

ORDRE DES ENSEIGNANTES ET
DES ENSEIGNANTS DE L'ONTARIO
Rapport sur l'examen de la gouvernance

Le 26 novembre 2018

Table des matières

PRÉFACE	4
RÉSUMÉ	6
RECOMMANDATIONS	11
ANNEXE 1 : ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL ET DES COMITÉS	25
Processus parlementaire	34
ÉVALUATION DES COMITÉS	36
Comités – Généralisations	36
Présidents/présidents de comité – Généralisations	37
Vice-présidents – Généralisations.....	37
COMITÉS PRÉVUS PAR LA LOI	38
Comité de discipline	38
Comité d'aptitude professionnelle	39
Comité d'enquête	39
Comité d'appel des inscriptions	40
Comité exécutif	40
COMITÉS RÉGLEMENTAIRES	41
Comités d'agrément et d'appel de l'agrément.....	41
COMITÉS PERMANENTS	42
Comité des finances.....	42
Comité des normes d'exercice de la profession et d'éducation	42
COMITÉS SPÉCIAUX	43
Comité de rédaction	43
Comité de gouvernance	43
Comité des ressources humaines	44
Comité d'assurance de la qualité	44
COMITÉ AD HOC	45
Comité de direction	45
RÉTROACTION DES INTERVENANTS EXTERNES	46
Efficacité – Q1. Ce que l'Ordre fait bien – Ce qu'il ne devrait pas changer. .	46
Efficacité – Q2. Ce qu'il pourrait faire mieux.	47
Efficacité – Prise de décision	48
Efficacité – Comités prévus par la loi	49
Sélection	49
Suggestions d'amélioration	50

ANNEXE 2 : RÉSUMÉ DES SONDAGES	51
Efficacité – Exécution du mandat.....	52
Efficacité – Élections	53
Efficacité – Responsabilités	54
Sélection	55
Suggestions d'amélioration	59
Membres du public	59
Membres de l'Ordre.....	60
Composition démographique des participants à l'enquête publique	63
ANNEXE 3 : RÉSUMÉ DES OBSERVATIONS D'UNE RÉUNION DU CONSEIL	66
ANNEXE 4 : PRATIQUES ET EXAMEN COMPARATIF	69
Présentation	69
Le cadre de gouvernance de GSI : La question du «pourquoi»	71
Orientation : Les principes de leadership et de la gérance	72
Contrôle : Les principes de surveillance et de production de rapports	73
À PROPOS DE GOVERNANCE SOLUTIONS	158

Préface

Au terme d'un processus d'appel d'offres, l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario a retenu les services de Governance Solutions Inc. (GSI, anciennement Brown Governance Inc.) pour effectuer un examen indépendant de la gouvernance de l'Ordre.

L'examen a pour but de cerner les enjeux, de consulter des intervenants et de faire des recommandations afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des pratiques et structures clés de la gouvernance de l'Ordre.

Dans son approche, GSI a compté sur la large participation des parties prenantes pour recueillir le plus grand nombre possible d'opinions sur les enjeux clés de gouvernance (raisonnement divergent) avant de passer aux évaluations, aux conclusions et aux recommandations (raisonnement convergent).

Nous avons invité la participation des parties prenantes suivantes :

- 15 775 membres du public : sur les 775 francophones et 15 000 anglophones, 89 ont participé
- 8 000 membres de l'Ordre : sur les 500 francophones et 7 500 anglophones, 255 ont participé
- sur les 36 intervenants externes clés, 11 ont participé, y compris :
 - Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario
 - Council of Ontario Directors of Education
 - Catholic Principals' Council of Ontario
 - Ontario Principals' Council
 - Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
 - Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario
 - Ontario English Catholic Teachers' Association
 - Ontario Public School Boards' Association
 - Ordre des vétérinaires de l'Ontario
 - Ordre des pharmaciens de l'Ontario
 - Ordre des travailleurs sociaux et des techniciens en travail social de l'Ontario
- Tous les membres du 7^e et du 8^e conseil ainsi que leurs présidents et membres de comités (avec quelques chevauchements).
- Tous les cadres supérieurs qui travaillent en étroite collaboration avec le conseil ou l'un de ses comités.

Le rapport commence par un résumé de l'analyse, suivi de recommandations, chacune étant accompagnée d'une justification. On peut y lire ce que l'Ordre fait bien et devrait continuer de faire, mais aussi ce qu'il pourrait améliorer et modifier. On encourage les lecteurs peu intéressés par les détails des résultats de la recherche ou ayant peu de temps à y consacrer à lire ces 20 premières pages.

Notre évaluation et nos recommandations sont fondées sur les quatre flux de données (qui figurent dans les annexes) ainsi que sur nos propres 27 années d'expérience et d'expertise en matière de recherche indépendante et d'écrit, en tant qu'autorité, sur la gouvernance réglementaire au Canada (plus de précisions à ce sujet à l'annexe 4). Il convient toutefois de noter que notre corpus de recherche est beaucoup plus large.

L'annexe 1 contient des données importantes et exhaustives recueillies lors d'entrevues individuelles avec des membres intéressés du 7^e conseil de l'Ordre (sortants en juillet 2018) et du 8^e conseil (entrants), des cadres supérieurs travaillant directement avec le conseil et les comités, et un(e) ancien(ne) président(e) concerné(e). Nous avons invité les principaux intervenants externes à participer à un sondage en ligne dont les questions reflétaient les mêmes enjeux que ceux abordés au cours des

entretiens. Le résumé des entretiens comprend leur rétroaction; des extraits supplémentaires se trouvent à la fin de l'annexe.

Le but premier de la recherche par entretien était d'évaluer l'efficacité du conseil et des comités, ainsi que d'autres aspects pertinents de la gouvernance de l'Ordre.

L'annexe 2 présente les résultats de la recherche réalisée à partir des questionnaires en ligne auprès du public et des membres de l'Ordre. On y trouve aussi des résumés et des tableaux.

L'annexe 3 contient les commentaires de Governance Solutions Inc. (anciennement Brown Governance Inc.) sur la réunion du conseil du 7 juin 2018. L'observation d'une réunion lui a permis de mieux comprendre le fonctionnement du conseil, de la circulation de l'information et de la reddition de comptes, de l'exécution des rôles et responsabilités, ainsi que des aspects de la gouvernance comme la culture, les relations et le comportement, qui seraient autrement difficiles à évaluer bien qu'importants.

L'annexe 4 présente les résultats de notre examen des meilleures pratiques de gouvernance. Nous nous sommes penchés sur la *Loi sur l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario* et règlements pertinents, les règlements administratifs et les politiques. Les rapports des réunions du conseil et des comités, les comptes rendus et ordres du jour, ainsi que les ressources publiques, dont le rapport annuel de l'Ordre et son site web, ont également fait partie de l'examen. Nous les avons comparés aux meilleures pratiques de gouvernance reconnues mondialement (p. ex., Financial Reporting Council au Royaume-Uni), aux lignes directrices de gouvernance nationales canadiennes (p. ex., Autorités canadiennes en valeurs mobilières et Bureau du surintendant des institutions financières), puis sous l'angle des organismes de réglementation. Est incluse une comparaison explicite des meilleures pratiques de gouvernance, récentes et émergentes, que les principaux organismes de réglementation similaires dans d'autres professions ont dit utiliser en Ontario et ailleurs.

Résumé

Si les professions réglementées de l'Ontario, y compris l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (l'«Ordre»), cherchent à préserver un modèle d'autoréglementation, elles devront démontrer son efficacité à protéger l'intérêt du public. En ce qui a trait à l'Ordre, cela signifie principalement la protection des élèves de la province.

Il existe deux grandes écoles de pensée en matière d'autoréglementation. Les principales données (p. ex., recherches reconnues, pratiques comparatives et tendances, relevés de recherche, entretiens) ont fait ressortir clairement ces approches distinctes d'autoréglementation¹.

La première est une approche représentative

Selon le précepte fondamental de l'approche représentative, les enseignantes et enseignants sont les mieux placés (peut-être les seuls) pour réglementer leur profession, notamment l'agrément et l'établissement de normes ainsi que les enquêtes et audiences sur les infractions signalées, parce qu'ils sont davantage en mesure de comprendre les attentes de la profession et le contexte des situations. Ce principe s'étend à la composition du conseil (corps dirigeant) et des comités (qui convoquent des réunions de comités et de sous-comités pour tenir des audiences et rendre des décisions). Le personnel enseignant et autres membres de la profession devraient constituer au moins la majorité dans chaque groupe, à tous les niveaux de gouvernance, afin d'assurer que l'on tienne compte des attentes et contextes de façon appropriée et que toute infraction potentielle soit examinée par les pairs. De façon peut-être plus subtile, le mandat et les priorités stratégiques de l'organisme de réglementation vont jusqu'à (et peuvent même principalement viser) la protection et l'avancement de la profession même.

La seconde est une approche réglementaire

Selon le précepte fondamental du deuxième modèle, la protection de l'intérêt du public est primordiale pour le mandat de l'organisme. Quand la protection de l'intérêt du public crée un conflit avec l'intérêt des membres ou de la profession, l'intérêt du public l'emporte chaque fois. Le conseil et les comités sont composés d'au moins un nombre égal de personnes qui ne sont pas membres de l'Ordre, certains diraient une majorité. La composition du conseil et des comités n'est pas déterminée par une élection de membres de la profession à l'intérieur de la profession, mais en fonction des compétences et attributs qui répondent le mieux aux besoins de chaque groupe. Ces qualités pourraient varier du conseil aux comités, et d'un comité à l'autre. Par conséquent, il n'est pas nécessaire que les comités soient composés de membres du conseil; chacun a un rôle unique, mieux exercé par des personnes équipées pour l'assumer.

Les enseignantes et enseignants sont mieux outillés pour établir certaines normes, mais les non-

¹ La «gouvernance» est le «système d'orientation et de contrôle». La «gouvernance d'entreprise» est le système global d'orientation et de contrôle de l'Ordre, lequel comprend les rôles clés de l'organisme tels que l'orientation stratégique; le rendement et la gestion du risque; l'orientation, le suivi et l'évaluation du registraire et chef de la direction; la structure, la sélection et l'évaluation du conseil et des comités; et le financement. La «gouvernance réglementaire» est le système d'orientation et de contrôle dans le cadre duquel l'Ordre exécute son mandat et ses objets, en appliquant sa loi et ses règlements, et en révisant ses processus (règles et procédures) ou en recommandant des révisions. L'«autoréglementation» est une forme de gouvernance réglementaire où l'intendance est gérée (en tout ou en partie) par les personnes réglementées, c'est-à-dire la profession même. Le conseil de l'Ordre est chargé à la fois de la gouvernance d'entreprise et de la gouvernance réglementaire. Ses comités prévus par la loi et par les règlements assurent (en grande partie) la gouvernance réglementaire, tandis que le comité exécutif, le comité des finances, le comité de gouvernance et le comité des ressources humaines, entre autres, assurent la gouvernance d'entreprise. Ces distinctions sont importantes, car l'efficacité de l'Ordre varie considérablement d'une gouvernance à l'autre. (Pour en savoir plus, se reporter au début de l'annexe 4; pour la définition, consulter le rapport du comité Cadbury (en anglais) intitulé *The Financial Aspects of Corporate Governance*, Londres, 1992) <https://www.icaew.com/library/subject-gateways/corporate-governance/codes-and-reports/cadbury-report>.

enseignants sont plus aptes à en élaborer d'autres. Bien que la rétroaction des membres de la profession soit nécessaire à l'établissement de normes professionnelles et d'agrément, les personnes qui n'appartiennent pas à la profession peuvent mieux définir les normes de déontologie et les cadres culturels en évolution (p. ex., précisions sur les abus sexuels). Alors que les audiences tenues par les comités et les sous-comités peuvent bénéficier de la voix d'un pair (p. ex., direction d'école, agente ou agent de supervision, quand un membre fait face à des allégations de faute professionnelle), il est inutile qu'elles soient et elles ne devraient pas être la voix de la majorité ni le vote de la majorité lors du processus de décision. La procédure établie et la qualité quasi judiciaire de la prise de décision sont les principaux critères de l'efficacité des comités statutaires et devraient promouvoir la sélection de leurs membres.

L'Ordre privilégie actuellement une approche hybride de gouvernance représentative-réglementaire, mais qui, de toute évidence, tend vers la sélection représentative. Son conseil est composé de 37 personnes, dont 23 membres élus de la profession. Presque tous les comités statutaires et importants de l'Ordre, y compris les sous-comités, comptent une majorité de membres de la profession, principalement les mêmes personnes que les membres élus du conseil. Le conseil et la plupart des comités sont présidés par des membres élus de la profession. Même la liste d'experts à laquelle on peut avoir recours pour former les groupes ne peut fournir qu'un seul membre par groupe et ils sont exclus du vote lors de la décision finale.

L'Ordre nous a demandé de répondre aux questions suivantes : Quel est le degré d'efficacité de la gouvernance de l'Ordre? Quelles améliorations pourrait-on y apporter?

Bien que nous présentions les résultats de façon plus détaillée plus loin dans le présent rapport, notre évaluation se résume ainsi :

- le **processus** de gouvernance réglementaire de l'Ordre est très efficace;
- les **résultats** de la gouvernance réglementaire de l'Ordre sont en grande partie indéterminés; et
- les processus et résultats de la **gouvernance d'entreprise** de l'Ordre ne sont pas efficaces.

Le processus de gouvernance réglementaire de l'Ordre est très efficace

Le processus de gouvernance réglementaire en amont est solide², notamment l'agrément, l'établissement de normes, les qualifications et tous les principes qui orientent les membres et la profession. L'Ordre est tenu d'appliquer les lois et de les faire respecter, ainsi que de formuler, de rédiger et de réviser la réglementation, les règlements administratifs et les politiques de gouvernance réglementaire. Les comités de l'Ordre, son personnel et ses conseillers consacrent beaucoup de temps et d'expérience à ces efforts. Le conseil accueille généralement leurs recommandations de façon favorable. Les normes professionnelles et les qualifications additionnelles font constamment l'objet d'examen et de mise à jour, ce qui cadre bien avec les attentes et aspirations du public et de la province. Elles sont au cœur des priorités stratégiques de l'Ordre (2015-2018) et des allocations de ressources.

Le processus de gouvernance réglementaire en aval est également efficace, bien qu'il pourrait bénéficier de certaines améliorations³. Les enquêtes, la discipline, l'aptitude professionnelle et toutes les pratiques qui surveillent, évaluent et responsabilisent les membres de la profession font partie du processus en aval. Les comités de l'Ordre, son personnel et ses conseillers consacrent beaucoup de temps et d'efforts à ces processus – produisant un effet largement favorable. La procédure établie et la prise de décision sont de haute qualité, principalement grâce au personnel. L'Ordre consacre de plus en plus de ressources,

² «En amont» décrit toutes les étapes du processus de gouvernance réglementaire qui précèdent un événement (une violation ou une violation potentielle). Des ressources sont allouées à la gouvernance réglementaire en amont en grande partie pour réduire le risque de violation.

³ «En aval» décrit toutes les étapes du processus de gouvernance réglementaire qui suivent un événement (une violation ou une violation potentielle). Le processus de gouvernance réglementaire en aval implique d'abord le signalement des violations, l'arbitrage et le règlement, puis la divulgation et le raffinement des règles afin de boucler la boucle et de revenir au processus de gouvernance réglementaire en amont.

notamment la formation, la promotion et la participation en ligne, pour rendre ces processus accessibles au public, aux membres, aux conseils scolaires et autres parties susceptibles de déposer une plainte.

Quant au processus de gouvernance réglementaire en aval de l'Ordre, il y a matière à amélioration. À cette fin, nous avons élaboré les recommandations ci-après.

Les résultats de la gouvernance réglementaire de l'Ordre sont en grande partie indéterminés

Un organisme réglementaire peut chercher à s'assurer que sa gouvernance réussit vraiment à protéger les élèves de deux manières principales. L'une est une mesure directe de la réduction des préjudices causés aux élèves : mesurer le risque sur le terrain. Nous reconnaissons qu'il s'agit d'un domaine de gouvernance difficile pour tout organisme de réglementation ou pour celui qui cherche à faire respecter les normes éthiques ou professionnelles. On a donc tendance à mesurer les activités et à en tirer des conclusions.

L'autre approche, acceptable, consiste à utiliser un modèle de chaîne logique⁴, qui délimite les étapes itératives du processus de réglementation, en montrant clairement les liens et leurs effets les uns sur les autres et, en fin de compte, sur le résultat, à savoir protéger les élèves. Puis on note ce qui se mesure à chaque étape afin de parvenir à une conclusion plausible, soit atteindre le résultat prévu. Par exemple, l'une des étapes est d'impliquer le personnel enseignant et lui communiquer les attentes. Pour ce faire, les étapes préalables seraient illustrées dans la colonne de gauche de la chaîne, et les étapes successives, dans la colonne de droite. Chaque étape du processus de gouvernance réglementaire serait liée dans une chaîne linéaire et mènerait éventuellement à la réduction des préjudices contre les élèves. Pour mesurer le succès de cette étape, on pourrait, par exemple, mener une enquête sur le niveau de sensibilisation du personnel enseignant. On évaluerait également le succès de toutes les autres étapes de la chaîne.

Ensemble, ces étapes constitueraient une approche qui permettrait de mesurer de façon plausible ou logique la réduction du risque ou des préjudices parmi les élèves. Le conseil approuverait ces mesures et les mettrait ensuite en pratique afin de faire un suivi périodique (certaines mesures seraient trimestrielles, d'autres, annuelles). Ces mesures guideraient les priorités stratégiques de l'Ordre, lesquelles seraient alignées sur les étapes les plus importantes, c'est-à-dire celles qui contribueraient le plus à la réduction du risque.

L'Ordre utilise une approche de chaîne logique *implicite*. Ses priorités stratégiques, les rapports du registraire et son rapport annuel soulignent la mesure, l'amélioration et la responsabilisation de chaque étape du processus réglementaire, en concluant de façon implicite que les élèves seront mieux protégés. Il serait préférable que l'Ordre essaie de mesurer directement le niveau de risque sur le terrain pour constater si les efforts qu'il a déployés ont vraiment réussi à réduire le risque.

Au minimum, l'Ordre devrait adopter une approche de chaîne logique *explicite* pour relier ces étapes entre elles et aux résultats, et pour en mesurer l'efficacité.

Un accès plus facile aux processus de plaintes protège-t-il davantage les élèves? Le nombre de plaintes a effectivement diminué ces dernières années, mais les chercheurs nous avertissent qu'une baisse ne correspond pas toujours à une réduction du risque. En fait, lors de l'adoption et du changement de processus, l'augmentation du nombre de plaintes est une mesure favorable qui témoigne de la confiance dans le processus.

Des normes professionnelles plus élevées, des qualifications additionnelles et une meilleure promotion de leur existence auprès des membres se traduit-il par la protection des élèves? Il s'agit là de la question fondamentale de savoir où l'Ordre devrait consacrer ses faibles ressources. Il existe de nombreuses

⁴ Par exemple, consulter Ezekiel et Schacter, *Measuring the Performance of Corporate Ethics Programs: Creating an Ethics Performance Story*, Le Conference Board du Canada, Ottawa, 2002.

preuves anecdotiques, et empiriques, dans plusieurs secteurs (p. ex., électricité, sécurité aérienne) qui montrent que les investissements en amont dans les processus rapportent des dividendes à long terme en réduction des risques. L'Ordre devra discerner avec précision les initiatives qui portent fruit ou qui sont susceptibles d'en porter.

Les processus et résultats de la gouvernance d'entreprise de l'Ordre ne sont pas efficaces

Deux principaux facteurs contribuent à cet énoncé : la gouvernance réglementaire domine tellement l'Ordre et ses comités que la gouvernance d'entreprise ne retient guère l'attention et que celle-ci est politisée à l'extrême.

La gouvernance d'entreprise implique l'établissement d'une orientation stratégique claire qui permet à l'Ordre de s'acquitter de son mandat (protéger les élèves), ainsi que de prévoir le risque et de mettre en place le personnel, les politiques et les ressources nécessaires à cette fin. Dans le cas de l'Ordre, sa mission, sa vision et ses valeurs sont clairement liées à son mandat, mais ses priorités stratégiques ne le sont pas. Pour cette raison, les efforts visant à améliorer les processus de gouvernance réglementaire (discuté plus haut) et à participer à l'avancement de la profession, en Ontario et ailleurs, déterminent presque entièrement les éléments essentiels à l'exécution de son mandat. À certains moments, ils sont motivés par des considérations opérationnelles tactiques. Certains de ces efforts de gouvernance réglementaire peuvent s'avérer louables (p. ex., quand l'Ordre joue un rôle important pour faciliter, diriger et influencer les groupes de travail provinciaux, nationaux et internationaux), mais il n'est pas clair que ces efforts et d'autres déployés pour promouvoir la marque et la profession contribuent vraiment à la protection des élèves⁵.

Chose plus fondamentale, la gouvernance d'entreprise de l'Ordre est extrêmement politisée. Bien que l'on puisse s'attendre à ce que le rôle de défenseur du côté des enseignants pendant le processus d'audience soit valable, la politisation à l'Ordre va bien au-delà. Les votes du conseil sont surveillés en temps réel et une rétroaction est communiquée aux membres du conseil par des personnes de l'extérieur. Un processus parlementaire étouffe la dissidence et même le dialogue. Il domine les réunions du conseil qui sombrent dans des débats allant de la cotisation des membres (150 \$ par année par membre, la même depuis un certain temps), aux avantages personnels d'être membre du conseil, en passant par les évaluations du rendement du personnel et la rémunération.

En période électorale, certains membres du conseil sont activement poussés à démissionner (vous n'aurez pas notre appui), alors que d'autres sont encouragés à se présenter. Le faible taux de participation et la séparation de la carte électorale en de nombreux districts favorisent la politisation, entraînant le tri sélectif de certains membres élus par un très petit nombre de personnes, basé sur les relations et les antécédents de vote, plutôt que sur les compétences ou la capacité de leadership.

Selon la structure de gouvernance du conseil, chaque membre élu a un mandat identique de trois ans, avec une limite de deux mandats. Cela signifie que tous les trois ans, le conseil est perturbé, avec une rotation de membres élus égale ou supérieure à 50 %, ce qui entraîne une fragmentation de la mémoire institutionnelle et une courbe d'apprentissage difficile à suivre pour les nouveaux membres du conseil et

⁵ Depuis la fin de notre évaluation, le conseil a adopté de nouvelles priorités stratégiques (le 8 novembre 2018.) Deux d'entre elles semblent aller dans la bonne direction : la définition d'indicateurs de performance clés et l'accent sur la gestion du risque. Elles contribueront, dans une certaine mesure, à réaliser l'objectif ultime, qui est de réduire le risque parmi les élèves (p. ex., au moyen d'une chaîne logistique explicite ou d'une chaîne de valeur qui mesure les résultats et contribuerait à une gouvernance plus efficace et alignée sur le mandat). Toutefois, la définition du risque n'est pas claire : le «risque» auquel on fait référence est ambigu. Il faudrait plutôt le lier explicitement au mandat de protection des élèves de l'Ontario. De plus, on parle de gestion plutôt que de gouvernance ou de surveillance du risque. Et certaines des nouvelles priorités stratégiques continuent de consacrer les ressources à faire avancer la profession et à promouvoir l'autoréglementation.

des comités qui sont censés contribuer dès le premier jour.

Tous les trois ans, une fois le nouveau conseil convoqué, un processus de sélection hâtif du président du conseil ainsi que du président et des membres de chaque comité confère un pouvoir réel au petit nombre de membres du conseil réélus. Il n'est pas facile pour l'ensemble du conseil de changer d'orientation dans six ou dix-huit mois, même s'il est tombé d'accord pour de meilleurs choix.

L'exigence structurelle pour une majorité des membres élus au conseil, aux comités et aux sous-comités politise davantage la gouvernance d'entreprise.

Chacune de ces étapes est défendable de manière démocratique, mais l'effet global n'est ni démocratique ni fonctionnel. Une petite minorité de membres même parfois leurs mandataires élisent leurs gouverneurs pour un mandat de trois ans à partir d'un groupe restreint de candidats souvent sélectionnés en fonction de leurs relations et de leurs antécédents de vote. Ensuite, les membres du conseil et des comités retenus sont censés être pleinement opérationnels, quelles que soient leur expérience, leur compatibilité et leur formation.

De façon encore plus fondamentale, la politisation continue de la gouvernance d'entreprise de l'Ordre a donné lieu à une perception largement partagée parmi les membres – et aussi par certains membres du conseil – que le véritable objectif de l'Ordre est de protéger et de représenter la profession enseignante. La campagne électorale de certains membres du conseil portait d'ailleurs sur cette plateforme. Ce défaut fondamental empêche l'Ordre de se concentrer sans vergogne et sans restriction sur son véritable objectif, à savoir la protection des élèves de l'Ontario.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes, explications à l'appui, visent à améliorer l'efficacité de la gouvernance de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Elles sont groupées par ordre de priorité approximative en fonction de leur portée. Nombre d'entre elles nécessitent l'adoption de modifications légales ou réglementaires, bien que plusieurs recommandations importantes puissent être immédiatement mises en œuvre à l'interne. Les annexes expliquent en détail les résultats de chaque volet de recherche ayant contribué à ces recommandations.

Recommandations	Justification
	La première série de recommandations porte sur la réforme de la structure et de la composition du conseil et des comités. Les recommandations qui suivent préconisent une approche axée sur les compétences, et prévoit qu'un nombre beaucoup plus important de membres qualifiés et intéressés de la profession et du public exercent leurs fonctions dans le cadre de mandats plus souples. Ces réformes contribueront à renforcer considérablement la gouvernance tout en préservant le modèle d'autoréglementation.
1. Le conseil sera composé de 14 membres, 7 appartenant à la profession et 7 extérieurs à la profession.	Avec un corps dirigeant de 37 personnes, c'est un réel défi de pouvoir résoudre des problèmes complexes ou d'engager un dialogue constructif. Le fond de la gouvernance revient donc par défaut aux comités et au personnel. La taille du conseil est énorme et essentiellement imposée par l'obligation de constituer 14 comités à partir de ses 37 membres. Si l'on alimente le conseil et les comités avec différents groupes de personnes, ce besoin est éliminé. Un conseil composé de 14 membres est un corps dirigeant de taille raisonnable qui est idéalement placé pour assurer efficacement une orientation et une surveillance stratégiques de la gouvernance d'entreprise et de réglementation de l'Ordre, et du personnel, par l'intermédiaire de son registraire. Bien que la taille optimale d'un corps dirigeant soit de 7 membres, la taille moyenne des conseils d'administration au Canada est de 11 membres. Cette distinction tient compte du fait qu'il est avantageux pour les conseils d'administration d'avoir des pensées divergentes et une diversité. Pour les organismes de réglementation et les organismes à but non lucratif en général, la moyenne est légèrement plus élevée, car il est important de pouvoir entendre différents points de vue autour de la table. Il devient toutefois plus difficile de gérer et d'assurer le bon fonctionnement d'un groupe de plus de 15 personnes. Les conseils plus grands donnent inévitablement lieu à des sous-comités exécutifs qui veillent à leurs propres intérêts, ce qui ne s'avère pas une bonne pratique de gouvernance. Parmi les autres professions autoréglementées de haut niveau, la tendance est clairement à la création de conseils d'administration plus petits et bien équilibrés. Un nombre égal de membres de la profession et de personnes

	extérieures à la profession apporte équité et équilibre à un organisme d'autoréglementation, ce qui permet à la profession d'avoir voix au chapitre sans toutefois dominer indûment. De plus, cela nous éloigne d'un modèle représentatif où la protection de la profession risque de masquer la protection des élèves, à la fois dans la perception et dans la pratique.
2. Les membres du conseil seront choisis parmi un groupe de candidates et de candidats qualifiés à la suite d'un processus rigoureux et transparent.	On encouragera les membres de la profession et les membres du public à présenter leur candidature au conseil, laquelle sera sélectionnée par un comité de gouvernance et de mises en candidature (CGM) chargé de vérifier les compétences et attributs afin d'établir un profil optimal pour servir au conseil. Au lieu d'élections, d'autres professions autoréglementées de haut niveau s'orientent vers des mises en candidature fondées sur les compétences pour choisir leurs gouvernants. Le public appuie ce changement. Le CGM devra faire des efforts pour assurer une portée étendue (inclusion) et un processus rigoureux et transparent du début à la fin. Une expérience en gouvernance et au sein d'un conseil d'administration, ainsi que des compétences en leadership, en stratégie, en risque et en ressources humaines seront des critères essentiels. Les membres du public seront nommés par la province sur les recommandations du CGM, mais sans s'y limiter. Les membres de la profession seront nommés par le conseil, sur recommandation du CGM.

