

Guide d'utilisation des outils de gouvernance

INTRODUCTION

La bonne gouvernance constitue la pierre angulaire de l'excellence du service et de l'organisation. Elle favorise la confiance du public en optimisant l'efficacité tout en atténuant les risques. En réaction aux attentes croissantes du public à l'égard de la transparence et de normes plus rigoureuses, le ministère des Services gouvernementaux a conçu une série d'outils pour aider les organismes à exercer une saine administration.

La série d'outils s'inspire des meilleures pratiques en vigueur dans toute la fonction publique de l'Ontario, dans le secteur privé et dans d'autres territoires. Elle a été conçue par un groupe diversifié, composé de personnes expérimentées qui ont été nommées à un organisme et d'employés de tels organismes, dans l'optique de répondre aux besoins et à culture de la communauté des organismes. Ces outils ont été conçus par et pour les organismes.

Les organismes ontariens souscrivent aux meilleures pratiques de gestion, mais ils en sont à divers degrés dans leur cheminement vers l'excellence. Il se peut que certains organismes aient déjà mis en place un ensemble de pratiques assez détaillées; le cas échéant, on les encourage à utiliser ces outils pour actualiser ces pratiques et les améliorer. Les outils sont notamment conçus pour servir de fondements aux organismes qui élaborent leurs pratiques de gouvernance.

Les outils sont génériques et adaptables au contexte précis d'un organisme.

DESCRIPTION DES OUTILS

Les outils sont mis à la disposition de tous les organismes, mais ils s'adressent spécialement à deux grands groupes, en deux ensembles distincts :

- > Organismes de services opérationnels et entreprises opérationnelles
- > Organismes de réglementation et de décision

Bien que la série ait été conçue pour ces organismes, de nombreux concepts sont applicables aux fiducies, aux fondations de la Couronne et aux organismes consultatifs.

Ces outils génériques s'adressent à un public varié : les personnes nommées potentielles et actuelles, le personnel ministériel responsable des relations ou des nominations de l'organisme et les membres du grand public qui sont intéressés à en savoir plus au sujet du fonctionnement de l'organisme.

DESCRIPTIONS DE TRAVAIL

Les descriptions de travail individuelles stipulent le but, les principales fonctions et les compétences exigées.

Elle peuvent servir à annoncer des postes vacants, à expliquer les exigences du poste à des personnes qui pourraient se voir nommées, à informer les personnes qui viennent d'être nommées du rôle qu'elles sont appelées à jouer et à clarifier les attentes.

Organismes de services opérationnels et entreprises opérationnelles

- > Présidence
- > Vice-présidence
- > Membres

Organismes de réglementation et de décision

- > Présidence
- > Vice-présidence
- > Membres

COMPÉTENCES DE BASE

Les compétences de base comprennent les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires pour réussir à chacun de ces postes.

Elles peuvent être utiles pour rédiger des avis de postes vacants, pour faire passer une entrevue à des personnes qu'on pourrait nommer, pour orienter les personnes nommées, pour planifier la relève de personnes nommées, pour favoriser une culture d'excellence et pour comprendre les besoins de l'organisme en matière de nominations.

Organismes de services opérationnels et entreprises opérationnelles

- > Présidence
- > Vice-présidence
- > Membres

Organismes de réglementation et de décision

- > Présidence
- > Vice-présidence
- > Membres

CODES DE CONDUITE

Un code de conduite stipule les normes de conduite éthique et professionnelle attendues d'une personne nommée.

Il sert à clarifier la conduite et les valeurs que le public, les parties intéressées, les collègues et le personnel peuvent attendre de la part des personnes nommées.

Organismes de services opérationnels et entreprises opérationnelles

- > Toutes les personnes nommées

Organismes de réglementation ou de décision

- > Toutes les personnes nommées

CARTES D'APPRENTISSAGE ET DE PERFECTIONNEMENT

Les cartes d'apprentissage et de perfectionnement aident les organismes à rassembler et à formuler des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement en fonction des compétences essentielles.

Ces cartes aideront les personnes nommées à discuter de la façon d'atteindre l'excellence, à offrir aux personnes nommées un apprentissage et un perfectionnement coordonnés, à aider les titulaires de la présidence à exprimer les besoins et les réussites de leur organisme et à manifester l'attachement de l'organisme envers l'excellence.

