intégration des services de santé - Simcoe Nord Muskoka
Réseau local d'intégration des services de santé - Sud-Est
Réseau local d'intégration des services de santé - Sud-Ouest
Réseau local d'intégration des services de santé - Waterloo Wellington
Réseau Trillium pour le don de vie

Services sociaux et communautaires

Commission d'aide aux anciens combattants

Tourisme et Culture

Conseil des arts de la province de l'Ontario (Conseil des arts de l'Ontario)
Fondation Trillium de l'Ontario
Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario
Société du Partenariat ontarien de marketing touristique

Travail

Bureau des conseillers des employeurs
Bureau des conseillers des travailleurs

Organismes de réglementation

Affaires civiles et Immigration

Bureau du commissaire à l'équité

Affaires francophones

Commissariat aux services en français

Affaires municipales et du Logement

Commission d'évaluation des matériaux de construction

Agriculture, Alimentation et Affaires rurales

Commission de commercialisation des produits agricoles de l'Ontario

Développement du Nord, des Mines et des Forêts

Commission d'examen du bois de la Couronne

Finances

Tribunal des services financiers

Procureur général

Bureau du directeur indépendant de l'examen de la police

Commission ontarienne des droits de la personne

Conseil des experts-comptables

Ressources naturelles

Commission de l'escarpement du Niagara

Santé et Soins de longue durée

Conseil d'administration des praticiens ne prescrivant pas de médicaments

Services aux consommateurs

Commission de contrôle cinématographique de l'Ontario

Services gouvernementaux

Bureau du commissaire aux conflits d'intérêts

Commission de la fonction publique

Commission de révision de la publicité

Transports

Commission des transports routiers de l'Ontario

Travail

Organismes de réglementation (conseil d'administration)

Finances

Commission des courses de l'Ontario
Commission des services financiers de l'Ontario
Commission des valeurs mobilières de l'Ontario

Énergie

Commission de l'énergie de l'Ontario

Procureur général

Commission des alcools et des jeux de l'Ontario

Organismes fiduciaires

Agriculture, Alimentation et Affaires rurales

Commission de protection financière des éleveurs de bétail
Commission de protection financière des producteurs de céréales

Services gouvernementaux

Commission de retraite des juges provinciaux
Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario (Commission du Régime de retraite de l'Ontario)

Travail

Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

**RAPPORT DE LA CONSEILLÈRE SPÉCIALE
EN MATIÈRE D'ORGANISMES
ANNEXE D**

**LOI DE 2009 SUR LA RESPONSABILISATION ET LA
GOUVERNANCE DES TRIBUNAUX DÉCISIONNELS ET
LES NOMINATIONS À CES TRIBUNAUX**

**Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux
décisionnels et les nominations à ces tribunaux**

L.O. 2009, CHAPITRE 33
ANNEXE 5

Période de codification : Du 7 avril 2010 à la [date à laquelle Lois-en-ligne est à jour](#).

Aucune modification.

OBJET ET INTERPRÉTATION

Remarque : L'article 1 entre en vigueur le jour que le lieutenant-gouverneur fixe par proclamation. Voir : 2009, chap. 33, annexe 5, art. 24.

Objet

1. La présente loi a pour objet de veiller à ce que les tribunaux décisionnels soient responsables, transparents et efficaces en ce qui a trait à leur fonctionnement tout en préservant l'indépendance de leurs décisions. 2009, chap. 33, annexe 5, art. 1.

Définitions

2. Les définitions qui suivent s'appliquent à la présente loi.

«documents de responsabilisation à l'égard du public» L'énoncé de mandat et de mission, la politique en matière de consultation, la politique relative aux normes de service, le plan d'éthique et le cadre de responsabilisation des membres exigés aux articles 3, 4, 5, 6 et 7, respectivement. («public accountability documents»)

«documents de responsabilisation en matière de gouvernance» Le protocole d'entente, le plan d'activités et le rapport annuel exigés aux articles 11, 12 et 13, respectivement. («governance accountability documents»)

«ministre responsable» Relativement à un tribunal décisionnel, le ministre de la Couronne responsable du tribunal devant l'Assemblée. («responsible minister»)

«prescrit» Prescrit par les règlements pris en vertu de la présente loi. («prescribed»)

«tribunal décisionnel» Organisme, conseil, commission, personne morale ou autre entité qui est prescrit. («adjudicative tribunal») 2009, chap. 33, annexe 5, art. 2.