Recommandations	Justification
	Bien que démocratique, ce processus implique une approche différente d'une élection par les membres. Il n'est pas antidémocratique de rechercher des compétences pertinentes.
3. Les membres des comités prévus par la loi (sauf l'exécutif), réglementaires et du comité des normes d'exercice de la profession et d'éducation (gouvernance réglementaire) seront choisis parmi des groupes de candidats	Les membres de la profession et du public seront encouragés à poser leur candidature pour siéger aux comités réglementaires et prévus par la loi. Chargé de procéder à la sélection, un comité de gouvernance et de mises en candidature («CGM») vérifiera les compétences et attributs des candidats afin d'établir un profil optimal pour siéger aux divers comités. Le public et les enseignants appuient la composition de ces comités avec des personnes différentes que celles qui siègent au conseil. Ces deux groupes, ainsi que d'autres professions autoréglementées de haut niveau, privilégient une approche de sélection par comité basée sur les compétences. Le CGM devra faire des efforts pour assurer une portée étendue (inclusion) et un processus rigoureux et transparent du début à la fin.

qualifiés à la suite d'un processus rigoureux et transparent ⁶ .	L'expérience et une connaissance approfondie de la procédure établie et des processus décisionnels quasi judiciaires, ainsi que des normes éthiques et de l'intérêt du public, seront des critères essentiels. Les membres du public seront nommés par la province, informés, mais non limités par les recommandations du CGM. Les membres de la profession seront nommés par le conseil, sur recommandation du CGM. À l'heure actuelle à l'Ordre, les comités d'agrément et des ressources humaines reflètent le mouvement vers l'approche axée sur les compétences.
4. Les groupes linguistiques, confessionnels, régionaux et autres seront consultés lors du processus de sélection.	Passer d'un modèle électoral représentatif à un modèle de mises en candidature basé sur les compétences incite le comité de gouvernance et de mise en candidature à mettre en place un mécanisme qui permet de contacter intentionnellement et de manière significative les groupes linguistiques, confessionnels, régionaux et autres pour obtenir leur rétroaction et l'inclure dans leurs rapports au conseil, aux membres et au public.
5. Le mélange de membres de la profession et de membres du public sera motivé par l'obtention de résultats aussi bons que possible.	Le «bon» équilibre entre les membres de la profession et du public variera selon les comités. • Les comités et sous-comités d'enquête, de discipline et d'aptitude professionnelle auront un nombre égal de membres des deux groupes. Le nombre de membres provenant de la profession comprendra des représentants de groupes de pairs, le cas échéant (p. ex., directions d'école, agentes et agents de supervision, francophones, Autochtones, etc.). • Les comités d'agrément, d'appel de l'agrément, d'appel des inscriptions ainsi que des normes d'exercice de la profession et d'éducation auront une majorité (de un) de membres de la profession. • Le comité exécutif sera un comité plénier du conseil. • Les sous-comités des finances et d'audit, de gouvernance et de mises en candidature ainsi que des ressources humaines seront composés

Recommandations	Justification
	majoritairement de membres du conseil ne provenant pas de la profession, conformément aux meilleures pratiques, et compteront chacun une majorité de membres indépendants, avec une capacité de nommer des non-membres du conseil, le cas échéant, en cas de capacités insuffisantes.

⁶ S'il y a une volonté d'adopter ces recommandations rapidement, les membres actuels du conseil devraient choisir de continuer à siéger à un comité prévu par la loi ou au conseil, et leur aptitude serait évaluée afin d'établir des comités composés de membres déjà formés et initiés.

	Le comité de gouvernance et de mise en candidature (CGM) en particulier doit être composé majoritairement de membres extérieurs à la profession afin d'éviter ou de donner l'impression, à tort ou à raison, qu'un petit groupe de membres de la profession, potentiellement hautement politisés, contrôle le processus de sélection (ce qui est actuellement le cas et doit changer afin de préserver l'autoréglementation à l'Ordre). La profession serait représentée sur le CGM par des membres qualifiés et intéressés du conseil et une majorité (d'au moins une personne de plus) de non-membres de la profession. La combinaison précise serait déterminée par les aptitudes des membres.
6. Les membres du conseil et des comités auront un mandat échelonné sur deux ans, renouvelable jusqu'à quatre fois (huit ans).	Trois ans (terme actuel) représentent un très long engagement à recevoir d'un enseignant, en un seul coup. Cela présente des défis pour la gestion de la classe, des élèves et des écoles. Des termes non décalés signifient que la moitié ou plus des membres du conseil, issus de la profession, partent au même moment et qu'ils sont remplacés par des personnes totalement nouvelles avec peu ou pas de préparation ni de formation. Les mandats de deux ans offrent un engagement raisonnable pour les enseignants, directions d'école et aux autres occupants de postes qui exigent un engagement professionnel à long terme et une continuité assurée. L'Ordre reçoit également un engagement sur une période raisonnable de la part de chaque membre. Le fait de décaler les mandats signifie que la moitié des membres du conseil et des comités peuvent être nommés de nouveau chaque année. Leur mandat peut toutefois être renouvelé jusqu'à quatre fois si les deux parties sont satisfaites de la contribution, de la participation et de la durée d'engagement. Dans ce modèle, l'Ordre peut s'attendre à une rotation annuelle de 15 % (environ), ce qui est beaucoup plus facile à gérer en ce qui concerne l'intégration, la formation, la relève et le flux. La mémoire institutionnelle est prolongée. Les intégrations accélérées et les perturbations, tous les trois ans, sont atténuées. Il est possible de planifier la succession de la présidence du conseil et des comités. La plupart des autres professions autoréglementées de haut niveau privilégient des mandats décalés ou une variante efficace.
7. Les présidents du conseil et des comités seront choisis parmi les membres, et par eux, informés par un comité de	Chaque année, le comité de gouvernance et de mises en candidature évaluera les personnes intéressées et qualifiées, et présentera les résultats au conseil et à chaque comité afin de guider leur choix. Les présidents du conseil et des comités ne doivent pas nécessairement être membres de la profession. Ils seront retenus en fonction de la meilleure compatibilité, et il est possible que ce soit

gouvernance et de mises en candidature, avec des mandats renouvelables d'un an.	souvent un membre du public. Les mandats d'un an sont renouvelables jusqu'à quatre fois (quatre ans) d'un commun accord.
Cette série de recommandations vise à combler les lacunes en matière d'orientation stratégique, de rendement et de risque. En liant inextricablement les priorités stratégiques, les mesures et les ressources au mandat de protection des élèves, on améliore grandement l'efficacité du processus de gouvernance. Toutes ces recommandations peuvent être mises en œuvre immédiatement, sans l'approbation d'une tierce partie.	
8. Le conseil approuvera des priorités stratégiques qui améliorent la protection des élèves et s'harmonisent explicitement avec cet objectif ⁷ .	Le rôle principal de la gouvernance d'entreprise consiste à définir une orientation stratégique claire, assortie de priorités stratégiques (objectifs et stratégies) qui permettront nettement de réaliser le mandat, les objets, la mission, la vision et les valeurs de l'Ordre. L'Ordre, c'est-à-dire le conseil et les cadres supérieurs, doit convenir d'un objectif clair et précis, puis des priorités stratégiques pour l'atteindre.

Recommandations	Justification
	La protection des élèves est l'objectif final. La protection de la profession est un moyen d'y parvenir, dans la mesure où cela peut être démontré selon toute vraisemblance.
9. L'Ordre mesurera directement la réduction des préjudices chez les élèves de l'Ontario ou adoptera un modèle de chaîne logique explicite pour relier les activités prioritaires stratégiques au résultat souhaité et rendra compte publiquement de ces résultats.	Les données ont révélé un manque général de compréhension et une méconnaissance du mandat, des priorités stratégiques, des initiatives et des résultats de l'Ordre, non seulement parmi le public, les membres et les parties prenantes externes, mais même parmi les nouveaux membres du conseil (commentaires issus de la «boîte noire» et du «grand frère»).
	La seule façon pour l'Ordre de prendre des décisions éclairées sur l'affectation de ses ressources et de gérer efficacement ses niveaux de gouvernance en matière de risque, de personnel et de politiques est de mesurer les résultats de ses stratégies.
	La meilleure façon est de mesurer directement la réduction du risque sur le terrain.
	La deuxième meilleure façon est un lien de chaîne logique explicite des étapes en amont (dont l'agrément, l'établissement de normes, les qualifications additionnelles, la formation des membres et la participation) aux étapes en aval (dont l'accès et l'éducation aux infractions et leur signalement; enquêtes, discipline, procédure établie

⁷ Le conseil a approuvé de nouvelles priorités stratégiques en novembre 2018 – se reporter à nos observations dans la note en bas de page du sommaire.

	d'aptitude professionnelle, audiences et décisions; et communication des décisions à grande échelle) aux résultats attendus en matière de réduction des risques aux élèves⁸. Ensuite, il faut communiquer ces résultats de manière générale et soutenue aux parties prenantes de l'Ordre.
10. L'Ordre continuera d'améliorer ses initiatives afin de favoriser la participation du public et des membres par un site web, un bulletin d'information, un groupe de discussion, un sondage et d'autres moyens, de mesurer les résultats obtenus et de faire rapport de la compréhension accrue des objectifs de l'Ordre.	Les efforts visant à faire participer le public et les membres sont une force de l'Ordre. Ils doivent être soutenus et continuellement renouvelés. L'accessibilité, la transparence et l'éducation sont les trois piliers de la responsabilisation. Des mesures explicites et un suivi des résultats des initiatives (une compréhension accrue et une meilleure application) amélioreront l'efficacité et l'efficience. L'Ordre est un chef de file en matière de divulgation publique, dont les décisions des sous-comités, et il ne devrait pas manquer à cet engagement en matière de transparence et de responsabilité.
Cette série de recommandations porte sur la culture et le fonctionnement. La gouvernance est un outil qui peut transformer la culture organisationnelle. Toutes les autres recommandations portant sur la structure et le processus (de 1 à 37) ont pour objectif de transformer la culture de l'Ordre, pourvu que sa haute direction soit favorable à ce changement. Une formation améliorée et obligatoire sur la gouvernance contribuera grandement à éliminer deux obstacles qui entravent une gouvernance efficace : une compréhension claire et commune de ce qu'est la gouvernance, le «pourquoi» et le «comment» d'une gouvernance efficace (l'autre obstacle – la forte politisation – est abordé dans la première série de recommandations.) La plupart de ces importantes recommandations peuvent être mises en œuvre immédiatement, sans l'approbation d'une tierce partie.	
11. La culture de gouvernance du conseil sera plus saine, respectueuse et	Les données ont montré que, chez un nombre important de membres du conseil et de la profession, il existe un manque de respect pour le personnel de l'Ordre et un sentiment que c'est «eux contre nous», c'est-à-dire les enseignants contre les membres du public. Ce sont les symptômes d'une culture de gouvernance malsaine qui doit changer.

⁸ Les chaînes de logique ou de valeur sont décrites plus en détail dans le sommaire.

professionnelle.	Cela est ressorti clairement lors de nos entrevues et durant nos séances d’observation des réunions. Le conseil doit recentrer sa pensée à cet égard. Les membres du conseil doivent respecter le rôle et le professionnalisme des membres du personnel, puis s’appuyer sur leur travail, notamment par un engagement constructif, sans toutefois éprouver du ressentiment ou de la méfiance à l’égard de ce travail. Les membres du public doivent être respectés et traités comme des égaux à chaque étape de la gouvernance. Et bien entendu, les membres de la profession doivent être également respectés et tenus en haute estime.
------------------	--

Recommandations	Justification
12. L’Ordre sera renommé «Autorité réglementaire des enseignantes et des enseignants de l’Ontario».	Le nom «Ordre des enseignantes et des enseignants» suppose un rôle représentatif («des enseignants») et contribue au sentiment que la protection et l’avancement de la profession plutôt que les élèves sont sa priorité. L’«Ordre» met l’accent sur son rôle d’agrément plutôt que sur ses fonctions essentielles d’enquête, de discipline et d’aptitude professionnelle. Bien que d’autres corps dirigeants réglementés de l’Ontario ont traditionnellement porté le nom d’«Ordre» («College» en anglais), le fait qu’il existe également l’Ontario Teachers College (véritable établissement pédagogique) pose encore plus de problèmes à la profession enseignante [<i>Note du traducteur : confusion du terme «college» en anglais seulement</i>]. Le nouveau nom reflète l’obligation et le pouvoir prévus par la loi de la province et de ses habitants de réglementer les enseignants. Un nouveau nom est essentiel à la transformation de la culture de gouvernance.
13. L’Ordre adoptera un programme de formation structuré obligatoire en gouvernance à l’intention du conseil, des cadres supérieurs et des membres des comités, ainsi qu’un programme distinct pour tous les présidents.	Les données révèlent des manques flagrants de compréhension de la gouvernance, de sa raison d’être et de son exécution. Une ambiguïté considérable réside dans les rôles et responsabilités, ce qui incite souvent d’un côté le conseil à microgérer les affaires et de l’autre, le personnel à combler les lacunes en gouvernance laissées par le conseil. Ils doivent tous avoir une compréhension commune de la gouvernance d’entreprise et de réglementation ainsi que de la clarté des rôles. Les membres du conseil doivent comprendre pourquoi gouverner et comment le faire. Les cadres supérieurs doivent comprendre comment faire rapport au conseil dirigeant sans l’importuner avec les menus détails liés aux opérations. Le perfectionnement professionnel (PP) des membres du conseil est autogéré, et non motivé par un profil de compétences destiné à renforcer les capacités et à combler les lacunes dans les domaines visés, ce qui serait beaucoup plus efficace.

	Le montant prévu pour le PP des membres du conseil (2 520 \$/trois ans) est faible pour un organisme ayant ce niveau de responsabilité publique.
14. Des évaluations annuelles officielles de l'efficacité du conseil, des comités et des présidents s'appuieront sur des critères préétablis.	Les meilleures pratiques de gouvernance exigent un processus d'évaluation rigoureux, motivé par les attentes convenues au début de chaque année. Le comité de gouvernance et de mises en candidature s'occupera des évaluations du conseil, des comités et des présidents. Dans une perspective d'avenir visant l'amélioration de l'efficacité, les conclusions sont partagées avec le comité exécutif et un résumé des activités avec l'ensemble du conseil. Faire appel à des professionnels externes qui communiquent directement avec les personnes évaluées et les évaluateurs est une meilleure pratique pour atténuer la circularité interne et la subjectivité (préjugé dans les deux sens).
15. Des évaluations annuelles formelles de l'efficacité du registraire continueront d'être menées, motivées plus explicitement par des priorités stratégiques alignées sur la réalisation du mandat.	Les meilleures pratiques en matière de gouvernance favorisent un processus d'évaluation rigoureux, motivé par les attentes convenues au début de chaque année : objectifs de performance du registraire reflétant les priorités stratégiques approuvées, une fois qu'elles sont mieux alignées sur le mandat de l'Ordre.

Recommandations	Justification
	Le comité des ressources humaines s'occupera de l'évaluation du rendement du registraire. Dans une perspective d'avenir visant une amélioration de l'efficacité, les conclusions seront partagées avec le comité exécutif et un résumé des activités avec l'ensemble du conseil. Faire appel à des professionnels externes qui communiquent directement avec les personnes évaluées et les évaluateurs est une meilleure pratique pour atténuer la circularité interne et la subjectivité (préjugé dans les deux sens).
16. Le comité exécutif sera un comité plénier dont le mandat sera modifié; les séances	Pour accroître son efficacité, le conseil devra trouver le rythme, l'équilibre et la cohérence nécessaires au bon déroulement des réunions. À l'heure actuelle, ces mécanismes ne fonctionnent pas bien. Demander aux administrateurs d'exprimer leur dissidence et d'échanger de manière constructive entre eux et avec le personnel, lors de réunions publiques auxquelles participent des parties axées sur

publiques, à huis clos et exécutives seront redéfinies.	la défense d'intérêts particuliers, mène inévitablement à une «culture de la peur», aux grands discours et à la fragmentation. Les réunions publiques du conseil continueront d'être tenues pour permettre de poser des questions et de prendre des décisions sur les modifications apportées à la réglementation, aux règlements administratifs et aux politiques liés à la gouvernance réglementaire, les rapports de comités, les rapports du registraire et les points saillants de la gouvernance d'entreprise. Le comité exécutif se réunira en comité plénier, à huis clos, afin de promouvoir un dialogue ouvert et une participation constructive entre ses membres ainsi qu'avec le personnel sur les enjeux de gouvernance d'entreprise (stratégie, risque, personnel, politiques et ressources), et notamment de discuter du travail des comités des finances et d'audit, de gouvernance et de mises en candidature, et des ressources humaines. Les réunions du conseil ou du comité exécutif seront limitées aux questions portant sur la gestion du travail du registraire. Autrement, le registraire ne sera pas exclu des réunions à huis clos. Celles-ci font l'objet d'abus (p. ex., réunion du conseil de juin 2018, réunion du comité de gouvernance tenue le même mois, nombre important de personnes interviewées) afin de faciliter les caucus à huis clos en l'absence de personnel. D'autres professions autoréglémentées de haut niveau dissolvent leurs comités exécutifs ou les redéfinissent. La politique de l'Ordre sur le huis clos sera examinée (et renommée) afin de refléter ces changements liés aux pratiques de réunion.
17. Le président du conseil ne siègera pas à temps plein et son rôle sera de veiller à l'efficacité du conseil.	Le fait que le rôle de président du conseil soit devenu un poste à temps plein reflète les pratiques de gouvernance dans des types d'organismes tout à fait différents. Cela a mené au déploiement d'efforts visant à trouver des activités pour remplir son horaire. Au lieu d'être un porte-parole et un ambassadeur à l'externe, le président s'efforcera de gérer efficacement le conseil, d'aider les membres du conseil, d'assurer la liaison avec le registraire et de coordonner les enjeux entre les comités.

Recommandations	Justification
	Le protocole de communication de l'Ordre sera peaufiné afin de refléter le fait que le registraire est le porte-parole de l'Ordre, et le président, celui du conseil.
18. Le comité de direction sera dissous et le poste de président d'assemblée ne	Un président est chargé de gérer les réunions du conseil, à la fois avant (un comité de direction s'occupe actuellement des ordres du jour et des motions) et pendant (un président d'assemblée s'occupe actuellement de la présidence des réunions).

sera plus nécessaire, les responsabilités étant assumées par le président du conseil.	
19. Une procédure parlementaire stricte durant les réunions du conseil fera place à un processus moins formel afin de favoriser le dialogue, la dissidence et la contestation constructives.	Un conseil de plus petite taille, non encombré d'un président d'assemblée et bien dirigé par un président compétent, adopte les meilleures pratiques en matière d'efficacité du conseil. Il favorise un dialogue ouvert ainsi qu'une participation, une contestation et une dissidence constructives, et ce, dans un esprit de curiosité, d'enquête et de devoir fiduciaire visant à mettre l'accent sur la meilleure façon de protéger les élèves de l'Ontario. Une procédure parlementaire stricte et l'application des règles <i>Robert's Rules of Order</i> annulent ces éléments, essentiels à l'efficacité du conseil. Elles n'ont jamais été conçues pour les conseils d'administration, mais plutôt pour les réunions composées de membres et d'actionnaires.
Cette série de recommandations s'appuie sur les réformes structurelles initiales et propose des améliorations à l'efficacité de certains comités.	
20. Le processus de discipline sera simplifié.	Bien que l'Ordre se soit engagé publiquement à faire tout son possible pour résoudre les affaires dans les 90 jours (120 jours pour des affaires exceptionnelles), de nombreuses affaires prennent plus d'un an à trancher. Les modifications recommandées ci-dessus concernant la composition des comités, et ce, afin d'assurer la disponibilité d'un nombre suffisant de personnes qualifiées pour former des sous-comités, entendre des affaires et rendre des décisions, permettront en partie de régler ce problème. L'Ordre devra améliorer davantage les processus d'adoption en aval (les étapes qui suivent une violation ou une violation potentielle jusqu'au moment de l'arbitrage) afin de réduire le temps nécessaire pour traiter chaque plainte et faciliter le processus d'examen. Par exemple, l'Ordre devrait poursuivre ses efforts pour équiper les parties qui déposent des plaintes (p. ex., avec un gabarit convivial, une boîte à outils et un accès à du mentorat).
21. On tiendra des listes de personnes ayant différentes expertises qui viendront s'ajouter aux membres du comité. Elles	Bien que les comités réglementaire et statutaire soient composés d'un nombre suffisant de membres pour faciliter la convocation de la plupart des sous-comités requis, il faudra à l'occasion faire appel aux membres qualifiés inscrits sur la liste pour pourvoir des postes (p. ex., là où les directions d'école, les agentes et agents de supervision, les membres francophones ou autochtones font face à des allégations de faute professionnelle). Le processus de sélection des personnes inscrites sur la liste d'experts sera intégré au processus ouvert, rigoureux et transparent, basé sur

seront choisies par un processus rigoureux et transparent parmi des groupes de candidats qualifiés.	les compétences et dirigé par le comité de gouvernance et d mise en candidature pour les comités.
---	---

Recommandations	Justification
22. Les personnes provenant de la liste d'experts auront une voix et un vote au même titre que les membres des sous-comités.	Dans de nombreux cas, les experts inscrits sur la liste peuvent être encore plus spécifiquement aptes à siéger à des sous-comités que les membres du comité, du moins au même titre. Ils méritent donc une autorité équivalente à leurs responsabilités et à leur engagement.
23. L'Ordre poursuivra ses programmes d'orientation sur la gouvernance réglementaire pour les nouveaux comités prévus par la loi et réglementaires, et les perfectionnera.	Les données ont démontré que l'Ordre, son personnel et ses conseillers externes conçoivent, dirigent et exécutent des programmes d'orientation rigoureux et efficaces en matière de gouvernance réglementaire. L'utilisation d'experts externes et d'études de cas est particulièrement utile pour certains nouveaux membres des comités (mais pas tous).
24. Les membres des comités du conseil des finances et d'audit, de la gouvernance et des mises en candidature, et des ressources humaines (gouvernance d'entreprise) seront choisis parmi les membres du conseil.	Ces trois comités fonctionnent actuellement en tant que véritables sous-comités, ainsi qu'il se doit, afin d'aider le conseil à gouverner l'Ordre de façon efficace.
25. Le comité des finances sera	La principale fonction de ce comité est, en réalité, l'audit (examiner les états financiers et travailler avec l'auditeur) et non les finances

renommé «comité des finances et d’audit»; sa charte sera modifiée en conséquence.	(budgets et trésorerie). Ainsi, un changement de nom et un réalignement de sa charte réorienteront son accent sur cette valeur ajoutée, et non sur les budgets (frais) et la gestion de trésorerie (liquidités).
26. Le comité de gouvernance sera renommé «comité de gouvernance et de mises en candidature» (CGM); sa charte sera modifiée en conséquence.	La fonction principale de ce comité sera de trouver des membres qualifiés pour siéger au conseil et aux comités, y compris engager les processus visant à déterminer les compétences et attributs nécessaires. En plus de ces responsabilités de mises en candidature, le CGM conservera la responsabilité de gouvernance : examen des chartes du conseil et des comités, évaluation, orientation, formation et pratiques de gouvernance efficaces. Ses responsabilités actuelles en matière de stratégie et de risque appartiennent au conseil dans son ensemble et non à un sous-comité.
27. La charte du comité des ressources humaines sera peaufinée afin de clarifier ses rôles.	La supervision des ressources humaines au niveau de la gouvernance d’entreprise comprend de façon appropriée les points suivants : 1. aider le conseil à gérer efficacement la relation de travail du registraire; et 2. superviser les enjeux stratégiques (de haut niveau, de fond) tels que la diversité, les politiques et l’équité. La charte et le plan de travail du comité des ressources humaines refléteront ces principes, et non d’autres responsabilités plus lourdes qui incombent à l’Ordre (p. ex., l’«administration des salaires» et le registraire adjoint.)

Recommandations	Justification
28. Le comité d’assurance de la qualité agira comme groupe de travail de l’Ordre, et non du conseil, et préparera une feuille de route pour le conseil.	Dans la mesure où l’Ordre et son personnel bénéficient d’un comité d’assurance de la qualité, celui-ci devrait être un organe de l’Ordre constitué par le registraire et responsable devant lui. Il s’agit d’entreprendre un travail consultatif du personnel, il n’est donc pas approprié que ce soit un organe relevant du conseil. Il peut inclure ou non des membres du conseil, selon ce qui s’avère nécessaire. Le registraire préparera régulièrement une feuille de route sur l’assurance de la qualité afin de donner au conseil la confiance dont il a besoin dans ce domaine.
29. Le comité de rédaction agira comme groupe de travail de l’Ordre, et non du conseil.	Dans la mesure où l’Ordre et son personnel bénéficient d’un comité de rédaction, celui-ci devrait être un organe de l’Ordre constitué par le registraire et responsable devant lui. Il s’agit d’entreprendre un travail consultatif du personnel, il n’est donc pas approprié que ce soit un organe du conseil. Il peut inclure ou non des membres du conseil, selon ce qui s’avère nécessaire.
La dernière série de recommandations vise à cerner d’autres occasions pour l’Ordre d’améliorer l’efficacité de sa gouvernance. La mise en œuvre de certaines de ces recommandations pourraient prendre du temps.	

30. Le poste de vice-président sera dissous.	Le poste de vice-président est inutile. Il n'améliore pas l'efficacité de la gouvernance de l'Ordre. Le président peut remplir efficacement les fonctions de leadership au conseil et un mandataire (p. ex., président du CGM) peut intervenir en cas d'absence imprévue.
31. L'Ordre effectuera un suivi de l'efficacité des processus de règlement des plaintes et en fera rapport.	Ces changements assez récents dans le processus en aval ont généralement suscité des réactions positives, mais certains craignent un manque d'équité ou de transparence. En faisant le suivi et le rapport de ces résultats, l'Ordre sera en mesure d'évaluer objectivement ces initiatives et d'informer les autres pour gagner leur confiance.
32. Les règlements administratifs de l'Ordre seront modifiés de façon à être plus habilitants que normatifs, et de se concentrer davantage sur le fond plutôt que sur le processus.	Les règlements administratifs de l'Ordre sont très normatifs plutôt qu'habilitants en matière d'approche. Ils scrutent les détails du processus, à savoir la nature des affaires à soumettre au conseil et la façon de procéder; par exemple, une préférence pour le logiciel de tabulation de vote, les modalités de scrutin pour les postes de président et de vice-président, les détails relatifs aux clauses de notification («présomptions réfutables» et «jours fériés») et les valeurs mobilières en coffres bancaires, et non en services de garde des valeurs. La délégation des pouvoirs d'approbation et de signature appartient au domaine des politiques, et non des règlements administratifs.
33. Toutes les politiques de l'Ordre au niveau du conseil seront systématiquement surveillées et examinées.	Les politiques concernant le conseil gagneraient à être actualisées et harmonisées; certaines datent, d'autres utilisent le modèle de Carver ⁹ . Dans de nombreux cas, on ne sait pas clairement qui a examiné ou approuvé la politique et quand cela a été fait ni même quand elle devra être vérifiée de nouveau. Cet examen inclurait la responsabilité de veiller au respect de chacune.
34. Le conseil et chaque comité utiliseront un plan de travail annuel.	Les plans de travail indiquent les responsabilités permanentes et les nouvelles priorités chaque année dont on traitera durant des réunions régulières : veiller à diffuser les informations et les documents d'information en temps opportun, puis effectuer un suivi et faire rapport des progrès réalisés pendant l'année.

⁹ Le modèle de Carver est un modèle de gouvernance qui date des années 1970 et qui demeure populaire dans les secteurs des municipalités, des universités et collèges, des conseils scolaires et des soins de santé. Selon Carver, les conseils doivent gouverner en s'appuyant sur des politiques et rester à l'écart des opérations. Les autorités comme Cadbury (R.-U., 1992), Dey (Canada, 1994) et Sarbanes-Oxley (É.-U., 2002) préconisent la réforme de la gouvernance de façon à ce que les conseils gouvernent en s'appuyant sur une orientation stratégique et une évaluation des risques, ce qui vient ensuite guider les gens, les politiques et les ressources (se reporter à l'annexe 4.)

Recommandations	Justification
	Les comités d'assurance de la qualité et d'intérêt du public ¹⁰ utilisent actuellement des plans de travail.
35. L'Ordre adoptera une stratégie en matière de diversité pour le conseil et le personnel, et fera rapport à ce sujet.	Le fait de passer à un processus de sélection basé sur les compétences facilitera l'adoption d'une stratégie de diversité aux tables du conseil et des comités, par opposition au processus électoral, au lieu de l'entraver. En outre, la meilleure pratique en matière de gouvernance consiste à déployer la stratégie en matière de diversité aux cadres supérieurs, aux trois principaux niveaux de direction.
36. L'Ordre doit remettre de l'ordre dans les dossiers de ses membres.	Le certificat de plus de 81 000 membres est suspendu en raison du non-paiement de la cotisation : s'il s'agit de membres inactifs qui ne retourneront jamais à l'enseignement, il est logique de les supprimer de la liste des membres afin d'éviter que les chiffres ne soient faussés ou mal interprétés. Il en va de même pour le budget et la fixation des frais.
37. Les membres du public, du conseil, des comités et inscrits sur la liste d'experts seront rémunérés dans un juste échange d'expertise et de temps.	La différence entre la rémunération des membres du public et celle des membres élus (et sa faible part) est une source de frustration pour les professions réglementées : une rémunération équivalente enverrait un signal en termes de valeur et de responsabilité équivalentes. [Remarque : Il s'agit d'une autorité au niveau de l'agent responsable, qui échappe au contrôle de l'Ordre.]

¹⁰ Le comité de protection de l'intérêt public de l'Ordre était inactif au moment de notre examen en raison d'un manque de membres nommés. Une fois les recommandations du présent rapport adoptées, ce comité n'aura plus de raison d'être.

ANNEXE 1 : ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL ET DES COMITÉS

Des entretiens individuels avec des membres intéressés du 7^e conseil de l'Ordre (sortants en juillet 2018) et du 8^e conseil (entrants), des cadres supérieurs travaillant directement avec le conseil et les comités, et un ancien président concerné ont permis la collecte de données importantes et exhaustives. Nous avons invité les principaux intervenants externes à participer à un sondage en ligne dont les questions reflétaient les mêmes enjeux que ceux abordés au cours des entretiens. Le résumé des entretiens, présenté sous forme de tableaux, comprend leur rétroaction (11 intervenants externes y ont participé); des extraits supplémentaires se trouvent à la fin de l'annexe.

Le but premier de la recherche était d'évaluer l'efficacité du conseil et des comités, ainsi que d'autres aspects pertinents de la gouvernance de l'Ordre.

