

Chapitre 4

Section 4.02

Le processus provincial de nomination dans le secteur public

1.0 Résumé

En Ontario, les nominations publiques sont coordonnées par le Secrétariat des nominations (le « Secrétariat »), qui a été créé pour administrer le mécanisme des nominations publiques et pour soutenir les ministères dans le cadre de ce mécanisme. Le Secrétariat publie de l'information sur son site Web au sujet du processus de nomination, des postes à pourvoir, de la façon de soumettre une demande et des nominations en cours au sein d'un organisme (y compris la durée du mandat, la rémunération et le poste).

Bien que la centralisation de l'administration du processus de nomination au sein du Secrétariat soit une bonne chose, cette centralisation (conjointement avec les ministères) n'a pas fait en sorte que les membres soient nommés dans des organismes, conseils et autres entités de la province de manière opportune et transparente. La nomination dans des délais opportuns de candidats qualifiés au sein des organismes, conseils et autres entités est importante pour assurer que ces organisations sont bien gérées et qu'elles réalisent leurs mandats. Chaque année, le gouvernement provincial fait environ 1 500 nominations publiques dans 184 organismes provinciaux et 360 autres entités. Notre examen du processus de nomination nous a permis de constater ce qui suit :

- **Retards importants dans le processus de nomination et de reconduction de mandat au cours des cinq dernières années.** Notre examen d'un échantillon de 1 400 nouvelles nominations au cours des cinq dernières années (2012 à 2016) a révélé qu'il avait fallu près de 16 mois en moyenne pour doter ces postes, et ce, malgré de fréquents contrôles et rapports sur les postes vacants existants et sur ceux qui le deviendront à la fin du mandat des titulaires actuels, dans plusieurs mois. En conséquence des retards dans 421 de ces nominations, 33 organismes provinciaux ne comptaient pas le nombre minimal de membres prescrit par la loi, et 163 autres entités n'avaient pas de représentants publics au sein de leurs conseils d'administration, comme l'exige la loi. Les 979 autres nominations au sein des organismes non visés par des exigences législatives minimales ont présenté des retards similaires, les nouvelles nominations nécessitant en moyenne 15 mois. Les opérations d'organismes régis par un conseil pourraient subir des répercussions si ces organismes fonctionnaient sous le nombre minimum de membres prévu dans la loi parce que, par exemple, le nombre de membres pourrait être insuffisant pour avoir un quorum lors des réunions, ou si la vacance de la présidence permanente demeure pendant une

période prolongée. Par ailleurs, notre examen de 2 039 reconductions de mandats au cours de cette même période de cinq ans a révélé que dans le cas de plus de 300 d'entre elles, les reconductions ont eu lieu en moyenne plus de deux mois après la fin du mandat des personnes, le délai le plus long ayant été de plus d'un an. En août 2016, 165 des 215 postes à pourvoir à l'échelle provinciale dataient de plus de six mois. De plus, la majorité des directeurs généraux et des personnes nommées (y compris les présidents de conseil) que nous avons sondés ont exprimé des préoccupations concernant la rapidité des nominations; près de 77 % des directeurs généraux, 54 % des présidents et 50 % des autres personnes nommées ont donné une note faible ou très faible en ce qui a trait aux délais du processus. Des directeurs généraux et présidents d'organismes ont fait valoir que les délais ont de graves conséquences sur les opérations, notamment lorsqu'il est difficile d'avoir quorum pour les réunions ou lorsque des membres en attente d'une reconduction de mandat ne peuvent pas participer aux décisions importantes. Ces délais créent également beaucoup d'incertitude parce que les organismes ne sont pas en mesure de planifier leurs réunions ou de mettre sur pied des sous-comités sans savoir quand les membres seront nommés.

- **Le manque de transparence du processus de sélection et d'approbation mine sa crédibilité.** Dans notre sondage portant sur les personnes nommées au sein des organismes (y compris les présidents) et les directeurs généraux, quelque 28 % des présidents, 21 % des autres personnes nommées et 54 % des directeurs généraux ont jugé que la transparence du processus de nomination était faible ou très faible. Ils ont fait valoir que les organismes et les candidats n'étaient pas bien informés de l'état d'avancement du processus de nomination et qu'ils devaient

parfois attendre pendant des mois les approbations même lorsque les candidats étaient recommandés par les organismes. De plus, seulement 40 % des présidents ont vivement convenu qu'il y avait assez de consultations et de communication entre le ministère et leur organisation pour veiller à ce que les personnes nommées aient les compétences nécessaires pour combler les lacunes dans leurs conseils. La plupart des nominations sont recommandées au cabinet à des fins d'approbation par le ministre ou la première ministre, mais les nominations au sein de tribunaux d'arbitrage et d'organismes de réglementation doivent être recommandées par les présidents de ces organismes.

- **Les personnes nommées à des organismes non régis par un conseil demeurent en poste pendant plus longtemps que le mandat maximum permis par la directive du gouvernement.** En 2006, le gouvernement a statué que les personnes nommées à des organismes décisionnels et de réglementation (organismes non régis par un conseil) pouvaient demeurer en poste pendant une période maximum de 10 ans (par exemple les membres, le président), sauf en cas de circonstances exceptionnelles. En juillet 2016, 22 % de ces personnes nommées (soit 275 personnes) occupaient le même poste depuis plus de 10 ans. Il n'y a pas de durée maximale des mandats pour les organismes régis par un conseil et les organismes consultatifs. Les mandats d'une durée plus longue que le maximum devaient être l'exception et ne devaient être autorisés que dans l'intérêt public, comme dans le cas d'une personne demeurant en poste pour agir comme mentor et donner de la formation aux nouveaux membres ou dans le cas où il est difficile de trouver un remplaçant dans une région. Bien qu'il n'existe pas de mandat maximal dans leur cas, 41 personnes nommées à des organismes régis par un conseil, 47 nommées à

des organismes consultatifs et 44 nommées à d'autres organismes sont en poste depuis plus de 10 ans.

- **Les personnes nommées sont en mesure de demeurer en poste au sein de certains organismes après la fin de leur mandat.** Les lois habilitantes de 42 organismes autorisent les personnes nommées à continuer d'assumer leurs fonctions jusqu'à la reconduction de leur mandat ou jusqu'à ce qu'un remplaçant soit trouvé. Dans le cas des 501 autres organismes, les postes deviennent vacants à l'expiration du mandat du membre, même s'il n'y a pas encore eu de nouvelle nomination ou de reconduction de mandat. Ce délai avant la nomination ou la reconduction peut avoir des répercussions sur le fonctionnement de l'organisme, comme l'impossibilité d'obtenir quorum pour la prise de décisions. Seulement cinq des 77 organismes régis par un conseil ont des lois habilitantes autorisant les personnes nommées à demeurer en poste au terme de leur mandat.
- **50 % ou plus des mandats expirent au cours d'une même année.** Dans 208 organismes, 50 % ou plus des mandats de personnes nommées se terminent au cours d'une même année. Cette situation exerce une pression excessive sur le processus pour trouver les bons remplaçants ou pour reconduire les mandats dans des délais opportuns.
- **Il faut améliorer le processus pour faire en sorte que les candidats qualifiés soient attirés par les organismes provinciaux et autres entités provinciales.** Lorsque nous avons examiné les demandes de nominations publiques, nous avons constaté que relativement peu de demandeurs sont intéressés à des postes au sein d'organismes dans le Nord de l'Ontario. En août 2016, 30 organismes ayant au moins un poste à pourvoir avaient reçu moins de 10 demandes chacun; 22 de ces demandes étaient dans le Nord de l'Ontario. En revanche, d'autres organismes comptent

un nombre important de demandeurs dans leurs dossiers, mais leurs postes demeurent tout de même vacants pendant de longues périodes. Par exemple, le Conseil des citoyens (un organisme consultatif permettant aux citoyens de se prononcer sur les politiques et les priorités des programmes de médicaments de l'Ontario) a reçu 300 demandes au cours des trois dernières années, pourtant un de ses sept postes à pourvoir est vacant depuis avril 2012. Les présidents ayant répondu à notre sondage ont indiqué que les ministères et les organismes ne se consultent pas suffisamment les uns les autres pour s'assurer que les personnes nommées ont les compétences nécessaires pour combler les lacunes au sein de leur organisme.

- **La formation donnée par le Secrétariat des nominations a été généralement bien accueillie par les personnes nommées.** Depuis 2015, les personnes nommées doivent suivre une formation donnée par le Secrétariat. Les personnes nommées à des organismes régis par un conseil doivent participer à une séance de formation en classe, et toutes les personnes nouvellement nommées et les personnes dont le mandat est reconduit doivent participer à une séance de formation en ligne. Notre sondage a révélé que les personnes nommées étaient généralement satisfaites de la formation, mais 40 % ont demandé plus de renseignements sur les attentes à l'égard de leur poste. Par ailleurs, 90 % des répondants ont indiqué avoir reçu de leur organisme de la formation plus ciblée concernant l'organisme.
- **La rémunération ne respecte pas la Directive concernant les organismes et les nominations.** Près du quart des personnes nommées à des organismes régis par un conseil ou consultatifs sont rémunérées selon des tarifs journaliers plus élevés que ce que prévoit la Directive. La différence entre les tarifs prévus dans la Directive et les tarifs réellement versés peut s'élever à 800 \$ pour

une personne nommée. Les tarifs plus élevés sont approuvés séparément par décret.

Le présent rapport contient six recommandations comportant 14 mesures pour donner suite aux constatations de notre vérification.

RÉPONSE GÉNÉRALE DU SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Bien que l'Ontario dispose d'un mécanisme des nominations publiques bien élaboré qui a été utilisé comme modèle pour des mécanismes similaires dans d'autres administrations, le mécanisme de l'Ontario pourrait encore être amélioré et modernisé. La contribution et les recommandations de la vérificatrice générale aideront l'Ontario à rehausser la transparence et l'efficacité du mécanisme des nominations publiques de l'Ontario et aident à faire du mécanisme des nominations publiques de l'Ontario un mécanisme international de référence.

2.0 Contexte

2.1 Qu'est-ce qu'une nomination publique?

Les nominations publiques sont des nominations faites par le gouvernement à des postes au sein d'entités publiques (p. ex. nomination au conseil d'une entité). Une entité publique est une organisation ayant été créée par le gouvernement pour fournir des services publics, gérer ces services ou formuler des conseils à leur égard. Bien qu'elles aient été créées par le gouvernement, les entités publiques fonctionnent généralement de manière indépendante, à divers degrés. Les personnes nommées ont une obligation de diligence, ce qui signifie qu'elles doivent agir de manière honnête, de bonne foi et dans le meilleur intérêt de l'entité publique.

Il existe trois façons de faire une nomination :

- prérogative de la première ministre : nomination par décret en conseil sur recommandation de la première ministre;
- prérogative du ministre : nomination par décret en conseil sur recommandation d'un ministre;
- lettre ministérielle : si la loi habilitante de l'organisme le permet, le ministre nomme des membres au moyen d'une lettre.

Les nominations par décret sont approuvées officiellement par le lieutenant-gouverneur. Dans certains cas, la loi habilitante de l'organisme précise si les nominations doivent être recommandées par la première ministre ou par le ministre responsable. Cependant, dans la plupart des cas, la nomination est à la discrétion du gouvernement.

En juillet 2016, un total de 3 647 personnes avaient été nommées (voir la **figure 1**).

2.2 Dans quels types d'organismes siègent les personnes nommées?

En juillet 2016, les personnes nommées en Ontario siégeaient au sein de 544 organismes différents, dont le tiers environ (184) sont des « organismes provinciaux ». Les deux autres tiers (360) sont d'« autres entités ».

Un organisme provincial est une organisation qui rend compte à un ministre relativement à l'exécution de son mandat, et la plupart des nominations à un tel organisme sont faites par le gouvernement provincial (p. ex. Metrolinx, Infrastructure Ontario, Commission des relations de travail de l'Ontario et Commission de la location immobilière).

Figure 1 : Nomination selon le type, juillet 2016

Source des données : Secrétariat des nominations

Nominations par :	Nbre de nominations
Prérogative de la première ministre	358
Prérogative du ministre	2 772
Lettre ministérielle	517
Total	3 647

En revanche, les « autres entités » ne sont pas visées par les exigences en matière financière et administrative fixées par le Conseil de gestion du gouvernement pour les organismes provinciaux. Elles demeurent des entités publiques parce que le gouvernement y fait au moins une nomination. On peut penser, par exemple, aux conseils des gouverneurs des universités, aux commissions de services policiers et aux conseils des bureaux de santé publique.