Remarque : Les articles 3 à 14 entrent en vigueur le jour que le lieutenant-gouverneur fixe par proclamation. Voir : 2009, chap. 33, annexe 5, art. 24.

DOCUMENTS DE RESPONSABILISATION À L'ÉGARD DU PUBLIC

Énoncé de mandat et de mission

3. (1) Chaque tribunal décisionnel élabore un énoncé de mandat et de mission. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 3 (1).

Contenu

(2) L'énoncé de mandat et de mission du tribunal comprend les éléments suivants :

- a) l'énoncé de mandat que lui confèrent une ou plusieurs lois, avec un renvoi à la loi qui crée son mandat et à toute loi qui l'élargit;
- b) l'énoncé de mission;
- c) toute autre question précisée dans les règlements ou dans une directive du Conseil de gestion du gouvernement. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 3 (2).

Approbation

(3) L'énoncé de mandat et de mission doit recevoir l'approbation du ministre responsable du tribunal. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 3 (3).

Politique en matière de consultation

4. (1) Chaque tribunal décisionnel élabore une politique en matière de consultation. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 4 (1).

Contenu

(2) La politique en matière de consultation doit préciser si le tribunal consultera le public et, le cas échéant, de quelles façons il le fera lorsqu'il envisage de modifier ses règles ou ses politiques, notamment la consultation de personnes, d'entités ou de groupes de personnes ou d'entités dont les intérêts, de l'avis du président du tribunal, seraient touchés par ces modifications. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 4 (2).

Idem

(3) La politique en matière de consultation doit comprendre toute autre question précisée dans les règlements ou dans une directive du Conseil de gestion du gouvernement. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 4 (3).

Approbation

(4) La politique en matière de consultation doit recevoir l'approbation du ministre responsable du tribunal. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 4 (4).

Politique relative aux normes de service

5. (1) Chaque tribunal décisionnel élabore une politique relative aux normes de service. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 5 (1).

Contenu

[\(2\)](#) La politique relative aux normes de service comprend les éléments suivants :

- a) un énoncé des normes relatives au service que le tribunal entend offrir;
- b) un processus à suivre pour la présentation et l'examen des plaintes portant sur le service offert par le tribunal, et pour la suite à donner à celles-ci;
- c) toute autre question précisée dans les règlements ou dans une directive du Conseil de gestion du gouvernement. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 5 (2).

Approbation

[\(3\)](#) La politique relative aux normes de service doit recevoir l'approbation du ministre responsable du tribunal. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 5 (3).

Aucune incidence sur d'autres voies de recours

[\(4\)](#) La politique relative aux normes de service n'a pas pour effet de porter atteinte à l'une ou l'autre des voies de recours suivantes :

- a) un processus ou un recours prévu par la *Loi sur l'ombudsman*;
- b) le droit de faire appel d'une décision du tribunal prévu par toute loi;
- c) le droit de déposer une requête en révision judiciaire. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 5 (4).

Plan d'éthique

[6. \(1\)](#) Chaque tribunal décisionnel élabore un plan d'éthique. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 6 (1).

Contenu

[\(2\)](#) Est prescrit le contenu du plan d'éthique, lequel comprend aussi toute question précisée dans une directive du Conseil de gestion du gouvernement. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 6 (2).

Approbation

[\(3\)](#) Le plan d'éthique doit recevoir l'approbation du commissaire aux conflits d'intérêts nommé en application de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 6 (3).

Incompatibilité avec la Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario

[\(4\)](#) Les règles relatives aux conflits d'intérêts établies en vertu de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* qui s'appliquent au tribunal l'emportent sur le plan d'éthique incompatible d'un tribunal décisionnel. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 6 (4).

Cadre de responsabilisation des membres

[7. \(1\)](#) Chaque tribunal décisionnel élabore un cadre de responsabilisation des membres. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 7 (1).

Contenu

[\(2\)](#) Le cadre de responsabilisation des membres comprend les éléments suivants :

- a) une description des fonctions des membres, du président et, s'il y a lieu, des vice-présidents du tribunal;
- b) une description des compétences, des connaissances, de l'expérience, des autres attributs et des qualités requises particulières qu'est tenue de posséder une personne nommée membre du tribunal;
- c) un code de déontologie à l'intention des membres du tribunal;
- d) toute autre question précisée dans les règlements ou dans une directive du Conseil de gestion du gouvernement. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 7 (2).

Approbation

[\(3\)](#) Le cadre de responsabilisation des membres doit recevoir l'approbation du ministre responsable du tribunal. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 7 (3).