La première partie de l'annexe résume les réponses aux 12 questions posées lors des entretiens. D'abord, les questions 1 et 2 : ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas bien. Puis, les questions 3 à 12, qui traitent particulièrement des 10 domaines précisés dans notre mandat.

La deuxième partie présente les résultats tirés de l'évaluation des entretiens et pour chaque comité.

La troisième partie donne un résumé de la rétroaction des principaux intervenants externes.

RÉSUMÉ DES QUESTIONS POSÉES LORS DES ENTRETIENS

Les résultats relatifs à chaque question et domaine discutés figurent de deux manières suivantes dans les tableaux :

- un résumé des principales conclusions (Dans la plupart des cas, nous présentons une évaluation majoritaire, mais indiquons quand il s'agit de points de vue minoritaires.);
- un échantillon représentatif des commentaires recueillis donne une idée du contenu des entretiens sans s'encombrer d'une abondance de détails et de répétitions, et atténue toute attribution involontaire.

Questions	Résultats des entretiens
1. Qu'est-ce qui fonctionne bien?	N° 1 : Le personnel est excellent : très compétent, professionnel et rassembleur. N° 2 : L'Ordre est bien géré. N° 3 : Les personnes qui siègent au conseil forment un groupe diversifié composé d'enseignants et de membres du public. D'après un point de vue minoritaire bien arrêté, notamment chez un groupe d'intervenants externes, la structure de gouvernance de l'Ordre fonctionne bien et ne devrait pas changer, surtout en ce qui concerne la composition du conseil. Échantillon représentatif des commentaires recueillis • L'Ordre fait beaucoup de choses bien : pas en tant que «grand frère» comme on l'aurait pensé, personnel attentionné. • L'Ordre est bien géré. • Le personnel apporte un grand appui. • Le personnel est rassembleur. • Les membres du conseil ont des antécédents intéressants et diversifiés. • La diversité en expériences et en antécédents apporte beaucoup de valeur. Il est bon d'avoir des membres du public au sein du conseil; leur présence aide à élargir la vision. • Le fait que la revue sert de moyen de communication avec les membres est apprécié, mais la façon de faire ne l'est pas toujours. • La diversité des perspectives est excellente, comme la représentation provinciale. • Le personnel est très compétent.

Questions	Résultats des entretiens
2. Qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien?	N° 1 : Il faut clarifier les rôles du conseil et du personnel : ils doivent tous deux assumer une part de responsabilité pour le niveau élevé de microgestion qui existe. N° 2 : L'accent est mis sur les intérêts des enseignants plutôt que ceux du public. N° 3 : Besoin d'un transfert de stratégie et de processus d'un conseil à l'autre. N° 4 : La politisation entraîne une culture de la peur. N° 5 : Les membres de la profession et du conseil ont besoin d'une formation axée sur le rôle et le mandat de l'Ordre. Un point de vue minoritaire affirme, notamment chez un groupe d'intervenants externes, que le conseil et sa gouvernance ne posent aucun problème comme tel, mais que l'Ordre dépense plutôt trop de temps et d'argent à s'autopromouvoir, au lieu de les dépenser sur son mandat, qui est de protéger l'intérêt du public. Il indique aussi que les processus d'enquête et de discipline sont injustes et devraient être moins punitifs. Échantillon représentatif des commentaires recueillis • Les membres du conseil doivent garder en tête leur rôle, qui est de représenter le public, et non de microgérer. Ils doivent se rappeler qu'ils ne travaillent pas pour l'Ordre; ils travaillent pour le public. • Il faut mieux saisir ce que le conseil précédent tentait d'accomplir. • Il existe bel et bien une culture de la peur. • Les membres du personnel font tourner les choses (ce qui est très bien), mais ils essaient d'attirer l'attention du conseil sur des questions opérationnelles. • On perd de vue la stratégie quand on a un nouveau conseil tous les trois ans. • Les membres de la profession enseignante ne savent pas trop comment l'Ordre est géré, quels sont ses rouages, ni que l'Ordre n'est pas là pour les servir (l'Ordre sert dans l'intérêt du public). • Un système basé davantage sur les compétences serait une amélioration. Les membres ne possèdent pas toujours la gamme de connaissances se rapportant aux sièges des comités qu'ils occupent. • L'Ordre devrait collaborer davantage avec ses membres. • On perçoit l'Ordre comme un «seigneur» en matière de discipline. • Parce que le conseil change tous les trois ans, le dépôt de connaissances et le contrôle intrinsèque reviennent davantage au personnel.
3. L'ensemble du conseil • taille/fonctionnalité liée à 37 membres • répartition entre 23 élus, 14 nommés	N° 1 : La politique l'emporte sur la compétence. N° 2 : La transparence quant au processus de sélection est remise en question. N° 3 : La taille du conseil est excessive. [Remarque : C'est l'opinion de la grande majorité des répondants.] Le point de vue minoritaire est que les enseignants devraient occuper une plus grande proportion des sièges au conseil.

Questions	Résultats des entretiens
- diversité en matière de géographie, de langues et de systèmes scolaires - cadre de travail pour la prise de décision à l'appui des priorités stratégiques et de l'intérêt du public - processus et délais appropriés pour la nomination des membres du public - processus et délais appropriés pour l'élection des membres de la profession	Tout changement quant à la taille du conseil et au processus de sélection soulève des questions relatives aux représentations régionales ainsi qu'à la diversité et à l'équilibre. Échantillon représentatif des commentaires recueillis - Bien qu'à première vue la taille du conseil (composé de 37 membres) semble énorme, nous avons vraiment besoin d'un grand nombre de personnes pour former les comités (surtout les sous-comités de discipline), à moins de trouver une autre façon de former les comités. - Les syndicats (surtout l'OECA) ont l'habitude de confirmer officiellement le nom des candidats, plutôt que de les appuyer ou de les encourager, ce qui crée un fossé avec le personnel de l'Ordre au chapitre de l'indépendance et des qualifications des membres du conseil. Le gouvernement et les syndicats exercent une influence «politique». - On devrait former immédiatement un plus petit conseil avec un nombre égal de membres (du public) nommés et de membres de l'Ordre. Les enseignantes et enseignants agréés de l'Ontario devraient postuler, puis être nommés au moyen d'un processus de sélection. Le processus électoral ne fonctionne pas. Il faut élargir considérablement le nombre de personnes inscrites sur la liste d'experts afin que les comités puissent fonctionner. Par conséquent, les membres du conseil même maintiendraient leurs rôles de gouvernance. De plus, on estime que si le conseil se penche uniquement sur les questions de gouvernance, le poste de présidence à temps plein n'est pas requis. [Remarque : Dans sa réponse, la personne interviewée donne un résumé concis des principales recommandations de l'ensemble de notre examen sur la gouvernance.] - Nous avons l'obligation fiduciaire de protéger les membres. Par exemple, leur argent nous est confié et nous devons en prendre soin. [Remarque : Nous avons laissé le présent commentaire à titre indicatif, bien que foncièrement erroné.] - J'accepterais un modèle mélangé où les membres des comités prévus par la loi seraient choisis de manière différente, selon leurs compétences. [Remarque : C'est un commentaire largement partagé.] - Je ne suis pas du tout d'accord avec la façon de procéder à la nomination des membres du public. C'est important d'avoir des membres nommés du public, mais il faut améliorer le processus. - Il n'y a pas assez de membres nommés pour atteindre le quorum. - Les divers antécédents des membres nommés apportent une variété de points de vue. - Au cours du processus de recrutement, il n'a pas été mentionné clairement tout le temps qu'il faudrait consacrer aux affaires de l'Ordre. - La diversité est excellente. - Il y a trop peu de réunions. - C'est un bon équilibre. Je pense que c'est important d'avoir plus de membres de la profession que du public. Par contre, les membres du public posent un nouveau regard sur les activités de l'Ordre. - Je ne m'y connais pas assez pour affirmer que ce serait mieux si l'on avait différentes personnes aux comités et au conseil. - J'espère que les membres du conseil concentreront leurs efforts sur l'efficacité de la gouvernance de l'Ordre. Je m'inquiète un peu de la «passion déplacée» de certains membres. - La diversité est le point fort du conseil.

Questions	Résultats des entretiens
	• La taille du conseil est trop grande. • La taille du conseil est énorme, mais elle est nécessaire pour appuyer les comités. La répartition des membres nommés et élus est appropriée, mais les comités répartis à parts égales présentent un problème. • La répartition est appropriée. • La taille du conseil «semble trop grande». • Réduire la taille du conseil est une mauvaise idée : les zones rurales ou éloignées seraient moins représentées. Le conseil semble concentrer ses efforts davantage sur tout ce qui touche Toronto. [Remarque : C'est une mise en garde utile, soulignée plus haut.] • Je souhaite voir plus de membres de langue française et plus de représentants du nord de l'Ontario. • La répartition est quelque peu politique; le processus électoral présente de sérieux défis.
4. Président du conseil • processus de sélection • rôle/mandat • rémunération • autres	N° 1 : L'ambiguïté réside dans le poste de président du conseil : il est nécessaire de clarifier le rôle. N° 2 : Le processus de sélection ou d'élection du président est expéditif et inefficace : il est nécessaire de le clarifier et de l'améliorer. N° 3 : Le président est sélectionné en fonction de la politique et d'un bref discours, et non de son aptitude à occuper le poste. Si le conseil concentre ses efforts sur son rôle de gouvernance, le poste de président à temps plein est superflu. [Remarque : Les commentaires étaient répartis assez équitablement entre temps plein et temps partiel.] Échantillon représentatif des commentaires recueillis • Les membres du conseil sont encouragés, dès le début du recrutement, à communiquer directement avec le personnel, au lieu de passer par le président ou le vice-président. Ces relations ont donc tendance à croître, de sorte que le président n'est pas considéré comme la ressource première des membres du conseil : il s'agit là d'une (autre) pratique de gouvernance qui entrave la capacité du conseil à former une équipe cohésive et à agir avec cohésion. • Je suis en faveur d'un président du conseil à temps plein. • J'aimerais voir le président en tant que porte-parole de l'Ordre, mais pas nécessairement le registraire. [Remarque : Nous ne sommes pas d'accord, mais mentionnons le commentaire à titre indicatif.] • Le comité des ressources humaines examine l'étendue des fonctions du président du conseil. • Incertain quant au rôle du président au-delà des interactions occasionnelles. • Le processus de sélection n'est pas approprié; on a l'impression d'observer des «manigances». • Le processus de sélection m'a paru très démocratique. • Très insatisfait du processus de sélection du président, mais très heureux avec la présidente du conseil actuelle. À eux seuls, des discours de 3 à 5 minutes rendent impossible la prise de décision informée.

Questions	Résultats des entretiens
5. Comités - examen du mandat/nécessité pour tous les comités permanents et spéciaux - taille et composition de tous les comités pour satisfaire aux exigences statutaires ou réglementaires - durée du mandat des membres de comités - processus d'affectation aux comités (intérêt, expérience, compétences, engagement de temps, nombre d'affectations aux comités) - rôle et composition du comité exécutif - exigences quant à l'ensemble unique de connaissances et de compétences en matière de comité	N° 1 : La grande majorité des répondants s'entendent pour dire qu'il faut former les comités à partir de membres de l'Ordre, pas seulement des membres du conseil. N° 2 : Les bons comités travaillent sur les bonnes causes (dans la plupart des cas). [Remarque : L'évaluation de l'efficacité de chaque comité figure ci-dessous dans leur section respective.] Échantillon représentatif des commentaires recueillis - Les postes vacants posent des défis : cela prend beaucoup trop de temps pour les pourvoir. Il y a des postes vacants à la fois au sein du conseil et (surtout) des comités, comme ceux d'enquête et de discipline. - Je serais en faveur de former les comités à partir de membres de l'Ordre, pas seulement des membres du conseil. - La structure du comité actuelle est satisfaisante. - Le fait que les comités d'enquête, d'audience et de discipline comptent sur les membres du conseil, sans se tourner vers la liste d'experts pour former les sous-comités, est insoutenable. Il faut posséder certaines compétences pour siéger à ces comités : j'aimerais voir un ou plusieurs membres du conseil siéger à chacun de ces comités, ou peut-être des groupes de membres complètement différents des membres du conseil. (Le manque de membres hautement qualifiés possédant des compétences pertinentes entraîne une perte de temps considérable.) - Les comités d'enquête et de discipline fonctionnent conjointement avec 17 membres du conseil et des membres inscrits sur la liste d'experts. Afin de répondre aux besoins actuels et anticipés, on demande à chaque membre du conseil de réserver 50 à 60 jours par année pour siéger aux trois comités prévus par la loi. C'est un vrai défi pour les enseignants titulaires. Nous devons relever ce défi avec ceux qui refusent de s'engager ainsi qu'avec les écoles et les parents qui remettent en question l'engagement de l'enseignant (ironiquement, susceptible de perturber les intérêts des élèves). Jusqu'à un certain point, nous pouvons faire appel aux membres inscrits sur la liste d'experts, mais la loi exige que chaque sous-comité compte au moins un membre élu de la profession et un membre du public nommé au conseil. Ces temps-ci, l'Ordre tient une centaine d'audiences par année. De nombreux membres inscrits sur la liste d'experts sont disponibles, mais nous sommes bloqués; les audiences doivent donc attendre jusqu'à ce que nous puissions organiser les membres requis. Il existe d'autres options pour assurer que des représentants de la profession enseignante siègent aux sous-comités. Par exemple, des enseignants récemment retraités (dans les cinq dernières années) représenteraient une réalité contemporaine et un angle pédagogique. - J'aimerais avoir la capacité de former les comités d'enquête, de discipline et des normes d'exercice de la profession à partir de personnes non liées au conseil. - L'Ordre a trop de comités. Plusieurs d'entre eux sont peut-être inutiles ou n'ajoutent aucune valeur : il faudrait regarder du côté des comités de soutien aux politiques, d'appel des inscriptions, d'appel de l'agrément, de gouvernance, d'assurance de la qualité, ... , et exécutif. - Je n'ai pas complètement abandonné ma préoccupation initiale, à savoir que «le procureur, le juge et le bourreau» sont tous du même côté, mais, après trois ans d'expérience, je me rends compte que le comité finit par écouter et rendre des décisions valables.

Questions	Résultats des entretiens
6. Président de comité • durée du mandat du président de comité • nomination ou élection du président de comité • indemnisation du président de comité • nombre d'affectations du président de comité	Le processus de sélection du président de chaque comité n'est pas aussi rigoureux et basé sur la compatibilité qu'il pourrait l'être. Échantillon représentatif des commentaires recueillis • J'aimerais voir la mise en place d'une structure de gouvernance «normalisée» pour le nouveau conseil, après avoir adopté des «pratiques exemplaires», notamment une approche axée sur les compétences, en commençant par les présidents de comité, le rétablissement des relations entre le conseil et le personnel. • Dans une certaine mesure, les présidents de comité sont choisis en raison de leur popularité; le processus est partial et déficient. • J'ai trouvé que le processus de sélection était compliqué parce que j'étais nouveau; il est difficile de prendre une décision en se basant sur quelques jours d'échanges.
7. Tribunaux/liste d'experts • participation des membres de l'Ordre qui ne sont pas membres du conseil • proportion de membres siégeant aux comités par rapport aux personnes inscrites sur la liste d'experts	La liste d'experts reçoit un très fort appui : on aimerait renforcer la participation des membres inscrits sur la liste. Échantillon représentatif des commentaires recueillis • J'ai fait partie d'un sous-comité composé de membres de la liste d'experts; c'était comme se trouver dans une salle «pleine de splendeur». Les membres semblent bien choisis, diversifiés et extraordinaires. • La liste d'experts est très utile pour les affaires menées en français quand le comité n'a pas assez de membres francophones. • La liste d'experts aide à fournir de la continuité. Elle fournit aussi aux nouveaux membres un peu de contexte; je n'aime pas que le personnel contrôle la sélection des membres inscrits sur la liste d'experts.
8. Soutien/ressources en gouvernance disponibles aux membres du conseil • politiques et procédures qui touchent les membres du conseil • séances de compte rendu de réunions du conseil • programme de mentorat pour les nouveaux membres du conseil • renforcement des capacités/ressources en perfectionnement professionnel pour les membres du conseil	Les séances d'orientation sur la gouvernance réglementaire et la formation propre au comité sont des éléments solides et robustes. La formation et l'éducation sur la gouvernance d'entreprise n'existent pratiquement pas. Évaluations partagées en ce qui concerne l'efficacité de l'orientation : beaucoup de suggestions d'amélioration. Certaines remarques indiquent que les membres du conseil cherchent plus de renseignements opérationnels, ce qui souligne le besoin de formation sur leur rôle de gouvernance. Échantillon représentatif des commentaires recueillis • La formation est extrêmement importante; les membres ont dit prendre un an pour se familiariser avec les processus. • Le perfectionnement professionnel est très important, mais les enseignants ont de la difficulté à trouver le temps nécessaire. • Le perfectionnement devrait être fourni par les professionnels d'un service (externe), et non par le personnel de l'Ordre (interne). Il faut connaître ses pouvoirs, sinon on ne peut les exercer. • Les manuels de formation sont détaillés, mais l'appui du personnel facilite grandement l'apprentissage.

Questions	Résultats des entretiens
Programmes de recrutement et d'orientation/ressources	- Besoin d'une meilleure compréhension des responsabilités et du temps qu'il faudra consacrer. - L'orientation des membres du comité des ressources humaines s'est bien déroulée. - Le personnel est très fonctionnel sur le plan opérationnel, mais pas nécessairement clair sur la gouvernance (en comparaison avec les opérations); la documentation est lacunaire. - La documentation est incomplète. - L'orientation semble être donnée sous l'angle du personnel, et non sous celui du conseil; l'information fournie est de bas niveau. - Pendant les premiers jours d'orientation, on a obtenu une bonne introduction aux organismes de réglementation, mais la formation est inégale. - L'information semble suffisante et on nous donne tout le temps nécessaire pour l'examiner à l'avance. - Il peut être difficile de communiquer avec les mentors par manque de temps, mais les anciens membres offrent un très grand soutien. - Recrutement/intégration : La communauté juridique et les séances du doyen furent très utiles. - Parfois, on nous « lance » l'information, mais on n'a pas l'impression de comprendre suffisamment le contexte pour prendre des décisions. - Les politiques sont claires, mais les procédures ne le sont pas toujours. - On dirait que, pour les membres du conseil, le personnel est une bureaucratie sans visage. - L'orientation correspond aux priorités du personnel, et non à celles du conseil; leur perspective du mandat peut différer de celle du conseil. - On doit se concentrer sur la façon d'« aider l'enseignant dans sa classe »; trop d'attention est prêtée à la gouvernance et à la réglementation. [Remarque : Nous mentionnons ce commentaire, mais ne sommes pas nécessairement d'accord.] - L'orientation a aidé à comprendre le mandat, mais j'aurais aimé qu'on approfondisse le sujet.
9. Processus de groupe - modèle pour des discussions et des prises de décision efficaces et efficaces - respect pour le travail des comités du conseil	La plupart des membres du conseil ont jugé que le processus parlementaire était trop extrême et restrictif. Échantillon représentatif des commentaires recueillis - Le processus parlementaire est utilisé à extrême. - Un professionnalisme qui s'appuie beaucoup sur les <i>Robert's Rules of Order</i> (règles procédurales de Robert). - La prise de décision est efficiente, mais pas nécessairement efficace; le fait que le vote est public peut influencer la décision du voteur, qui va agir selon la pression exercée par les pairs (conseil), au lieu de « faire ce qu'il est juste ». - Très respectueux.
10. Responsabilité individuelle - préparation aux réunions - écoute curieuse - participation active - respect des décisions du conseil	Des abus et des apartés inappropriés ont lieu pendant les réunions à huis clos [Remarque : Ce sujet est traité principalement dans d'autres questions.] Échantillon représentatif des commentaires recueillis Des apartés inappropriés; besoin d'un plus grand professionnalisme.

Questions	Résultats des entretiens
11. Relations entre les membres du conseil et le personnel - correspondance du soutien apporté aux comités par le personnel avec les objectifs de gouvernance - processus de communication, notamment en matière de leadership - respect des limites professionnelles - éclaircissements sur les moyens opérationnels par rapport à la prise de décision liée aux politiques	L'éducation des membres et les communications avec eux bénéficieraient d'une amélioration. Des membres du conseil ont critiqué le personnel d'être parfois intervenu, mais il s'agissait peut-être de combler une lacune en raison du manque de clarté des rôles (éducation à la gouvernance). Échantillon représentatif des commentaires recueillis - Bon personnel. - Si l'Ordre parvenait à mieux éduquer ses membres et à mieux communiquer avec eux, cela faciliterait les choses. - Le personnel est excellent. - C'est un personnel excellent avec qui travailler. - Le personnel fournit le temps nécessaire pour faire le travail. - Chaque interaction avec le personnel s'est avérée impressionnante et favorable. - Il est important que le registraire soit présent, étant donné qu'il est un membre sans droit de vote du conseil. - Certains membres du conseil présentent des perspectives politiques pendant leur mandat et ont un effet négatif sur le personnel : il existe des manières positives et respectueuses de collaborer avec les autres dans une culture saine. - Le personnel est tellement bien préparé et formé que le conseil doit lui faire confiance. - Le personnel de l'Ordre est très professionnel, prêt à aider; mais j'ai entendu dire que le personnel «fait le travail des membres des comités» et dépasse les bornes. [Remarque : Notre interprétation du commentaire ci-dessus.]
12. Intégrité de la mission, de la vision, des valeurs et des priorités stratégiques - diffusion et suivi de l'information entre le conseil et le personnel - compréhension et pratiques vécues des priorités stratégiques cohérentes entre le conseil et le personnel - impact de l'emprise réglementaire sur la prise de décision	L'objectif n'est pas «clair comme de l'eau de roche»; les priorités stratégiques n'ont pas de rapport précis avec ce point. Ce manque de clarté fait boule de neige et ressort dans l'information et les réunions. Échantillon représentatif des commentaires recueillis - Le conseil se réunit pendant deux jours, participe activement aux discussions sur la politique de déplacement et de remboursement, par exemple, puis se penche sur les questions stratégiques. - La relation n'a pas besoin d'être antagoniste [entre les syndicats/fédérations et l'Ordre]. - L'expérience montre que l'Ordre fait les choses qu'il devrait faire, mais il ne communique pas toujours bien son raisonnement. - Le conseil a établi des initiatives et des priorités stratégiques, de sa propre motivation, en tant qu'élément fondamental de la gouvernance. Cela devrait aussi motiver l'examen du rendement du chef de la direction. - On se perd dans les détails, au lieu de concentrer nos efforts sur l'ensemble de la situation. - Le budget devrait commencer par les résultats bruts (cotisations). - Le rôle de l'Ordre est mieux compris, mais son objectif n'est pas bien communiqué aux membres de la profession. - Le public doit comprendre l'objectif de l'organisme, mais il est difficile de ne pas le présenter de façon négative. - Il faut respecter le mandat, mais aussi appliquer des mesures disciplinaires.

PROCESSUS PARLEMENTAIRE

Voici, en quelques mots, l'évaluation du processus parlementaire :

- dialogue étouffant
- coûteux
- leadership du président est ce dont on a besoin
- plus approprié pour les réunions des membres, mais non du conseil
- fondamentalement, le problème réside dans la taille trop grande du corps dirigeant (conseil).

Nous avons choisi d'extraire les remarques suivantes recueillies lors d'entrevues sur le processus parlementaire. Vous y trouverez des évaluations nuancées et bien énoncées qui soulignent différents éléments relatifs à l'efficacité de la gouvernance de l'Ordre :

- Le système parlementaire est conçu pour les cas où les bras politiques (personnes élues à temps plein) présentent des idées et des recommandations à débattre; mais, dans notre cas, les membres du conseil sont à temps partiel, et les idées et recommandations proviennent du personnel de l'Ordre. Si l'on veut que ce processus fonctionne, il faut trouver un moyen de renforcer la capacité du conseil d'avancer des idées, des programmes et des recommandations qui seront ensuite débattus.
- Même s'ils sont peut-être nécessaires, les parlementaires et les processus constituent souvent un obstacle à la cohésion, au raisonnement divergent et à plusieurs autres pratiques de gouvernance saines.
- Le processus parlementaire est surprenant, à la fois dispendieux et inutile. Puisqu'on a un président à temps plein ainsi qu'un registraire et un registraire adjoint, c'est-à-dire des hauts dirigeants expérimentés, ne pourraient-ils pas diriger les réunions du conseil?
- Les parlementaires dominent les réunions du conseil : ils supplantent la gouvernance appropriée et les rôles de leader de la présidente et du chef de direction, interviennent et dirigent la prise de parole de chaque membre du conseil ainsi que le temps alloué à cette fin. La présidente a délégué son autorité et le chef de direction répond uniquement sur invitation. Vous pourriez avoir un parlementaire au fond de la salle, au cas où la présidente demanderait une décision, mais elle devrait connaître suffisamment bien les règles procédurales pour tenir une réunion de façon ordonnée.
- Le processus parlementaire vise à assurer l'ordre, mais étouffe parfois la dissidence et favorise ceux qui sont des experts des règles procédurales de Robert (*Robert's Rules of Order*). Cette formalité s'étend aussi aux délibérations des comités, ce qui limite la gamme d'outils utilisés à ces tables.
- Je suis d'avis que le processus parlementaire est nécessaire en raison des 37 voix qui cherchent à se faire entendre; on a personnalisé nos propres règles de procédure. À l'occasion, il est nécessaire de rappeler aux parlementaires qu'il faut favoriser l'efficacité de la gouvernance du conseil, et non imposer l'ordre de façon arbitraire.
- Les réunions du conseil fonctionnent bien. J'aime la façon dont le parlementaire guide le débat.
- Le processus parlementaire est surprenant : les autres organismes de réglementation ne l'utilisent pas (c.-à-d. que c'est le président qui préside les réunions). C'est un processus rigide qui empêche les membres du conseil de soulever des questions et de discuter librement; il impose des limites inutiles qui briment et intimident – on s'attendrait à ce que la profession enseignante ne tolère pas l'intimidation! Quant à la question de déboursier une somme pour un parlementaire, c'est une dépense inutile : on paie non seulement une personne, mais deux, probablement beaucoup plus que les membres du public.

- Au début, le processus parlementaire m’a surpris, mais, à la longue, j’ai découvert que c’était de loin une façon très efficace de tenir les réunions du conseil, compte tenu de la variété d’antécédents des membres. Le temps de parole alloué est presque toujours suffisant. Le sous-main devant chaque membre du conseil aide à comprendre la situation et à savoir quoi faire.
- J’ai une relation d’amour-haine avec le processus parlementaire : d’un côté, il permet qu’on parle de façon ordonnée et que les affaires soient réglées; d’un autre côté, il peut entraîner des pertes puisqu’il ne donne pas la place aux conversations ou aux idées. La structure ne soutient que les débats. Nous avons besoin d’un certain type de structure et de règle, mais il serait bon de trouver une façon d’encourager le dialogue. Comment faire?
- J’aime le processus parlementaire : je trouve qu’il est utile pour assurer l’ordre et l’accessibilité – avec 37 personnes, sans ce processus, des voix ne seraient pas entendues. Ce serait une mêlée générale contrôlée par les personnalités dominantes.
- Je ne connais que ce processus parlementaire. Je m’inquiète du fait que les choses n’avanceraient peut-être pas sans ce processus, étant donné la taille énorme du conseil.
- On a besoin d’un ordre procédural aux réunions, mais celui-ci est particulièrement inflexible (p. ex., on coupe la parole aux gens après deux minutes). Cet exemple montre aussi comment on empêche le conseil d’évoluer vers des discussions – et une gouvernance – efficaces.
- J’aime le processus parlementaire : une personne – qui est neutre – maîtrise les règles d’ordre, s’avère utile pour redresser le navire et faire avancer la réunion, surtout avec le nombre de membres du conseil qu’on a.

ÉVALUATIONS DES COMITÉS

COMITÉS – GÉNÉRALISATIONS

La deuxième section de l'annexe de ce rapport porte sur les évaluations de l'efficacité des comités de l'Ordre et fournit des extraits sur le sujet.

En résumé :

- La portée et la structure des comités sont généralement bonnes.
- Il y aurait des chevauchements et des redondances à supprimer.
- Il est nécessaire de clarifier les rôles de certains comités.
- Dans les rapports et mises à jour verbales de leur président, les comités doivent améliorer la transparence et la communication, sans porter atteinte à la confidentialité.
- On trouve des écarts de compétence dans la plupart des comités. On peut les réduire par 1) l'éducation et la formation et 2) le recrutement, en premier lieu, de personnes qualifiées.
- Alors que, dans les comités, certains membres du conseil s'inquiètent de trop compter sur le personnel et les avocats-conseils, il n'y a rien à redire sur la situation, pourvu que le personnel fasse son travail. L'important, c'est que les comités fassent leur travail de gouvernance (c.-à-d. prendre des décisions éclairées basées sur les données à leur disposition).