Comme le montre la **figure 2**, les organismes provinciaux sont divisés entre les organismes régis par un conseil, les organismes non régis par un conseil et les organismes consultatifs. En résumé :

- Les organismes régis par un conseil peuvent prendre des décisions opérationnelles par le biais du conseil d'administration les régissant. Ils ont les pouvoirs financiers et opérationnels nécessaires pour exercer des activités

Figure 2 : Organismes au sein desquels des personnes sont nommées, juillet 2016

Source des données : Secrétariat des nominations et site Web des directives MyOPS

	N ^{bre} d'entités	N ^{bre} de nominations
Organismes provinciaux		
I. Régis par un conseil		
Services opérationnels*	37	324
Entreprises opérationnelles*	30	284
Fiducie*	6	39
De réglementation*	4	41
Total partiel	77	688
II. Non régis par un conseil		
Décisionnels*	34	1159
De réglementation*	13	89
Total partiel	47	1 248
III. Organismes consultatifs		
	60	497
Total partiel des organismes provinciaux	184	2 433
Autres entités		
IV. Autres entités		
	360	1 214
Total	544	3 647

* Cette subdivision des organismes provinciaux est décrite à la **figure 3**.

et mener des opérations visant à soutenir le mandat de l'organisme.

- Les organismes non régis par un conseil ne sont pas autorisés à prendre leurs propres décisions opérationnelles et dépendent de leur ministère responsable pour le soutien opérationnel.
- La seule raison d'être des organismes consultatifs est de formuler des conseils et des recommandations à l'intention d'un ministre ou de la première ministre (p. ex. Conseil consultatif des normes d'accessibilité, Comité d'évaluation des médicaments, Comité consultatif sur les médicaments pour le bétail et Office des affaires des victimes d'actes criminels).

La **figure 3** décrit les autres subdivisions des organismes régis par un conseil et des organismes non régis par un conseil.

L'**annexe 1** fournit une ventilation des 3 647 personnes nommées par la province (en juillet 2016), selon le ministère et le type d'entité.

Aux fins du présent rapport, on entend par organismes ou organisations, l'ensemble des organismes provinciaux et autres entités provinciales, à moins d'indications contraires.

2.3 Quels types de postes sont dotés par des personnes nommées?

Les types de postes varient d'un organisme à un autre. Ils comprennent les postes de présidents, de vice-présidents et de membres dans toutes les organisations; ainsi que de présidents et chefs de la direction dans 12 organismes provinciaux (p. ex. Cybersanté, Agence ontarienne des eaux et Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail).

La plupart des postes sont à temps partiel et comportent la participation à des réunions périodiques, selon le mandat de l'organisation. Certaines nominations sont à temps plein. Il s'agit essentiellement de personnes nommées à des organismes

Figure 3 : Autres subdivisions des organismes régis et non régis par un conseil

Source des données : Secrétariat des nominations

	Fonction principale	Exemples
I. Organismes régis par un conseil		
Services opérationnels	Offrent des biens ou services au public (habituellement sans frais ou à des frais minimes)	<ul style="list-style-type: none"> • Action Cancer Ontario • Office de la qualité et de la responsabilité en éducation • Cybersanté Ontario • Société du Partenariat ontarien de marketing touristique
Entreprises opérationnelles	Vendent des biens ou des services au public de façon commerciale (peuvent être en concurrence avec le secteur privé).	<ul style="list-style-type: none"> • Régie des alcools de l'Ontario • Metrolinx • Commission des parcs du Niagara • Société des loteries et des jeux de l'Ontario
Fiducies	Administrent des fonds ou d'autres actifs pour le compte de bénéficiaires désignés en vertu d'une loi.	<ul style="list-style-type: none"> • Commission de protection financière des producteurs de céréales • Commission de protection financière des éleveurs de bétail • Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario • Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail
Organismes de réglementation	Prendent des décisions indépendantes (comprenant des inspections, des enquêtes, des poursuites, des agréments, la délivrance de licences et la tarification) qui limitent ou appuient la conduite, la pratique, les obligations, les droits et les responsabilités d'un particulier, d'une entreprise ou d'une personne morale.	<ul style="list-style-type: none"> • Commission des alcools et des jeux de l'Ontario • Commission des services financiers de l'Ontario • Commission de l'énergie de l'Ontario • Commission des valeurs mobilières de l'Ontario
II. Organismes non régis par un conseil		
Organismes décisionnels	Rendent des décisions quasi judiciaires et règlent les différends concernant les obligations, les droits et les responsabilités de particuliers, d'entreprises ou de personnes morales en conformité avec les politiques, les règlements et les lois et entendent les appels relativement à ces décisions.	<ul style="list-style-type: none"> • Commission d'étude des soins aux animaux • Tribunal des droits de la personne de l'Ontario • Commission des relations de travail de l'Ontario • Commission des affaires municipales de l'Ontario
Organismes de réglementation	Prendent des décisions indépendantes (comprenant des inspections, des enquêtes, des poursuites, des agréments, la délivrance de licences et la tarification) qui limitent ou appuient la conduite, la pratique, les obligations, les droits et les responsabilités d'un particulier, d'une entreprise ou d'une personne morale.	<ul style="list-style-type: none"> • Commission de révision de la publicité • Commission d'évaluation des matériaux de construction • Commission ontarienne des droits de la personne • Commission de la fonction publique

	Fonction principale	Exemples
III. Organismes consultatifs		
Organismes consultatifs	Fournissent de l'information et des conseils à l'appui de l'élaboration des programmes.	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil consultatif des normes d'accessibilité • Comité consultatif sur les médicaments pour le bétail • Comité d'évaluation des médicaments • Office des affaires des victimes d'actes criminels
IV. Autres		
Autres entités	Ne correspondent à aucune des catégories susmentionnées. Il s'agit d'organisations qui ne sont pas visées par les exigences financières et administratives imposées par le Conseil de gestion du gouvernement, mais auxquelles le gouvernement fait au moins une nomination.	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils des universités • Conseils des collèges • commissions des services policiers • Équipes d'évaluation des demandes de subvention pour la Fondation Trillium de l'Ontario

consultatifs qui sont rémunérés selon les échelles salariales de la fonction publique de l'Ontario. Les besoins de l'organisation déterminent si le poste est doté à temps plein ou non.

Nous avons constaté que le fondement de la détermination du nombre de nominations varie selon l'organisme. Certains organismes préciseront (dans leur loi habilitante) le nombre minimum de nominations, alors que d'autres en préciseront le maximum. Lorsque le nombre minimum est précisé, il incombe au ministre de décider ce que devrait être le nombre optimal de nominations. Les systèmes de surveillance du ministère signaleront les cas où le nombre de nominations devient inférieur au minimum requis ou déterminé par le ministre.

2.4 Pourquoi les nominations publiques sont-elles importantes?

Les personnes nommées exercent des responsabilités particulières au titre de la prestation et de la gestion des services publics, ainsi que de la formulation de conseils à leur égard, pour le gouvernement de l'Ontario. Elles peuvent, par exemple, siéger au conseil d'administration d'organismes comme Ontario Power Generation, qui génère près de la moitié de l'électricité de l'Ontario, ou d'organismes de réglementation comme la Commission

de l'énergie de l'Ontario, qui supervise les prix en matière énergétique. Elles tranchent les appels des accidentés du travail au sein du Tribunal d'appel de la sécurité professionnelle ou statuent sur les indemnités versées aux victimes de crimes violents en siégeant à la Commission d'indemnisation des victimes d'actes criminels.

Comme ces organisations ont une grande incidence sur les citoyens de l'Ontario, il est très important que les personnes nommées soient compétentes, que les nominations soient faites dans des délais opportuns et que les candidats soient sélectionnés dans le cadre d'un processus ouvert et transparent. Les lacunes ou les retards du processus de nomination peuvent causer de graves problèmes de gouvernance, notamment lorsque le nombre de membres est insuffisant pour avoir quorum lors des réunions (dans le cas des organismes régis par un conseil) ou lorsqu'il est impossible de fixer des dates d'audiences en fonction des ressources (dans le cas des organismes consultatifs). Par ailleurs, si le processus de nomination semble laborieux, les personnes compétentes pourraient décider de ne pas participer à l'administration publique. Les personnes compétentes pourraient également décider de ne pas renouveler leur mandat, si elles ont été soumises à un processus de nomination frustrant.

2.5 Comment fonctionne le processus de nomination?

La Directive concernant les organismes et les nominations (publiée en 2015) établit les politiques et les procédures relatives aux nominations. Ces politiques et procédures visent à assurer que les personnes les mieux qualifiées manifestant le plus haut niveau d'intégrité personnelle et professionnelle siègent au sein des organismes, des conseils et des commissions de la province. La partie 3 de la Directive décrit les critères relatifs au traitement équitable et à la rémunération des personnes nommées qui doivent rendre des comptes à un ministre du gouvernement de l'Ontario.

Le processus pour les nouvelles nominations ou les reconductions est présenté dans les sous-sections suivantes. En faisant enquête sur le processus de nomination dans d'autres administrations canadiennes, nous avons constaté que les processus sont assez semblables à l'échelle du Canada. Consultez l'**annexe 2** pour une comparaison détaillée.

2.5.1 Nouvelles nominations

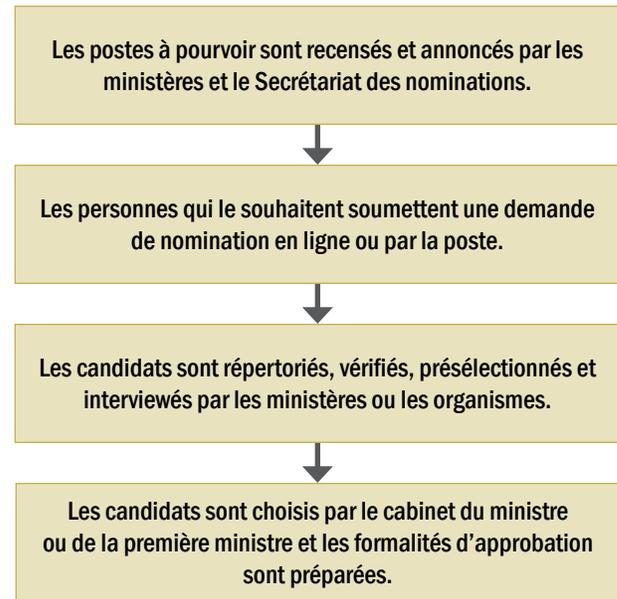
La **figure 4** donne un aperçu du processus pour les nouvelles nominations.

Étape 1 : Recensement et annonce des postes à pourvoir

Le Secrétariat des nominations (le « Secrétariat ») assure la coordination et l'administration du processus de nomination. Il fournit des conseils et du soutien aux ministères et met en œuvre les politiques et directives relatives aux personnes nommées. Le Secrétariat compte sept membres du personnel et relève du Secrétariat du Conseil du Trésor. Il tient un site Web qui contient le répertoire des postes visés par une nomination, ce qui permet de déterminer les postes à pourvoir. Tous les deux mois, il soumet un rapport aux ministères sur les postes à pourvoir et sur les postes qui seront vacants au cours des six prochains mois.

Figure 4 : Processus de nomination

Source des données : Secrétariat des nominations



Il incombe également aux ministères et aux organismes d'assurer la surveillance de leurs postes à pourvoir. Plus spécifiquement, en vertu de la Directive concernant les organismes et les nominations, les ministres et les sous-ministres doivent agir, en coopération avec le Secrétariat, comme personnes-ressources principales pour les nominations au sein de leur portefeuille.

Dans tous les cabinets de ministres, des membres du personnel sont affectés aux nominations. Selon la taille du ministère et le nombre de nominations, certains ministères peuvent être dotés d'une unité réservée pour les nominations (p. ex. Procureur général, Santé et des Soins de longue durée et Travail). Le personnel ministériel assure normalement le soutien relatif au processus de nomination pour le cabinet du ministre. Il s'occupera, par exemple, de surveiller les postes à pourvoir et les dates d'expiration, d'informer le cabinet du ministre et de préparer les annonces, et il aidera pour le recrutement.

Les postes à pourvoir sont annoncés sur le site Web du Secrétariat. Il s'agit habituellement de postes de présidents vacants et de nominations à temps plein, mais il peut également s'agir

occasionnellement d'autres nominations à temps partiel annoncées par le ministère.

Étape 2 : Présentation d'une demande de nomination par les personnes intéressées

Tout membre du public peut soumettre une demande en ligne sur le site Web, par courriel ou par télécopieur. Le Secrétariat transmet une copie de la demande au ministère pertinent et conserve la demande dans ses dossiers pendant trois ans.