PUBLICATION, MODIFICATION ET EXAMEN DES DOCUMENTS DE RESPONSABILISATION À L'ÉGARD DU PUBLIC

Publication des documents de responsabilisation à l'égard du public

[8.](#) Chaque tribunal décisionnel met à la disposition du public ses documents de responsabilisation à l'égard du public, approuvés comme l'exige l'article 3, 4, 5, 6 ou 7, selon le cas. 2009, chap. 33, annexe 5, art. 8.

Modification des documents de responsabilisation à l'égard du public

[9.](#) Tout tribunal décisionnel peut modifier ses documents de responsabilisation à l'égard du public et la personne tenue d'approuver le document original est aussi tenue d'approuver toute modification qui y est apportée. 2009, chap. 33, annexe 5, art. 9.

Examen des documents de responsabilisation à l'égard du public

[10.](#) Tous les trois ans après leur publication initiale, chaque tribunal décisionnel examine ses documents de responsabilisation à l'égard du public afin de déterminer s'ils nécessitent des modifications. 2009, chap. 33, annexe 5, art. 10.

DOCUMENTS DE RESPONSABILISATION EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

Protocole d'entente

[11. \(1\)](#) Chaque tribunal décisionnel conclut un protocole d'entente avec son ministre responsable. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 11 (1).

Contenu

[\(2\)](#) Le protocole d'entente doit traiter des questions suivantes :

- a) les arrangements financiers, administratifs et de dotation en personnel du tribunal;
- b) les rapports de responsabilisation du tribunal, y compris son obligation de rendre des comptes à son ministre responsable;
- c) le recrutement, l'orientation et la formation des membres du tribunal;
- d) la structure des comités du tribunal, s'il y a lieu;
- e) les exigences en matière de planification et de rapports à fournir par le tribunal;
- f) toute autre question précisée dans les règlements ou dans une directive du Conseil de gestion du gouvernement. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 11 (2).

Expiration

[\(3\)](#) Le protocole d'entente expire cinq ans après le jour où il est conclu et peut être renouvelé avant ce jour pour une autre période de cinq ans. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 11 (3).

Examen

[\(4\)](#) Le tribunal et son ministre responsable examinent le protocole d'entente après un changement de ministre responsable ou de président du tribunal et, en tout cas, au moins une fois avant son expiration. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 11 (4).

Maintien en vigueur du protocole expiré

[\(5\)](#) Le protocole d'entente expiré demeure en vigueur, malgré son expiration, jusqu'à ce qu'il soit renouvelé ou remplacé. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 11 (5).

Publication

[\(6\)](#) Le ministre responsable du tribunal met le protocole d'entente à la disposition du public. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 11 (6).

Disposition transitoire

[\(7\)](#) Un tribunal décisionnel et son ministre responsable peuvent convenir qu'un protocole d'entente qu'ils ont conclu avant le jour où le paragraphe (1) devient applicable au tribunal et qui est toujours en vigueur ce jour-là constitue un protocole d'entente qu'ils ont conclu, pour l'application du présent article, le jour où le paragraphe (1) devient applicable au tribunal. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 11 (7).

Plan d'activités

[12. \(1\)](#) Chaque tribunal décisionnel élabore un plan d'activités pour une durée prescrite. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 12 (1).

Contenu

[\(2\)](#) Est prescrit le contenu du plan d'activités, lequel comprend aussi toute question précisée dans une directive du Conseil de gestion du gouvernement. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 12 (2).

Approbation

[\(3\)](#) Le plan d'activités doit recevoir l'approbation du ministre responsable du tribunal. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 12 (3).

Publication

[\(4\)](#) Le tribunal met son plan d'activités à la disposition du public. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 12 (4).

Rapport annuel

[13. \(1\)](#) Chaque tribunal décisionnel prépare un rapport annuel et le présente à son ministre responsable dans les 90 jours suivant la fin de son exercice. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 13 (1).

Contenu

[\(2\)](#) Le rapport annuel comprend les éléments suivants :

- a) un rapport des activités du tribunal, y compris ses activités de recrutement, au cours de l'exercice précédent;
- b) les états financiers du tribunal pour l'exercice précédent;
- c) toute autre question précisée dans les règlements ou dans une directive du Conseil de gestion du gouvernement. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 13 (2).

Dépôt devant l'Assemblée

[\(3\)](#) Le ministre responsable remet le rapport au lieutenant-gouverneur en conseil et le dépose devant l'Assemblée au plus tard 60 jours après l'avoir reçu. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 13 (3).