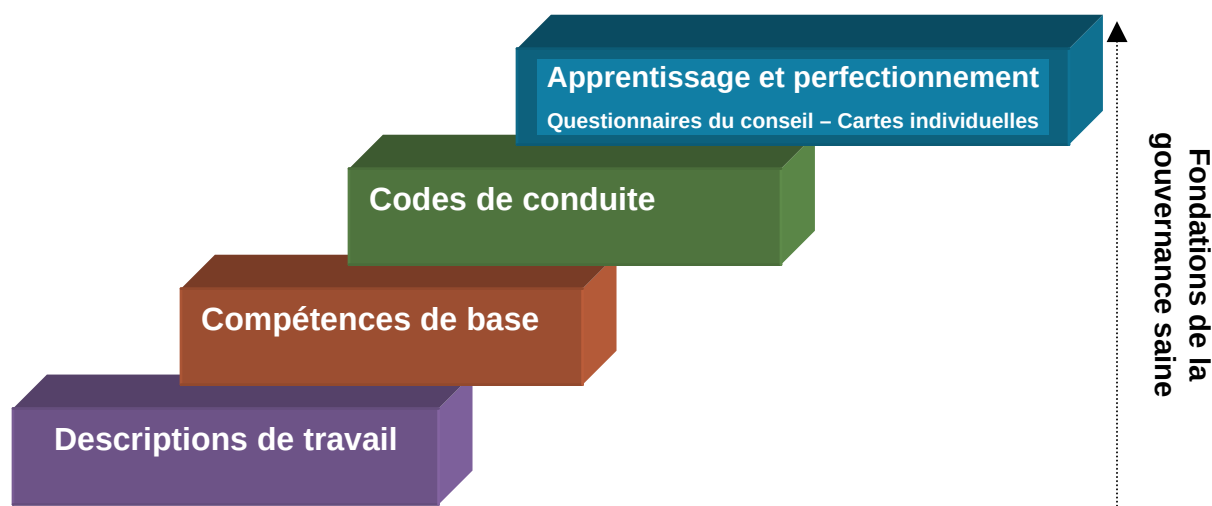
Organismes de services opérationnels et entreprises opérationnelles

- Questionnaire du Conseil
- Cartes d'apprentissage et de perfectionnement individuels
 - > Présidence
 - > Vice-présidence
 - > Membres

Organismes de réglementation et de décision

- Questionnaire du Conseil (pour les organismes dotés d'un conseil d'administration)
- Cartes d'apprentissage et de perfectionnement individuels
 - > Présidence
 - > Vice-présidence
 - > Membres

Ces outils s'appuient mutuellement pour servir de tremplins vers une saine administration.



APPLICATION DES OUTILS

Il est possible d'adapter les outils au contexte particulier de l'organisme en ajoutant, en retirant ou en reformulant certains éléments. Les organismes peuvent concevoir leurs propres outils en suivant les étapes indiquées ci-dessus (méthode du marche-pied : la description du travail d'abord, puis les compétences de base, etc.), ou alors d'un seul coup. Certains outils peuvent servir immédiatement, tandis que d'autres outils pourraient demander plus de temps.

Pour adapter les outils, on recommande les étapes suivantes à titre de démarche générale. Ces étapes peuvent être entreprises par la présidence, une des vice-présidences ou un membre auquel la présidence en a confié la responsabilité, un comité de personnes nommées, du personnel de haute direction (organisme ou ministère), un conseiller juridique, un responsable ministériel en consultation avec la présidence, ou un animateur externe engagé à cette fin.

- > Télécharger la série d'outils qui s'applique à l'organisme (c.-à-d., les organismes de services opérationnels et les entreprises opérationnelles OU les organismes de réglementation et de décision)
- > Ajouter les renseignements suivants concernant l'organisme :
 - Son nom
 - Les titres de postes
 - Le nom de toute loi applicable
- > Demander à des personnes nommées d'examiner le ou les document(s) et de formuler des commentaires.
- > Si possible, demander aux personnes nommées de tenir une discussion de groupe sur le document afin d'en arriver à une compréhension commune.
- > Supprimer les aspects qui ne s'appliquent pas à l'organisme et insérer ceux qui manquent.
- > Mettre le produit final à la disposition de toutes les personnes nommées.
- > Ajouter des documents d'orientation pour les personnes nouvellement nommées.
- > Envisager l'affichage du produit final sur le site Web de l'organisme, spécialement les descriptions de travail, les compétences de base et le code de conduite.
- > Réviser le tout périodiquement, p. ex. à l'approche du temps des vacances ou à la suite de modifications du mandat ou de changements législatifs.