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- La structure actuelle des comités est bonne.
- L'Ordre a besoin de concentrer ses efforts sur les principaux mandats, à savoir l'agrément et la discipline; comités non apparentés.
- Dans bon nombre de comités, on a souvent eu le sentiment que le personnel est le moteur du programme et présente la recommandation qu'il préfère. [Remarque : Voir notre interprétation plus haut.]
- Selon le processus de sélection lié à la composition des comités, la gamme de compétences des membres ne correspond pas nécessairement à l'objectif des comités. On devrait avoir un système permettant de créer un inventaire de compétences, pour donner lieu à un processus plus transparent.
- Les plans de transition pour les comités semblent inexistantes.
- Un véritable manque de transparence.
- Les comités dépassent ce que leur mandat exige.
- Certains comités devraient être regroupés.
- La diffusion de l'information entre les comités n'est pas très bonne.
- L'Ordre doit inverser la perception, c'est-à-dire célébrer davantage les normes et l'agrément, et mettre moins l'accent sur les enquêtes et la discipline.
- Il est très difficile de maintenir une compréhension claire de la gouvernance et de la distinction, au sein des comités, entre le rôle des membres du conseil et celui du personnel. Les rôles deviennent rapidement embrouillés.
- Les membres qui siègent aux comités prévus par la loi nécessitent plus de formation pour que leurs compétences conviennent à la tâche.
- Parfois, certaines réunions du conseil donnent l'impression que les membres du comité comptent trop sur la direction et le personnel pour obtenir des conseils et de l'orientation. Il est bon de rappeler que le rôle de la direction et du personnel est d'appuyer le travail des membres de comités, et non de les conseiller, ni d'influencer leur prise de décision.

PRÉSIDENTS/PRÉSIDENTS DE COMITÉ — GÉNÉRALISATIONS

En résumé, les propos recueillis concernant les présidents de comité sont les suivants :

- Le processus de sélection des présidents de comité est déficient, fondé sur la popularité et la politisation, au lieu de reposer sur l'adéquation et l'expertise.
- Les présidents de comité jouent un rôle critique en matière de gouvernance efficace de l'Ordre. En général, ils travaillent très diligemment et efficacement, mais ils pourraient être plus efficaces encore grâce à 1) une formation ciblée sur le rôle d'un bon président et 2) la mise en pratique des connaissances acquises pour fournir du leadership, faire rapport au conseil et collaborer avec lui.

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- Les présidents de comité sont, jusqu'à un certain point, choisis selon leur popularité; le processus est déficient et partial.
- Les nouveaux membres ne devraient pas poser leur candidature pour être présidents.
- Il semble que les présidents de comité sont parfois choisis «par défaut».
- Les membres ne devraient pas présider un comité à moins d'avoir déjà siégé à un conseil.
- L'intégration efficace des nouveaux présidents est un besoin réel.
- Il est important que les présidents de comité fournissent un véritable leadership à leur comité (p. ex., assigner des membres aux sous-comités et programmer leurs activités : le comité est responsable des décisions prises).
- Certains présidents de comité délèguent trop de travail au personnel.
- Les mandats de trois ans posent des problèmes. J'aimerais voir une rotation annuelle des postes de présidents de comité afin de renforcer les capacités pour cette fonction importante. À l'heure actuelle, les membres occupent le poste sans aucune préparation et y sont coincés pendant trois ans.
- Quel que soit le mandat du conseil, j'aimerais que les présidents de comité et le président du conseil siègent pendant un an chacun.
- Des mandats de trois ans, c'est bien trop long pour les présidents du conseil et de comité.
- J'aimerais que les présidents soient évalués régulièrement.
- Les présidents de comité sont choisis par un processus électoral lors de la réunion inaugurale.
- Les présidents de comité sont élus par les membres de comité – et parmi eux. Ils sont, à leur tour, choisis par le comité de gouvernance selon leur intérêt, compatibilité, équilibre et autres critères.
- Le modèle de sélection démontré est basé sur les compétences et amplifié pour la présidence pour le conseil et les comités.
- J'aimerais que, pour les membres nommés président des comités, la meilleure personne occupe chaque poste.
- Beaucoup de confusion quant aux rôles.

VICE-PRÉSIDENTS — GÉNÉRALISATIONS

Le poste de vice-président est un poste ingrat et inutile. Parce que la structure de gouvernance l'a créé, l'Ordre tente de lui trouver un rôle, mais il n'en existe pas.

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- Le rôle de vice-président est seulement nominal.
- Il est autrement inutile d'avoir un vice-président.
- Le président et le vice-président ont toujours figuré parmi les membres élus de la profession, jamais parmi les membres du public.
- Je n'aime pas la pratique consistant à préaffecter le président et le vice-président à environ cinq comités; cela devrait être fondé sur l'ensemble des affinités, des intérêts et des expériences.

COMITÉ DE DISCIPLINE

Objectif : Tient des audiences sur les allégations de faute professionnelle et d'incompétence qui pèsent sur les membres. Impose des sanctions, qui peuvent aller du counseling aux réprimandes et aux admonestations, en passant par la suspension et la révocation du certificat de qualification et d'inscription, selon le cas. Étudie les demandes de remise en vigueur du certificat de qualification et d'inscription révoqué pour des raisons disciplinaires.

En résumé,

- Il existe un besoin réel de simplifier le processus disciplinaire : passer de la plainte à la résolution prend trop de temps.
- L'évaluation est vraiment polarisée : certains estiment que les sous-comités de discipline tendent à protéger les enseignants plutôt que les élèves, un processus politisé, alors que d'autres ne partagent pas cet avis. [Remarque : Nous n'en avons trouvé aucune preuve. Nous croyons, à partir d'autres données, que le processus de discipline est efficace, mais pas efficient.]
- Le temps qu'il faut y consacrer est une question importante, tant pour les membres de la profession élus que pour les membres du public nommés.
- L'orientation et l'éducation sont des points essentiellement importants et puissants, mais qui peuvent néanmoins être améliorés.

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- Les audiences disciplinaires accusent quelques années de retard. La vie de nombreuses personnes est en attente des décisions du comité.
- Le comité de discipline manque de membres.
- Parfois, les sous-comités de discipline ont tendance à protéger les enseignants, plutôt que les élèves. Parfois, les membres du conseil se présentent même ouvertement aux élections avec une plateforme visant à veiller sur les enseignants et à protéger l'autoréglementation.
- Il faut puiser dans la liste d'experts.
- Le comité de discipline, malgré quelques frustrations au chapitre des processus et de l'objectivité, prend des décisions difficiles afin de protéger les élèves, et discipline les enseignants en conséquence. L'Ordre publie le nom des enseignantes et enseignants qui ont fait l'objet de mesures disciplinaires, ce qui est dans l'intérêt du public; l'Ordre est le plus transparent des organismes de réglementation.
- Les ordres du jour des sous-comités sont si surchargés, avec deux audiences par jour, qu'il reste peu de temps pour une délibération ouverte; tout se fait à la va-vite.
- Le comité de discipline tarde souvent à former des sous-comités en raison du manque de membres qualifiés.
- Si l'on veut que les membres du public continuent de siéger aux comités d'enquête et de discipline, ils doivent recevoir une formation complète et acquérir les compétences nécessaires.
- J'aimerais qu'on communique beaucoup plus clairement combien de temps il faudra consacrer et même la documentation que les membres devront consulter. Suggestion : un mandat d'un an pour les postes occupés en rotation. On aurait besoin d'une liste d'experts plus longue.
- Le comité de discipline fonctionne bien. Il se tourne maintenant moins sur l'approbation des ententes, et plus sur un examen approfondi et une responsabilisation et un examen plus approfondis, surtout dans les cas des mauvais traitements d'ordre sexuel. La nouvelle réglementation a du sens et facilite le processus.
- Quand le comité de discipline se réunit, il doit sembler – et être – neutre, juste et impartial.
- Chevauchement des responsabilités : le personnel fait rapport au procureur, qui est géré par le personnel.

COMITÉ D'APTITUDE PROFESSIONNELLE

Objectif : Tient des audiences sur les allégations d'incapacité physique et mentale qui pèsent sur les membres, et rend des décisions. Suspend ou révoque les certificats de qualification et d'inscription ou les assortit de conditions et de restrictions, au besoin. Étudie les demandes de remise en vigueur du certificat de qualification et d'inscription, ainsi que les demandes de suppression ou de modification des conditions dont peut être assorti le certificat.

En résumé : les mêmes constatations que celles liées au comité de discipline.

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- Les membres des comités de discipline et d'aptitude professionnelle travaillent, suivent une formation et se retrouvent ensemble essentiellement dans le but de trouver assez de personnes pour siéger aux sous-comités, une responsabilité qui pèse lourd sur eux.
- Les sous-comités de discipline et d'aptitude professionnelle exigent énormément de temps.

COMITÉ D'ENQUÊTE

Objectif : Reçoit les plaintes de faute professionnelle, d'incompétence ou d'incapacité déposées contre les membres et mène des enquêtes. Examine la documentation et l'information rassemblées lors d'une enquête portant sur la conduite ou les gestes d'un membre. Décide de la façon appropriée de traiter les plaintes.

En résumé :

- Le comité fonctionne bien.
- Il faut s'appuyer sur la liste d'experts.

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- Les enquêtes sont bien menées.
- Si l'on veut que les membres du public continuent de siéger aux comités d'enquête et de discipline, ils doivent recevoir une formation complète et acquérir les compétences nécessaires.
- J'aimerais qu'on communique beaucoup plus clairement combien de temps il faudra y consacrer ainsi qu'à la documentation que les membres doivent consulter. Suggestion : un mandat d'un an pour les postes occupés en rotation. On aurait besoin d'une liste d'experts plus longue. Cela vaut même pour les membres du public, car chaque sous-comité doit inclure au moins un membre nommé.
- Le comité d'enquête fonctionne bien, s'occupe efficacement d'ordres du jour assez chargés. Il atteint le but fixé pour les plaintes liées aux enseignants anglophones, mais dénote un manque sur le plan des capacités pour les affaires impliquant des francophones ainsi que pour les postes de surintendants. Il peut puiser dans la liste d'experts, mais c'est considéré comme un dernier recours.
- Comité d'enquête : J'ai parfois l'impression qu'il y a des personnes de l'intérieur et de l'extérieur.
- Comité d'enquête : Les directions d'école et les agents de supervision doivent siéger au comité d'enquête quand les affaires concernent ces postes (ce qui est important et c'est une bonne idée), mais cela met de la pression sur les quelques membres du conseil qui possèdent ces qualifications. Il faut s'appuyer davantage sur la liste d'experts.
- Le comité d'enquête a pris au sérieux les recommandations du rapport LeSage et a mis en œuvre les changements proposés. Il a réfléchi longuement à l'examen externe et aux cas soulignés.
- Comité d'enquête : Certaines instances ont presque sombré dans la paranoïa et un climat de méfiance à l'égard du personnel – les membres du conseil avoisinant des théories de complot.

COMITÉ D'APPEL DES INSCRIPTIONS

Objectif : Évalue les appels interjetés par les membres à qui on a refusé l'inscription et par les membres agréés qui détiennent un certificat assorti de conditions et de restrictions, et rend des décisions. Évalue les qualifications des postulants en fonction des exigences de l'Ordre. Peut rejeter une demande ou enjoindre au registraire de délivrer un certificat de qualification et d'inscription.

En résumé :

- Le comité fonctionne bien.
- Certains sont d'avis que ce comité est inutile; d'autres estiment que le personnel domine ses activités. [Remarque : Nous ne sommes pas d'accord avec ces observations.]

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- Le comité d'appel des inscriptions fonctionne bien.
- Le personnel dépasse les limites en matière d'influence sur les décisions.
- Les membres du comité prennent leurs responsabilités au sérieux, suivent les processus et les règles, et essaient de faire un bon travail, mais l'interprétation différente des règlements durant la mise en œuvre est un défi.

COMITÉ EXÉCUTIF

Objectif : Dirige les affaires de l'Ordre entre les réunions du conseil. Examine les ordres du jour des réunions du conseil et fait des recommandations, au besoin. Présente au conseil des rapports sur diverses initiatives de politique. Nomme les membres des comités spéciaux et ad hoc, et pourvoit les postes vacants au fur et à mesure.

En résumé :

- Le rôle du comité exécutif a changé, avec de bonnes intentions, bien qu'il agisse toujours comme gardien du conseil.
- Plusieurs membres du conseil se préoccupent du fait que le comité exécutif et ses membres continuent d'exercer trop d'influence et de pouvoir effectif.
- Au sein du comité exécutif, de sa présidence ainsi que des comités de gouvernance, des ressources humaines et de direction, les rôles suscitent une certaine confusion et un chevauchement de fonctions.

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- Le rôle du comité exécutif a été affaibli. En avons-nous besoin?
- Le comité exécutif n'a pas de pouvoir; les présidents de comité ne sont pas tous invités à y siéger.
- Certains membres du conseil siègent à quatre comités, dont le comité exécutif, ce qui leur donne beaucoup d'influence et d'informations, plus que la plupart des autres membres du conseil.
- Le comité exécutif devrait être plus petit, composé peut-être de cinq personnes, et son mandat réorienté, d'un mandat minimaliste à une nouvelle orientation (ordres du jour, retraits); il a été retiré parce que les membres du conseil le voyaient comme un «club pour les intimes» qui empêchait le conseil d'examiner à fond le travail des comités.
- Le comité exécutif ajoute des niveaux ou des paliers d'information et de contrôle.
- J'aimerais que les présidents de comité se réunissent pour trier officiellement les enjeux et les attribuer aux bons comités, et pour former, gérer et faire avancer de façon informelle les idées et suggestions importantes concernant un changement et que le président ne peut à lui seul mettre en œuvre.

COMITÉ EXÉCUTIF

- Revoir le mandat et la composition du comité exécutif. De quelle façon peut-il ajouter de la valeur à la mission de l'Ordre, particulièrement avec des comités distincts de gouvernance et des ressources humaines?
- Auparavant, le comité exécutif examinait l'ordre du jour du conseil et la documentation, notamment en y ajoutant des remarques. C'était une bonne décision de s'éloigner de ce modèle, car cela perturbait le processus décisionnel et le principe de l'égalité des responsabilités, de l'accès et de l'autorité de tous les membres du conseil.
- Le comité de gouvernance semble faire le travail du comité exécutif... Faudrait-il les combiner?

COMITÉS RÉGLEMENTAIRES

COMITÉS D'AGRÉMENT ET D'APPEL DE L'AGRÉMENT

Objectif du comité d'agrément : Évalue et agréé les programmes de formation à l'enseignement des facultés d'éducation de l'Ontario. Établit les exigences pour les cours menant à une qualification additionnelle, y compris le Programme menant à la qualification de directrice ou de directeur d'école et autres.

Objectif du comité d'appel de l'agrément : Examine les appels concernant les décisions d'agrément des programmes et des cours de formation en enseignement.

En résumé :

- Les comités et les processus fonctionnent très bien.
- Bonne orientation.
- Le premier comité à adopter une approche de sélection basée sur les compétences : crucial.
- Clarté des rôles et personnel de soutien adéquats.

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- Le processus d'agrément fonctionne vraiment bien.
- Il faut puiser dans la liste d'experts pour combler les lacunes en matière de qualifications.
- Le comité des normes d'exercice de la profession approuve les normes, mais ses activités chevauchent celles du comité d'agrément. Il donne son approbation au travail du personnel (agents de programme) sans qu'il y ait de réelle occasion ou nécessité de le remettre en question.
- Le comité des normes d'exercice devrait vraiment faire partie du comité d'agrément. [?]
- Le comité d'agrément fonctionne vraiment bien.
- Les comités d'agrément et des normes d'exercice fonctionnent vraiment bien.
- Il est crucial de posséder une formation universitaire.
- Le comité d'agrément délimite clairement ses rôles et responsabilités, et le personnel donne le soutien et l'orientation appropriés, y compris le parcours à suivre et les options disponibles.

COMITÉ DES FINANCES

Objectif : Donne des conseils sur les affaires financières de l'Ordre et sert de comité d'audit. Examine les investissements de l'Ordre et prend des décisions les concernant. Examine le budget annuel de l'Ordre et fait des recommandations à son sujet. Recommande la nomination de l'auditeur de l'Ordre.

En résumé :

- Un mandat clair et pertinent.
- N'a pas la confiance des enseignants/membres qui s'inquiètent de la cotisation et du budget.
- Le budget n'est pas motivé par une stratégie.
- La cotisation et le budget sont les principaux points qui dominent les rapports présentés au conseil, alors que l'audit et les rapports financiers devraient avoir préséance.

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- Certains membres de la profession qui siègent au conseil doutent des recommandations et des rapports provenant du comité.
- Le comité des finances a un mandat clairement défini et sert à une fin importante.
- De nombreuses discussions ont eu lieu à huis clos, et les membres du conseil n'avaient pas d'information.
- Certains membres du conseil n'acceptent pas seulement le travail du comité, alors ils interviennent dans la prise de décision.
- Le processus budgétaire est déficient : tous les ans, il commence par le bas avec des augmentations sur toute la ligne en %, puis on part de là. [Remarque : Comme un budget municipal.]
- Fonctionnerait beaucoup mieux si l'Ordre commençait avec un profil de compétences (p. ex., finances, ressources humaines), puis lancerait un appel de candidatures parmi les membres.

COMITÉ DES NORMES D'EXERCICE DE LA PROFESSION ET D'ÉDUCATION

Objectif : Fait des recommandations au conseil sur l'élaboration, la révision et la mise en œuvre des normes d'exercice et de déontologie ainsi que du Cadre de formation de la profession enseignante en vue de faire respecter les normes. Passe en revue les propositions de recherches et de politiques du personnel, et fait des recommandations au conseil. Participe à des consultations concernant les membres et le public au sujet des normes et des politiques.

En résumé :

- Le comité fonctionne bien; il convient que les normes soient approuvées par le conseil, qui s'appuie en grande partie sur le travail du personnel.
- Certains suggèrent de le combiner avec le comité d'agrément. [?]

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- Le comité des normes d'exercice devrait vraiment faire partie du comité d'agrément. [?]
- Le comité des normes d'exercice : La qualité du travail effectué par le personnel amène les membres du conseil à se demander s'ils peuvent vraiment ajouter de la valeur : le personnel sait comment rédiger les politiques et les programmes d'étude de façon compétente.
- Le comité des normes d'exercice de la profession approuve les normes, mais ses activités chevauchent celles du comité d'agrément. Il donne son accord au travail du personnel (agents de programme) sans avoir eu l'occasion ni senti la nécessité de le remettre en question.

COMITÉS SPÉCIAUX

COMITÉ DE RÉDACTION

Objectif : Supervise l'élaboration d'une politique éditoriale et publicitaire, et étudie les textes qui seront publiés dans les revues officielles de l'Ordre, *Pour parler profession* et *Professionally Speaking*.

En résumé :

- Confusion sur la clarté des rôles : établir une politique de communication (gouvernance/rôle du conseil), au lieu d'une politique éditoriale (opérationnel/rôle du personnel).

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- J'estime que nous n'avons pas besoin de ce comité, ni même de la revue : il faut simplement publier les noms requis.
- Le personnel n'a pas présenté la couverture au président, bien qu'il ait été averti que le message ne serait pas bien reçu des membres. [Remarque : Nous mentionnons ce commentaire pour illustrer la question sur la clarté des rôles.]

COMITÉ DE GOUVERNANCE

Objectif : Donne des directives sur les questions relatives à la gouvernance et à la gestion des risques. Veille à ce que l'Ordre et le conseil fonctionnent conformément aux lois, aux règlements et aux règlements administratifs pertinents de l'organisme.

En résumé :

- C'est un comité relativement nouveau qui a entrepris son parcours, dans le cadre de son mandat, et qui entend poursuivre ses activités en tant que comité de gouvernance.
- Son mandat bénéficierait d'un rétrécissement en raison d'un chevauchement de fonctions et d'une ambiguïté des rôles avec le comité exécutif (postes vacants, mises en candidature) et le conseil dans son ensemble (stratégie et risque).
- Les personnes interviewées aimeraient que le comité de gouvernance joue un plus grand rôle dans l'approche de sélection basée sur les compétences des membres du comité.

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- Le comité de gouvernance assume certaines responsabilités du comité exécutif.
- Le comité de gouvernance du conseil précédent ne devrait pas dicter la structure des comités du conseil suivant.
- Les membres de comités, recrutés pour leurs compétences particulières, siègent aux comités prévus par la loi, ce qui est plein de bon sens. Cela éliminerait le besoin majeur d'un conseil de grande taille.
- Le comité de gouvernance est nouveau. Il s'est opposé aux modèles d'évaluation du conseil et des comités. Il se montre réticent à les recommander au conseil et à lier les priorités stratégiques aux activités du conseil et des comités. Il n'existe pas d'outil de responsabilisation efficace pour le conseil et les comités; j'aimerais que le comité de gouvernance joue un rôle direct et majeur.
- Le comité de gouvernance vient d'être mis sur pied. J'ai hâte de le voir jouer un rôle positif actif pour changer et renforcer l'efficacité de la gouvernance de l'Ordre.
- Devrait-il examiner et évaluer les comités? Effectuer l'évaluation du conseil et de ses membres?
- Il semble faire le travail du comité exécutif.
- Le conseil, les comités et les présidents doivent faire l'objet d'évaluations officielles de leur efficacité à intervalles réguliers : cela n'est pas fait.

COMITÉ DE GOUVERNANCE

- Le président du conseil et le comité de gouvernance n'ont aucun moyen de mettre au pas les membres du conseil qui ne sont pas pleinement engagés, ne participent pas régulièrement et ne se comportent pas de façon appropriée.
- Le conseil et le comité de gouvernance ont récemment tenu un plus grand nombre de séances à huis clos, ce qui est difficile à comprendre.

COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Objectif : Fait des recommandations au registraire et au conseil sur les politiques et programmes relatifs aux ressources humaines. Assure la gestion du programme de rémunération. Avise le conseil sur le mode d'embauche du registraire et du registraire adjoint.

En résumé :

- Le comité des ressources humaines plaide en faveur des compétences : il clarifie les rôles.

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- Ravi du fait que la nouvelle présidente des ressources humaines possède des connaissances sur le sujet; j'ai entendu dire que les ressources humaines et les lignes de conduite ont posé un défi dans le passé.
- L'orientation des membres du comité des ressources humaines s'est bien déroulée, menée par une présidente qui a fait un excellent travail de clarifier les lignes, sans s'arrêter sur les opérations.

COMITÉ D'ASSURANCE DE LA QUALITÉ

Objectif : Évalue le rendement de l'Ordre relativement à ses objets prescrits par la loi et en fait rapport chaque année au conseil.

En résumé :

- Plusieurs personnes interviewées sont d'avis que ce comité est inutile : faire du travail opérationnel, peut-être qu'il s'agit simplement d'une carte de pointage du personnel au conseil.

Échantillon représentatif des commentaires recueillis

- L'Ordre a trop de comités qui n'exécutent pas le mandat de l'Ordre, qui est de protéger l'intérêt du public : p. ex., les comités des normes d'exercice de la profession et d'assurance de la qualité n'ajoutent aucune valeur sur le plan de la gouvernance.
- L'Ordre a trop de comités : plusieurs sont peut-être inutiles ou sans valeur ajoutée. Il faudrait revoir le rôle des comités de soutien aux politiques, d'appel des inscriptions, d'appel de l'agrément, de gouvernance, d'assurance de la qualité et exécutif.
- Le mandat du comité d'assurance de la qualité examine particulièrement les priorités stratégiques. Est-ce l'endroit approprié? Est-ce que ceci devrait se passer au sein d'un comité?
- Le comité d'assurance de la qualité écoute les présentations des unités sur leur travail et pose des questions, mais n'a pas vraiment droit de parole : son mandat n'est pas très bien défini quant à la façon dont il ajoute de la valeur au conseil.
- Le comité d'assurance de la qualité peut être intégré ou combiné avec un autre comité (p. ex., le comité exécutif).
- Le comité d'assurance de la qualité est une excellente possibilité pour s'assurer que l'intérêt du public est servi, peut-être plus que les autres comités.

COMITÉ D'ASSURANCE DE LA QUALITÉ

- Il n'est pas forcément nécessaire que le comité d'assurance de la qualité soit un comité du conseil. Il remplit principalement des fonctions de soutien et le reste pourrait être intégré dans un autre comité du conseil.

COMITÉ Ad Hoc

COMITÉ DE DIRECTION

Objectif : Facilite la progression des motions durant les réunions du conseil. Rencontre la présidente, le registraire, le registraire adjoint et d'autres membres du personnel de l'Ordre avant la plupart des réunions du conseil. Examine l'ordre du jour, se tient au courant de toute modification ou de tout ajout, et prend connaissance des motions qui seront présentées à la prochaine réunion. Composé d'un membre nommé (poste vacant) et d'un membre élu du comité exécutif, dont l'un est le vice-président du conseil.

En résumé :

- C'est le rôle du président et du registraire.

RÉTROACTION DES INTERVENANTS EXTERNES

La dernière section de la présente annexe donne un résumé de la rétroaction des principaux intervenants externes. Même si les grands thèmes sont intégrés dans les tableaux précédents, nous voulions respecter la profondeur contextuelle et l'expérience historique de ces intervenants.

[Remarque : Les points suivants sont des extraits directs dont nous n'avons pas changé la forme ni le contenu.]

EFFICACITÉ — Q1. CE QUE L'ORDRE FAIT BIEN — CE QU'IL NE DEVRAIT PAS CHANGER

- La *Loi sur l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario* (ci-après la «Loi») a créé l'Ordre comme organisme de réglementation de la profession enseignante. Dans le cadre de son mandat, l'Ordre s'engage à accorder l'autorisation d'enseigner en Ontario, à assurer l'établissement et le maintien des normes d'exercice de la profession, à mettre en place un processus disciplinaire et à agréer les programmes de formation à l'enseignement. Bien exécuté, le mandat fournit des règles et des règlements uniformes à l'ensemble de la province.
- En 1996, la Loi a institué un conseil de 31 sièges, composé de 17 membres de la profession, élus par leurs pairs, et de 14 membres du public, nommés par le gouvernement provincial. En 2006, quatre sièges élus ont été ajoutés pour les enseignants. Par l'entremise d'un certain nombre d'exams internes et externes, cet équilibre entre les membres élus et nommés du conseil est resté le même; il est essentiel à l'engagement et à la confiance des membres envers cet organisme d'autoréglementation.
- Les comités du conseil semblent travailler aussi efficacement que possible afin de s'acquitter de leurs mandats respectifs. Le conseil de l'Ordre a récemment pris des mesures pour augmenter le nombre de membres admissibles à siéger aux comités.
- Les modifications à la structure de gouvernance de l'Ordre ou à la composition du conseil ne sont pas nécessaires. Elles auraient un effet négatif sur la capacité de l'Ordre de réglementer ses membres et de faire preuve d'équité procédurale. Un changement d'équilibre en faveur des membres nommés au conseil dirigeant affaiblirait l'intention de l'autoréglementation et nuirait à l'efficacité réglementaire de l'Ordre.
- Avec trois principaux comités (enquête, discipline, aptitude professionnelle) et aucune possibilité de chevauchement dans la composition de ces comités, le nombre de membres semble approprié. Le nombre total de sièges au conseil devrait demeurer le même.
- L'Ordre consacre énormément de temps et de ressources en matière d'orientation et de perfectionnement des membres du conseil afin de les aider à établir une distinction entre le rôle de gouvernance du conseil et le rôle opérationnel du personnel. Lors des réunions du conseil, il est évident que le concept de gouvernance est bien compris.
- En raison de la taille et de la composition du conseil, les membres offrent un éventail d'expériences et proviennent de différentes régions de la province, ce qui permet au conseil d'envisager diverses perspectives.
- Le mélange actuel satisfait aux critères requis comme organisme d'autoréglementation, dans la mesure où il reconnaît la maturité de la profession et délègue les fonctions réglementaires à ceux qui possèdent les connaissances spécialisées nécessaires. En ce qui concerne les comités, la structure permet d'exécuter leurs mandats respectifs.

EFFICACITÉ — Q2. CE QU'IL POURRAIT FAIRE MIEUX

- L'Ordre accorde beaucoup d'importance à promouvoir ses activités. Il aurait avantage à exploiter ces ressources dans l'exécution de son mandat.
- Selon les données, le nombre de plaintes adressées à l'Ordre aurait grimpé au cours des huit derniers mois par rapport à la même période en 2017. Cependant, elles indiquent aussi une baisse importante du nombre de cas entendus et traités pendant la hausse de 2018. Cela a une incidence négative sur le droit des membres à l'équité procédurale. À mesure que les souvenirs des témoins s'estompent, l'équité procédurale ne se trouve pas la seule compromise, mais, potentiellement, la justice fondamentale aussi. Les retards entraînent des charges psychologiques importantes pour les membres ou l'Ordre.
- L'Ordre a tenté de faire participer un plus grand nombre de membres au processus électoral. Assurer l'équité procédurale et adopter une approche collaborative avec les membres de la profession enseignante garantira une plus grande participation de la part des membres lors de l'élection des membres du conseil.
- Un taux de participation d'environ 3,4 % aux élections révèle un énorme problème. Certains membres élus ont obtenu un mandat de trois ans avec moins de 100 votes. Ce processus n'est ni démocratique ni représentatif.
- L'Ordre devrait mettre l'accent sur son mandat, tel que la Loi l'a établi.
- Le temps et les ressources consacrés à la promotion de l'Ordre en général pourraient être mieux utilisés afin d'établir des rapports de collaboration plus étroits avec les parties prenantes.
- L'administration semble exercer un trop grand contrôle sur le conseil en cherchant à orienter ses décisions, plutôt qu'en appuyant les membres élus du conseil.
- L'Ordre dépasse souvent le cadre de son mandat et doit redéfinir ses véritables fonctions.
- Le conseil et l'administration de l'Ordre font parfois preuve d'agressivité dans leurs actions à l'égard de la profession enseignante et des intervenants.
- Bien que sa structure de gouvernance globale permette à l'Ordre de s'acquitter de son mandat, il reste des domaines où l'accent stratégique se perd et où les processus de gouvernance nécessitent de l'amélioration. Quant au conseil, des preuves suggèrent que les membres semblent parfois incertains du mandat du conseil et, par conséquent, qu'ils prolongent son travail au-delà de leur mandat.
- Le conseil et l'administration de l'Ordre ne montrent pas toujours une image positive de la profession enseignante ni du soutien pour le système d'éducation dans son ensemble. Bien qu'il soit vrai que l'Ordre représente l'intérêt du public, cela ne veut pas dire pour autant qu'il devrait adopter une relation conflictuelle avec la profession enseignante. Afin d'améliorer sa gouvernance, l'Ordre doit strictement respecter son mandat et entretenir ses rapports de manière plus collaborative avec les intervenants.
- L'Ordre pourrait faire mieux en démontrant ouvertement au public que sa structure, ses processus et ses décisions sont réellement dans l'intérêt du public, et non dans l'intérêt de la profession qu'il régit.
- De temps en temps, l'Ordre paraît plus préoccupé par la promotion de ses activités que par l'autoréglementation; cela semble relever davantage de l'administration que du conseil.
- Le conseil semble parfois incertain de son mandat et des paramètres appropriés.
- Le conseil et l'administration peuvent faire preuve d'une attitude diviseuse «nous» contre «eux» en ce qui concerne la profession enseignante.
- On a de la difficulté à attirer des candidats de qualité. Je suggérerais que des membres soient nommés.
- Il est très difficile de maintenir une compréhension claire de la gouvernance et de la distinction des rôles entre les membres du conseil et le personnel au sein des comités.
- Tous les membres du conseil siègent aux comités, certains étant principalement opérationnels. Ainsi, les rôles peuvent rapidement s'embrouiller.