Primauté de la loi spécifique au tribunal

[\(4\)](#) Toute disposition incompatible d'une autre loi relativement au dépôt d'un rapport annuel par un tribunal décisionnel l'emporte sur le présent article, dans le cas de ce tribunal. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 13 (4).

NOMINATIONS AUX TRIBUNAUX DÉCISIONNELS

Sélection des membres d'un tribunal décisionnel par processus concurrentiel fondé sur le mérite

[14. \(1\)](#) Le processus de sélection pour la nomination des membres d'un tribunal décisionnel est un processus concurrentiel fondé sur le mérite et les critères utilisés pour évaluer les candidats comprennent ce qui suit :

1. L'expérience, les connaissances ou la formation en ce qui concerne le sujet et les questions de droit dont traite le tribunal.
2. Les aptitudes en matière d'impartialité de jugement.
3. L'aptitude à mettre en œuvre les pratiques et procédures juridictionnelles de rechange qui peuvent être énoncées dans les règles du tribunal. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 14 (1).

Qualités requises particulières à un tribunal

(2) Si un membre d'un tribunal décisionnel est tenu, sous le régime de toute autre loi, de posséder des qualités requises particulières, une personne ne doit être nommée au tribunal que si elle les possède. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 14 (2).

Publication

(3) Le ministre responsable d'un tribunal décisionnel rend public le processus de recrutement visant à sélectionner une ou plusieurs personnes qui seront nommées au tribunal et, ce faisant, précise ce qui suit :

- a) les mesures envisagées dans le cadre du processus de recrutement;
- b) les compétences, les connaissances, l'expérience, les autres attributs et les qualités requises particulières qu'est tenue de posséder une personne pour être nommée au tribunal. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 14 (3).

Recommandation du président

(4) Aucune personne ne doit être nommée ou nommée de nouveau à un tribunal décisionnel à moins que le président du tribunal, après avoir été consulté en ce qui concerne son évaluation des qualités requises de la personne visées aux paragraphes (1) et (2) et, dans le cas d'une nouvelle nomination, de l'exercice de ses fonctions au tribunal, ne recommande que la personne soit nommée ou nommée de nouveau. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 14 (4).

Incompatibilité avec d'autres lois ou des règlements

(5) Toute disposition incompatible d'une autre loi ou d'un règlement pris en vertu d'une autre loi relativement à la nomination des membres d'un tribunal décisionnel l'emporte sur le présent article. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 14 (5).

REGROUPEMENT DE TRIBUNAUX

Désignation de groupes

15. Le lieutenant-gouverneur en conseil peut, par règlement, désigner deux tribunaux décisionnels ou plus comme groupe s'il est d'avis que les questions dont traitent les tribunaux sont telles qu'ils peuvent fonctionner de manière plus efficace et efficiente comme membres d'un groupe qu'isolément. 2009, chap. 33, annexe 5, art. 15.

Structure de gouvernance des groupes

Président exécutif

16. (1) Le lieutenant-gouverneur en conseil peut nommer un président exécutif qui sera responsable de tous les tribunaux décisionnels compris dans un groupe. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 16 (1).

Présidents associés

(2) Le lieutenant-gouverneur en conseil peut nommer un président associé pour chaque tribunal décisionnel compris dans un groupe. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 16 (2).

Présidents exécutifs suppléants

(3) Le lieutenant-gouverneur en conseil peut nommer un ou plusieurs des présidents associés comme présidents exécutifs suppléants du groupe. Un président exécutif suppléant remplace le président exécutif en cas d'empêchement de la part de ce dernier ou de vacance de sa charge. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 16 (3).

Vice-présidents

(4) Le lieutenant-gouverneur en conseil peut nommer un ou plusieurs vice-présidents pour chaque tribunal décisionnel compris dans un groupe. Un vice-président remplace le président associé du tribunal en cas d'empêchement de la part de ce dernier ou de vacance de sa charge. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 16 (4).

Obligation des présidents d'être membres des tribunaux

(5) Le président exécutif et chaque président exécutif suppléant doivent aussi être membres de chacun des tribunaux décisionnels du groupe. De même, le président associé et chaque vice-président doivent aussi être membres du tribunal auquel ils sont nommés en cette qualité. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 16 (5).