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR ADAPTER LES OUTILS

Descriptions de travail

Éléments à prendre en considération :

- > Les postes que comprend l'organisme (p. ex., y a-t-il un poste rattaché à la vice-présidence?);
- > Les fonctions de la présidence, telles qu'énoncées dans le protocole d'entente de l'organisme et dans les documents constitutifs;
- > La division des responsabilités entre la présidence et la haute direction de l'organisme (p. ex., indiquer l'identité de la principale personne chargée de la liaison avec le ministère, d'approuver les communications externes, etc.);
- > La nuance des verbes employés pour attribuer l'autorité et prescrire l'action;
- > Tout titre professionnel ou toute formation spécialisée;
- > La terminologie couramment utilisée dans le secteur et par les parties intéressées.

Compétences de base

Éléments à prendre en considération :

- > La combinaison appropriée de compétences pour chaque poste (p. ex., vice-présidence et membre);
- > Vérifier si les descriptions (« éléments ») qui expliquent la façon d'appliquer la compétence ou l'attribut aux fonctions du poste décrivent un rendement efficace;
- > Actualiser ces descriptions à chaque changement d'importance;
- > Ajouter la terminologie propre à l'organisme (p. ex., les lois, les désignations de compétences précises) et des exemples.

Code de conduite

Éléments à prendre en considération :

- > La loi ou l'autorité en vertu de laquelle fonctionne l'organisme;
- > Les règles de procédure internes consignées par écrit;
- > Les règles de conduite qui s'appliquent au personnel;

- > Les dispositions législatives sur les conflits d'intérêts;
- > Les normes ou exigences professionnelles qui s'appliquent aux désignations professionnelles;
- > Demander à chaque personne nommée de signer le code et de réaffirmer périodiquement son engagement.

Cartes d'apprentissage et de perfectionnement

Éléments à prendre en considération :

- > La nature et la fréquence des contacts entre les personnes nommées;
- > Le degré d'engagement des personnes nommées à l'égard du processus;
- > Le degré de formalité ou d'informalité du processus;
- > Les personnes qui dresseront les cartes (p. ex., le président ou la présidente, n'importe quelle personne, une personne nommée par un mentor, des collègues dans un organisme);
- > La fréquence de la réalisation des cartes;
- > Le temps nécessaire;
- > La conservation des documents complétés;
- > La capacité de l'organisme à répondre aux besoins et à tirer parti des possibilités;
- > Toute adaptation apportée aux compétences essentielles pour veiller à ce qu'elles soient répétées sur les cartes.

Questionnaire du conseil

Pour de plus amples renseignements concernant l'utilisation des cartes d'apprentissage et de perfectionnement, consultez les introductions qui présentent cet outil.

Le questionnaire s'applique principalement aux organismes de services opérationnels et aux entreprises opérationnelles, mais il pourrait également se révéler utile aux organismes de réglementation dotés d'un conseil d'administration.

Le conseil d'administration pourra se servir des réponses pour discuter du fonctionnement des membres en tant que groupe. Les organismes de services opérationnels et les entreprises opérationnelles (et les organismes de réglementation dotés d'un conseil d'administration) pourraient donc songer à utiliser cet outil dans le cadre de leurs initiatives d'apprentissage et de perfectionnement.

Puisque le questionnaire est directement lié aux compétences essentielles, veillez à ce que toute modification apportée à celles-ci y soit indiquée.

Les résultats feront l'objet d'une discussion de groupe entre toutes les personnes nommées, ou d'une discussion individuelle avec la présidence ou un délégué. Pour simplifier le processus, on pourrait utiliser une version abrégée sur une base régulière, et la version complète sur un cycle plus long.



Cartes individuelles

Cet outil sert à rassembler de l'information concernant les personnes nommées, de façon individuelle, à des fins de discussion et de planification.

Dans les organismes de réglementation et de décision, les personnes nommées ont tendance à travailler de façon individuelle; par conséquent, il est souhaitable de commencer par cet outil pour toute initiative d'apprentissage et de perfectionnement.

Les organismes de services opérationnels et les entreprises opérationnelles pourraient envisager d'utiliser cet outil comme une étape de progression après avoir utilisé le questionnaire destiné aux conseils.

Cet outil indiquera quelles personnes possèdent d'excellentes compétences en telle ou telle spécialité. Ces modèles d'excellence pourraient alors être mis en commun à des fins de croissance ou de transfert des connaissances (p. ex., au moyen d'un accompagnement, d'un mentorat et d'une formation internes). L'analyse peut également relever d'autres besoins des personnes nommées sur le plan de l'apprentissage.

Préparation du plan de l'organisme

Une fois que l'information individuelle aura été recueillie auprès de toutes les personnes nommées, songez à regrouper l'ensemble des faits saillants afin de déceler toute tendance qui pourrait s'appliquer à un éventail de personnes nommées.

Pour de plus amples renseignements, consultez la section du guide consacrée à l'apprentissage et au perfectionnement.