- Les membres du conseil ont de la difficulté à filtrer certaines des positions de plaidoyer des intervenants. Cela est particulièrement évident pendant les périodes budgétaires quand les syndicats déclarent «pas d'augmentation de cotisation» et pas plus de postes à temps plein. C'est contraire à l'établissement d'une cotisation requise pour répondre aux besoins de l'organisme. La cotisation demeure donc la même, et les temps d'attente relatifs aux enquêtes et aux audiences disciplinaires augmentent, car il n'est pas possible d'embaucher plus de personnel pour traiter les cas en suspens. Une bonne gouvernance mettrait l'accent sur la cotisation requise pour faire le travail attendu.
- Une représentation accrue des directions d'école et directions adjointes est nécessaire au sein du conseil dirigeant. Si un administrateur doit passer devant un tribunal, que les membres du tribunal soient administrateurs.
- Le rôle de président porte à confusion : il semble être, et est, trop axé sur les opérations. Sa gestion utilise une énergie que les cadres supérieurs pourraient utiliser ailleurs. Aucun ordre professionnel n'a besoin d'un président à temps plein.
- Certaines incohérences manifestes existent par rapport à d'autres organismes de réglementation, en particulier quant au rôle du président. Les perceptions de conflit d'intérêts chez les personnes élues au conseil devraient peut-être faire l'objet d'un examen plus approfondi. Tous les organismes de réglementation subissent des pressions accrues pour qu'ils prennent des mesures supplémentaires visant à renforcer leur crédibilité.

EFFICACITÉ — PRISE DE DÉCISION

- Je ne suis pas en mesure de juger le fonctionnement de l'Ordre, mais le résultat ou la qualité est fiable.
- À mon avis, le processus décisionnel est de haute qualité en raison de la grande pertinence des informations qui sont fournies au conseil. Je crois aussi que le conseil est très chanceux d'avoir un leader expérimenté en la personne du registraire et chef de la direction. Son rôle de facilitateur dans ce processus ne doit pas être sous-estimé.
- Les membres du conseil ne semblent pas toujours bien informés, comme l'indiquent certaines des remarques et questions qu'on entend pendant les réunions du conseil. Cela a des conséquences négatives importantes sur la prise de décision. En fin de compte, le conseil doit s'assurer qu'il traite des questions d'autogouvernance.
- Il y a un manque flagrant de transparence entre les comités en ce qui concerne les dépenses. Vu que les membres ne disposent pas de toute l'information nécessaire, les délibérations et le vote s'avèrent problématiques.
- Les réunions du conseil peuvent être ralenties par un processus décisionnel que le personnel devrait être en mesure de prendre en charge, ce qui laisserait plus de temps pour déterminer l'orientation de l'Ordre.
- Les membres du conseil devraient être mieux formés sur leur mandat et leur responsabilité individuelle. Ils doivent porter un jugement solide et indépendant.
- Les membres du conseil ont besoin de plus de temps de préparation afin de bien comprendre et de débattre les questions à l'ordre du jour.
- Leur rôle est de régir et de superviser le personnel et l'administration, et non de faire ce que le personnel leur dit de faire.
- L'Ordre doit prioriser les enjeux importants qui figurent dans les ordres du jour du conseil afin d'avoir suffisamment de temps pour les traiter.
- En théorie, les priorités du conseil sont clairement énoncées, mais les réunions du conseil passent parfois à des sujets moins importants ou liés au processus.

EFFICACITÉ — COMITÉS PRÉVUS PAR LA LOI

- Il y a un risque de conflit d'intérêts quand on siège au comité, car les activités sont de nature opérationnelle. Les membres de comités devraient toujours travailler sur la gouvernance, et le travail du comité devrait être effectué par le personnel et les personnes inscrites sur la liste d'experts. Cela permettrait de s'assurer que les décideurs politiques se distinguent de ceux qui sont responsables de la mise en œuvre.
- Les membres siégeant aux comités prévus par la loi ont besoin de plus de formation pour que leurs compétences soient à la hauteur.
- À certaines réunions du conseil, le président du comité compte souvent sur le personnel de l'Ordre pour fournir des explications ou une rétroaction sur le rapport de ce comité. Bien que le personnel soit bien outillé pour offrir du soutien aux comités, cela donne l'impression que l'administration et le personnel peuvent aussi jouer un rôle dans la direction des travaux du comité.
- On ne sait pas exactement ce que fait le comité de l'intérêt du public.
- Les comités prévus par la loi sont efficaces.
- Il est difficile de commenter particulièrement la qualité de la prise de décision des comités prévus par la loi, étant donné que ces réunions sont confidentielles. Cependant, les rapports des comités au conseil semblent satisfaisants.

SÉLECTION

- Le conseil compte 23 membres élus et 14 membres nommés, ce qui représente un déséquilibre. Le nombre de membres élus et nommés devrait être égal.
- La sélection des membres du conseil, effectuée par le processus électoral, est efficace, démocratique et équitable.
- Je crois que la sélection devrait être plus efficace et plus basée sur les compétences. C'est vrai pour la plupart, sinon pour tous les organismes de réglementation de l'Ontario à l'heure actuelle. Il serait sage d'être proactif dans cette discussion.
- La méthode de nomination employée par le gouvernement n'est pas publique. Elle gagnerait à faire l'objet d'un examen pour en assurer la transparence et le caractère opportun.
- L'Ordre semble bien gérer l'affectation des membres du conseil aux comités prévus par la loi.
- Il faut veiller à ce que les comités reflètent la structure d'autoréglementation de l'Ordre.
- La composition des comités ne doit pas inclure une majorité de membres nommés.
- Un conseil de 37 membres semble trop nombreux pour un organisme de gouvernance. Cela dit, il est impossible d'effectuer le travail du comité opérationnel requis avec moins de membres, à moins que le travail des comités (c.-à-d. des sous-comités) soit affecté aux membres inscrits sur la liste d'experts.
- La composition du conseil est appropriée, étant donné la nature autoréglementaire de la profession enseignante. Une recherche a permis de déterminer le mélange approprié de membres élus et de membres nommés.
- Le processus électoral triennal semble fonctionner de façon efficace, même si l'on a parfois l'impression que l'administration de l'Ordre est peut-être trop investie dans le résultat des nominations et élections des candidats.

SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION

- L'Ordre pourrait être considéré comme un organisme de réglementation plus efficace avec une approche plus collaborative et moins punitive à l'égard de la profession enseignante.
- Un plus petit conseil devrait être immédiatement formé, composé d'un nombre égal de membres (du public) nommés et de membres (de la profession) élus. Les membres de l'Ordre devraient poser leur candidature, puis être nommés selon un processus de sélection. Le processus électoral ne fonctionne pas. Il est essentiel d'augmenter de façon importante le nombre de personnes sur la liste d'experts pour accomplir le «travail» des comités. Ainsi, les membres du conseil actuels conserveraient leur rôle de gouvernance. Les employeurs ont beaucoup de difficulté à libérer leur personnel afin de participer aux activités de l'Ordre 40 à 50 jours par année (dans certains cas) pendant trois ans (parfois jusqu'à six ans) parce que cela a un effet néfaste sur les élèves. On croit aussi que, si le conseil ne s'occupe que des questions de gouvernance, il n'est pas nécessaire d'avoir un président à temps plein.
- L'Ordre joue un rôle important dans les domaines suivants : établir l'orientation stratégique des cours menant à une qualification additionnelle, enquêter sur les plaintes concernant les membres, tenir les audiences et prendre des décisions sur les questions de faute professionnelle, entre autres. Il remplit également une fonction importante et plus vaste qui témoigne de l'autoréglementation de la profession enseignante. Le rôle d'organisme d'autoréglementation honore les compétences, les connaissances et l'expérience particulières que possède la profession enseignante. Afin de mieux servir ces objectifs et d'améliorer la gouvernance, l'Ordre devrait adopter une approche plus collaborative et moins punitive à l'égard de la profession enseignante. De plus, les membres du conseil doivent être bien informés des questions de gouvernance et de l'impact des décisions prises sur la profession enseignante.
- L'emplacement physique de l'Ordre crée deux problèmes : premièrement, sis au cœur de Toronto, l'endroit est très coûteux; deuxièmement, le site est difficile pour les membres qui souhaitent participer aux activités de l'Ordre en assistant à l'assemblée annuelle.
- Les membres voient l'Ordre d'un mauvais œil parce que des suspensions trop agressives sont imposées pour des infractions mineures.
- L'Ordre est considéré comme trop agressif dans son interprétation de la loi en insistant sur le fait que la grande majorité des notations doivent demeurer inscrites au tableau en permanence, même pour des infractions mineures.
- On croit que la nomination à la liste d'experts sert d'outil politique : les membres sortants qui souhaitent figurer sur la liste doivent «donner leur accord» ou risquer d'être exclus de toute considération.
- La possibilité d'avoir un conseil «hybride», composé de membres élus et nommés, devrait être envisagée.
- L'Ordre, comme tout autre ordre professionnel, est sujet à l'emprise réglementaire. Toute mesure de protection pouvant être mise en place pour assurer sa neutralité dans la prise de décision serait avantageuse pour l'organisme.
- Je crois que l'Ordre est stratégique et avant-gardiste. Je sais que c'est un domaine dans lequel il continue d'apporter des améliorations et je l'en félicite.

ANNEXE 2: RÉSUMÉ DES SONDAGES

L'annexe 2 contient les résultats des sondages menés à partir de questionnaires en ligne envoyés aux membres du public (89 répondants) et de l'Ordre (255 répondants). Des résumés et des tableaux sont inclus.

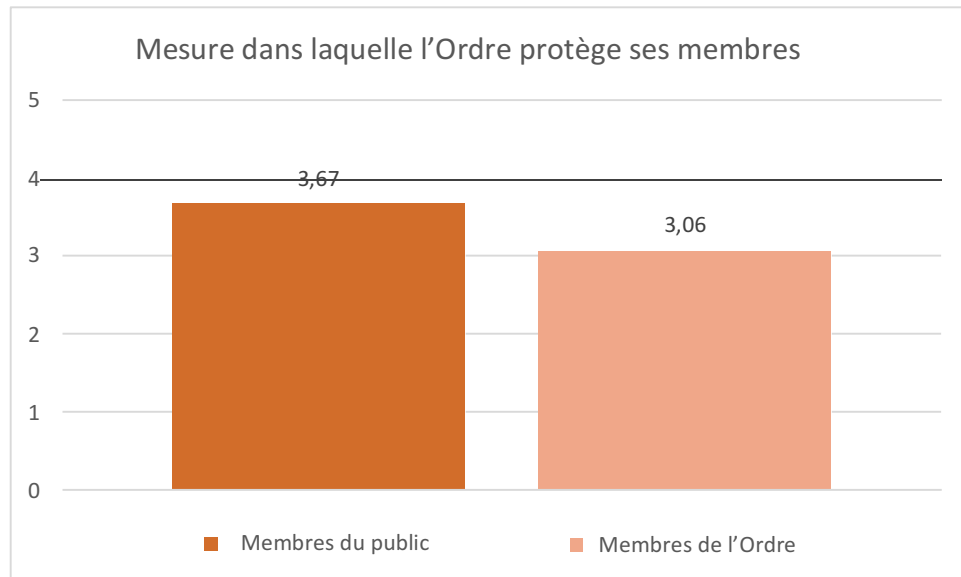
Les principales conclusions de notre recherche confirment les points suivants :

- Le niveau de satisfaction du public à l'égard de la façon dont l'Ordre s'acquitte de ses responsabilités est relativement faible.
- Les membres du public sont en faveur d'un nombre égal d'enseignants et de membres du public siégeant au conseil, tandis que les membres de l'Ordre sont en faveur d'un nombre supérieur d'enseignants.
- Toutefois, même les membres de l'Ordre jugeraient acceptable qu'un nombre égal d'enseignants et de membres du public siègent au conseil.
- Les membres du public sont résolument en faveur d'une approche de sélection des membres du conseil basée sur les compétences.
- Les membres de l'Ordre privilégient le processus électoral, mais ne s'opposent pas fermement à une approche de sélection basée sur les compétences.
- Dans une large mesure, les membres de l'Ordre conviennent d'adopter une approche où la participation aux comités de l'Ordre serait ouverte à tous les membres, et pas seulement aux membres du conseil.

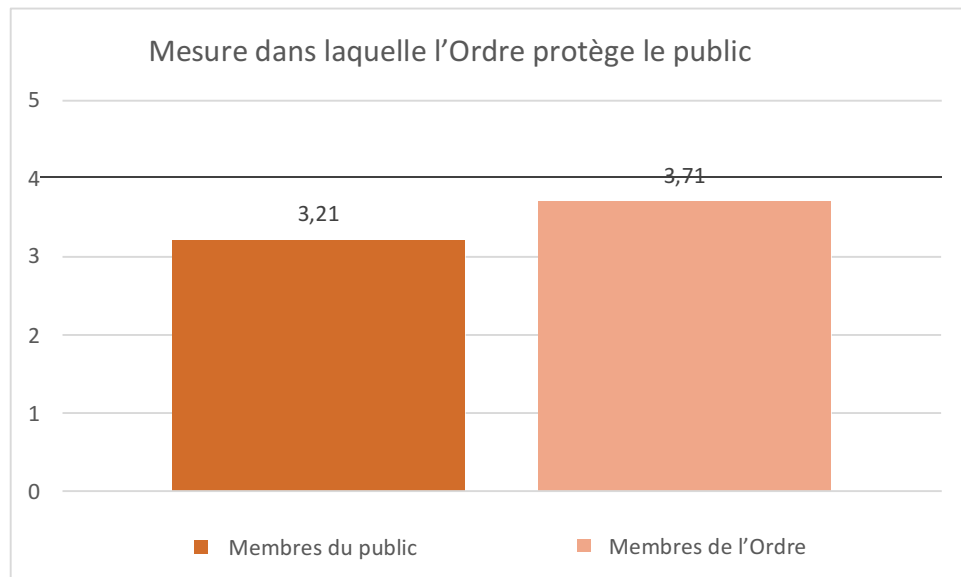
Ces résultats correspondent aux autres flux de données et appuient nos recommandations pertinentes dans ces importants domaines de gouvernance.

EFFICACITÉ — EXÉCUTION DU MANDAT

À votre connaissance, dans quelle mesure l'Ordre protège-t-il ses membres¹¹?



À votre connaissance, dans quelle mesure l'Ordre protège-t-il le public?

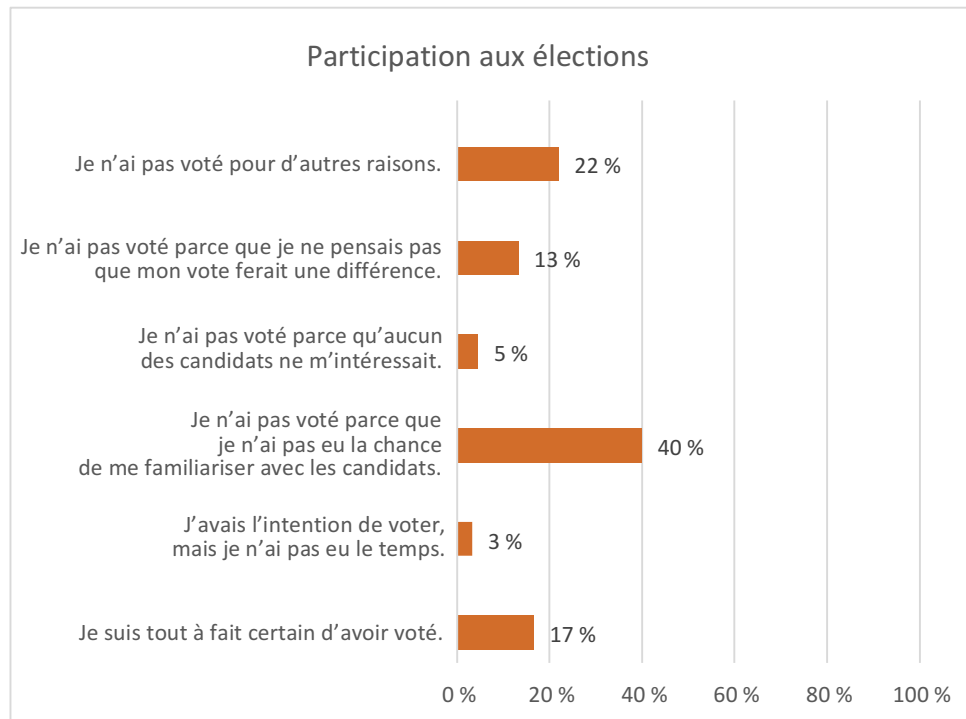


Les membres du public estiment que l'Ordre fait un meilleur travail pour protéger ses membres (3,67/5) que le public (3,21), alors que les membres de l'Ordre croient le contraire : il protège très bien le public (3,71) et moins bien ses membres (3,06).

¹¹ 1 = ne protège pas du tout, 5 = protège très bien, pour les deux questions suivantes.

EFFICACITÉ — ÉLECTIONS

En pensant à la dernière élection du conseil de l'Ordre (en avril dernier), lequel des énoncés suivants décrit le mieux la façon dont vous y avez participé?



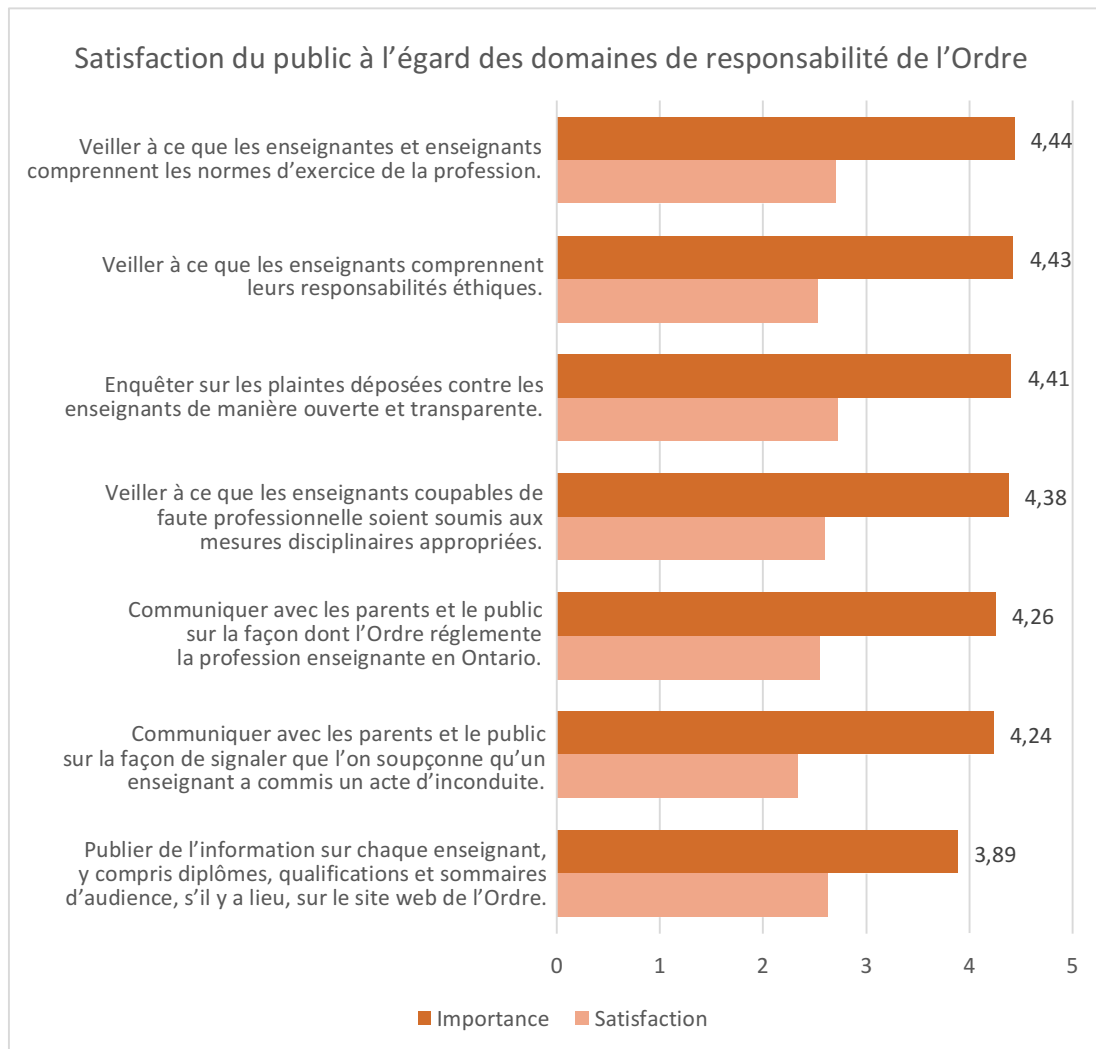
Parmi les membres qui ont répondu au sondage en ligne, 17 % disent qu'ils sont certains d'avoir voté, comparativement à 3,4 % des membres qui ont effectivement voté.

La principale raison de ne pas avoir voté : *Je n'ai pas eu la chance de me familiariser avec les candidats.*

EFFICACITÉ — RESPONSABILITÉS

On a demandé aux membres du public :

Pour chacune des responsabilités suivantes assumées par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, évaluez l'importance de cette responsabilité et votre degré de satisfaction quant à la qualité de son exécution¹².



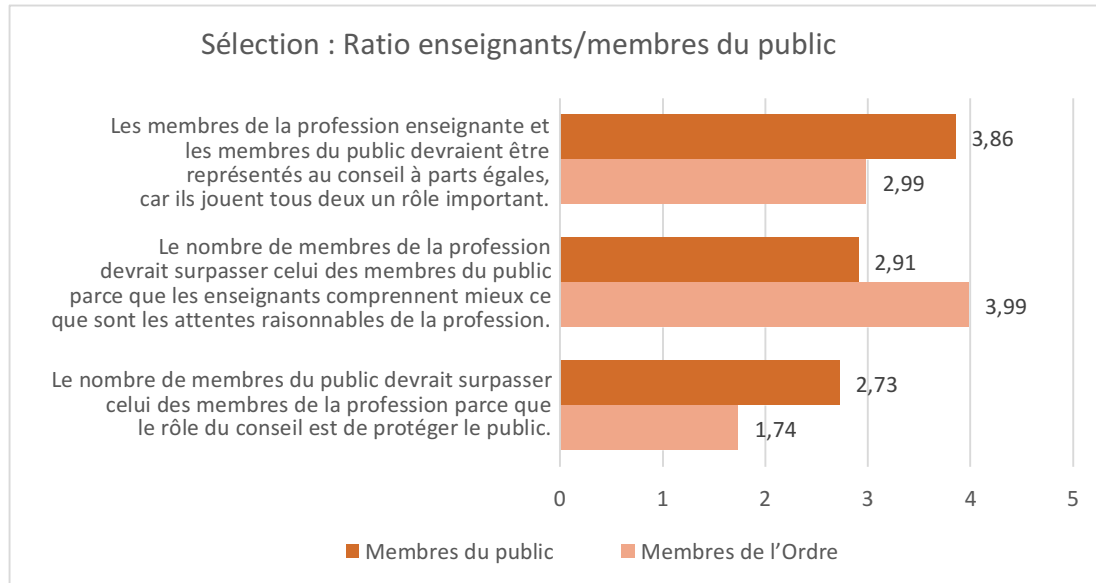
Les membres du public accordent une grande importance à ces sept responsabilités de l'Ordre (3,89 à 4,44), mais sont beaucoup moins satisfaits de la façon dont chacune d'elles est réalisée (2,34 à 2,73).

¹² 1 = pas du tout, 5 = beaucoup.

SÉLECTION

On a demandé aux membres de l'Ordre et aux membres du public :

En ce qui concerne le ratio d'enseignants et de membres du public qui siègent au conseil, dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec chacun des points suivants¹³ :



Les membres du public veulent qu'un nombre égal d'enseignants et de membres du public siègent au conseil (3,86), tandis que les membres de l'Ordre préfèrent avoir un plus grand nombre d'enseignants (3,99).

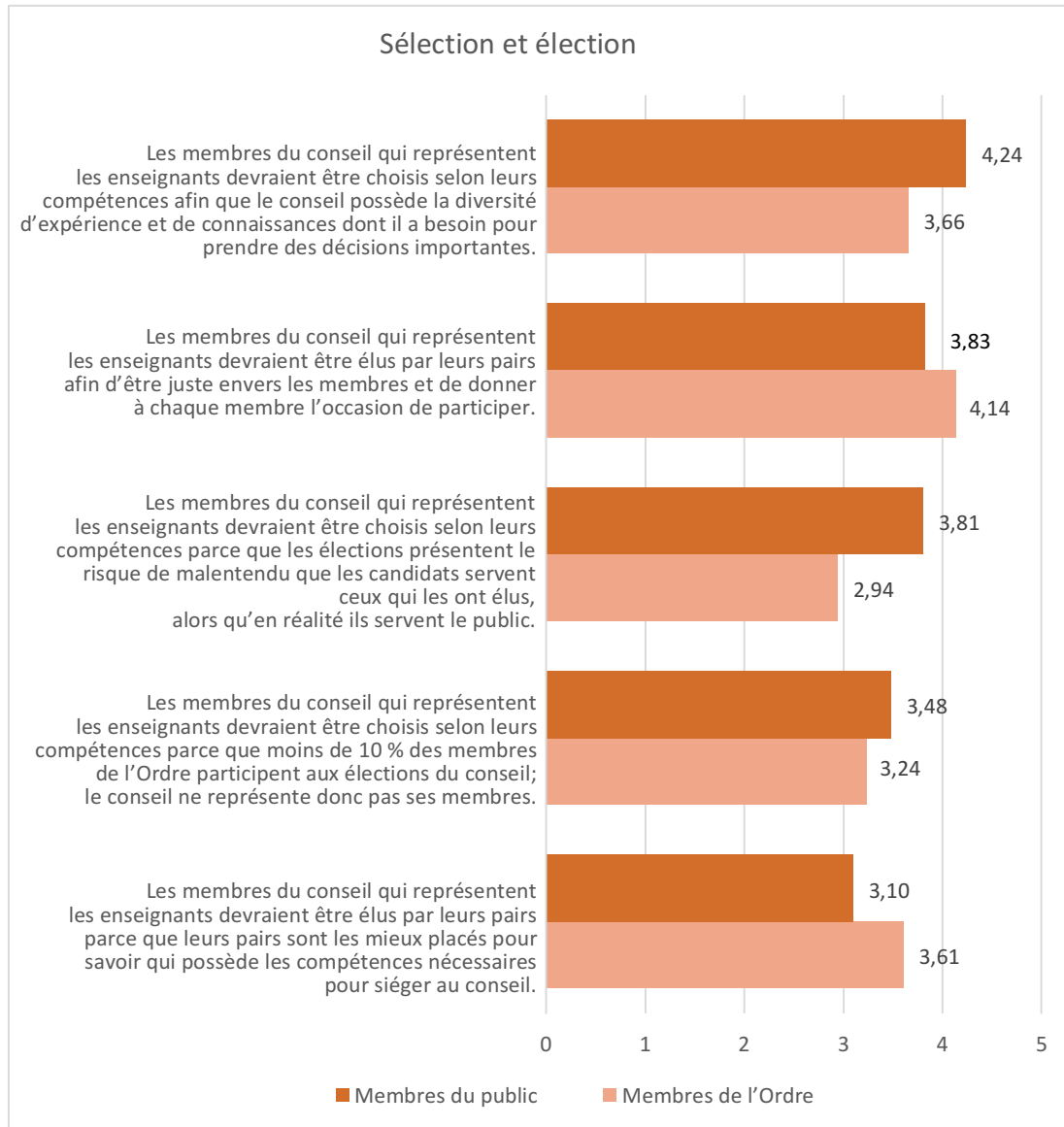
Toutefois, même les membres de l'Ordre jugeraient acceptable qu'un nombre égal d'enseignants et de membres du public (2,99) siègent au conseil.

¹³ 1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord.