Pouvoirs et fonctions du président exécutif

17. (1) Le président exécutif exerce les pouvoirs et fonctions attribués au président de chaque tribunal décisionnel compris dans le groupe par la présente loi ou toute autre loi ou par tout règlement ou décret ou par toute directive du ministre ou du Conseil de gestion du gouvernement. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 17 (1).

Délégation

(2) Le président exécutif peut déléguer l'un quelconque de ses pouvoirs ou fonctions à un président associé ou à un vice-président d'un tribunal décisionnel compris dans le groupe, à l'exception de ceux que lui attribue la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* à titre de responsable de l'éthique. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 17 (2).

Immunité

(3) Le président exécutif, le président exécutif suppléant et le président associé d'un tribunal décisionnel compris dans un groupe ont droit à la même immunité que le président du tribunal. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 17 (3).

Idem

[\(4\)](#) Les vice-présidents et les membres d'un tribunal décisionnel compris dans un groupe ont droit à la même immunité que les membres du tribunal. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 17 (4).

Responsabilité de la Couronne

[\(5\)](#) Toute disposition d'une autre loi qui traite de la responsabilité de la Couronne en cas d'actes ou d'omissions commis par un tribunal décisionnel compris dans un groupe ou par un président, un vice-président ou un membre d'un tribunal décisionnel compris dans un groupe s'applique, avec les adaptations nécessaires, au tribunal décisionnel. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 17 (5).

Mentions du président dans d'autres lois

[\(6\)](#) Sous réserve d'un règlement pris en vertu de la présente loi, toute mention, dans la présente loi ou toute autre loi ou dans un règlement, du président d'un tribunal décisionnel compris dans un groupe vaut mention du président exécutif du tribunal. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 17 (6).

Remarque : L'article 18 entre en vigueur le jour que le lieutenant-gouverneur fixe par proclamation. Voir : 2009, chap. 33, annexe 5, art. 24.

Documents de responsabilisation conjoints

[18. \(1\)](#) Tous les tribunaux décisionnels compris dans un groupe élaborent, préparent ou concluent conjointement, selon le cas, les documents de responsabilisation à l'égard du public et les documents de responsabilisation en matière de gouvernance qu'exige la présente loi. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 18 (1).

Idem

[\(2\)](#) L'article 3, 4, 5, 6 ou 7, selon le cas, et les articles 8, 9 et 10 s'appliquent, avec les adaptations nécessaires, à tout document de responsabilisation à l'égard du public élaboré conjointement par tous les tribunaux décisionnels compris dans un groupe. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 18 (2).

Idem

[\(3\)](#) L'article 11, 12 ou 13, selon le cas, s'applique, avec les adaptations nécessaires, à tout document de responsabilisation en matière de gouvernance conjointement élaboré, préparé ou conclu, selon le cas, par tous les tribunaux décisionnels compris dans un groupe. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 18 (3).

Primauté de la présente loi concernant la gouvernance des groupes

[19.](#) L'article 16 ou 17 l'emporte sur toute autre disposition incompatible d'une autre loi ou d'un règlement relativement à la gouvernance d'un tribunal décisionnel compris dans un groupe. 2009, chap. 33, annexe 5, art. 19.

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Remarque : Les articles 20 et 21 entrent en vigueur le jour que le lieutenant-gouverneur fixe par proclamation. Voir : 2009, chap. 33, annexe 5, art. 24.

Président responsable des tribunaux

20. (1) Le président d'un tribunal décisionnel est chargé de veiller à ce que le tribunal exerce les fonctions que lui attribue la présente loi ou toute autre loi et à ce qu'il se conforme à toute autre loi ou tout règlement qui s'y applique. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 20 (1).

Inobservation

(2) L'inobservation de la présente loi par un tribunal décisionnel ou par son président n'a pas pour effet d'invalidier une mesure prise ou une décision rendue par le tribunal ou son président. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 20 (2).

Examen des tribunaux

21. (1) Le ministre responsable d'un tribunal décisionnel ordonne à un fonctionnaire employé aux termes de la partie III de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* ou à toute autre personne d'effectuer un examen du tribunal décisionnel au moins une fois tous les six ans. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 21 (1).