Les ministères et organismes doivent étudier les demandes pour déterminer si les candidats ont les aptitudes nécessaires pour siéger au sein de leurs organismes, et certains organismes ont établi des critères d'admissibilité devant être réunis. Le Comité consultatif du Tuteur et curateur public sur les placements, par exemple, exige que ses membres aient au moins 10 ans d'expérience en gestion de placements, gestion de fonds institutionnels ou dans le secteur des services financiers.

Étape 3 : Recensement, vérification, présélection et entrevue des candidats

Pour la plupart des nominations, il incombe principalement au cabinet du ministre de déterminer les détails du processus de recrutement en vue des nominations, de recenser et de vérifier les candidats afin d'assurer qu'ils ont les compétences nécessaires pour la nomination. Selon la nomination, le cabinet du ministre ou le cabinet de la première ministre interviewe les candidats. Les comités des entrevues sont généralement composés de représentants du cabinet de la première ministre, du ministre, du sous-ministre adjoint (ou du sous-ministre) et, dans certains cas, du président en poste d'un tribunal, organisme ou conseil comparable, ou, dans la mesure du possible, du président sortant. Les entrevues sont obligatoires pour tous les postes de présidents exécutifs ou de présidents.

Le cabinet du ministre collabore normalement avec les présidents d'organisme à toutes ces étapes du processus.

Le niveau de participation du ministre varie d'un ministère à un autre. Dans les ministères qui doivent procéder à un grand nombre de nominations, comme le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, le personnel ministériel participe au soutien du processus de sélection et à la recommandation des personnes nommées. Dans les ministères qui procèdent à un moins grand nombre de nominations, le cabinet du ministre participe plus activement au processus de sélection, notamment à l'entrevue des candidats.

Conformément à la *Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux*, les organismes consultatifs appliquent un processus légèrement différent : le président exécutif ou le président de l'organisme (non le cabinet du ministre) recense, vérifie, présélectionne et interviewe les candidats, puis transmet la liste des candidats recommandés au ministre, aux fins de commentaires et d'approbation finale.

Étape 4 : Choix des candidats et préparation des formalités d'approbation

Si le cabinet de la première ministre/le cabinet du ministre/le président de l'organisme consultatif est convaincu, suite à l'entrevue, que le candidat devrait être nommé (et suite aux vérifications de sécurité et aux examens des documents), les formalités d'approbation sont préparées. Divers processus relatifs à ces formalités s'appliquent selon le type de nomination (comme mentionné précédemment à la **section 2.1**).

Prérogative de la première ministre et d'un ministre

Dans le cas d'une nomination par décret sur recommandation de la première ministre, le Secrétariat prépare le décret, que la première ministre signe.

Dans le cas d'une nomination par décret sur recommandation d'un ministre, le personnel ministériel prépare le décret, que le ministre signe.

Techniquement, les décrets sont des décisions du Conseil exécutif (Cabinet) qui prend la forme d'un « avis » au lieutenant-gouverneur. Ainsi, une fois

que le décret est signé par le ministre, le Secrétariat l'examine, avec les autres documents de nomination, et transmet le décret au Cabinet. Il collabore ensuite avec le cabinet de la première ministre pour prévoir du temps lors des réunions du Cabinet pour discuter de la nomination et l'approuver.

Si le mandat de la nomination est de plus d'un an, un autre processus s'inscrit entre l'approbation par le Cabinet et la signature du décret par le lieutenant-gouverneur. En effet, le cabinet du ministre/le ministère informe le candidat de l'approbation en lui expliquant que la nomination est assujettie à l'examen du Comité permanent des organismes gouvernementaux (le Comité). Le Secrétariat envoie l'information sur le candidat au Comité.

Le Comité doit décider dans une période de 14 jours s'il procédera ou non à l'examen du candidat. Un sous-comité composé de membres de chacun des partis politiques et du président sélectionne les candidats devant faire l'objet d'un examen. Au cours des cinq dernières années (2011 à 2015), le Comité a procédé à l'examen de 125 sur 2 014 candidats nommés par décret, soit environ 6 %.

S'il décide d'examiner un candidat, le Comité dispose de 30 jours pour procéder à l'examen (au besoin, le Comité peut prolonger cette période avec le consentement unanime de ses membres). Le candidat est convoqué à une audience, puis les membres du Comité passent au vote. Lors de l'audience, les membres du Comité peuvent questionner le candidat sur ses qualifications et exprimer publiquement leur opinion au sujet de la nomination. Même s'il vote contre la nomination, le Comité n'a pas de droit de veto lui permettant de la bloquer.

Lorsque le Comité a renoncé à l'examen ou qu'il a terminé celui-ci, ou lorsque le délai de 30 jours est écoulé, le lieutenant-gouverneur signe le décret. Cette signature marque la fin du processus de nomination (prérogative) par décret sur recommandation de la première ministre ou d'un ministre.

Nominations par lettre ministérielle

Lorsqu'une nomination est faite par lettre ministérielle, le personnel du ministère prépare la lettre,

que le ministre signe. Aucune approbation du cabinet n'est requise. La signature de la lettre marque la fin du processus de nomination. Une fois que le Secrétariat des nominations a reçu la lettre finale, il affiche publiquement les noms des personnes nommées sur son site Web.

2.5.2 Reconduction de mandat

Le processus de reconduction d'un mandat est le même que celui s'appliquant aux nouvelles nominations, à l'exception de ce qui suit :

- À l'étape 1, lorsque le poste à pourvoir est recensé (grâce à la surveillance des dates d'expiration exercée par le Secrétariat et le personnel ministériel), le poste n'est pas annoncé. Il n'y a pas d'étape 2 (présentation d'une demande de nomination par les candidats) ni d'étape 3 (recensement, vérification, présélection et entrevues des candidats).
- Une fois qu'un poste à pourvoir est recensé, l'étape 4 (préparation des formalités d'approbation) est enclenchée (c'est-à-dire que le décret ou la lettre ministérielle est préparé aux fins de signature).
- Comme les reconductions de mandat ne sont pas assujetties à un examen du Comité, dès que les approbations sont obtenues, la nomination est reconduite.

2.6 Quelle formation est fournie aux personnes nommées?

Jusqu'en 2015, le Secrétariat ne disposait pas d'un programme de formation pour les personnes nommées et se fiait aux organismes pour fournir la formation nécessaire. En 2015, le Secrétariat a lancé un programme de formation et d'orientation pour les personnes nouvellement nommées.

Les personnes nommées à des organismes régis par un conseil doivent assister à une séance de formation en classe d'une journée complète et suivre une formation en ligne. La formation en ligne porte sur des sujets de gouvernance générale et sur les rôles des personnes nommées.

Toutes les autres personnes nommées sont seulement tenues de suivre une formation en ligne.

Le site Web du Secrétariat renferme également des liens vers des outils de gouvernance génériques pour les organismes provinciaux, ce qui comprend des descriptions des titres de postes précisant le but du poste, les principales fonctions et les qualifications requises.

Les cours et le matériel de formation ont été préparés de sorte à permettre aux personnes nouvellement nommées de bien comprendre leurs rôles, à fournir un accès rapide à de l'information et des conseils en matière de gouvernance, à fournir de la formation uniforme à l'ensemble des personnes nommées, à sensibiliser celles-ci aux attentes et responsabilités en matière de gouvernance et redditionnelles et à accroître la communication entre les organismes et les ministères.

2.7 Les personnes nommées sont-elles rémunérées?

Comme mentionné à la **section 2.3**, la plupart des nominations sont à temps partiel et les nominations

à temps plein se limitent en grande partie aux tribunaux d'arbitrage et aux organismes de réglementation.

Les personnes nommées à temps plein sont rémunérées pour leurs services suivant les échelles salariales de la fonction publique de l'Ontario.

Les personnes nommées à temps partiel peuvent agir à titre de bénévoles non rémunérés ou être rémunérées selon la nature des services qu'ils fournissent. Cette rémunération peut prendre la forme d'indemnités journalières et de remboursement des dépenses. Les taux de rémunération sont établis dans la Directive concernant les organismes et les nominations, mais, dans certains cas, ils sont établis par décret (approuvés par le lieutenant-gouverneur), selon l'organisme.

Comme la nomination comporte un élément de service public, la rémunération touchée par les personnes nommées peut être inférieure à celle versée pour le même type de travail dans le secteur privé.

La **figure 5** indique le nombre de personnes nommées recevant divers types de rémunération, selon le type d'entité.

Figure 5 : Nombre de personnes nommées touchant différents types de rémunérations, selon le type d'organisme

Source des données : Secrétariat des nominations

Type de rémunération	Organismes régis par un conseil				Organismes non régis par un conseil		Organismes consultatifs	Autres	Total
	Services opérationnels	Entreprises opérationnelles	Fiducie	Organisme de réglementation	Organismes décisionnels	Organismes de réglementation			
Tarif journalier	210	137	32	14	889	67	224	294	1 867
Dépenses	81	70					232	224	607
Néant ¹	20	12	1		64	2	7	223	329
Échelles salariales de la FPO ²	13	35	3	1	205	19	26	18	320
Autre ³		30	3	26	1	1	8	455	524
Total	324	284	39	41	1 159	89	497	1 214	3 647

1. Aucun paiement n'est versé, et le travail est effectué à titre bénévole.

2. Les personnes nommées sont rémunérées conformément aux échelles salariales de la fonction publique de l'Ontario.

3. La rémunération est versée par une autre entité telle qu'un conseil municipal.

3.0 Éléments examinés

Notre examen visait à déterminer si des systèmes et des procédures efficaces étaient en place pour assurer que :

- l'information pertinente est rendue publique concernant le processus de nomination afin de favoriser l'accessibilité et la transparence;
- les postes vacants sont dotés dans des délais opportuns;
- les personnes ayant les compétences nécessaires sont jumelées aux postes à pourvoir;
- les personnes nommées reçoivent la formation et l'orientation nécessaires;
- les mandats ne dépassent pas les limites fixées;
- La rémunération s'inscrit dans les niveaux approuvés.

Nous avons discuté et convenu de l'objectif et de l'étendue de notre examen avec la haute direction du Secrétariat des nominations.

Notre travail a été effectué principalement par l'entremise du Secrétariat des nominations, entre février et août 2016. Nous avons également rencontré huit ministères provinciaux représentant environ 77 % des nominations, ainsi que le greffier du Comité permanent des organismes gouvernementaux, afin de comprendre leurs rôles dans le processus de nomination et de recueillir leurs commentaires à cet égard.

Nous avons envoyé un sondage aux chefs de direction/directeurs généraux (les chefs de la direction dirigent les cadres supérieurs des organisations; ce rôle s'apparente à celui d'un chef de la direction; ils sont désignés ainsi dans l'ensemble du document) de l'ensemble des organismes provinciaux afin de connaître leurs points de vue sur le processus de nomination et sur son incidence sur le fonctionnement de leur organisme. Nous avons également sondé les présidents de tous les organismes provinciaux et un échantillon de personnes nommées, afin de connaître leurs points de vue et leur expérience en ce qui a trait au processus de nomi-

nation. Nous avons reçu de la rétroaction de 65 des 100 chefs de direction sondés (taux de réponse de 65 %), ainsi que de 1 034 des 1 750 présidents et autres personnes nommées (taux de réponse de 59 %). Les réponses provenaient de 410 des 544 organismes provinciaux et entités provinciales.

Nous avons aussi fait enquête sur le processus de nomination et les pratiques exemplaires dans d'autres provinces canadiennes et au gouvernement fédéral.

Nous nous sommes assurés que la Division de la vérification interne de l'Ontario n'a pas entrepris de travaux dans ce domaine.

4.0 Principales observations et recommandations

4.1 Retards importants dans le processus de nomination et de reconduction de mandat au cours des cinq dernières années

Les personnes nommées fournissent un vaste éventail de services importants, ce qui comprend la surveillance des services de police et de santé, le règlement des conflits de travail et la détermination de l'indemnisation des victimes d'actes criminels. Compte tenu de l'importance des services publics rendus par ces personnes nommées dans des secteurs essentiels, il est crucial que les nominations et les reconductions de mandats se fassent de manière opportune et efficiente.

Les retards peuvent nuire au fonctionnement des organismes provinciaux. Prenons l'exemple du président du comité des finances et de la vérification d'un organisme qui ne peut pas assister aux réunions parce qu'il est en attente de la reconduction de son mandat. Il est donc impossible pour le comité de prendre des décisions financières importantes et pressantes. Ou alors l'exemple d'une audience inscrite au rôle relativement à une plainte de congédiement injuste d'un employé qui

doit être reportée parce que l'organisme attend la nomination du nombre suffisant de membres pour avoir quorum. Dans le cas des autres entités, si la province nomme au moins un membre aux conseils comme l'exige la loi, le fait de ne pas compter le nombre de personnes nommées dans ces conseils signifie que l'intérêt public n'est peut-être pas bien représenté contrairement à ce que la loi exige.