Afin de déterminer qui représente les membres de la profession enseignante au conseil, on adopte généralement deux grandes approches :

- 1. sélection par un processus électoral des membres de la profession, ou**
- 2. sélection par un comité de mise en candidature composé d'organismes de réglementation, de parents et de pédagogues (membres).**

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec chacun des énoncés suivants¹⁴ :



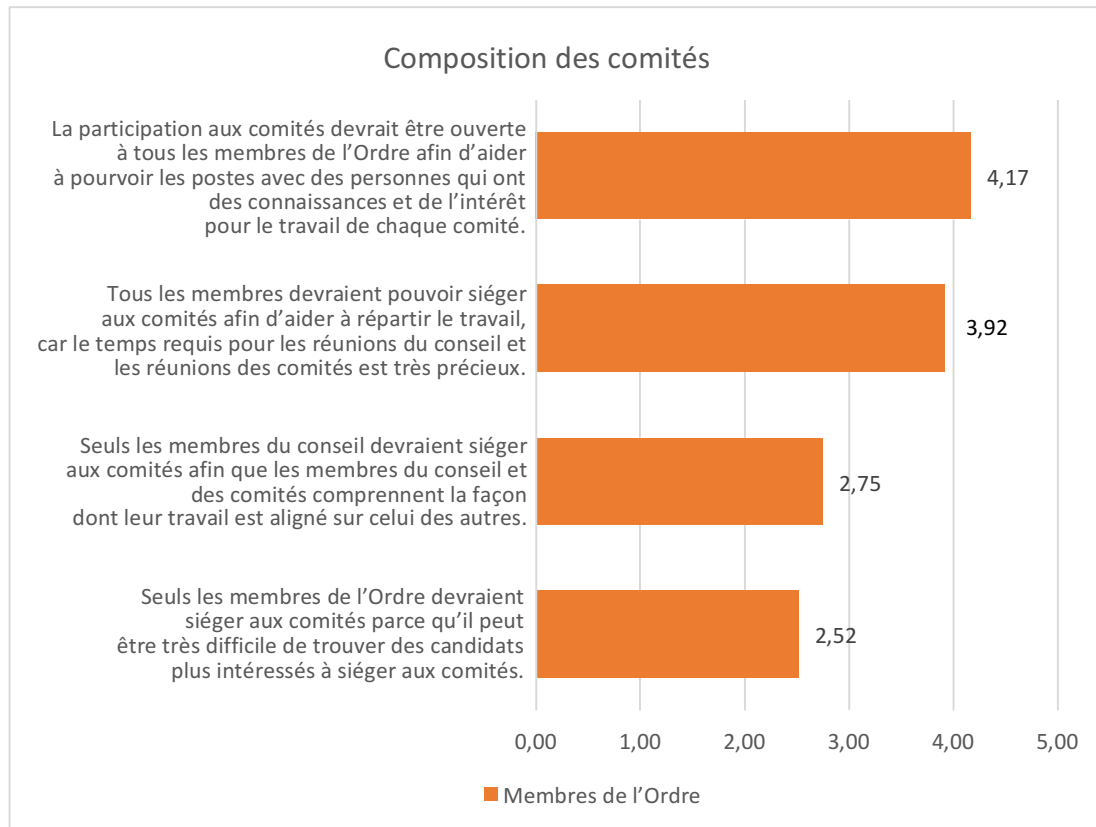
Les membres du public sont résolument en faveur d'une approche de sélection des membres du conseil basée sur les compétences (4,24).

Les membres de l'Ordre privilégient le processus électoral (4,14), mais ne s'opposent pas fermement à une approche de sélection basée sur les compétences (3,66).

¹⁴ 1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord.

On a demandé aux membres de l'Ordre :

En ce qui concerne la composition des 14 comités du conseil, dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec chacun des énoncés suivants¹⁵ :



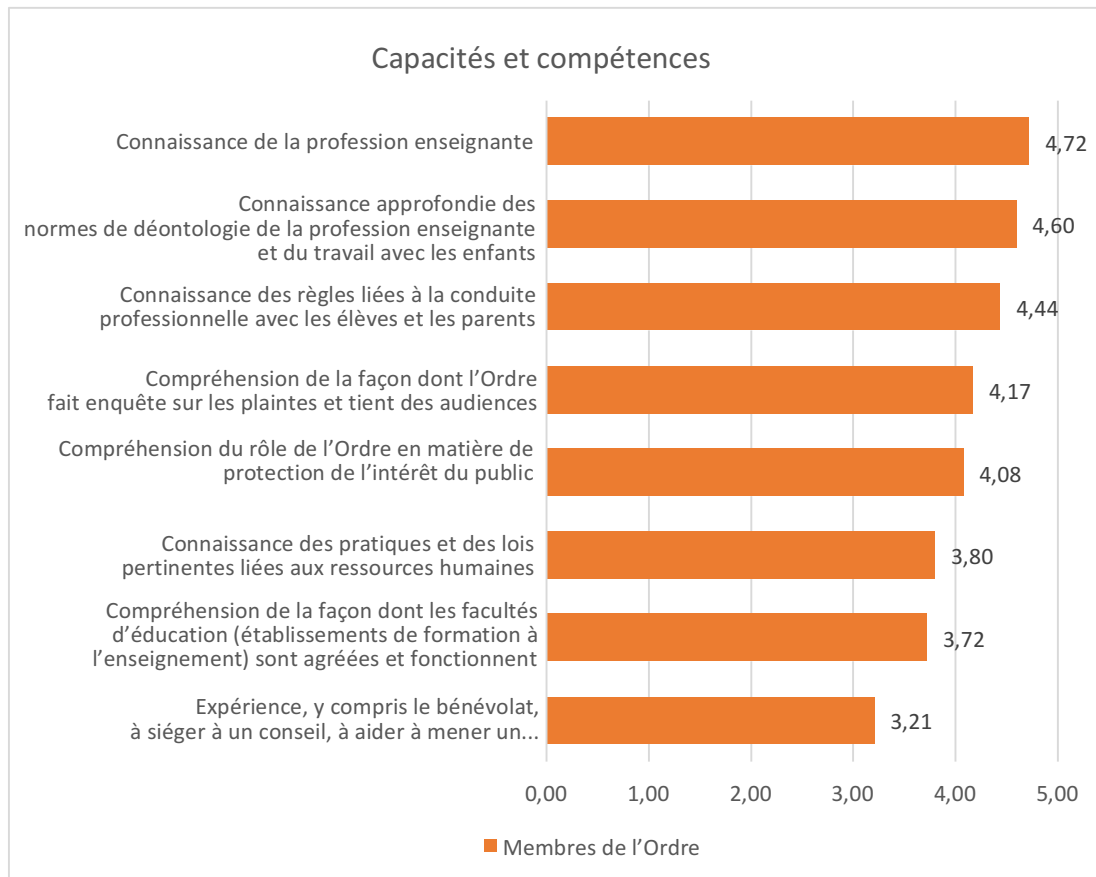
Avec une nette majorité, les membres de l'Ordre conviennent d'adopter une approche où la participation aux comités de l'Ordre serait ouverte à tous les membres, et pas seulement aux membres du conseil.

Les connaissances et l'intérêt des membres ainsi que le temps qu'on requiert d'eux préconisent l'approche.

¹⁵ 1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord.

On a demandé aux membres de l'Ordre :

En ce qui concerne les compétences requises pour siéger efficacement au conseil, quelle est l'importance de chacun des énoncés suivants¹⁶ :



Les membres de la profession estiment qu'il est crucial, pour les personnes qui siègent au conseil, d'avoir un large éventail d'aptitudes et de compétences.

¹⁶ 1 = pas du tout important, 5 = très important.

SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION

Toutes les citations publiées dans la présente section sont des extraits directs de la participation des intervenants externes, sans modification ni commentaire.

Quand vous pensez à la façon dont les enseignants sont réglementés, quelles sont les pensées les plus importantes qui vous viennent à l'esprit?

Membres du public

- Je crois qu'en général, on a l'impression que les organismes de réglementation protègent leurs membres. Le public doit être sensibilisé au travail de tous ces organismes et à la façon dont ils veillent à la protection du public.
- Affaiblir le lien avec les syndicats d'enseignants trop puissants et incontrôlables, qui n'agissent que pour eux-mêmes, et non celui des élèves ni du public.
- Connaître le curriculum, se comporter de façon appropriée avec les élèves et ses collègues, veiller d'abord et avant tout à la sécurité des élèves.
- Quand je pense aux enseignants, je n'entends jamais parler de la façon dont ils sont réglementés, mais plutôt comment le syndicat les protège. Rien ne me vient à l'esprit quant à la façon dont le public est protégé.
- Le travail de l'Ordre devrait faire l'objet d'une plus grande publicité afin que le public enseignant et le public non enseignant puissent avoir confiance dans les efforts que l'Ordre déploie pour les enseignants de l'Ontario et dans le travail que les pédagogues de la province accomplissent.
- L'une des PLUS importantes compétences de l'Ordre devrait être d'établir des communications efficaces AVEC LES PARENTS ou tuteurs d'élèves dans leur sphère d'influence tous les jours de classe. Le public DOIT avoir confiance dans le personnel enseignant afin de valoriser le système d'éducation de l'Ontario. Par conséquent, sur le terrain, les pédagogues représentent la première ligne du lien parental avec le parcours scolaire des élèves.
- Avoir des possibilités objectives équitables de travailler avec les enseignants pour renforcer la confiance et acquérir des connaissances.
- Ils respectent les normes professionnelles, à savoir les normes d'exercice et de déontologie de la profession enseignante. Toute faute professionnelle est passible de mesures disciplinaires afin de protéger le public et les élèves.
- Pas assez de soutien de la part du conseil pour réglementer le perfectionnement professionnel des enseignants. Les mauvais enseignants restent parce que le système repose sur l'ancienneté, et pas sur la satisfaction des parents.
- Se montrer juste et équitable. Être au fait de la réalité des attentes, non seulement du Ministère, mais aussi des différents conseils scolaires. Connaître la réalité sur le terrain quant au soutien efficace offert aux élèves. Se sensibiliser à la diversité culturelle et à la modélisation. Veiller à la conformité des certifications de compétences professionnelles. Connaître les lois et règlements en lien avec la profession. Servir de moteur de changements. Être source d'études et statistiques.
- La norme en matière d'enseignants réglementés doit refléter l'intérêt fondamental des élèves et leur avenir.
- Le plus important pour moi, c'est que les enseignants sont effectivement réglementés et tenus responsables de leurs crimes, de leurs mauvais comportements, de leurs infractions. En l'état actuel des choses, les enquêtes, etc. sont menées dans le secret à l'abri du public et les enseignants sont rarement sanctionnés de manière adéquate. Il n'y a pas de transparence. Le public (parents, fournisseurs de soins, élèves) n'est pas protégé. Beaucoup trop d'enseignants restent « en règle » malgré leurs infractions.

- Les syndicats continuent de bourrer le crâne des enseignants avec l'idée que l'Ordre n'est pas important et que les enseignants devraient faire preuve de mépris et de grossièreté envers leur organisme de réglementation. Les pédagogues comprennent mal ce que fait l'Ordre (à cause de leur syndicat). Les conseils scolaires ne semblent pas aider non plus, car de nombreux administrateurs ne signalent pas les cas d'inconduite à l'Ordre. J'enseigne dans une faculté d'éducation et même certains membres de la faculté rejettent l'Ordre ou disent des choses grossières à son propos en présence d'étudiants en enseignement. Un changement de mentalité au sein de notre profession est nécessaire; on doit opérer un changement qui n'est plus fondé sur l'ignorance, mais sur la connaissance et la compréhension de l'importance de son travail auprès des élèves.
- S'il y a un problème, les enseignants ou les directions d'école ne devraient pas être mutés d'une école à une autre. S'ils ne s'acquittent pas de leurs obligations pédagogiques et administratives, ils devraient faire l'objet de mesures disciplinaires.
- Je pense que même si les enseignants sont réglementés, le syndicat qui les représente est beaucoup plus fort. Les enseignants et leur comportement semblent intouchables. On n'entend jamais parler de la façon dont les enseignants sont réglementés.

Membres de l'Ordre

- Il y a trop de réglementation dans la province.
- Protéger les élèves des enseignants prédateurs. Ce que je lis dans les «pages bleues» me rend malade. Je suis souvent d'avis que les conséquences ne sont pas assez graves. Certains de ces pédagogues devraient être mis en prison pour leurs actes sexuels prédateurs.
- Équité à l'égard des enseignants qui tiennent compte du public.
- Je crois que les enseignants sont bien réglementés, bien que je craigne que l'information ne soit pas nécessairement bien diffusée. Je m'inquiète aussi du fait que les autres parties intéressées en matière d'éducation soient moins responsables que les enseignants (p. ex., gouvernement, conseils scolaires, public), ce qui rend le concept de réglementation insignifiant.
- Surréglementé.
- À mon avis, la plupart des enseignants n'ont pas besoin d'un organisme officiel pour les réglementer. Ils sont généralement incités à approfondir leurs connaissances et à perfectionner leur pratique. Sinon, le conseil scolaire qui les emploie devrait intervenir. Des niveaux supplémentaires de bureaucratie comme l'Ordre ne sont que cela : des niveaux supplémentaires inutiles.
- Je n'aime pas les chiens de garde. Je n'aime pas le fait que l'Ordre est une créature punitive effrayante que je dois financer ni le fait que, si le conseil scolaire affirme l'innocence d'un enseignant, l'Ordre peut quand même le punir.
- Je pense que la plupart des enseignants ne comprennent pas bien ce que fait l'Ordre. Étant donné qu'ils lisent souvent la revue pour ses «pages bleues», ils le considèrent comme punitif.
- L'Ordre assure la transparence grâce à son tableau où figurent les qualifications des enseignants et protège les élèves contre les récidivistes.
- Les enseignants doivent être en règle tous les ans. Le public peut s'informer de leurs qualifications. Favoriser plus de formation afin de réduire les infractions.
- Quant à la sélection des membres du conseil, je dirais que la région du Nord-Ouest est trop variée pour être représentée par une seule personne. Si elle est élue dans les grandes zones urbaines de la région, elle n'a aucune idée de ce que vivent les enseignants du nord rural ni des attentes à l'égard des enseignants, parfois isolés, des petites communautés.

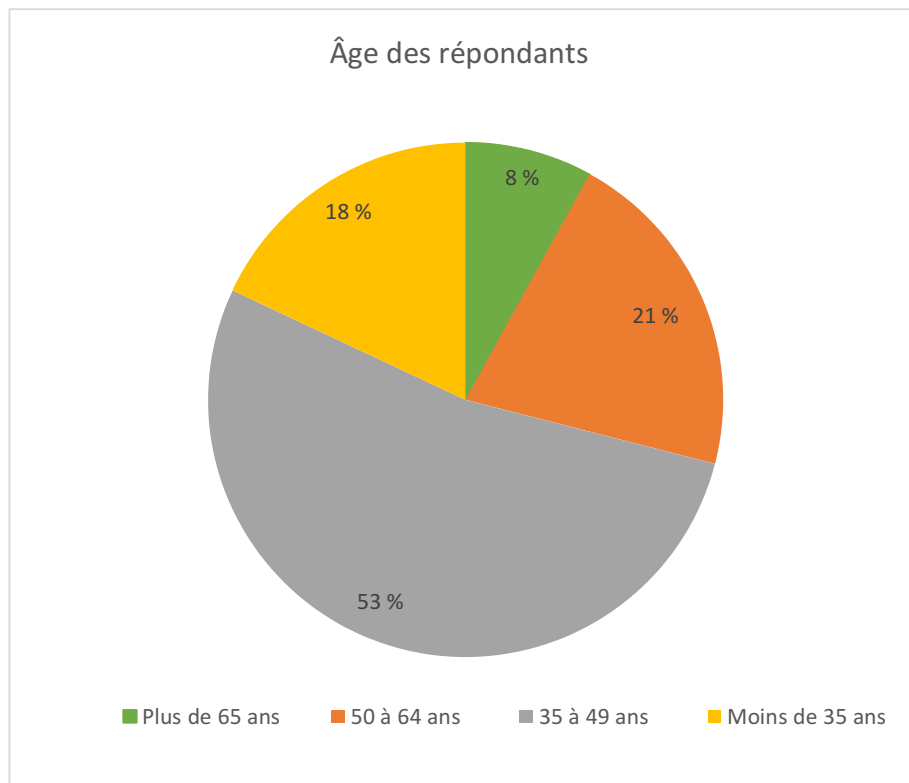
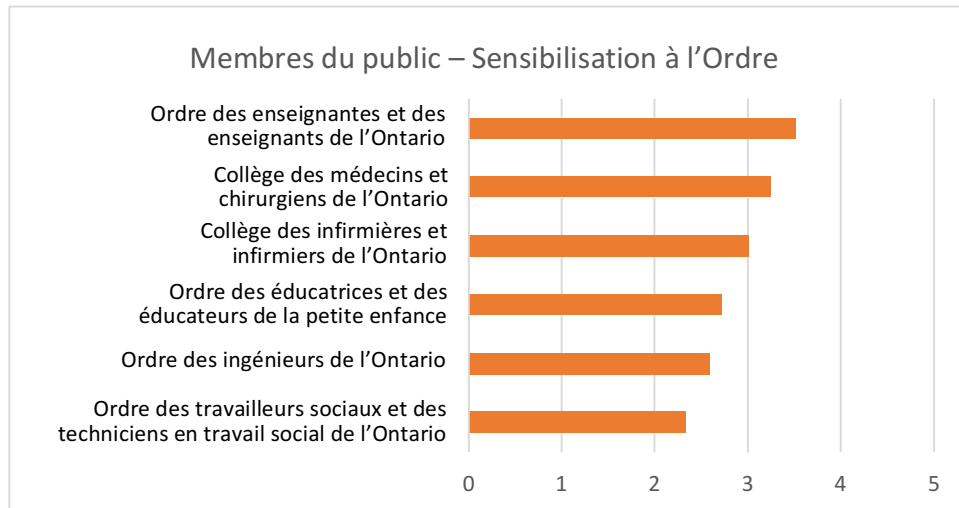
- L'inconduite devrait avoir des conséquences plus graves, car les enseignants ont affaire à certaines des personnes les plus vulnérables. Souvent, quand je lis les rapports du comité de discipline, j'ai l'impression que les enseignants ne devraient tout simplement pas être autorisés à exercer s'ils ont fait preuve d'un manque de jugement aussi déplorable.
- Équilibre : S'assurer que les enseignants bénéficient de soutien équitable et qu'ils servent le public.
- L'Ordre n'améliore pas l'éducation ni l'enseignement. C'est un gaspillage d'argent. Les membres nommés par le gouvernement sont des amis du gouvernement qui sont récompensés pour les services rendus à leur parti politique. Bon poste pour les initiés du parti.
- L'Ordre devrait examiner plus sérieusement les préoccupations des membres du public, plutôt que de s'en remettre aux représentants des conseils scolaires. Ces derniers sont des employeurs, et non les gardiens de la confiance du public. Le public devrait être assuré des efforts déployés par l'Ordre dans le but de régir la profession enseignante dans l'intérêt du public.
- Étant donné que j'ai enseigné dans d'autres provinces, je trouve que l'Ontario est un milieu très hostile pour les pédagogues. À force d'essayer de «protéger» le public, l'Ordre a transformé l'enseignement en une tâche presque impossible à accomplir en raison du milieu négatif et de la suspicion qui y règne. Il y a peu de chance que tout le monde collabore afin que l'éducation des enfants soit la meilleure possible.
- J'étais très surpris de constater le peu d'influence que l'Ordre possède en matière de réglementation des enseignants. Voir que des enseignants travaillent avec des élèves alors qu'ils ne possèdent pas les qualifications nécessaires et que certains d'entre eux sont autorisés à enseigner des matières pour lesquelles ils ne sont pas qualifiés, alors que des pédagogues qualifiés occupent des rôles différents, est très troublant. J'aurais pensé qu'un organisme de réglementation se serait assuré que les meilleures personnes occupent les meilleurs rôles pour aider les élèves.
- L'Ordre réglemente trop pour protéger le public, mais ne se préoccupe pas des enseignants. Il devrait faire enquête sur les accusations fausses ou futiles, mais il devrait ensuite les abandonner. Les membres devraient être traités de manière juste et respectueuse. La plupart sont très professionnels.
- Je pense que les enseignants devraient être réglementés selon les normes d'exercice et les normes de déontologie de la profession enseignante.
- C'est la raison pour laquelle on a des organismes de réglementation : pour nous garder sur le droit chemin, en tout temps, en tant que professionnel et personne.
- Il n'y a pas beaucoup de réglementation.
- Nombreux sont ceux qui pensent que la profession est devenue moins réglementée, ce qui est très préoccupant. Bien que l'Ordre traite de façon rigoureuse les enseignants qui ont enfreint la loi, il ne réglemente pas les pratiques d'enseignement au jour le jour ou d'une année à l'autre. Les enseignants incompetents, incapables de faire leur travail et inaptes à la profession sont laissés dans les salles de classe où les élèves s'ennuient, démotivés à apprendre et incapables d'élargir leurs compétences. Il faut faire PLUS pour éliminer ce type d'enseignants de nos classes. Trop souvent, les syndicats protègent l'incompétence.
- La méthode de réglementation actuelle semble appropriée.
- Entre les syndicats, les conseils scolaires ET l'Ordre, c'est presque impossible de faire rapport efficacement et de faire en sorte que des mesures soient prises pour améliorer le rendement des enseignants qui ne sont tout simplement pas à la hauteur de la situation. Les enseignants inefficaces et ceux qui font preuve de très peu de capacités d'enseignement sont parfaitement en sécurité pour passer toute leur carrière à travailler au même niveau.
- Il importe de s'assurer que les enseignants possèdent les qualifications requises.

- À mon avis, l'Ordre n'a pas de raison d'être. Si un enseignant commet une faute grave, il peut être traduit en justice; s'il a effectivement commis un acte de violence ou d'agression envers un élève, son autorisation d'enseigner est de toute façon révoquée s'il est inculpé. L'Ordre devrait limiter ses activités à enquêter sur les inconduites mineures comme les irrégularités aux tests de l'OQRE. Il n'incombe pas à l'Ordre de créer des titres inutiles comme l'EAO ni de promouvoir la profession. Les syndicats des enseignants sont beaucoup mieux placés pour le faire. L'Ordre ne devrait pas non plus engendrer des coûts élevés pour imprimer une revue que personne ne lit; bref, on pourrait couper la cotisation de beaucoup, sans mettre en danger la sécurité du public.
- Je ne comprends pas pourquoi je dois, en tant qu'enseignant, payer un organisme pour «représenter le public». En 1989, quand j'ai commencé ma carrière, l'Ordre n'existait pas; aujourd'hui, il compte 14 comités. C'est incroyable.
- Normes d'éducation.

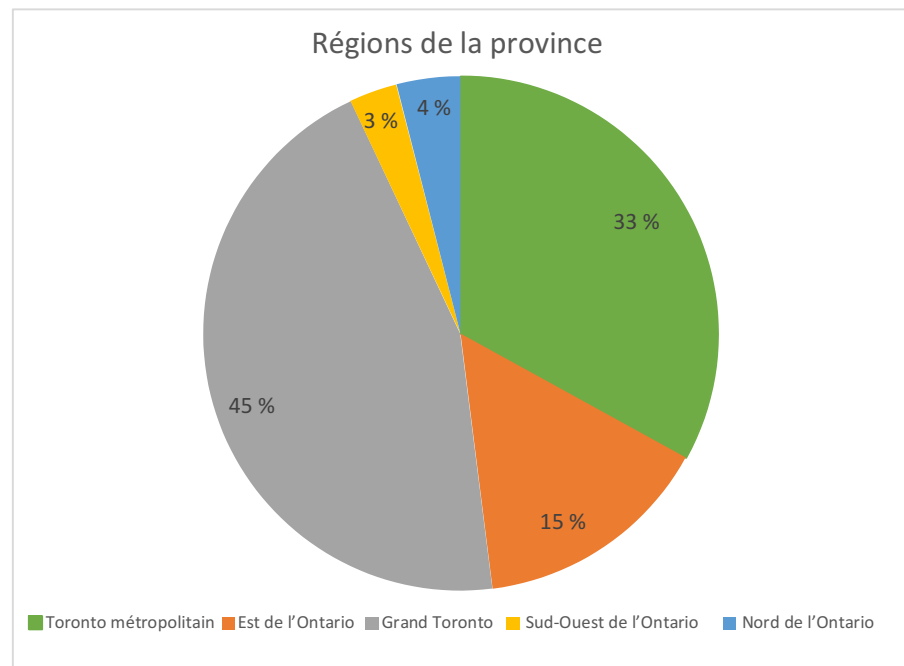
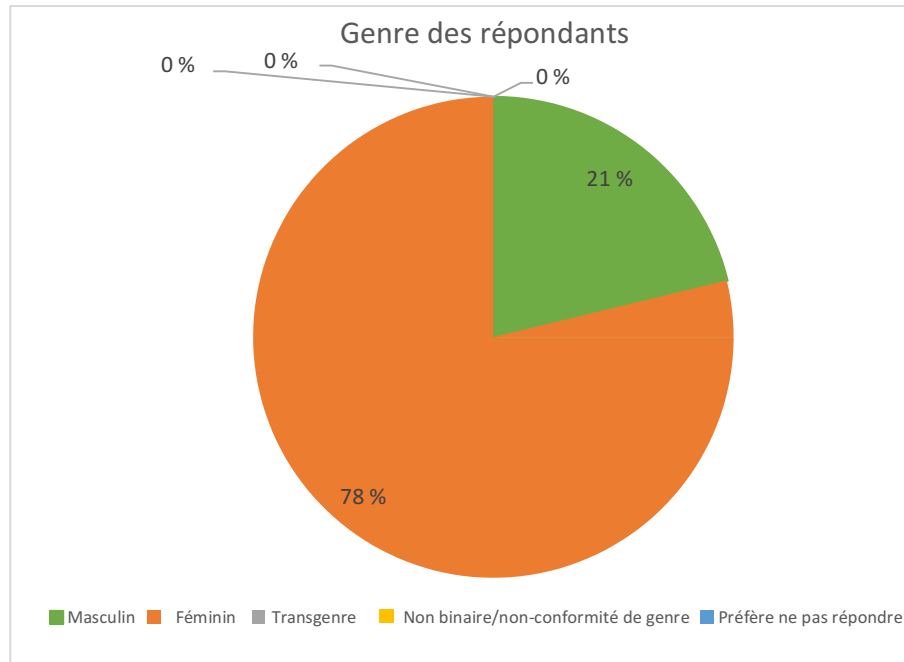
COMPOSITION DÉMOGRAPHIQUE DES PARTICIPANTS À L'ENQUÊTE PUBLIQUE

Le public connaît raisonnablement bien l'Ordre. Cette sensibilisation est supérieure à celle des autres principaux organismes de réglementation professionnelle, avec la réserve que les répondants ont déjà un certain niveau d'engagement à l'égard de l'Ordre.

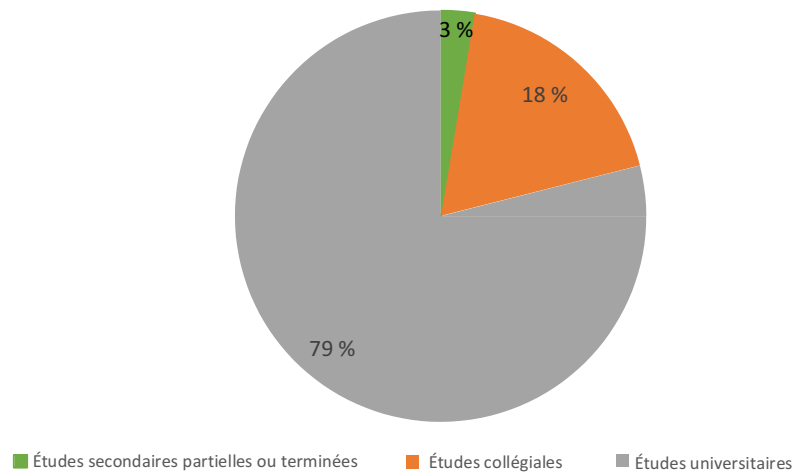
Dans quelle mesure, connaissez-vous chacun des organismes suivants¹⁷?



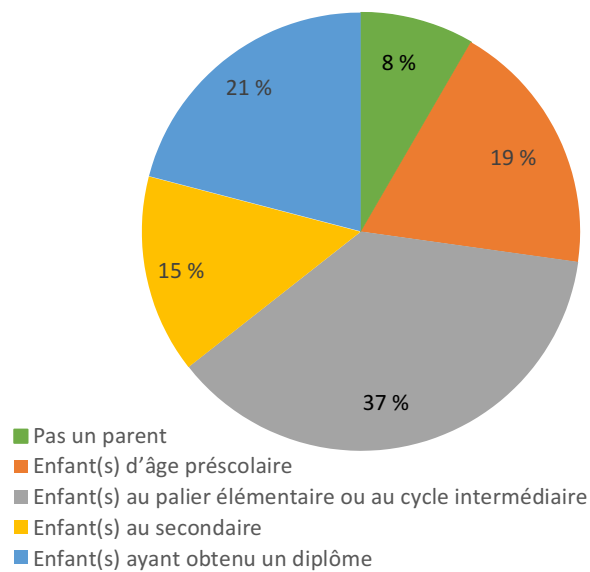
¹⁷ 1 = pas du tout familier, 5 = très familier.



Niveau de scolarité des répondants



Étape parentale



ANNEXE 3 : RÉSUMÉ DES OBSERVATIONS D'UNE RÉUNION DU CONSEIL

Governance Solutions Inc. (David Brown) a observé la réunion du conseil du 7 juin 2018. L'observation d'une réunion lui a permis de mieux comprendre le fonctionnement :

- du conseil;
- de la circulation de l'information et de la reddition de comptes;
- de l'exécution des rôles et responsabilités;
- des aspects de la gouvernance comme la culture, les relations et le comportement, qui seraient autrement difficiles à évaluer, bien qu'importants.