Questions à examiner

(2) L'examen exigé par le paragraphe (1) doit porter sur les questions suivantes :

- a) le mandat du tribunal et la question de savoir s'il est toujours pertinent;
- b) les fonctions exercées par le tribunal et la question de savoir si elles sont exercées au mieux par celui-ci ou si elles seraient mieux exercées par une autre entité;
- c) la structure de gouvernance et les systèmes de gestion du tribunal, ainsi que la question de savoir s'ils sont toujours appropriés en regard de son mandat et de ses fonctions;
- d) les ressources financières et humaines du tribunal et ses systèmes financiers et d'information;
- e) les pratiques du tribunal en matière de planification des activités, de mesure du rendement et de rapports à fournir;
- f) la question de savoir si le tribunal a en place des processus efficaces afin de veiller à ce qu'il se conforme à toute loi, à tout règlement ou à toute directive du Conseil de gestion du gouvernement qui s'y applique;
- g) la question de savoir si le tribunal remplit son mandat et sert le public de manière efficace;
- h) la question de savoir si le tribunal devrait faire l'objet de changements ou s'il devrait être aboli;
- i) toute autre question précisée dans les règlements ou dans une directive du Conseil de gestion du gouvernement. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 21 (2).

Examens supplémentaires

[\(3\)](#) Le ministre responsable d'un tribunal décisionnel peut en tout temps ordonner à un fonctionnaire employé aux termes de la partie III de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* ou à toute autre personne d'effectuer un examen du tribunal décisionnel à l'égard de l'une quelconque des questions énoncées au paragraphe (2). 2009, chap. 33, annexe 5, par. 21 (3).

Protection des renseignements personnels

[\(4\)](#) Le présent article n'a pas pour effet d'autoriser une personne qui effectue l'examen prévu au paragraphe (1) ou (3) à recueillir des renseignements qui constituent des renseignements personnels au sens de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* ou des renseignements personnels sur la santé au sens de la *Loi de 2004 sur la protection des renseignements personnels sur la santé* ou d'autoriser un tribunal décisionnel à divulguer de tels renseignements à cette personne. 2009, chap. 33, annexe 5, par. 21 (4).

Application de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* et de la *Loi sur le Conseil de gestion du gouvernement*

[22.](#) La présente loi n'a pas pour effet de porter atteinte à une obligation ou exigence imposée par la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* ou par la *Loi sur le Conseil de gestion du gouvernement* ou en vertu de celles-ci à une personne nommée président, vice-président ou membre d'un tribunal décisionnel. 2009, chap. 33, annexe 5, art. 22.

RÈGLEMENTS

Règlements

[23.](#) Le lieutenant-gouverneur en conseil peut, par règlement :

- a) prescrire des organismes, des conseils, des commissions, des personnes morales ou d'autres entités pour l'application de la définition de «tribunal décisionnel» à l'article 2;
- b) prescrire le contenu du plan d'éthique exigé par l'article 6;
- c) prescrire une durée pour l'application du paragraphe 12 (1) ainsi que le contenu du plan d'activités exigé par l'article 12;
- d) régir la publication du processus de recrutement exigée au paragraphe 14 (3);
- e) traiter de la renonciation à l'une quelconque des exigences indiquées à l'article 14, y compris renoncer à l'une quelconque d'entre elles;
- f) prescrire les mentions, dans la présente loi ou toute autre loi ou dans un règlement, du président d'un tribunal décisionnel qui doivent être interprétées autrement que de la manière visée au paragraphe 17 (6) et prescrire comment ces mentions doivent être interprétées relativement au tribunal décisionnel compris dans un groupe;

- g) prescrire les autres questions sur lesquelles doit porter l'examen d'un tribunal décisionnel exigé par l'article 21;
- h) prescrire les autres questions dont doit traiter ou que doit comprendre tout document de responsabilisation à l'égard du public ou document de responsabilisation en matière de gouvernance;
- i) prescrire la date limite à laquelle ou le délai dans lequel un tribunal décisionnel doit se conformer à l'une quelconque des dispositions ou des exigences de la présente loi ou d'un règlement pris en vertu de la présente loi relativement à un document de responsabilisation à l'égard du public ou à un document de responsabilisation en matière de gouvernance;
- j) prescrire la forme et le format de tout document de responsabilisation à l'égard du public ou document de responsabilisation en matière de gouvernance;
- k) régir la publication des documents de responsabilisation à l'égard du public ou des documents de responsabilisation en matière de gouvernance ou de l'examen exigé par l'article 21. 2009, chap. 33, annexe 5, art. 23.

[24.](#) Omis (entrée en vigueur de dispositions de la présente loi). 2009, chap. 33, annexe 5, art. 24.

[25.](#) Omis (édiction du titre abrégé de la présente loi). 2009, chap. 33, annexe 5, art. 25.

[English](#)

[Retour au début](#)