Le Secrétariat des nominations surveille et signale les postes à pourvoir immédiatement ou au cours des six prochains mois avant la date d'expiration des mandats. Tous les deux mois, cette information est communiquée aux ministères responsables pour qu'ils puissent lancer le processus de reconduction des mandats des membres en poste ou de nomination de nouveaux membres.

Notre examen d'un échantillon de 1 400 nouvelles nominations (représentant 53 % du nombre total de nouvelles nominations) faites au cours des cinq dernières années a révélé l'existence de retards considérables dans la nomination des nouveaux membres dans différents organismes, malgré la surveillance fréquente et le signalement de postes à pourvoir immédiatement ou à court terme plusieurs mois avant la date d'expiration des mandats. Nous nous sommes penchés sur l'ensemble des 421 nominations nécessaires pour pourvoir les postes vacants dans 196 organismes provinciaux et autres entités. De ce nombre, 33 étaient des organismes provinciaux pour lesquels le nombre de personnes nommées serait inférieur au nombre minimum prévu par la loi, si le poste n'était pas doté rapidement (c'est-à-dire que ces organismes fonctionneraient sans avoir le nombre minimum de personnes nommées requis jusqu'à ce que les postes soient pourvus) et 163 étaient d'autres entités n'atteignant pas leur représentation provinciale exigée. De plus, nous avons tenu compte des 979 autres nouvelles nominations visant à remplacer des membres sortants dont les mandats étaient expirés. Les retards dans ces nominations peuvent avoir une incidence négative sur les opérations des organismes.

Nous avons constaté qu'il avait fallu, en moyenne, près de 16 mois pour doter les 421 postes vacants, ce qui a fait en sorte que le nombre de personnes nommées était inférieur au nombre minimum requis par la loi. Les **figures 6a** et **6b** montrent le temps qu'il a fallu pour pourvoir les 421 postes vacants au sein d'organismes tenus d'avoir un nombre minimum de membres, au cours des cinq dernières années, ainsi qu'une liste des organismes auxquels il a fallu plus d'un an pour doter des postes vacants.

Le Secrétariat ne contrôle pas le temps nécessaire pour les nouvelles nominations lorsque celles-ci visent à pourvoir des postes au-delà du minimum requis. Afin d'obtenir une estimation du temps qu'il a fallu pour doter les postes dans le cas de notre échantillon de 979 nouvelles nominations, nous avons calculé l'intervalle entre la date de fin de mandat des personnes nommées sortantes et la date de début des nouvelles personnes nommées dans le même organisme. Nous avons établi une moyenne de 15 mois, ce qui est similaire au retard de 16 mois dans les nominations requises pour satisfaire au nombre minimal de membres exigé par la loi. Le Secrétariat a expliqué que différents motifs pouvaient justifier cet intervalle (p. ex. le recrutement peut ne pas commencer tout de suite après la date d'expiration du membre sortant ou l'organisme a décidé de reporter le recrutement d'un nouveau membre). Cependant, il n'assure pas le suivi des renseignements qui lui permettraient de connaître avec exactitude les raisons de cet écart. Nous avons également constaté que le temps requis pour faire les nouvelles nominations au sein des organismes régis par un conseil était d'environ 16 mois, ce qui est légèrement plus élevé que la moyenne de 15 mois.

De plus, nous avons recensé plusieurs cas de reconduction tardive de mandats en Ontario au cours des cinq dernières années. Plus précisément, dans notre échantillon de 2 039 reconductions de mandats (représentant environ 40 % des reconductions effectuées), 323 ont eu lieu de manière tardive — le retard était en moyenne de deux mois

Figure 6a : Temps requis pour pourvoir des postes vacants de manière à avoir le nombre minimum de membres prévu par la loi, au cours des cinq dernières années (2012 à 2016)

Source des données : Secrétariat des nominations

Temps requis pour pourvoir des postes vacants	N ^{bre} de postes à pourvoir selon le type d'organisme				N ^{bre} de postes	
	Organismes régis par un conseil	Organismes non régis par un conseil	Organismes consultatifs	Autres	N ^{bre}	%
Moins de 3 mois	11	3	0	51	65	16
De 3 à 6 mois	15	2	1	53	71	17
De 6 à 9 mois	4	1	4	31	40	10
De 9 à 12 mois	5	2	5	27	39	9
De 1 à 2 années	17	3	2	85	107	25
De 2 à 3 années	5	0	3	52	60	14
Plus de 3 années	1	0	1	37	39	9
Total	58	11	16	336	421	100

Figure 6b : Organismes auxquels il a fallu plus d'un an pour pourvoir les postes vacants afin de se conformer au nombre minimum de membres prévu par la loi

Source des données : Secrétariat des nominations

Listes des organismes provinciaux et entités provinciales	N ^{bre} de postes	Type d'organisme
Postes ayant pris trois ans à pourvoir		
Aide juridique Ontario	1 membre	régé par un conseil
Conseil des citoyens	1 membre	consultatif
Conseil de gestion du district de Nipissing Est	1 membre	Autre
Équipes d'évaluation des demandes de subvention pour la Fondation Trillium de l'Ontario (12 équipes)	34 membres	Autre
Commission des services policiers (2)	2 membres	Autre
Postes ayant pris deux ans, mais moins de trois ans, à pourvoir		
Conseil des nominations de l'Ordre des métiers de l'Ontario	1 membre	régé par un conseil
Conseil des arts de la province de l'Ontario	1 membre	régé par un conseil
Administration des écoles provinciales	1 vice-président	régé par un conseil
Musée royal de l'Ontario	2 membres	régé par un conseil
Conseil des citoyens	3 membres	consultatif
Conseil d'administration de l'Université Algoma	1 membre	Autre
Équipes d'évaluation des demandes de subvention pour la Fondation Trillium de l'Ontario (14 équipes)	42 membres	Autre
Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE)	1 membre	Autre
Conseil d'évaluation des juges de paix	1 membre	Autre
Fondation du droit de l'Ontario	1 membre	Autre
Commission de services policiers (5)	5 membres	Autre
Conseil d'administration de l'Université de Waterloo	1 membre	Autre

Listes des organismes provinciaux et entités provinciales	N ^{bre} de postes	Type d'organisme
Postes ayant pris plus d'un an, mais moins de deux ans, à pourvoir		
Action Cancer Ontario	1 président	régi par un conseil
Réseau local d'intégration des services de santé du Centre	1 vice-président	régi par un conseil
Office de la télécommunication éducative de l'Ontario (TVO)	1 membre	régi par un conseil
Office des télécommunications éducatives de langue française de l'Ontario	3 membres	régi par un conseil
Conseil des arts de la province de l'Ontario	6 membres	régi par un conseil
Administration des écoles provinciales	1 membre	régi par un conseil
Musée royal de l'Ontario	4 membres	régi par un conseil
Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario (5 tribunaux)	1 président exécutif	non régi par un conseil
Commission de l'escarpement du Niagara	1 membre	non régi par un conseil
Commission d'arbitrage de la police de l'Ontario	1 membre	non régi par un conseil
Conseil des citoyens	2 membres	Consultatif
Musée des beaux-arts de l'Ontario	3 membres	Autre
Conseil de gestion (2)	2 membres	Autre
Conseil de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario	1 membre	Autre
Conseil des Courtiers d'assurances inscrits de l'Ontario	1 membre	Autre
Conseil des juges suppléants	2 membres	Autre
Équipes d'évaluation des demandes de subvention pour la Fondation Trillium de l'Ontario (12 équipes)	40 membres	Autre
Conseil de santé – Chatham-Kent	1 membre	Autre
Association des professionnels en ressources humaines	1 membre	Autre
Comité consultatif syndical-patronal	1 membre	Autre
Conseil des gouverneurs de l'Université Laurentienne	2 membres	Autre
Société d'évaluation foncière des municipalités	3 membres	Autre
Commission de services policiers (22)	22 membres	Autre
Jardins botaniques royaux	1 membre	Autre
Conseil des gouverneurs du Collège Sir Sandford Fleming d'arts appliqués et de technologie	2 membres	Autre
Conseil d'administration de l'Université d'Ottawa	1 membre	Autre
Conseil d'administration de l'Université de Toronto	2 membres	Autre

après la date d'expiration de la nomination et le retard le plus long était de plus d'un an.

La loi habilitante de certains organismes autorise les personnes nommées à continuer de siéger à un conseil jusqu'à la reconduction de leur mandat, mais cette situation ne s'applique pas à plusieurs organismes. Lorsque ce n'est pas le cas, les personnes nommées ne peuvent pas participer aux travaux officiels du conseil avant que la reconduction de leur mandat soit approuvée. Parmi les

323 reconductions retardées, 58 membres avaient été autorisés à participer aux travaux officiels du conseil et 265 n'avaient pas pu y participer. La **figure 7** montre la ventilation des retards dans la reconduction du mandat de ces 265 membres selon le type d'organisme. Ces retards pourraient avoir des conséquences négatives pour les organismes régis par un conseil, étant donné qu'ils peuvent ne pas avoir un nombre suffisant de membres afin d'obtenir un quorum lors des réunions pour

examiner les plans stratégiques et prendre des décisions déterminantes pour les opérations de l'organisme ou afin de participer à des sous-comités.

Lors de notre entrevue avec le Secrétariat, nous avons appris que la date d'entrée en vigueur d'un mandat reconduit peut être antidatée dans le décret à la date de fin du mandat précédent de sorte à couvrir la période de décalage. Comme le Secrétariat n'assure pas le suivi de la fréquence de telles situations, le nombre de reconductions tardives pourrait être sous-évalué.

Nous avons aussi examiné la liste des postes à pourvoir actuellement étant affichés sur le site Web du Secrétariat en date du 26 août 2016. Parmi les 215 postes à pourvoir dans 102 organisations différentes, 165 étaient vacants depuis plus de six mois, un poste étant même vacant depuis avril 2010. Parmi ces postes à pourvoir, 199 se trouvaient dans 93 organisations différentes avec un nombre de personnes nommées inférieur au minimum prescrit par leur loi habilitante. Les organismes les plus touchés étaient les équipes d'évaluation des demandes de subvention pour la Fondation Trillium dans 16 régions (total de 93 postes à pourvoir) et les commissions des services policiers de 30 municipalités (32 postes à pourvoir).

Le Secrétariat a indiqué que, dans certains cas, il peut être difficile de doter les postes en raison des exigences régionales (p. ex. dans le Nord de l'Ontario) ou de la faible rémunération

(p. ex. postes de bénévoles non rémunérés ou remboursement des dépenses seulement). Parmi les 215 postes à pourvoir, 63 étaient situés dans le Nord de l'Ontario (35 organismes) et 119 étaient des postes de bénévoles ou des postes offrant seulement un remboursement des dépenses (34 organismes).

La **figure 8** montre depuis quand en moyenne (en mois) les postes actuellement à pourvoir sont en attente, ainsi que le poste qui est vacant depuis le plus longtemps selon le type d'organisme.

Les directeurs généraux et les personnes nommées (ce qui comprend les présidents) que nous avons sondés ont également indiqué qu'ils étaient grandement préoccupés par le temps requis pour procéder aux nominations. Quelque 77 % des directeurs généraux ont évalué la rapidité du processus comme étant faible ou très faible, et près de 54 % des présidents et près de 50 % des autres personnes nommées qui sont passées par le processus ont évalué celui-ci comme étant faible ou très faible. Une majorité des répondants a également indiqué que les nominations et les reconductions de mandats tardives, qui font en sorte que les postes demeurent vacants, entraînent des conséquences négatives pour les organismes. Ces conséquences comprennent une plus grande charge de travail répartie entre les membres, l'incapacité de planifier ou de fixer des audiences dans le cas des organismes consultatifs et le report de travaux et de décisions.