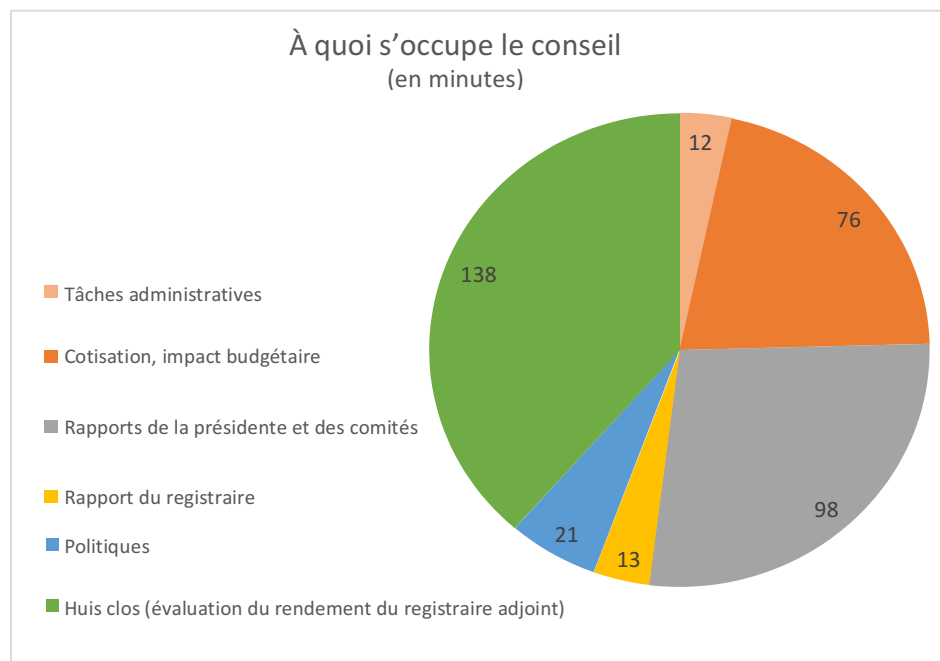
Une constatation immédiate révèle l'adoption d'un processus parlementaire strict pour la conduite des réunions du conseil, ce qui entraîne un certain nombre d'impacts négatifs observables :

- La présidente et le registraire sont effectivement rendus sans voix, soumis au même caprice du président d'assemblée pour s'exprimer comme n'importe qui d'autre dans la salle. À quelques reprises, le registraire et un président de comité se sont simplement risqués à prendre la parole, mais le geste a été mal vu. Si le registraire est réduit au silence, la présidente, elle, est privée de ses droits.
- Le dialogue est étouffé. Les règles de procédure sont conçues pour prendre des décisions (par la majorité) une fois que le travail de diligence raisonnable est presque achevé. Le processus parlementaire strict n'a jamais été destiné au conseil d'administration. L'effet fut de couper court aux questions et aux discussions légitimes et intéressantes, ainsi qu'aux nouvelles idées et suggestions.
- Le temps est consacré aux questions administratives et aux détails, plutôt qu'à la stratégie, au risque et à la gouvernance de fond.

Ces défis en matière d'efficacité de la gouvernance sont, du moins en partie, imputables à la taille énorme du conseil, qui compte 37 membres.

Le deuxième thème principal que nous avons retenu de l'observation du conseil est également à titre indicatif, à savoir :

À quoi s'occupe le conseil :



Dans le cadre d'une réunion de six heures, le conseil a passé pratiquement tout l'après-midi (138 minutes) à huis clos à discuter des questions liées à la dotation, particulièrement l'évaluation du rendement du registraire adjoint (à savoir déterminer le responsable et la façon de procéder). Cela est symptomatique du fait qu'aucun des dirigeants du conseil (la présidente aurait dû avant tout prendre la parole) ne s'est montré clair et convaincant quant à la clarté des rôles (c'est le rôle du registraire d'effectuer l'évaluation du rendement du registraire adjoint). Une discussion hors ligne de cinq minutes pendant une pause ou avant la réunion aurait dû suffire. La présidente et le registraire auraient dû trancher.

La troisième plus grande utilisation de temps, soit 76 minutes, concernait les questions financières. En fin de compte, elles se résumaient au montant de la cotisation que les membres devraient payer. Les questions comprenaient trois points différents à l'ordre du jour : le nouveau programme de financement du counseling, les changements proposés à la politique des liquidités soumises à des restrictions et un outil pour déterminer le temps de préparation. Par exemple, le point sur la politique des liquidités a commencé par des questions pertinentes et respectueuses, mais a évolué vers la recherche de moyens pour réduire le personnel et geler les salaires (très insensible et non constructif).

Les trois points à l'ordre du jour reprenaient le même thème : le montant de la cotisation que les membres devraient payer par rapport aux membres d'autres ordres professionnels, ou les subventions de l'Ordre. Bien que l'on puisse imputer cette mauvaise utilisation de temps à la microgestion (puisque c'est en partie le cas), la cause fondamentale semble reposer sur le fait que les membres du conseil cherchent d'abord à protéger les intérêts des membres de l'Ordre, plutôt qu'à mettre l'accent sur l'intérêt du public. Cela s'explique par une forte politisation; la défense des intérêts de groupes spéciaux au fond de la salle; le manque de clarté quant à l'objectif de l'Ordre; le mauvais alignement des priorités stratégiques du conseil et, par conséquent, du temps consacré aux réunions; et autres facteurs liés à la sélection et au perfectionnement des membres du conseil (p. ex., formation en matière de gouvernance).

Bien que l'utilisation du reste du temps (98 minutes sur les rapports de la présidente et des comités) puisse sembler, à première vue, être une meilleure utilisation du temps du conseil, certains sujets n'ont pas non plus ajouté beaucoup de valeur à la gouvernance.

Bien que la réunion ait été interrompue pour un point spécial portant sur l'examen du rapport financier, cette question notable de gouvernance a été réglée sans question ni examen important.

Le conseil a accepté la plupart des rapports de comités tels que présentés, sans question ni discussion. Les rapports portaient presque exclusivement sur des activités (vidage de données) et non sur des enjeux, des risques ou des résultats stratégiques. Le président d'assemblée a mis soudainement fin aux questions des membres sur les comités des finances, des normes d'exercice de la profession et d'assurance de la qualité.

Les mises à jour verbales des présidents de comité étaient principalement superficielles et négligeables, sauf celles des comités des normes d'exercice de la profession et d'éducation ainsi que d'agrément – des modèles exemplaires à adopter. Le président du comité des finances a eu du mal à répondre aux questions, peut-être en raison du manque de coordination préalable avec le chef des opérations. Les présidents de comité devraient communiquer l'essence du dialogue de fond lors de leur réunion, y compris les points de désaccord importants et la «demande» au conseil.

La salle de réunion du conseil n'est pas propice à des réunions efficaces : 37 membres occupent des sièges présélectionnés le long d'une longue table étroite, incapables de se voir pour la plupart.

Le vote électronique interrompt le déroulement de la réunion, interpose une formalité et rallonge inutilement la réunion.

En fin de compte, le conseil consacre trop de temps aux intérêts de ses membres et très peu à la protection des élèves (et à une certaine résistance au nouveau programme de financement du counseling). Et aux questions opérationnelles, et non stratégiques, la substance de haut niveau.

ANNEXE 4 : PRATIQUES ET EXAMEN COMPARATIF

PRÉSENTATION

Nous avons préparé cet examen des «pratiques exemplaires» de gouvernance à l'aide d'un cadre et d'un outil exhaustifs fondés sur la recherche appliquée, sur l'expérience opérationnelle et sur une compréhension fondamentale des principes sous-jacents de gouvernance, formulés et élaborés par Governance Solutions Inc. sur une période de 27 ans.

Ce cadre et cet outil comprennent les sections suivantes :

- **La question du «Pourquoi»** présente le cadre et résume brièvement les concepts et les principes qui le sous-tendent – la raison d'être et les principaux objectifs des conseils d'administration.
- **Les questions du «Comment» et du «Ce qui doit être fait»** constituent le cadre en soi, ligne par ligne, qui traite des rôles et responsabilités spécifiques du conseil et de ses comités (le «Comment») fondés sur ce qui suit (avec acronymes pour faciliter la consultation) :
 - les pratiques exemplaires en matière de gouvernance d'entreprise au Canada, comprenant des normes et des lignes directrices, tirées des **instruments nationaux des Autorités canadiennes en valeurs mobilières**, plus particulièrement le *Règlement 52-110 sur le comité d'audit*, l'*Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance*, le *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*, le *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue*, de même que les normes pertinentes contenues dans les Règlements 52-107, 52-108 et 52-109, auxquels s'ajoutent les normes et lignes directrices faisant autorité émises par les entités suivantes :
 - le *Combined Code of Corporate Governance* du **Financial Reporting Council (FRC)** du Royaume-Uni, dont la plus récente mise à jour a été effectuée en 2018;
 - les extraits pertinents de la ligne directrice *Gouvernance d'entreprise* du **Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF)** – l'organisme fédéral de réglementation des institutions financières –, dont la plus récente mise à jour a été effectuée en 2018;
 - les extraits pertinents des exigences relatives à l'inscription de la **Securities and Exchange Commission (SEC)**, du **New York Stock Exchange (NYSE)** et du **Nasdaq**, ainsi que de la *loi Sarbanes-Oxley (SOX)* des États-Unis, y compris les exigences de déclaration accrue à l'intention des vérificateurs (**PCAOB 2017**);
 - les consignes de l'**Ordre des comptables professionnels agréés (CPA)** sur la supervision des risques à l'intention des conseils d'administration;
 - les exigences en matière d'inscription et lignes directrices sur la gouvernance et la divulgation de la **Bourse de Toronto (TSX)**.
- Bien que ces pratiques ne soient obligatoires que pour les entreprises qui émettent des titres sur les marchés publics, elles sont généralement considérées comme des pratiques exemplaires pour tous les conseils d'administration. Ainsi, chaque conseil est encouragé à comparer ses pratiques à celles-ci, et à indiquer où et pourquoi il a choisi de ne pas s'y conformer («se conformer ou expliquer» à ses intervenants).
- **Pratiques propres à chaque secteur** : Ces pratiques sont fondées sur des recherches récentes faisant autorité auprès d'organismes de réglementation de comparaison qui correspondent bien à l'Ordre :
 - **Ordre des infirmières et infirmiers de l'Ontario (OIIO)** : Le conseil a approuvé les recommandations du Groupe de travail sur la gouvernance, certains changements internes sont mis à l'essai, et de nombreux changements attendent l'approbation législative et réglementaire¹⁸;

¹⁸ Voir <http://www.cno.org/globalassets/1-whatiscno/governance/final-report--leading-in-regulatory-governance-task-force.pdf>

- Barreau de l'Ontario (BO) : Le Groupe de travail sur la gouvernance a lancé un appel à commentaires, dont la date limite de réception est le 15 octobre 2018¹⁹;
- Examen, par le Professional Standards Authority du Royaume-Uni, du College of Registered Nurses of British Columbia (CRNBC), y compris un examen de l'efficacité de sa gouvernance²⁰;
- Examen, par le Professional Standards Authority du Royaume-Uni, de l'organisme Engineers and Geoscientists of British Columbia;
- Professions de la santé réglementées de l'Ontario : Les dirigeants de divers ordres professionnels se réunissent de façon informelle pour échanger sur les pratiques exemplaires, sur les repères et sur les tendances en matière de gouvernance.
- **La question du «Ce qui doit être fait»** répertorie les principaux documents et outils : quels documents le conseil devrait-il s'attendre à voir et à utiliser pour s'acquitter de ses responsabilités dans chaque domaine?
- **Pratique actuelle («Ce que nous avons vu») et Commentaires/Suggestions** : Quelles sont vos propres pratiques et politiques de gouvernance actuelles? Comment ces données de référence se comparent-elles aux pratiques exemplaires? Cela met en évidence les lacunes et les points dont devrait discuter le comité de gouvernance ou le conseil en vue d'éventuels changements ou améliorations.

¹⁹ Voir <https://lso.ca/about-lso/initiatives/governance-task-force>

²⁰ Voir [https://www.professionalstandards.org.uk/docs/default-source/publications/special-review-report/a-review-conducted-for-the-college-of-registered-nurses-of-british-columbia-\(april-2015\).pdf?sfvrsn=49db7120_14n](https://www.professionalstandards.org.uk/docs/default-source/publications/special-review-report/a-review-conducted-for-the-college-of-registered-nurses-of-british-columbia-(april-2015).pdf?sfvrsn=49db7120_14n)

LE CADRE DE GOUVERNANCE DE GSI : LA QUESTION DU «POURQUOI»

La gouvernance d'entreprise s'entend du système par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées (Rapport Cadbury, 1992). Dans les organisations où la propriété et la gestion sont séparées, le conseil d'administration est habituellement responsable de la gouvernance de son organisation.

Le conseil d'administration s'acquitte de ses fonctions de gouvernance en mettant l'accent sur les aspects stratégiques suivants :

- l'orientation, c'est-à-dire la planification, la délégation, la gestion des risques et le ressourcement;
- le contrôle, c'est-à-dire la supervision, la surveillance, l'évaluation et la mesure.

La théorie des relations entre les dirigeants et les agents vise à éclairer la gouvernance d'entreprise et à en soutenir la réforme moderne.

La gouvernance, c'est la façon de répondre à une question clé en économie : Comment affecter les maigres ressources aux fins les plus efficaces? Les «dirigeants» fournissent les ressources, les «agents» les utilisent et la «gouvernance» est l'intermédiaire (l'arbitre) à qui revient la décision.

Les **dirigeants** sont les propriétaires de l'organisation (c.-à-d. les actionnaires, les membres, les gouvernements du secteur public, etc.). Ce sont eux qui :

- ✓ ont créé l'organisation;
- ✓ ont établi le but de l'organisation – les besoins qu'elle peut combler;
- ✓ contribuent aux ressources et au capital (sous forme d'investissements ou de dons).

Les **agents** sont le chef de la direction, l'équipe de gestion et le personnel (et les bénévoles, dans le cas de nombreux organismes sans but lucratif). Ce sont eux qui :

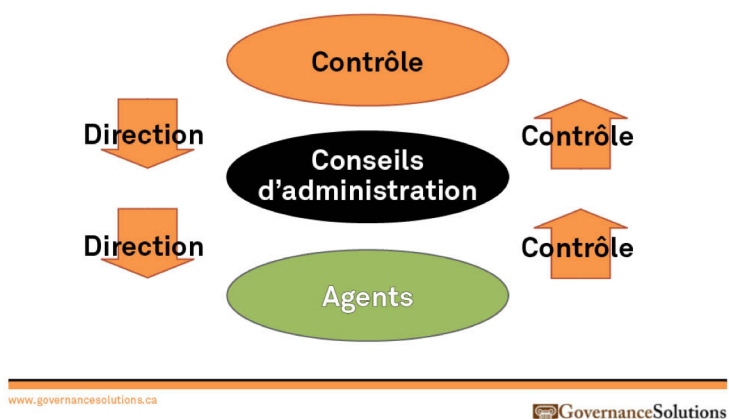
- ✓ mènent les activités de l'organisation pour répondre aux besoins des dirigeants;
- ✓ utilisent (emploient, appliquent) les ressources/le capital pour créer de la valeur économique, sociale et culturelle.

Le **conseil** (qu'on appelle aussi conseil de fiducie ou conseil des gouverneurs) assure la gouvernance. Ses membres sont :

- ✓ les intermédiaires (courtier/arbitre) entre les dirigeants et les agents;
- ✓ la voix des dirigeants pour les agents (et vice versa);
- ✓ ultimement chargés d'agir conformément aux intérêts généraux de l'organisation et investis des pouvoirs nécessaires.

À titre d'exemple, si l'on imagine qu'une organisation est un navire, les propriétaires (dirigeants) font construire le navire, le paient et ont en tête un but et une destination. Le conseil est le gouvernail : il établit le cap, fixe l'horizon, surveille les progrès et corrige l'itinéraire au besoin en cours de route. Le chef de la direction, l'équipe de direction et le personnel (agents) exécutent toutes les fonctions sur le navire.

Théorie de la gouvernance



Un conseil efficace consacre son temps et son énergie à l'orientation stratégique et au contrôle de l'organisation. À titre d'organe directeur, le conseil établit l'orientation et utilise ses contrôles pour s'assurer de la bonne marche de l'organisation. Lorsqu'une organisation est stratégiquement «sous contrôle», cela veut dire que le conseil a confiance («obtient une assurance raisonnable») que l'organisation évolue dans la direction qu'il a approuvée.

Alors que le conseil se concentre sur l'orientation et le contrôle stratégiques, le chef de la direction (les cadres et le personnel) exécute le travail quotidien réel de l'organisation, c'est-à-dire élaborer et offrir des produits et des services.

Les travaux du conseil et du chef de la direction sont intégrés. Ce sont des partenaires qui collaborent pour réaliser la mission, la vision, les buts et les objectifs de l'organisation en faisant ce qui leur incombe en propre de faire, chacun respectant la capacité de l'autre de réussir et d'exceller.

Toutefois, une caractéristique déterminante d'un conseil efficace est qu'il trace une «ligne de démarcation» entre ses responsabilités et celles du chef de la direction et de l'équipe de direction. Cette séparation des tâches est essentielle à l'exercice, par le conseil, d'une supervision indépendante et à la reddition de comptes de la direction et du personnel par l'entremise du chef de la direction.

Orientation : Les principes du leadership et de la gérance

Examinons les rôles du conseil sur la «première ligne» de la gouvernance d'entreprise, soit l'orientation, c'est-à-dire la planification, la délégation, la gestion des risques et le ressourcement :

- ✓ L'orientation consiste à faire fonction de «gouvernail» pour l'organisation;
- ✓ Elle concilie les besoins non satisfaits des dirigeants (objets) avec les meilleures idées des agents (utilisations).

Les 4 outils de base de l'orientation

- ✓ Le plan stratégique est le principal outil d'orientation.
- ✓ L'évaluation des risques, la délégation des pouvoirs et le budget sont trois autres outils clés.

Rôles du conseil

L'orientation fait appel à deux rôles clés et aux responsabilités suivantes :

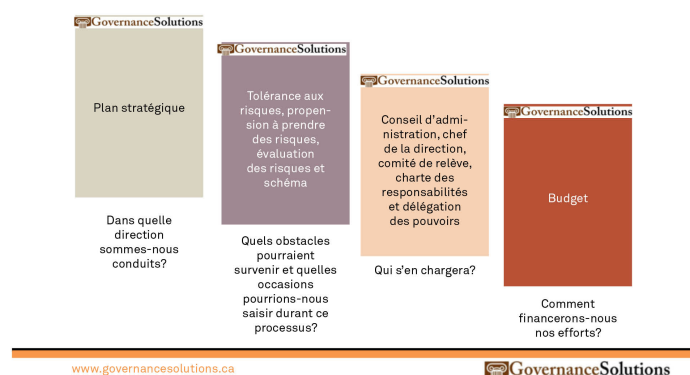
Leader

- Contribuer activement au plan stratégique, à son examen et à son approbation;
- Participer activement au renouvellement du conseil et à la relève de l'équipe de direction.

Gérant

- Veiller à ce que les ressources soient affectées judicieusement : établir la tolérance au risque et la propension à prendre des risques, approuver les budgets;
- Déléguer les pouvoirs au conseil, aux comités, au chef de la direction et à l'équipe de direction.

Les 4 outils du conseil pour orienter l'organisation



Contrôle : Les principes de surveillance et de production de rapports

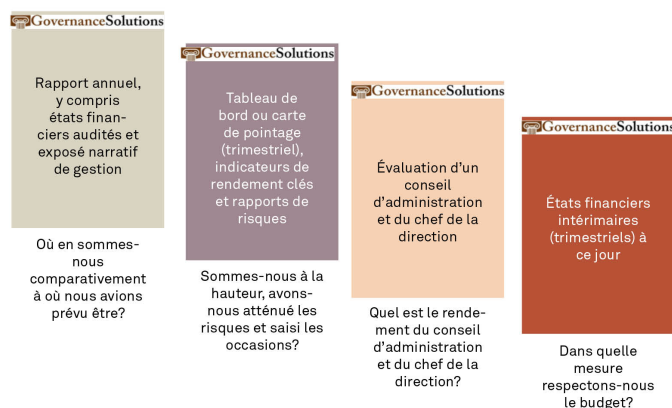
Une fois que l'orientation a été établie, l'«arrière-plan» de la gouvernance d'entreprise est constitué par le contrôle, c'est-à-dire la responsabilisation, la supervision, la mesure, la surveillance et l'évaluation, y compris la divulgation et la production de rapports.

- ✓ Le contrôle, c'est quand «le conseil obtient l'assurance raisonnable (confiance) que l'organisation évolue essentiellement dans la direction approuvée»;
- ✓ Il permet de suivre l'utilisation des ressources fournies par les dirigeants à mesure qu'elles sont utilisées par les agents, et d'en rendre compte.

Les 4 outils de base du contrôle

- ✓ Le rapport annuel, y compris les états financiers audités, est le principal outil de contrôle.
- ✓ À cela s'ajoutent toute la trousse d'information du conseil (y compris les indicateurs de rendement non financiers, p. ex. tableau de bord ou carte de pointage), les évaluations de rendement (pour le chef de la direction, le conseil, les comités, les présidents et les membres du conseil) et les rapports financiers provisoires.

Les 4 outils de contrôle d'un conseil d'administration



Rôles du conseil

Le contrôle comprend deux rôles clés du conseil et les responsabilités suivantes :

Surveillant

- Utiliser les bonnes mesures de réussite (rendement) et transmettre une information de niveau approprié au conseil;
- Utiliser un système de vérification et de contrôle robuste;
- Évaluer et rémunérer le chef de la direction;
- Évaluer le conseil.

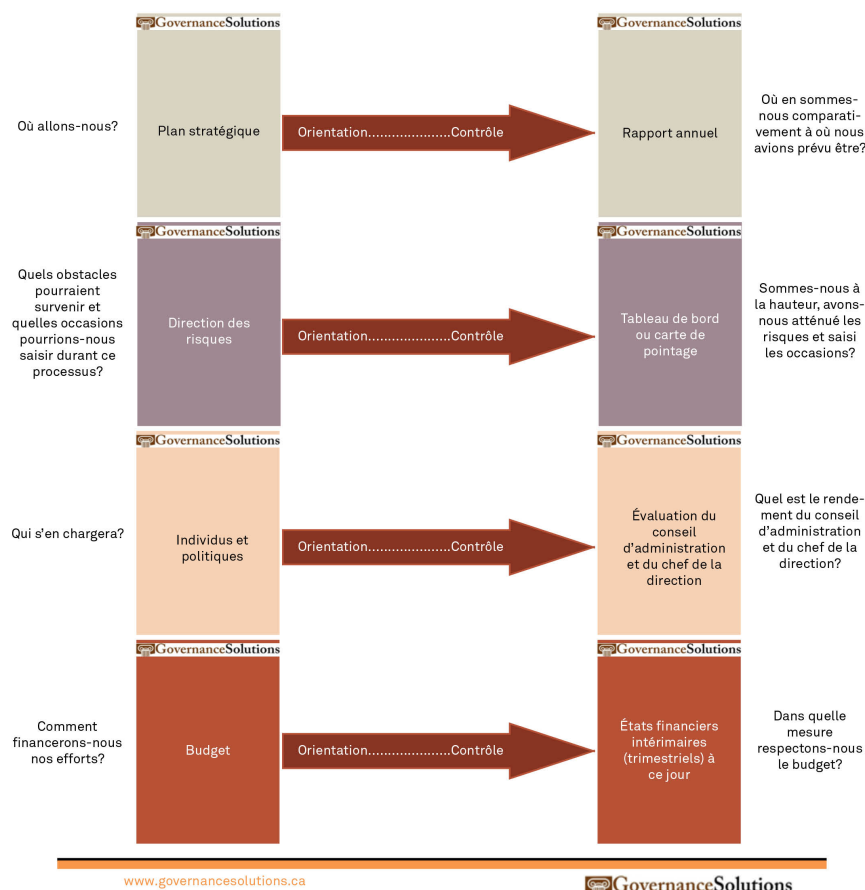
Rapporteur

- Effectuer la divulgation et la reddition de comptes continues et périodiques aux propriétaires et aux intervenants.

Cela ressemble un peu à ceci...

Le conseil d'administration s'acquitte de ses rôles et responsabilités en matière de gouvernance en veillant à ce que ces huit principaux documents et outils de gouvernance soient en place et qu'ils soient harmonisés verticalement (tout ce qui est lié à la stratégie : la mission, la vision, les valeurs et les objectifs) et horizontalement (vous n'obtenez pas ce que vous planifiez, mais plutôt ce que vous ressourcez, ce que vous mesurez et ce que vous récompensez).

Rôles et outils du conseil d'administration



CADRE DE GOUVERNANCE DE L'ORDRE DES ENSEIGNANTES ET DES ENSEIGNANTS DE L'ONTARIO : PRATIQUES EXEMPLAIRES, COMPARATEURS, PRATIQUES ACTUELLES ET LACUNES

Orientation

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
Leadership et stratégie d'orientation : Où allons-nous? Outils de base : Mission, vision, valeurs, buts et objectifs du plan stratégique					
	Supervision par le conseil : mandat et responsabilités : Le conseil devrait adopter un mandat écrit dans lequel il reconnaît explicitement sa responsabilité d'adopter un processus de planification stratégique et d'approuver, au moins une fois par an, un plan stratégique. (58-201) Rôle du conseil : Contribution active à l'orientation stratégique (plan incluant la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et les mesures de réussite) et son approbation.	Le R.-U. a conclu que le conseil du CRNBC établit des objectifs stratégiques pour l'organisme; que le rendement et les résultats de l'organisme de réglementation pour les patients et le public sont utilisés par le conseil lors de l'examen du plan stratégique; et que tous les projets de l'ordre s'harmonisent aux objectifs	Mandat	L'Ordre a les objets suivants : 1. Réglementer la profession enseignante et gouverner ses membres. 2. Élaborer, établir et maintenir des qualifications pour devenir membre de l'Ordre. 3. Agréer les programmes de formation professionnelle des enseignants offerts par les établissements d'enseignement postsecondaire. 4. Agréer les programmes de perfectionnement	Bon

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
		stratégiques. Cela démontre l'importance fondamentale de l'harmonisation dans ces objectifs. Le R.-U. signale que le conseil du CRNBC examine les données sur le rendement par rapport aux indicateurs qui priorisent l'impact de la réglementation sur les patients et le public dans l'examen de son plan stratégique : les résultats pour les patients et le public doivent être sa priorité.		professionnel offerts aux enseignants par les établissements d'enseignement postsecondaire et d'autres organismes. 5. Délivrer, renouveler, modifier, suspendre, annuler, révoquer et remettre en vigueur des certificats de qualification et d'inscription. 6. Prévoir la formation continue des membres. 7. Établir et faire respecter les normes professionnelles et les normes de déontologie applicables aux membres. 8. Recevoir les plaintes déposées contre ses membres, faire enquête sur ces plaintes et traiter des questions de discipline et d'aptitude professionnelle. 9. Élaborer, offrir et agréer des programmes de formation menant à l'obtention de certificats de	

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				qualifications additionnelles au certificat nécessaire pour s'inscrire à l'Ordre, notamment des certificats de qualification à titre d'agente ou d'agent de supervision, et délivrer, renouveler, modifier, suspendre, annuler, révoquer et remettre en vigueur ces certificats additionnels. 10. Communiquer avec le public au nom des membres. 11. S'acquitter des autres fonctions que prescrivent les règlements. Dans la poursuite de ses objets, l'Ordre est tenu de servir et de protéger l'intérêt du public. (art. 3)	
			Mission, vision et valeurs	L'Ordre a approuvé et publié une mission, une vision et des valeurs.	Ces documents sont conformes au mandat de l'Ordre.
			Objectifs à long terme	4 priorités stratégiques ont été approuvées par le	Aucun lien direct avec l'intérêt public.

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				conseil et publiées par l'Ordre : 1) Accroître l'engagement des membres; 2) Faciliter l'apprentissage professionnel continu des membres; 3) Établir un plan de communication à long terme; 4) Améliorer l'efficacité et la responsabilisation du conseil et des comités.	De toute évidence, certains éléments y contribuent indirectement, p. ex. l'apprentissage professionnel des membres, l'information du public, la transparence, l'efficacité et la responsabilisation. Mais comment mesure-t-on ces éléments? Comment l'Ordre sait-il que, s'il atteint ces 4 priorités stratégiques, l'intérêt du public sera mieux protégé? Que la profession enseignante est mieux réglementée? Certains éléments ne semblent pas correspondre au mandat, à la mission, à la vision et aux valeurs, p. ex. mobiliser les enseignants retraités et autochtones. Quel est le résultat recherché ici? Permettre au public de mieux apprécier la valeur de l'autoréglementation

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
					ressemble à la défense des intérêts ou à de la représentation, plutôt qu'à un rôle de pure réglementation. Comment l'engagement en amont contribue-t-il aux résultats en aval? (Voir deux lignes plus bas)
			Objectifs de rendement (SMART)		Ne sont pas en place (Voir les lignes ci-dessus et ci-après)
			Responsabilisation : Indicateurs de rendement/Paramètres/ Cibles/Pondération	Chacun des rapports trimestriels du registraire au conseil repose sur les 4 priorités stratégiques de l'Ordre et sur de nouveaux éléments, sur la dotation et sur la mise à jour des statistiques sur les éléments pertinents.	Les activités font l'objet de rapports axés sur les priorités stratégiques (31/31 selon le rapport de mars). La PS1 semble essentiellement axée sur les qualifications additionnelles (QA). Les séances éducatives et les exposés de la PS2 portent sur le renforcement de l'obligation d'agir dans l'intérêt du public et fournissent des études de cas interactives.