Figure 7 : Retard dans la reconduction des mandats des membres, au cours des cinq dernières années (2012 à 2016)

Source des données : Secrétariat des nominations

Durée du retard	N ^{bre} de reconductions de mandats retardés				Nombre total de postes pourvus	
	Organismes régis par un conseil	Organismes non régis par un conseil	Organismes consultatifs	Autres	N ^{bre}	%
Moins de 1 mois	12	14	25	26	77	29
De 1 à 3 mois	20	13	28	62	123	46
De 3 à 6 mois	6	3	16	19	44	17
De 6 à 9 mois	3	2	4	6	15	6
De 9 à 12 mois	1	2	0	2	5	2
Plus de 1 an	0	1	0	0	1	0
Total	42	35	73	115	265	100

Figure 8 : Nombre de postes à pourvoir qui doivent être comblés pour satisfaire au nombre minimum de membres exigé par la loi, par type d'organisme, août 2016

Source des données : Secrétariat des nominations

Type d'organisme	N ^{bre} d'organismes ayant des postes vacants	N ^{bre} de postes à pourvoir	Temps moyen que les postes ont été vacants (mois)	Postes vacants depuis le plus longtemps
Organismes régis par un conseil	10	17	7	12 août 2014
Organismes non régis par un conseil	2	3	5	22 juillet 2015
Organismes consultatifs	9	21	15	16 avril 2012
Autres	72	158	20	6 avril 2010
Total	93	199	18	

Plusieurs directeurs généraux et présidents sondés étaient frustrés et préoccupés par ces retards.

Voici quelques exemples :

- « Même si l'on sait quand expirent les nominations, aucun effort actif ne semble être fait pour recruter et nommer de nouveaux membres, ce qui entraîne des nominations à la sauvette mal avisées. » [traduction]
- « Il a fallu beaucoup de temps pour avoir la confirmation des nominations. Les membres ayant de longues années de service n'ont pas pu participer aux réunions parce que la reconduction de leur mandat a été retardée. » [traduction]
- « Incroyablement lent et tardif. Nous courons sans cesse le risque de ne pas obtenir le quorum parce que les nominations sont reportées pendant des mois, voire des années. Les courriels et les appels au cabinet du ministre restent lettre morte. » [traduction]
- « En 2015, nous avons été sans conseil pendant une période de six mois, parce que le nombre de membres nommés était insuffisant pour qu'il puisse être constitué légalement. Et ce, en dépit d'un nombre suffisant de candidats recommandés et de demandes, ainsi que d'un délai suffisant pour assurer que le conseil puisse poursuivre ses travaux. » [traduction]
- « Ça prend un temps épouvantable. Nous avons trouvé un candidat idéal, qui était disposé à être nommé, et il a fallu près de deux ans pour que la nomination ait finalement

lieu. C'est un miracle qu'il ait toujours été intéressé, parce que les gens passent à autre chose. » [traduction]

- « Il a été impossible de faire de nouvelles nominations — la dernière nomination date de novembre 2013. Les reconductions de mandat (après des mandats de trois ans) ont été difficiles; trois reconductions ont finalement été obtenues APRÈS leur date d'expiration. » [traduction]
- « Des candidats ayant été approuvés dans le cadre d'un processus de recrutement rigoureux ont dû attendre leur approbation pendant trois ans. Ce délai est plus que tardif—une ineptie complète, c'est très embarrassant. » [traduction]

RECOMMANDATION 1

Pour réduire au maximum les conséquences négatives des retards des nominations sur le fonctionnement des organismes provinciaux et le manque de représentation provinciale dans les conseils des autres entités, le Secrétariat du Conseil du Trésor, conjointement avec les ministères, doit faire en sorte que :

- les nominations de nouveaux membres et les reconductions de mandats se fassent dans des délais opportuns (s'il y a lieu, en définissant le temps alloué pour chaque étape du processus de nomination);
- tous les organismes provinciaux aient au moins le nombre minimum de membres

pour assurer leur fonctionnement et que les entités aient une représentation provinciale suffisante, tel que prévu dans leur loi habilitante ou déterminé par le ministère ou l'organisme, dans les cas où le minimum n'est pas fixé par la loi.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat du Conseil du Trésor mettra en place un « guide sur les pratiques exemplaires » concernant l'échéancier de ces étapes menant au mécanisme de nomination qui sont supervisées par le personnel ministériel.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor élaborera des documents éducatifs et des documents relatifs au « guide sur les pratiques exemplaires » pour aider le personnel du Ministère qui prend part au mécanisme des nominations à comprendre les avantages et l'importance des nominations et des reconductions en temps opportun dans les organismes provinciaux.

4.2 Le manque de transparence du processus de sélection et d'approbation mine sa crédibilité

Tout comme le processus de nomination doit être rapide pour que le service public soit maintenu dans les secteurs essentiels, il faut également des procédures de sélection ouvertes, transparentes et exhaustives fondées sur le mérite. Les candidats doivent être évalués en fonction de leurs qualifications, leur expérience et des besoins de l'organisme. Les présidents de conseil ou commission doivent toujours participer (sauf les personnes nommées dans les 360 autres entités dans lesquelles une minorité de membres font généralement l'objet de nominations publiques) compte tenu de leurs connaissances des exigences de l'organisme.

Par ailleurs, l'éventail des compétences et des antécédents exigés, ainsi que les attentes liées au rôle, doivent être clairement définis pour que les

candidats soient bien informés des critères sur lesquels se fondera leur évaluation. Les candidats doivent également être tenus de déclarer tous conflits d'intérêts potentiels, et ceux-ci doivent être étudiés convenablement au moment de l'évaluation des candidats. Les candidats présélectionnés en vue d'éventuelles nominations doivent soumettre une déclaration de renseignements personnels et de conflits d'intérêts.

Nous avons constaté que le processus de nomination du gouvernement fédéral exige la publication des critères de sélection pour tous les postes. Ce n'est généralement pas le cas en Ontario. Le site Web du Secrétariat affiche seulement les postes à pourvoir, sans publier les critères de sélection s'appliquant à chacun. Dans certains cas, les organismes dressent la liste des exigences relatives aux postes sur le site Web du Secrétariat.

Plusieurs des directeurs généraux et des personnes nommées (y compris des présidents) que nous avons sondés étaient préoccupés par la transparence du processus de nomination. Quelque 28 % des présidents, 21 % des autres personnes nommées et 54 % des directeurs généraux ont évalué la transparence du processus comme étant faible ou très faible. Ils estimaient que lors du processus, de longues périodes s'écoulaient sans recevoir de communication au sujet de l'évolution des nominations. Cette absence de communication a créé beaucoup de mécontentement chez les personnes nommées et d'incertitude quant à la manière dont les candidats sont choisis.

De plus, seulement 40 % des présidents croyaient fermement (tout à fait d'accord) que les consultations et les communications entre le gouvernement ou le ministère et leurs organismes étaient insuffisantes pour assurer que les personnes nommées ont les compétences nécessaires afin de combler les lacunes au sein de leur conseil.

Plusieurs répondants se sont dits préoccupés par le manque de transparence. En voici quelques exemples :

- « Manque de clarté de la province dès le départ quant aux attributs et compétences

recherchées. Manque de transparence. Remise en question des décisions du conseil malgré un recrutement rigoureux. Incapacité de prévoir et de planifier en vue des retraites et de l'expiration des mandats. Gestion de crise menant à un problème fondamental de gouvernance sans fiduciaire, sans savoir ou mémoire institutionnel, sans continuité et sans clarté entourant l'échéancier et le processus. » [traduction]

- « Les explications au sujet du rejet de certains candidats par le Secrétariat ou le cabinet du ministre ne sont pas claires — on nous dit habituellement que le candidat a un conflit d'intérêts —, mais sans précision quant à ce que ce conflit pourrait être — même dans les cas où nous avons étudié la candidature et n'avons relevé aucun conflit d'intérêts. La rétroaction du Secrétariat au sujet des candidats non retenus [...] est pratiquement inexistante, et ils communiquent avec nous pour obtenir des explications, que nous ne pouvons pas leur fournir. » [traduction]
- « Les plus qualifiés ne sont pas toujours retenus pour des motifs qui ne sont pas évidents. » [traduction]
- « Aucun dialogue sur les motifs expliquant pourquoi certains candidats n'ont pas été sélectionnés et d'autres ont été rejetés. Une absence complète d'information expliquant pourquoi les approbations ont pris tant de temps. » [traduction]
- « Le processus de nomination n'est pas transparent. [...] il arrive souvent que des candidats valables ne soient pas retenus lors de la présélection initiale pour des motifs ne pouvant pas être fournis [...] » [traduction]
- « L'organisme ne sait pas qui est étudié aux fins de nominations au conseil et ne connaît pas les critères de sélection s'appliquant. L'organisme n'est pas consulté au sujet des lacunes au chapitre des compétences ou de l'expertise. Les personnes qui soumettent des demandes en ligne déclarent des mois/années

d'inactivité et une absence de communication. » [traduction]

- « C'est un trou noir complet. Les étapes requises pour l'approbation sont nébuleuses, l'état d'avancement n'est jamais clair, les communications proactives sont inexistantes, et les décisions sont arbitraires et aléatoires. » [traduction]
- « Le processus est presque toujours retardé une fois que la recommandation est envoyée par notre bureau. Il n'y a aucun moyen de prédire combien de temps durera le processus, ce qui a une incidence négative sur les travaux du conseil, ainsi que sur le candidat. Il faut parfois sept ou huit mois pour faire approuver et signer un décret. Même si le conseil le demande, on refuse de lui fournir des mises à jour sur l'état d'avancement de la demande et le temps qu'il faudra pour approuver une nouvelle nomination. Cela rend donc la planification impossible pour un tribunal qui fixe des audiences tous les jours de la semaine, souvent de façon accélérée. » [traduction]

De manière générale, une majorité de de présidents et de directeurs généraux ayant répondu à notre sondage estimaient que les postes à pourvoir de leurs membres sont dotés par des personnes qualifiées. Cependant, certains jugeaient également que les consultations étaient insuffisantes entre le ministère et leur organisation pour s'assurer que les personnes nommées ont les qualifications nécessaires pour combler les lacunes au sein de leur conseil. Voici deux commentaires dignes de mention concernant le manque de membres qualifiés :

- « [...] rien ne permet d'évaluer si un candidat représente un choix convenable. Le problème de l'organisme, en l'absence de contrôle adéquat, réside dans le fait que nous nous retrouvons souvent avec des personnes bien intentionnées, mais sous-qualifiées qui ne sont pas bien outillées (sans que ce soit leur faute) pour exiger des comptes de l'organisme. » [traduction]

- « Absence de transparence du ministère qui retient les demandes soumises en réponse aux concours. On dit à l'organisme que cela est attribuable au contrôle des qualifications de base, mais ce n'est clairement pas le cas. L'organisme est souvent appelé à étudier des candidats (qui ont soumis ou non une demande), à la demande du cabinet du ministre. »
[traduction]

RECOMMANDATION 2

Pour maintenir un processus de nomination transparent et crédible, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit, conjointement avec les ministères, collaborer avec les cabinets de ministre et de la première ministre afin que :

- les organismes soient clairement informés du processus de sélection utilisé pour évaluer les qualifications et l'expérience des candidats et leur aptitude à répondre aux besoins des organismes, notamment en publiant les critères de sélection utilisés pour évaluer les candidats, s'il y a lieu;
- les présidents, de concert avec les directeurs généraux, soient consultés pour obtenir leurs commentaires sur les besoins du conseil de sorte que les membres nommés aient les compétences requises pour combler les lacunes au sein de leur conseil;
- les organismes soient avisés rapidement et clairement de l'état d'avancement de la dotation des postes vacants afin de faciliter leur planification.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat du Conseil du Trésor collaborera avec les ministères pour informer les bureaux des présidents et les cabinets des ministres des avantages et de l'importance du mécanisme de sélection des candidats et, s'il y a lieu, de la nécessité de faire participer les présidents et les directeurs généraux à ce mécanisme.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor continuera de produire un rapport bimestriel énonçant les postes à pourvoir pour faciliter la planification des nominations dans les ministères. Le cas échéant, le Secrétariat du Conseil du Trésor complétera la liste régulière des postes à pourvoir fournie à tous les ministères au moyen de communications périodiques aux ministères s'informant de la situation des personnes nommées dont la durée du mandat a pris fin et incitant les ministères à combler ces postes à pourvoir.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor continuera le travail qu'il a entrepris au début de 2016 pour moderniser les pratiques de gestion des relations entre les ministères et leurs organismes provinciaux.

4.3 La durée du mandat peut ne pas être efficace sans une gouvernance adéquate

Les nominations sont généralement pour une durée fixe (c'est-à-dire pour un nombre déterminé d'années) et à titre amovible (c'est-à-dire que, même si la nomination est pour un nombre déterminé d'années, elle peut être révoquée en tout temps, sans motif et sans préavis). La plupart des nominations sont à titre amovible, à l'exception des nominations aux tribunaux décisionnels ou aux organismes de réglementation.

La durée fixe des mandats est avantageuse pour les organisations, et le roulement de personnes nommées permet d'accéder à une diversité de perspectives. La durée fixe des mandats fait également en sorte que d'autres personnes qualifiées aient la possibilité de servir le public. Les mandats devraient également être décalés pour assurer la continuité des travaux et permettre la formation des nouveaux membres.

La Directive concernant les organismes et les nominations est assortie de lignes directrices relatives à la durée des mandats. La durée fixe maximale d'un mandat dans le cadre de nominations

aux tribunaux décisionnels et organismes de réglementation (ce qui comprend la reconduction des mandats) est de 10 ans pour un poste donné. Dans des circonstances exceptionnelles, ce maximum peut être dépassé, si l'autorité responsable de la nomination juge qu'il en va de l'intérêt public. Dans la plupart des cas, comme pour les organismes régis par un conseil, la durée d'une nomination ne doit pas excéder trois ans et le mandat peut être reconduit un nombre illimité de fois (la durée de chacune de ces reconductions ne devant pas excéder trois ans).

Bien que la Directive concernant les organismes et les nominations ne traite pas du décalage des mandats des personnes nommées, il est considéré comme une pratique exemplaire (en Ontario et dans d'autres administrations) que, dans la mesure du possible, tous les mandats n'expirent pas au cours de la même année. Cela est important pour permettre à l'organisme d'assurer la continuité au sein du conseil (comme le maintien d'un quorum et la mise en œuvre des plans) et aux ministères et au Secrétariat de chercher à recruter des candidats ayant les compétences requises chaque année.

4.3.1 Vingt-deux pour cent des personnes nommées à des organismes non régis par un conseil sont en poste depuis plus longtemps que la durée maximum permise

En 2006, la province a normalisé la durée des mandats dans le cadre des nominations et des reconductions de mandats aux organismes non régis par un conseil. Le nombre maximum d'années de service a été fixé à 10 ans pour un poste donné (par exemple, une personne nommée, un vice-président ou un président), tout en permettant des prolongations à ce poste dans des circonstances exceptionnelles. Pourtant, en juillet 2016, 275 personnes nommées à des organismes non régis par un conseil (soit 22 %) étaient en poste depuis plus de 10 ans au même poste, comme indiqué à la **figure 9**. Au total, 318 personnes avaient occupé leur poste pendant plus de 10 ans, ce qui représente 25 % du nombre total de personnes nommées dans des organismes non régis par un conseil. Nous avons également constaté que 13 personnes nommées étaient en poste depuis plus de 30 ans (une personne étant en poste depuis 48 ans). Ces organismes perdront vraisemblablement un grand nombre de personnes chevronnées dans un court laps de temps puisqu'ils doivent se conformer à la limite de 10 ans et devront donc recruter et former de nouvelles

Figure 9 : Nombre de personnes nommées étant en poste depuis plus de 10 ans, selon le type d'organisme, en juillet 2016

Source des données : Secrétariat des nominations

Type d'organisme	N ^{bre} d'organismes ayant des personnes nommées en poste depuis plus de 10 ans	N ^{bre} de personnes nommées en poste depuis plus de 10 ans	Nombre total de personnes nommées	% de personnes nommées en poste depuis plus de 10 ans	Période moyenne de service (années)	Plus long Mandat (années)
Organismes régis par un conseil	20	41	681	6	13	28
Organismes non régis par un conseil*	30	275	1 255	22	16	48
Organismes consultatifs	21	47	497	9	13	25
Autres	34	44	1 214	4	13	32
Total	105	407	3 647	11	15	

* Ces chiffres indiquent le nombre de personnes qui occupent le même poste depuis plus de 10 ans. En tout, 218 personnes nommées exercent leurs fonctions depuis plus de 10 ans, ce qui correspond à 25 % du nombre total de personnes nommées. Le mandat moyen est de 16 ans.

personnes afin d'assurer le bon déroulement des activités.

Les cinq organismes non régis par un conseil ayant le plus grand nombre de personnes nommées en poste depuis plus de 10 ans dans les mêmes fonctions sont :

- La **Commission ontarienne d'examen** (qui statue sur des affaires criminelles ou examine de telles affaires mettant en cause des personnes reconnues comme étant inaptes à subir son procès ou non criminellement responsables pour cause de troubles mentaux) — 79 des 161 personnes nommées ou 49 %.
- **Commission du consentement et de la capacité** (examine la capacité d'un patient de consentir à être admis et à subir des traitements dans une institution psychiatrique) — 41 des 146 personnes nommées ou 28 %.
- **Tribunal d'appel de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail** (entend les appels de travailleurs et d'employeurs relativement à des décisions de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail concernant l'admissibilité à des prestations et des soins médicaux) — 35 des 89 personnes nommées ou 39 %.
- **Commission de règlement des griefs** (statue sur les conflits relatifs aux droits entre les employeurs de la Couronne et les syndicats et agents négociateurs des employés) — 21 des 35 personnes nommées ou 60 %.
- **Commission des relations de travail** (applique la *Loi sur les relations de travail* et d'autres lois relatives aux droits ou aux interactions des employeurs et des employés) — 17 des 59 personnes nommées ou 29 %.

Voici les raisons invoquées par les présidents pour demander la prolongation des mandats de leurs membres au-delà de 10 ans :

- Le membre ayant de nombreuses années de service doit demeurer en poste pour encadrer et former les nouveaux membres (qui seront

nommés sous peu, puisque le recrutement est en cours).

- Le membre ayant de nombreuses années de service est titulaire d'un titre professionnel exigé par la loi (p. ex. psychiatre ou avocat), et il peut être difficile de trouver un remplaçant dans certaines régions.
- Le membre ayant de nombreuses années de service est un arbitre bilingue chevronné qui peut diriger des audiences en français; encore une fois, il peut être difficile de trouver un remplaçant.
- Le membre ayant de nombreuses années de service a l'expérience nécessaire pour aider à réduire l'arriéré des dossiers complexes.

Comme mentionné à la **section 4.3**, aucune limite ne s'applique au nombre de reconductions de mandats dans le cas des organismes régis par un conseil, des organismes consultatifs et des autres organismes, même si les cas de personnes nommées qui sont demeurées en poste depuis plus de 10 ans sont plus rares dans ces organismes — 132 des 2 358 (16 %) des personnes nommées étaient en poste depuis plus de 10 ans en juillet 2016. Quelque 43 autres personnes nommées dépasseront les 10 ans de service avant la fin de leur période de nomination actuelle. Dans la plupart des cas, les raisons des reconductions de mandats sont les mêmes que pour les organismes décisionnels ou de réglementation, c'est-à-dire que la personne nommée a des compétences particulières qui sont nécessaires pour assumer le rôle et le conseil a de la difficulté à attirer de nouvelles personnes ayant ces compétences.

La question touchant la durée des mandats qui préoccupait le plus les présidents et les personnes nommées que nous avons sondés concerne la limite de 10 ans. Le départ forcé des personnes nommées après 10 ans serait susceptible d'entraîner pour les conseils une perte de savoir considérable et des problèmes de continuité, surtout si les organismes n'ont pas de processus de transition efficaces permettant aux membres chevronnés de transférer leurs connaissances aux nouveaux membres. La

limite de 10 ans vise à assurer un renouvellement des membres siégeant au sein des tribunaux décisionnels et des organismes de réglementation, favorisant ainsi une diversité de perspectives, tout en fournissant à d'autres personnes qualifiées la possibilité d'occuper ces postes.

De plus, nous avons constaté que 34 nominations étaient d'une durée illimitée dans 17 organismes (quatre organismes régis par un conseil, cinq organismes décisionnels et huit autres entités), ne prévoyant pas de date d'expiration du mandat. La loi habilitante de certains organismes autorise ces nominations. Par exemple, les membres de la Commission d'aide aux anciens combattants, qui aide les militaires canadiens de retour de mission à se procurer des soins et à se trouver un emploi, demeurent en poste jusqu'à ce qu'ils soient remplacés ou jusqu'à ce que leur nomination soit révoquée. Par ailleurs, trois membres du Conseil consultatif de l'Ordre de l'Ontario (le juge en chef de l'Ontario, le président de l'Assemblée législative et le secrétaire du Conseil des ministres) demeurent en poste pendant la durée du mandat de leurs postes désignés, et les mandats des membres des conseils d'organismes (comme Ontario Power Generation) sont reconduits chaque année.

La plupart des autres administrations au Canada prévoient une durée maximum des nominations, qui est fixée dans la loi. Par exemple, les personnes nommées aux organismes publics visés par l'*Alberta Public Agencies Governance Act* demeurent en poste pendant un maximum de 12 ans (dans le cas des organismes décisionnels ou de réglementation) et un maximum de 10 ans (pour tous les autres organismes).

4.3.2 Certaines personnes nommées demeurent en poste après la date d'expiration de leur mandat

En juillet 2016, 180 des 3 647 personnes nommées recensées au nombre des membres courants étaient demeurées en poste après l'expiration de leur mandat en raison des retards dans la nomination

de nouveaux membres ou la reconduction de mandats de membres. Dans quelques cas, la loi de l'organisme prévoit qu'une personne nommée peut demeurer en poste au terme de son mandat jusqu'à ce que son remplacement soit approuvé. Dans les cas où la loi ne permet pas une telle situation, à l'expiration de leur mandat, les personnes nommées ne peuvent plus participer officiellement aux discussions ou aux décisions du conseil, rendant le maintien de leur service virtuellement inefficace. Les lois habilitantes de 43 organismes (cinq organismes régis par un conseil, deux non régis par un conseil et 36 autres entités) autorisent les membres à continuer de siéger après l'expiration de leur mandat.

Parmi les 180 personnes nommées dont le mandat était expiré (dans 103 organismes), nous avons constaté que 19 (dans huit organismes) étaient autorisées à siéger jusqu'à ce qu'un remplaçant soit trouvé, 26 (dans 16 organismes) ont par la suite obtenu une prolongation de leur mandat, 10 (dans quatre organismes) étaient en voie d'obtenir une reconduction de mandat et 32 (dans 25 organismes) avaient démissionné et ne sollicitaient pas de reconduction de leur mandat. Le Secrétariat nous a informés qu'il était en attente d'un avis des ministères indiquant si les 93 autres personnes nommées dont le mandat était expiré feraient l'objet d'une reconduction ou quitteraient leur poste.

Lorsqu'une personne nommée prend sa retraite ou démissionne, elle apparaît toujours comme un membre courant sur le site Web du Secrétariat, jusqu'à ce que le Cabinet révoque le décret s'appliquant, ce qui peut prendre du temps, tout dépendant de la date de la prochaine réunion du Cabinet. Le Secrétariat se fie aux ministères pour l'aviser de l'expiration du mandat des personnes nommées ou de leur démission, afin de maintenir à jour ses dossiers de toutes les personnes nommées dans la province.

4.3.3 Dans certains organismes, plus de la moitié des mandats expirent au cours de la même année

En juillet 2016, plus de 50 % du mandat des membres de nombreux organismes expiraient au cours de la même année. Tout retard dans les nominations au sein de ces organismes pourrait donner lieu à des vacances de postes, avec toutes les conséquences négatives que cela comporte (par exemple, pas de quorum et report de la mise en œuvre des plans). Même si de nouvelles personnes étaient nommées à temps pour éviter que les postes demeurent vacants, leur inexpérience et leur absence de connaissances au moment de leur entrée en poste nuiraient au bon fonctionnement des conseils.

Au cours des cinq prochaines années, 208 organismes (comptant plus de deux personnes nommées au niveau provincial) seront confrontés à l'expiration de 50 % ou plus des mandats au cours de la même année. Parmi ceux-ci, 101 sont des organismes provinciaux (44 sont des organismes régis par un conseil, 18 des organismes non régis par un conseil et 39 des organismes consultatifs) et 107 d'autres entités. Les organismes régis par un conseil, dont tous les membres sont nommés par le gouvernement et qui doivent se conformer aux orientations du gouvernement, seront particulièrement touchés par les problèmes associés à l'expiration du mandat de plusieurs personnes au cours d'une même année.

La **figure 10a** montre le nombre d'organismes comptant plus de 50 % de membres dont les mandats expirent au cours d'une même année. La **figure 10b** montre qu'au cours des prochaines années les mandats de plusieurs personnes nommées au sein d'organismes régis par un conseil expireront au cours de la même année.

Nous avons constaté que la loi habilitante de certains organismes fédéraux exige que la durée des mandats des personnes nommées soit décalée. L'équivalent fédéral du Secrétariat nous a indiqué que, pour les organismes n'étant pas visés par cette exigence, il encourage les ministres à adopter la pratique exemplaire consistant à décaler la durée des mandats pour assurer le bon fonctionnement de l'organisme en tout temps.

RECOMMANDATION 3

Pour optimiser l'efficacité des organismes provinciaux et autres entités provinciales desservant le public, le Secrétariat du Conseil du Trésor, de concert avec les ministères, doit collaborer avec les organismes provinciaux en vue :

- d'appuyer la transition des membres qui sont en poste depuis plus de 10 ans aux nouveaux membres et de prendre des mesures afin de réduire au maximum les conséquences négatives pour les activités des organismes;
- de maintenir une communication opportune entre les ministères et le Secrétariat

Figure 10a : Nombre d'organismes dont au moins 50 % des mandats des personnes nommées se terminent au cours de la même année, en date de juillet 2016

Source des données : Secrétariat des nominations

Type d'organisme	Organismes dont >50 % des mandats expirent la même année*	Nombre total d'organismes	% d'organismes dont >50 % des mandats expirent la même année*
Organismes régis par un conseil	44	77	57
Organismes non régis par un conseil	18	47	38
Organismes consultatifs	39	60	65
Autres	107	360	30
Total	208	544	38

* Tient compte uniquement des organismes ayant plus de deux personnes nommées.

Figure 10b : Liste des organismes régis par un conseil dont au moins 50 % des mandats des membres se terminent au cours de la même année, en date de juillet 2016

Source des données : Secrétariat des nominations

Organisme régi par un Conseil	Année d'expiration du mandat	Nombre total de personnes nommées	Personnes nommées dont le mandat expire la même année	% de membres du conseil dont le mandat expire la même année
Société d'administration du Régime de retraite de la province de l'Ontario	2016	3	3	100
Conseil des nominations de l'Ordre des métiers		8	6	75
Commission des parcs du Saint-Laurent		6	4	67
Société du palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto		8	5	63
Commission des parcs du Niagara		12	7	58
Commission des alcools et des jeux de l'Ontario		7	4	53
Science Nord (Centre)		15	8	53
Société du Centre des congrès d'Ottawa		8	4	50
Société ontarienne d'assurance-dépôts	2017	8	8	100
Société ontarienne de financement de la croissance		4	4	100
Société ontarienne d'hypothèques et de logement		5	5	100
Owen Sound Transportation Commission		5	5	100
Société de fiducie portant sur la zone résidentielle des îles de Toronto		6	6	100
Société d'exploitation de la Place de l'Ontario		7	6	86
Réseau local d'intégration des services de santé du Centre-Toronto		6	5	83
Société des loteries et des jeux de l'Ontario		12	9	75
Office ontarien de financement		15	11	73
Commission des valeurs mobilières de l'Ontario		14	10	71
Réseau local d'intégration des services de santé du Centre-Est		7	5	71
Centre d'assistance juridique en matière de droits de la personne		6	4	67
Réseau local d'intégration des services de santé d'Érié St-Clair		6	4	67
Réseau local d'intégration des services de santé de Mississauga Halton		9	6	67
Société financière de l'industrie de l'électricité de l'Ontario		9	6	67
Commission de l'énergie de l'Ontario		11	7	64
Administration des écoles provinciales		5	3	60
Commission de protection financière des producteurs de céréales		7	4	57
Réseau local d'intégration des services de santé de Simcoe Nord Muskoka		7	4	57
Réseau local d'intégration des services de santé du Centre		9	5	56
Centre de Walkerton pour l'assainissement de l'eau		9	5	56
Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier (Infrastructure Ontario)		13	7	54

Organisme régi par un Conseil	Année d'expiration du mandat	Nombre total de personnes nommées	Personnes nommées dont le mandat expire la même année	% de membres du conseil dont le mandat expire la même année
Conseil ontarien de la qualité des services de santé	2017 (suite)	12	6	50
Réseau local d'intégration des services de santé du Centre-Ouest		8	4	50
Réseau Trillium pour le don de vie		14	7	50
Fondation ontarienne de la santé mentale		8	4	50
Commission de transport Ontario Northland	2018	6	6	100
Société ontarienne de gestion des fonds des investisseurs immigrants		3	3	100
Réseau local d'intégration des services de santé du Sud-Est		6	5	83
Fiducie du patrimoine ontarien	2018	13	9	69
Commission de protection financière des éleveurs de bétail		7	4	57
Agricorp		11	6	55
Réseau local d'intégration des services de santé du Nord-Ouest		8	4	50
Office des télécommunications éducatives de langue française de l'Ontario		8	4	50
Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario	2019	12	6	50
Société de gestion forestière Nawiingnokiima		8	4	50

concernant la situation des membres à l'expiration de leur mandat, afin de maintenir à jour ses dossiers de toutes les personnes nommées en Ontario;

- de décaler la durée des mandats des personnes nommées siégeant au sein d'un même organisme.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat du Conseil du Trésor continuera de mettre le site Web du Secrétariat des nominations à la disposition des ministères pour faciliter le recrutement des membres des organismes décisionnels qui s'emploient à respecter le mandat maximum de 10 ans. En septembre 2016, le Secrétariat du Conseil du Trésor a élaboré un guide et une directive concernant l'utilisation de la publicité externe à l'appui du

mécanisme de nomination et distribué le tout à l'ensemble des ministères.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor complètera la liste régulière des postes à pourvoir fournie à tous les ministères au moyen de communications périodiques aux ministères s'informant de la situation des personnes nommées dont la durée du mandat a pris fin.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor collaborera avec les ministères pour éduquer les bureaux des présidents et les cabinets des ministres au sujet des avantages et de l'importance du décalage des mandats des personnes nommées pour continuer à améliorer la gouvernance des conseils d'organismes provinciaux.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor reverra et révisera au besoin son guide actuel de planification de la relève à l'intention des organismes provinciaux pour aider et orienter davantage les présidents d'organismes provinciaux.

4.4 Il faut améliorer le processus pour attirer des candidats qualifiés

Les principales compétences, les aptitudes et l'expertise que doivent avoir les personnes nommées pour s'acquitter efficacement de leur rôle varient d'un organisme à un autre. Par exemple, certaines doivent avoir des connaissances spécialisées d'un sujet, comme les lois sur l'emploi et les relations de travail, alors que d'autres doivent connaître les collectivités desservies par leur organisme.

Certaines exigences sont définies dans la loi de l'organisme. Le cadre législatif régissant la Commission ontarienne d'examen, par exemple, exige que le président soit un juge en fonction ou à la retraite ou qu'il ait les qualifications d'un juge. La Commission siège habituellement en bancs de cinq membres : le président (ou son remplaçant désigné par le président), un avocat, deux psychiatres et un membre du public.

De plus, la *Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux* exige expressément que la sélection des membres soit faite au moyen d'un processus concurrentiel fondé sur le mérite et que les critères d'évaluation des candidats comprennent l'expérience, les connaissances et la formation en ce qui concerne le sujet et les questions de droit dont traite le tribunal. Elle prévoit également qu'aucune personne ne peut être nommée ou nommée de nouveau sans que le président ne recommande la personne.

Nous avons examiné le nombre de demandes que le Secrétariat a reçues par organisme et nous avons constaté une pénurie chronique de demandeurs pour les postes situés dans le Nord de l'Ontario. Au cours des cinq dernières années, par exemple, 30 organismes à l'échelle de la province ayant au moins un poste à pourvoir ont reçu moins de 10 demandes chacun; 22 de ces organismes étaient situés dans le Nord de l'Ontario.

En revanche, d'autres organismes comptent un nombre considérable de demandeurs en dossier,

pourtant les postes à pourvoir dans ces organismes demeurent vacants pendant de longues périodes.

Par exemple :

- Le nombre moyen de demandes pour un poste au sein d'une équipe d'évaluation des demandes de subvention pour la Fondation Trillium est 65, et l'équipe d'évaluation des demandes de subvention pour la région de Toronto a reçu plus de 260 demandes pour un seul poste à pourvoir. Pourtant, selon la liste des postes à pourvoir par nominations publiée en août 2016, les équipes d'évaluation des demandes de subvention affichaient le nombre le plus élevé de postes à pourvoir et les postes à pourvoir depuis le plus longtemps que toutes les autres organisations de la liste.
- Le Conseil des citoyens (organisme consultatif permettant aux citoyens de se prononcer sur les politiques et les priorités des programmes de médicaments de l'Ontario) a reçu 300 demandes au cours des trois dernières années. Il a pourtant sept postes à pourvoir, dont un poste vacant depuis avril 2012.
- Le Musée royal de l'Ontario a reçu plus de 220 demandes au cours des trois dernières années. Pourtant, cinq postes sont actuellement à pourvoir, dont un est vacant depuis février 2016.

Dans tous les cas, le Secrétariat n'examine pas les demandes qu'elle reçoit afin d'évaluer l'aptitude des demandeurs à répondre aux besoins de l'organisme. Il se contente de transmettre les demandes au ministère responsable, qui doit en assurer le suivi et s'en servir pour doter les postes. En juin 2016, le gouvernement de l'Ontario a annoncé des objectifs de diversité fondée sur le sexe pour les organismes provinciaux. Le gouvernement s'est fixé comme objectif que, d'ici 2019, les femmes représentent jusqu'à 40 % de toutes les nominations à des conseils ou organismes provinciaux. Bien que la base de données du Secrétariat sur les personnes nommées renferme les renseignements nécessaires pour assurer le suivi des progrès réalisés par rapport à l'objectif provincial, le Secrétariat n'avait pas

encore commencé à le faire au moment de notre examen.

En revanche, la Ville de Toronto affiche maintenant ses statistiques en matière de diversité comme un élément clé sur son site Web sur les nominations publiques.

De plus, au cours de la dernière année, le gouvernement fédéral a mis en œuvre une nouvelle approche pour les nominations par décret. Celles-ci devront :

- être annoncées sur un site Web et par la voie d'un média national;
- être représentatives de la diversité canadienne (les recommandations des ministres tiendront compte de la parité hommes-femmes et de la diversité du Canada);
- être fondées sur le mérite.

RECOMMANDATION 4

Pour que des candidats qualifiés soient nommés aux organismes provinciaux et autres entités, le Secrétariat du Conseil du Trésor devra, en collaboration avec les ministères :

- faire la promotion proactive des postes à pourvoir dans le Nord de l'Ontario afin d'attirer des candidats qualifiés;
- évaluer la nécessité de prioriser la dotation des postes à pourvoir de longue date, tout particulièrement si les postes sont vacants depuis plusieurs années;
- surveiller les statistiques en matière de diversité dans le cadre des nominations et les afficher sur son site Web public.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT AU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat du Conseil du Trésor continuera à améliorer les stratégies d'information du gouvernement afin de veiller à ce que les conseils des organismes provinciaux continuent à refléter le visage de l'Ontario.

En septembre 2016, le Secrétariat du Conseil du Trésor a élaboré un guide et une

directive concernant l'utilisation de la publicité externe pour appuyer le mécanisme des nominations publiques et a distribué ces documents à tous les ministères.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor continuera de produire un rapport bimestriel énonçant les postes à pourvoir pour faciliter la planification des nominations dans les ministères.

Le cas échéant, le Secrétariat du Conseil du Trésor complétera la liste régulière des postes à pourvoir fournie à tous les ministères au moyen de communications périodiques aux ministères s'informant de la situation des personnes nommées dont la durée du mandat a pris fin et incitant les ministères à combler ces postes à pourvoir.

Le gouvernement s'est engagé publiquement à atteindre un objectif de 40 % de femmes nommées dans tous les organismes provinciaux d'ici 2019. Pour réaliser cet engagement, le Secrétariat du Conseil du Trésor assurera un suivi des statistiques sur la diversité ayant trait aux personnes nommées à des organismes provinciaux.

4.5 La formation donnée par le Secrétariat des nominations a été généralement bien accueillie par les personnes nommées

La formation en classe et la formation en ligne qu'offre le Secrétariat des nominations traitent des principes de bonne gouvernance dans le secteur public, fournissent de l'information générale sur le gouvernement et expliquent les rôles et responsabilités des personnes nommées. En date de juillet 2016, 17 séances de formation en classe ont été données à un total de 265 personnes nommées, et 1 100 personnes nommées ont suivi la formation en ligne.

On a demandé aux personnes nommées de fournir de la rétroaction sur la formation en répondant à un questionnaire. Nous avons examiné le résumé du sondage et constaté que la rétroaction était

positive : plus de 90 % des répondants ont évalué la formation comme étant bonne ou excellente. Les résultats de notre propre sondage étaient semblables : plus de 80 % des personnes nommées ont indiqué que la formation était bonne ou excellente. Lorsqu'on leur a demandé de proposer des améliorations aux processus d'orientation et de formation, environ la moitié des répondants ont demandé de plus amples renseignements en ce qui a trait à l'aperçu général des attentes à l'égard des postes auxquels des personnes sont nommées. La question de la relation et des communications entre les organismes et les ministères provinciaux a aussi été soulevée, ainsi que les pratiques exemplaires et les exigences communes s'appliquant aux divers types de rôles.

Le Secrétariat assure le suivi de la formation des personnes nommées afin de déterminer si elles ont suivi la formation en ligne et la formation en classe. En juillet 2016, parmi plus de 1 400 personnes nommées qui étaient tenues de suivre la formation en ligne, 1 115 avaient suivi la formation (environ 80 %). De plus, parmi les 450 personnes nommées qui devaient suivre une formation en classe, 310 avaient suivi cette formation (environ 70 %). Le Secrétariat envoie des rappels lorsque la formation n'a pas encore été suivie en indiquant la date de la prochaine séance en classe, s'il y a lieu. Comme prévu, étant donné la commodité de la formation en ligne (accessible en tout temps comparative-ment à la formation en classe offerte une fois par mois seulement), celle-ci est plus populaire que la formation en classe. Même s'il n'est pas nécessaire de suivre la formation dans un délai donné, le Secrétariat encourage les personnes nommées à la suivre dès que possible. Une majorité de personnes n'ayant pas suivi la formation a été nommée au cours de la dernière année.

L'Ontario et le Manitoba sont les deux seules administrations qui imposent une formation centralisée obligatoire aux personnes nouvellement nommées. Le gouvernement fédéral, la Saskatchewan et le Québec offrent également une formation centralisée, mais elle n'est pas obligatoire. L'Alberta

s'affaire à l'élaboration d'une formation centralisée offerte par le gouvernement à toutes les personnes nouvellement nommées qui sera semblable à celle offerte en Ontario.

Presque tous les chefs de la direction sondés ont indiqué que leur organisation fournit aux personnes nouvellement nommées une orientation concernant le mandat et les activités de l'organisation. Environ 90 % des personnes nommées ont répondu qu'elles ont suivi cette formation lorsqu'elles ont été nommées à leur poste.

RECOMMANDATION 5

Pour que les personnes nommées suivent la formation nécessaire de manière à être en mesure de s'acquitter efficacement de leurs rôles, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit :

- examiner ses documents de formation afin d'améliorer les secteurs désignés par les personnes nommées, notamment en ce qui concerne les attentes au titre de leurs rôles et responsabilités, la relation et la communication entre les organismes et les ministères provinciaux et les pratiques exemplaires et exigences communes s'appliquant aux divers types de rôles; de concert avec les ministères, veiller à ce que les personnes nommées se conforment aux exigences en matière de formation, dans un délai opportun.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat du Conseil du Trésor s'emploiera à améliorer constamment les documents de formation des personnes nommées et collaborera avec les ministères afin que les personnes nommées terminent la formation requise en temps opportun.

4.6 La rémunération ne respecte pas la Directive concernant les organismes et les nominations

Bien qu'elle n'exige pas expressément que les personnes nommées soient rémunérées, la Directive concernant les organismes et les nominations fixe des plafonds pour les tarifs journaliers et les taux de rémunération pour les ministères qui décident de rémunérer leurs personnes nommées et de rembourser leurs dépenses.

Selon la Directive, les tarifs journaliers pour les organismes régis par un conseil et les organismes consultatifs comportent deux niveaux (expertise de base et expertise spécialisée) et ils doivent s'inscrire dans les échelles suivantes :

- membres : maximum de 150 \$ (expertise de base) et de 200 \$ (expertise spécialisée);
- vice-présidents : maximum de 175 \$ (expertise de base) et 250 \$ (expertise spécialisée);
- présidents : maximum de 225 \$ (expertise de base) et de 350 \$ (expertise spécialisée).

La Directive prévoit en outre que le Conseil du Trésor et le Conseil de gestion du cabinet est chargé de consentir des exceptions aux tarifs journaliers et à la rémunération à temps plein excédant ce qui est prévu dans la Directive.

Lors de notre examen des taux de rémunération des membres actuels, nous avons constaté que près du quart des personnes nommées à des organismes régis par un conseil ou consultatifs (140 sur 606 ou 23 %) touchent une rémunération fondée sur des tarifs journaliers supérieurs aux tarifs fixés dans la Directive. Ces personnes nommées siègent aux conseils de huit organismes régis par un conseil et de sept organismes consultatifs répartis dans sept ministères. L'écart moyen entre le tarif journalier maximum et le tarif réel était d'environ 200 \$; l'écart le plus important s'appliquant aux membres du Comité d'évaluation des médicaments, dont le taux de rémunération est de 800 \$ de plus par jour que les montants prévus dans la Directive.

Les taux de rémunération pour ces 140 membres ont été approuvés par le Conseil du Trésor/Conseil de gestion du cabinet. Chaque organisme est visé

par un décret sur la rémunération signé par le lieutenant-gouverneur. Les décisions du Conseil du Trésor/du Conseil de gestion du cabinet ont préséance sur les taux fixés dans la Directive. Cependant, l'objectif de la Directive concernant les organismes et les nominations est de fixer les règles et les exigences s'appliquant aux nominations et à la rémunération. Si la Directive ne correspond pas à la véritable rémunération des organismes, elle ne contient pas la bonne information pour les éventuelles personnes nommées.

En revanche, moins de 1 % des personnes nommées dans les tribunaux décisionnels et les organismes de réglementation (six sur 959, toutes nommées au Conseil des experts-comptables de la province de l'Ontario — l'organisme responsable de la surveillance des comptes publics de l'Ontario) sont rémunérées à un taux plus élevé que ceux prévus dans la Directive. Ces taux ont été approuvés par décret en conseil signé par le lieutenant-gouverneur.

RECOMMANDATION 6

Pour que la rémunération des personnes nommées soit transparente, les organismes provinciaux doivent respecter les taux de rémunération énoncés dans la Directive concernant les organismes et les nominations ou, au besoin, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait proposer au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du cabinet que la Directive soit modifiée de manière à indiquer la rémunération réellement en vigueur.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT AU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat au Conseil du Trésor continuera à recommander des taux de rémunération conformes à la Directive lors de l'établissement de nouveaux organismes provinciaux, tout en respectant le pouvoir du Conseil du Trésor/du Conseil de gestion du cabinet de rendre des décisions relatives à la rémunération pour le compte du gouvernement.

Annexe 1 : Personnes nommées selon le ministère et le type d'organisme, juillet 2016

Source des données : Secrétariat des nominations

Ministère	Organismes régis par un conseil				Organismes non régis par un conseil				Total
	Services opérationnels	Entreprises opérationnelles	Fiducie	Organismes de réglementation	Organismes décisionnels	Organismes de réglementation	Organismes consultatifs	Autres	
Direction générale de l'accessibilité pour l'Ontario							13		13
Enseignement supérieur et Formation professionnelle	7						13	177	197
Agriculture, Alimentation et Affaires rurales	7	17	14	7	50	8	32	5	140
Procureur général	17			7	480 ¹	21	63	53	161
Services à l'enfance et à la jeunesse							17		17
Affaires civiques et Immigration		3				1	20		24
Services sociaux et communautaires	8							7	15
Sécurité communautaire et Services correctionnels					5		63	239 ²	68
Éducation	14	17					30	32	93
Énergie				11				41	52
Environnement et Action en matière de changement climatique	9	13					53	29	104
Finances		50	3	16		9	3	21	102
Affaires francophones							11		11
Services gouvernementaux et Services aux consommateurs						6		25	31
Santé et Soins de longue durée	185				415 ³		71	286 ³	671
Logement		5						1	6
Infrastructure		13						4	17
Travail	10		10		194	1	10	11	236
Affaires municipales		6			10	12	21	24	73
Richesses naturelles et Forêts		18				16	61	16	111
Développement du Nord et Mines	17	11						3	31
Recherche, Innovation et Sciences		4					11		15
Secrétariat aux affaires des personnes âgées		4							4
Tourisme, Culture et Sport	50	111						218 ⁴	161
Transports		16				1		14	31
Secrétariat du Conseil du Trésor			12		5	14	5	4	40
Total	324	284	39	41	1 159	89	497	1 214	3 647

1. Formé essentiellement des personnes nommées aux tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire et de justice sociale.
2. Formé essentiellement des personnes nommées aux commissions des services policiers.
3. Formé essentiellement des personnes nommées aux conseils des professions de la santé réglementées et aux commissions du consentement et de la capacité.
4. Formé essentiellement des personnes nommées aux équipes d'évaluation des demandes de subvention pour la Fondation Trillium de l'Ontario.

Annexe 2 : Comparaison entre les administrations

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

	Ont.	Canada	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N	T.N.-O.	Yn	Nt
Un organisme central assure-t-il la plus grande partie des activités administratives liées au processus de nomination?	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non
Les politiques administratives régissant le processus sont-elles centralisées?	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non
Une base de données centrale permet-elle d'assurer le suivi des personnes nommées et de leur mandat?	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Quand le processus de nomination commence-t-il normalement?	De 2 à 6 mois à l'avance	Selon l'organisme	Plus de six mois à l'avance	Plus de six mois à l'avance	Plus de six mois à l'avance	Plus de six mois à l'avance	Plus de six mois à l'avance	De 2 à six mois à l'avance	De 2 à six mois à l'avance	Moins de 2 mois avant et après la fin du mandat	Selon l'organisme	Moins de deux mois à l'avance	De 2 à six mois à l'avance	Moins de six mois à l'avance
Quel laps de temps s'écoule-t-il habituellement entre le renouvellement de la vacance et la nomination d'une personne?	Plus de six mois	Plus de six mois	De 2 à 6 mois	Plus de six mois	De 2 à 6 mois	De 2 à 6 mois	De 2 à 6 mois	Plus de six mois	Plus de six mois	De 2 à 6 mois	De 2 à 6 mois	Moins de 2 mois	De 2 à 6 mois	De 2 à 6 mois
Quelle est la durée habituelle d'un mandat?	3 années (sauf pour les organismes décisionnels et de réglementation)	Selon les dispositions de la loi	Habituellement un an, mais dépend des dispositions de la loi	3 ans	Selon les dispositions de la loi	Habituellement 2 ou 3 ans	5 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 à 5 ans	3 ans	3 ans	3 ans
Le processus de nomination s'applique-t-il également aux reconductions de mandats?	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	Parfois	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui
Y a-t-il une limite au nombre de mandats pouvant être confiés à une personne?	Selon l'organisme	Oui	Selon les dispositions de la loi	Oui	Non	Oui, habituellement 10 ans	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non

	Ont.	Canada	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	I.-N	T.N.-O.	Yn	Nt
Les mandats sont-ils normalement décalés pour faire en sorte que plusieurs personnes ne soient pas remplacées en même temps?	Parfois	Oui	Oui	Parfois	Parfois	Oui	Parfois	Parfois	Parfois	Oui	Parfois	Parfois	Parfois	Oui
Existe-t-il des compétences documentées qui sont exigées pour tous les postes pourvus par voie de nominations?	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Tous les postes pourvus par voie de nominations sont-ils rémunérés?	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Si des tarifs journaliers sont prévus, quelle en est l'échelle?	75 \$ à 1 000 \$	Selon l'organisme et le poste	Selon l'organisme	Selon l'organisme	Selon l'organisme	55 \$ à 560 \$	100 \$ à 400 \$	Jusqu'à 500 \$	35 \$ à 1 000 \$	73 \$ à 200 \$	Selon l'organisme	250 \$ à 500 \$	75 \$ à 200 \$	250 \$ à 500 \$
Les séances d'orientation et de formation sont-elles fournies aux nouvelles personnes nommées centralement ou au niveau de l'entité?	Les deux	Les deux	Niveau de l'entité	Niveau de l'entité	Les deux	Les deux	Les deux	Niveau de l'entité	Niveau de l'entité	Niveau de l'entité	Niveau de l'entité	Non	Niveau de l'entité	Non
La formation est-elle obligatoire?	Oui, la formation centrale	Oui, au niveau de l'entité	Oui, au niveau de l'entité	Non	Non	Oui, la formation centrale	Non	Non	Oui, au niveau de l'entité	Non	Non	Non	Non	Non
Existe-t-il au sein de votre administration un comité permanent de l'assemblée législative qui est habilité à examiner les candidatures retenues en vue de nominations?	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non

*Une exception : Comité des mises en candidature du Conseil de l'Ontario, Société d'administration du Régime de retraite de la province de l'Ontario