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
					La PS3 comprend l'image de marque, la sensibilisation, les délégations internationales, le site web, certains affiliés et la sensibilisation du gouvernement. Les données de la PS4 sont fragmentaires. Le nombre de nouvelles demandes reçues a <i>diminué</i> de 6,5 % entre 2016 et 2017. Les dossiers ouverts, les renvois du comité d'enquête et les jours d'audience affichent une tendance semblable à la baisse. Comment cela cadre-t-il avec les attentes? Cela signifie-t-il que le système de traitement des plaintes fonctionne ou ne peut-on en tirer aucune conclusion?
			Politique sur le capital, les bénéfices non répartis et les réserves de trésorerie	Les procès-verbaux des réunions du conseil font état des discussions sur l'utilisation de l'excédent	La politique sur la comptabilité de caisse restreinte a été examinée lors de la

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				de trésorerie pour rembourser l'hypothèque, de l'effet sur les frais des membres et de l'établissement du plancher.	réunion de juin 2018 : bien.
Qui fera quoi? Outils de base : Personnes et politiques, chef de la direction, conseil, comités, sélection et délégation, politiques du conseil, code de conduite, risques et ressources humaines					
	Lois applicables : mandat de l'organisme et objectifs : Assurer la clarté et l'harmonisation du mandat, des fonctions et des pouvoirs. Règlements généraux : Assurer la clarté et l'harmonisation des fonctions et des pouvoirs de l'organisation, du conseil et des dirigeants. Mandat organisationnel : La pratique exemplaire consiste à conférer au CA les pleins pouvoirs prévus par la loi afin d'adopter et de modifier des règlements administratifs, de nommer des membres de la direction, de conclure des contrats, d'établir la rémunération des membres du CA et du chef de la direction, et	Le R.-U. signale que les politiques de gouvernance du CRNBC sont revues tous les trois ans, et un examen en cours vise à établir une distinction claire entre les responsabilités du conseil et celles du registraire.	Créer et modifier des lois, y compris des lois habilitantes et d'autres lois ou règlements qui touchent la gouvernance et la responsabilisation de l'organisme. Relation entre l'organisation et les actionnaires ou les membres (propriétaires)	L'Ordre est constitué et régi par la <i>Loi de 1996 sur l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario</i>. L'Ordre est une personne morale sans capital-actions dotée de tous les pouvoirs d'une personne physique. (art. 2) Le conseil rencontre le ministre chaque année. (art. 10) Le conseil présente chaque année au ministre un rapport sur les activités et la situation financière de l'Ordre. (art. 11) Le ministre a le pouvoir	Bien D'accord, mais on ne sait trop dans quelle mesure cette relation est étroite ou efficace.

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	de fixer des droits, même si cela peut être limité par les actionnaires (les propriétaires, y compris le gouvernement du secteur public ou un accord unanime d'actionnaires dans le secteur privé). Approuver les politiques générales du conseil (les comités du conseil surveillent, examinent et recommandent).			d'exiger que l'Ordre prenne certaines mesures. (art. 12) L'Ordre tient une assemblée annuelle de ses membres (art. 13). L'art. 16 des Règlements administratifs (les «Règlements») englobe un avis et les activités.	
	Culture et relations : Une bonne gouvernance met l'accent sur l'importance de relations positives entre l'organisation, les actionnaires et un large éventail d'intervenants, avec un objectif et une stratégie clairs alignés sur une saine culture d'entreprise. (FRC – 2018)		Création et approbation des règlements administratifs	Le conseil peut prendre des règlements sur des questions précises, sous réserve d'un examen préalable par le ministre et de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil. (art. 40) Le conseil peut prendre des règlements sur des questions prévues par règlement. (art. 41) Le lieutenant-gouverneur en conseil peut prendre des règlements sur des questions précises. (art. 42) Les Règlements de l'Ordre sont en place, approuvés et	OK Les Règlements de

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				modifiés de temps à autre. (L'art. 17 en traite.)	l'Ordre sont très prescriptifs dans leur approche, plutôt qu'habilitants. Ils traitent du processus en menus détails, qu'il s'agisse des questions qui peuvent être soumises au conseil – et comment elles peuvent l'être –, des préférences quant à un logiciel de compilation des votes, des procédures de scrutin pour l'élection du président et du vice-président du conseil, des détails de communication des avis (présomptions réfutables et vacances bancaires, du fait que la garde des titres dans les coffrets de sûreté ne constitue pas des services de garde). Ces questions sont habituellement traitées par deux paliers de gouvernance inférieurs : les anciens règlements

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
					administratifs et les politiques visant les protocoles et les procédures. Cela traduit une insistance sur les règles et la procédure qui, tout en convenant à la gouvernance réglementaire, ne contribue guère à une gouvernance d'entreprise efficace.
			Politiques du conseil	L'Ordre a mis en place un certain nombre de politiques (auxquelles les rubriques pertinentes renvoient précisément).	Il serait utile de faire une refonte des politiques du conseil et de les aligner entre elles, car certaines sont désuètes et d'autres sont mises à part. Dans bien des cas, on ne sait trop par qui ou quand la politique a été approuvée, ni quand elle doit être revue.
			Politique sur la responsabilité sociale des entreprises		Non trouvée
	Code de conduite et conflits d'intérêts :	Le BO envisage de mettre à jour et de réviser son	Code de conduite	L'art. 19.01 des Règlements établit un code d'éthique à	Le Code de l'Ordre est fragmentaire. Pourquoi ne traite-il

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	Le conseil devrait adopter un code écrit de conduite professionnelle et d'éthique. Ce code devrait s'appliquer aux administrateurs, dirigeants et employés de l'organisation. Il devrait constituer des normes écrites raisonnablement conçues pour promouvoir l'intégrité et décourager les actes répréhensibles. Le conseil devrait surveiller la conformité au code. Toute dérogation ne devrait être accordée que par le conseil ou l'un de ses comités. (58-201) Clarté et respect des attentes à l'égard de la conduite des membres du conseil, y compris les devoirs de loyauté et de diligence, la confidentialité et les conflits d'intérêts au-delà des minimums exigés par la loi afin d'englober les conflits d'intérêts potentiels et perçus au sein du conseil.	code régissant la conduite et les conflits d'intérêts à l'intention des conseillers (membres du conseil).		l'intention des membres du conseil, lequel figure à l'annexe 1 : conformité, familiarisation, participation, confidentialité, reconnaissance de la différence entre le pouvoir du conseil et le pouvoir individuel, prudence, et «Cherche à améliorer la perception du public à l'égard de l'Ordre et de la profession enseignante.» L'art. 32 des Règlements prescrit des normes d'exercice et de déontologie pour la profession enseignante. La faute professionnelle est abordée dans le Règlement 437/97. L'Ordre a adopté une politique sur le harcèlement et la	pas des élèves ou de la protection de l'intérêt du public, ce qui est différent de la perception du public et de la profession? Il faudrait commencer par cela. Le code des membres est probablement le plus important élément du règlement, mais il se retrouve presque à la fin. Serait-il préférable de parler d'abord des élèves, puis d'enchaîner ce passage bien rédigé? Même si les règlements sont surtout des documents juridiques, ils véhiculent tout de même un message

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				discrimination.	Bien
	Politiques de gouvernance du CA : Approuver les politiques de gouvernance (recommandation du comité de gouvernance et de nomination; élaboration par la direction), y compris le code de conduite Approuver la politique selon laquelle un administrateur peut être révoqué pour un motif valable		Politique sur les conflits d'intérêts	Dans l'exercice de leurs fonctions, tous les membres du conseil servent et protègent l'intérêt public, et agissent conformément aux règles relatives aux conflits d'intérêts que prescrivent les règlements. (art. 4.2) Sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil et après examen par le ministre, le conseil peut, par règlement, régir cette question (art. 40) Le Règlement 72/97 définit ce qui constitue un conflit d'intérêts pour le conseil et les membres des comités.	Bien L'art. 12.01 et le Règlement prévoient que le président <i>peut</i> demander à un membre en conflit d'intérêts de quitter la réunion. Cette mesure est, de nos jours, une pratique exemplaire obligatoire.
				L'art. 12 des Règlements traite des conflits	La définition de conflit d'intérêts figure à

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				d'intérêts : les membres du conseil doivent le divulguer et ne pas participer.	l'art. 12.03 et prévoit à la fois un avantage et un intérêt privé, de sorte qu'il s'agit essentiellement d'un conflit pécuniaire. Comment sont traités les conflits de loyauté plus vastes, comportant un intermédiaire ou raisonnablement perçus comme tels?
				Elles sont considérablement élargies dans les lignes directrices.	Les lignes directrices sont bien meilleures, mais un membre du conseil s'y reporterait-il ou se reporterait-il plutôt au Règlement?
				L'art. 35 des Règlements élargit la portée pour les membres des comités d'agrément et d'appel en ce qui concerne les relations avec le programme ou l'organisme.	Bien
			Politique de confidentialité	L'art. 48 énonce l'obligation de confidentialité des	OK

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				membres du conseil et des comités ainsi que du personnel.	
			Document (électronique et papier, y compris les notes des administrateurs) Politique de confidentialité, de conservation et de destruction	La confidentialité est mentionnée brièvement dans un document d'orientation ainsi que dans les codes.	OK, mais le maintien en poste serait un ajout utile.
			Les administrateurs signent des déclarations : code, conflits (intérêts) et confidentialité.	Avant d'entrer en fonction, quiconque est élu ou nommé au conseil prête serment ou fait une affirmation solennelle de la manière, sous la forme et dans les délais que prescrivent les Règlements. (art. 4.1)	OK, mais il serait préférable d'avoir des déclarations annuelles.
			Autres attentes à l'égard de la conduite des administrateurs : information interne, possibilités d'affaires	Abordé dans les Lignes directrices générales sur les conflits d'intérêts ayant valeur de politique	Bien
			Politique sur la présence des administrateurs	Abordée dans les Règlements et la Politique : les membres du conseil et des comités peuvent être destitués s'ils n'assistent pas à un certain nombre de	Bien

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				réunions.	
			Politique de destitution des administrateurs	Sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil et après examen par le ministre, le conseil peut, par règlement, régir cette question. (art. 40)	Bien
			Politique sur les frais de déplacement et les dépenses des membres du conseil	L'art. 14 du Règlement traite des dépenses : frais de déplacement et autres dépenses raisonnables, ordinateurs et financement du perfectionnement professionnel. Il existe un document de politique sur les voyages et les dépenses.	Bien
			Demandes de remboursement des frais du conseil	(inclus ci-dessus)	OK
	<i>Supervision par le conseil : mandat et responsabilités :</i> Le CA devrait adopter un mandat écrit dans lequel il reconnaît explicitement sa responsabilité de gérance de l'organisation, notamment sa responsabilité : a) de s'assurer, dans la mesure du		Mandat du conseil (charte/cadre de référence)	L'Ordre a un conseil qui est son corps dirigeant et son CA et qui gère ses affaires. (art. 4) Il existe des documents sur les rôles et responsabilités des membres du conseil qui semblent constituer	Il serait préférable d'avoir une charte explicite du conseil,

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	possible, que le chef de la direction et les autres membres de la haute direction sont intègres et créent une culture d'intégrité dans l'ensemble de l'organisation; b) d'adopter un processus de planification stratégique et d'approuver, au moins une fois par an, un plan stratégique c) de déterminer les risques principaux d) de planifier la relève; e) d'adopter une politique de communication f) d'adopter des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion; g) d'élaborer une vision en matière de gouvernance. (58-201) Autres éléments: h) à l'égard de la propension à prendre des risques; i) à l'égard de la culture (BSIF).			des politiques au palier du conseil.	revue tous les 1 à 2 ans, et non ces documents d'orientation.
	Charte, mandat et cadre de	L'OIIO est en cours	Décision du conseil sur	Le conseil crée les	OK

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	<i>référence des comités, du président du conseil et des présidents des comités :</i> Le CA devrait élaborer des mandats et des chartes clairs pour chaque comité du CA, ainsi que des descriptions de poste pour le président du CA et le président de chaque comité du CA (avec le comité de gouvernance et de nomination et en consultation avec d'autres comités qui examinent et recommandent leurs propres documents de cette nature). Pour que le CA et ses comités soient efficaces, les présidents doivent avoir de l'expérience, des compétences et un leadership qui encouragent une discussion ouverte et un débat approprié. Les présidents du CA et des comités doivent avoir des échanges fréquents avec les autres membres du CA et la haute direction (BSIF).	de démanteler son comité exécutif.	ce que ses comités doivent utiliser et pourquoi	comités suivants : 1. le bureau; 2. le comité d'enquête; 3. le comité de discipline; 4. le comité d'appel des inscriptions; 5. le comité d'aptitude professionnelle. (art. 15) La majorité des personnes nommées ou élues à ces comités sont des personnes élues au conseil. Les pouvoirs et fonctions de ces comités peuvent être exercés par un sous-comité d'au moins 3 personnes dont la majorité sont membres du comité : au moins un membre du comité qui a été élu au conseil et au moins un autre qui y a été nommé; tout membre du sous-comité qui n'est pas membre du comité est inscrit au tableau des membres suppléants du comité (liste de membres experts).	La Loi impose une majorité de membres élus au sein de ces comités clés, ce qui risque de créer un parti pris en faveur de la profession dans la prise de décision. Le concept des tableaux de service (liste de membres experts) est très utile pour jumeler les besoins aux compétences, toutefois partiellement éliminé en privant les membres du tableau de service de l'égalité avec les membres du comité (comme «voix mais pas de vote»).

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				L'art. 33 des Règlements traite de la création d'un tableau de membres suppléants des comités statutaires; l'art. 34 traite de l'agrément et de l'appel de l'agrément. Les sous-comités (enquêtes, discipline et d'aptitude professionnelle) des directions ou des directions adjointes doivent comprendre une direction ou une direction adjointe active ou ancienne. Les tableaux de membres suppléants peuvent être qualifiés et établis par le conseil ou par le lieutenant-gouverneur en conseil. Les personnes inscrites dans les tableaux de membres suppléants de sous-comités ne sont pas membres du comité. Les décisions des sous-comités sont réputées être celles du comité.	L'art. 33 parle d'«[offrir] aux membres la formation et l'orientation nécessaires» aux membres des sous-comités, mais l'art. 34 (Agrément) fait référence à des «personnes qui possèdent de l'expérience en évaluation de programmes de formation à l'enseignement ou de personnes qui sont ou ont été des éducateurs dans une faculté d'éducation ou une école des sciences de l'éducation.» Cela commence à évoluer dans le sens d'une approche axée sur les compétences à l'égard de la sélection des membres des comités législatifs et réglementaires. (Le Règlement 347/02 est la source de l'art. 34 du

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				(art. 17) Le conseil peut décider de la création d'autres comités et de leur composition, sous réserve de l'examen préalable du ministre et de l'accord du lieutenant-gouverneur en conseil (art. 40) (Voir ci-dessous et les sections distinctes pour les principaux comités statutaires de l'Ordre)	Règlement.)
			Chartes des comités du CA <i>[autres que la vérification, la gouvernance et la rémunération des RH : il en sera question séparément plus tard]</i>	Le conseil peut déléguer au bureau ses pouvoirs ou fonctions, sauf le pouvoir de prendre, de modifier ou d'abroger un règlement ou un règlement administratif. (art. 16) L'Ordre a un bureau (le comité statutaire prévu par la loi aussi appelé comité exécutif) chargé : • de mener les activités de l'Ordre entre les réunions du conseil; • de présenter au conseil des rapports sur les initiatives stratégiques; • d'établir des comités	Le bureau (le comité exécutif) assume souvent des fonctions de gouvernance de fond lorsque : 1) il existe et 2) le conseil compte beaucoup de membres. La rigueur et la clarté du mandat sont essentielles. P. ex., dans quelle mesure l'examen des rapports des comités et la formulation de recommandations à leur sujet sont-ils exhaustifs? Les pouvoirs réels du conseil en sont-ils

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				spéciaux au besoin; de nommer des membres à des comités spéciaux et de combler les vacances des comités lorsqu'elles surviennent. Sont membres du bureau les présidents des comités d'aptitude professionnelle, de discipline, d'appel des inscriptions, d'enquête, des normes d'exercice de la profession et d'éducation, des finances et d'agrément, de même que le président et le vice-président du conseil, et au moins 2 membres nommés et 2 membres élus du conseil. (Règlement 72/97) Si le comité exécutif exerce un pouvoir du conseil aux termes de l'art. 16 de la Loi, il doit faire rapport de ses gestes au conseil à la prochaine réunion du conseil. (art. 8.04) Le conseil doit prendre des	réduits? À noter que, selon la Loi, le conseil «peut» déléguer ces pouvoirs; on peut donc supposer qu'il peut aussi ne pas le faire. À noter que le bureau n'est plus chargé d'examiner les rapports destinés au conseil. 7 des 9 membres du bureau sont élus parmi les membres : ce biais décisionnel favorise-t-il encore davantage les intérêts des membres? Le comité exécutif doit approuver l'ordre du jour du conseil. (art. 3.07) Pourquoi? Il y a une certaine ambiguïté dans la ligne de démarcation entre le comité exécutif et le comité de gouvernance lorsqu'il est question des postes vacants. Pourquoi le comité de gouvernance doit-il le

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				règlements pour combler les vacances au sein du conseil et des comités, avec l'examen préalable du ministre et l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil. (art. 40) L'art. 7 des Règlements traite de la dotation des postes vacants au sein de tous les comités. L'Ordre dispose d'un comité de rédaction (comité spécial : 18.05) chargé de superviser la politique éditoriale et publicitaire et d'en envisager la possibilité pour <i>Pour parler profession/Professionally Speaking</i>, la publication officielle de l'Ordre.	faire pour l'ensemble du conseil, alors que cela incombe au comité de direction dans le cas des comités? Bien Quelle est la raison d'être d'un comité de rédaction à ce palier de gouvernance? Il s'agit habituellement d'une responsabilité de gestion, à moins qu'il n'y ait une raison impérieuse.
				L'Ordre a un comité d'assurance de la qualité (comité spécial : 6.04) chargé d'évaluer les progrès réalisés par l'Ordre dans l'atteinte de ses objectifs législatifs et de ses priorités	Quelle est la raison d'être d'un comité spécial chargé d'évaluer les progrès réalisés par l'Ordre dans l'atteinte de ses objectifs législatifs? Pourquoi ce pouvoir a-t-il été délégué par le

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				stratégiques; de déterminer les possibilités de les faire progresser; et de faire rapport au conseil. (art. 6.07 et site web) L'Ordre a un comité directeur chargé : • de faciliter le cheminement des motions pendant les réunions du conseil; • de rencontrer le président, le registraire, le registraire adjoint et les autres membres du personnel de l'Ordre avant la plupart des réunions du conseil; • d'examiner l'ordre du jour, d'être informé de toute modification ou de tout ajout et d'examiner les motions qui seront présentées à la prochaine réunion. Le comité directeur se compose de 1 membre nommé (vacant) et de 1 membre élu du comité exécutif, dont l'un est le vice-président du conseil.	conseil? Il s'agit habituellement d'une responsabilité qui relève du conseil dans son ensemble. Le site web ne mentionne pas la portée de l'évaluation de la satisfaction des priorités stratégiques. Cela semble chevaucher le mandat du comité de gouvernance et celui de l'ensemble du conseil. Quelle est la raison d'être d'un comité directeur distinct? Il s'agit habituellement des responsabilités du président du conseil (CA).

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				La Loi établit un comité de protection de l'intérêt public dont les membres sont nommés par le ministre et ne sont pas des membres de l'Ordre, pour : • aviser le conseil sur l'obligation qui incombe à l'Ordre et aux membres du conseil de servir et de protéger l'intérêt public dans la poursuite des objets de l'Ordre; • s'acquitter des autres fonctions que prescrivent les Règlements. (art. 17.1 – 2006) L'Ordre a une politique sur la nomination des membres aux comités ad hoc. L'Ordre a établi des procédures normalisées pour les comités, etc.	Le comité de défense de l'intérêt du public était dormant pendant la période de notre examen de gouvernance en raison du manque de membres nommés. Une fois que les recommandations du présent rapport seront adoptées, ce comité ne sera plus nécessaire.
			Chartes du président du CA et des présidents des comités	Les Règlements énoncent les fonctions de base du président (art. 4.07) et du vice-président (art. 4.08). Il existe des descriptions pour le rôle du président	OK, mais il serait avantageux de régulariser et de renouveler la forme de ces documents.

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				et celui des membres des comités.	
			Charte du secrétaire général	Le registraire agit à titre de secrétaire du conseil et a tous les droits de participation aux réunions du conseil dont jouit un membre du conseil, à l'exception du droit de vote. (art. 4.3)	Bien
			Comités du conseil : établir des normes pour la composition et le fonctionnement efficaces	Le conseil peut prendre des règlements sur cette question (sauf en ce qui concerne les comités législatifs), avec l'examen préalable du ministre et l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil. (art. 40)	OK
	Agrément et appels			L'Ordre a un comité d'agrément réglementaire (Règlement 347/02; art. 6.01 des Règlements) qui examine et agrée les programmes de formation des enseignants des facultés d'éducation de l'Ontario; établit l'orientation de l'agrément	Les deux comités sont composés d'une majorité de membres élus du conseil; les membres de chaque comité doivent être différents – OK

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				de programmes menant à une qualification additionnelle, y compris les programmes principaux et additionnels de qualification. (art. 6.02) L'Ordre a un comité d'appel de l'agrément réglementaire (Règlement 347/02; art. 6.01 des Règlements) chargé d'examiner et de trancher les appels au sujet des décisions du comité d'agrément ou du registraire à propos de l'agrément des programmes et des cours de perfectionnement professionnel. (art. 6.03) Le Règlement 347/02 décrit en détail les fonctions, la composition, les procédures, les exigences, etc. des deux comités, y compris les sous-comités (d'une portée semblable à celle de la <i>Loi sur les comités statutaires</i> et de façon plus détaillée que les Règlements administratifs).	

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	Enquête	Les membres et les présidents des comités législatifs de l'OIIO seront nommés par le CA en fonction des compétences requises pour remplir les mandats. Les membres des comités législatifs de l'OIIO ne peuvent être des administrateurs. Les comités législatifs de l'OIIO rendront compte au conseil de leurs mandats législatifs. Le R.-U. recommande que le CRNBC revoie la structure de ses comités législatifs et spéciaux en mettant l'accent sur le processus décisionnel, sur la valeur ajoutée par chacun, et sur l'existence		Le conseil nomme au moins 7 de ses membres au comité d'enquête. Au moins 2 des membres du comité d'enquête sont des personnes nommées par le lieutenant-gouverneur en conseil. (art. 25) Les membres du comité de discipline ou du comité d'aptitude professionnelle ne peuvent être membres du comité d'enquête. (art. 25) Le comité d'enquête étudie, avant de faire une enquête sur elle, toute plainte se rapportant à la conduite ou aux actes d'un membre de l'Ordre, y compris les plaintes déposées par l'une ou l'autre des personnes suivantes : un membre du public, un membre de l'Ordre, le registraire ou le ministre. (art. 26) Le comité d'enquête peut renvoyer une plainte au conseil ou au bureau (comité exécutif) pour que	La composition du comité d'enquête est plus biaisée que celle de tout autre comité, à l'exception du comité exécutif : 5 membres sur 7. C'est là où le bât blesse : les plaintes sont traitées. Comment cela peut-il ne pas faire pencher la prise de décision en faveur des intérêts des membres? Il est à noter que le conseil a augmenté le nombre de membres à 9, dont 3 membres sont nommés, pour s'assurer de pouvoir former des sous-comités et mener plus d'enquêtes. Bien

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
		éventuelle de moyens plus économiques et plus efficaces d'obtenir des résultats attendus. Le R.-U. propose deux suggestions intéressantes au CRNBC : 1) partager l'analyse des cas de plaintes, comme les tendances et les thèmes des plaintes au cours de périodes définies et les études de cas avec des organes ayant des intérêts semblables; 2) échanger des renseignements avec des organes ayant un intérêt pertinent en lien avec la protection du public (services de police, employeurs, autres organismes de		celui-ci rend une ordonnance provisoire. (art. 26) Si le comité d'enquête donne suite à une plainte, il peut : • ordonner que l'affaire soit renvoyée au comité de discipline ou au comité d'aptitude professionnelle; • ordonner qu'elle ne soit pas renvoyée; • exiger que la personne visée par la plainte se présente devant le comité d'enquête pour recevoir un avertissement ou une admonestation; • prendre les mesures qu'il estime appropriées dans les circonstances, y compris émettre un avertissement, un rappel, des conseils ou une admonestation. (art. 26.2) Le registraire peut renvoyer l'Ordre et le membre qui fait l'objet d'une plainte à un	OK, mais ce serait mieux de faire le suivi de l'efficacité (résultats) de ce changement et de le divulguer, de gagner la

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
		réglementation, etc.).		processus de règlement des plaintes à l'étape de l'enquête auquel l'Ordre et le membre ont consenti si le registraire décide, sur la foi de motifs raisonnables et probables et conformément aux Règlements, qu'à l'issue de la plainte, si elle s'avérait fondée, le membre recevrait vraisemblablement un avertissement, un rappel, un avis ou une admonestation; si le comité d'enquête n'a pas encore pris de mesure; et si la question ne porte pas sur une allégation de mauvais traitements d'ordre sexuel infligés à un élève, d'inconduite sexuelle ou d'acte interdit impliquant de la pornographie juvénile. [paragr. 26.1(1)] Le comité d'enquête fait tous les efforts possibles pour statuer sur la plainte au plus tard 120 jours après qu'elle a été déposée. [paragr. 26.2(1)]	confiance

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				Dans les cas urgents, le registraire a le pouvoir de nommer un enquêteur, avec l'approbation du comité exécutif, et il rend compte des résultats au comité exécutif, au comité de discipline et/ou au comité d'aptitude professionnelle. (art. 36-39) L'Ordre a un comité d'enquête (législatif) chargé : • de recevoir les plaintes relatives à l'inconduite professionnelle, à l'incompétence ou à l'incapacité et de faire enquête sur celles-ci; • d'examiner les documents et les renseignements recueillis dans le cadre d'une enquête sur la conduite ou les actions d'un membre; • de décider comment traiter adéquatement les plaintes.	
	Discipline	Les documents à l'appui des		Le conseil nomme au moins 11 de ses membres au	Notez qu'en pratique, 17 personnes (9 élues;

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
		décisions seront fondés sur des données probantes et le personnel fournira une expertise en matière de réglementation au besoin (comités législatifs de l'OIIO) Le R.-U. recommande de façon urgente que le CRNBC améliore son rendement par rapport aux normes de rapidité de traitement des plaintes, p. ex. en augmentant ou en réaffectant les ressources; en rendant compte à la haute direction et au CA et en assurant le suivi d'une analyse de la progression de chaque stade et la détermination des améliorations. Il faudrait créer des		comité de discipline. Au moins 4 des membres sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. (art. 27) Le comité de discipline entend et tranche les questions qui lui sont renvoyées, et s'acquitte des autres fonctions que lui attribue le conseil. (art. 30) Une affaire peut être renvoyée par le conseil, le comité exécutif ou le comité d'enquête. (art. 29) À la suite d'une audience, le comité de discipline peut conclure qu'un membre a commis une faute professionnelle si, de l'avis du comité, le membre a commis une faute professionnelle. (art. 30) À la suite d'une audience, le comité de discipline peut conclure qu'un membre est incompetent. (art. 30) Le comité de discipline peut alors enjoindre au registraire de révoquer ou suspendre tout certificat	8 nommées) siègent aussi au comité de discipline et au comité d'aptitude professionnelle pour composer avec la difficulté de former des sous-comités, vu le petit nombre de membres nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. Bons processus et règlements administratifs/ règlements

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
		équipes interfonctionnelles pour déterminer les possibilités d'améliorations. Dans l'ensemble, l'évaluation systématique de l'efficacité de bon nombre des processus et des activités de la CRNBC était déficiente.		dont le membre est titulaire ou de l'assortir de conditions ou de restrictions, ou non. (art. 30) Le comité de discipline peut aussi exiger que le membre reçoive une réprimande, une admonestation ou des conseils (et que ce fait soit consigné au tableau); infliger une amende; ou fixer les frais que le membre doit payer à l'Ordre. (art. 30) Le comité de discipline peut renvoyer l'Ordre et le membre visé par la question à un processus de règlement des plaintes à l'étape disciplinaire auquel l'Ordre et le membre ont consenti si le comité estime que cela est approprié; si le comité de discipline n'a pas encore tranché la question; et si la question ne porte pas sur une allégation de mauvais traitements d'ordre sexuel infligés à un élève, d'inconduite sexuelle	OK, mais ce serait mieux de faire le suivi de l'efficacité (résultats) de ce changement et de le divulguer, de gagner la confiance

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				ou d'acte interdit impliquant de la pornographie juvénile. (art. 30.1) L'art. 32 traite des audiences, lesquelles sont habituellement publiques. L'art. 33 traite de la procédure de remise en vigueur. Le conseil ou le bureau (comité exécutif) peut, sans tenir d'audience, enjoindre au registraire de délivrer un certificat à un membre ou d'annuler la suspension du certificat d'un membre, sauf dans les cas de faute professionnelle comportant des mauvais traitements d'ordre sexuel infligés à un élève, une inconduite sexuelle ou un acte interdit impliquant de la pornographie juvénile. (art. 34) L'art. 35 énonce le droit d'appel d'une partie devant le tribunal. L'art. 43 énonce l'obligation de signalement	

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				des employeurs. L'art. 45 traite des exigences de publication. L'Ordre a un comité de discipline (statutaire) pour : • tenir des audiences sur des questions d'inconduite professionnelle ou d'incompétence et rendre des décisions sur ces questions; • imposer des pénalités allant du counseling aux réprimandes en passant par les admonestations, la suspension et la révocation, selon le cas; • entendre les demandes d'inscription des membres dont le certificat d'enseignement avait été révoqué pour des motifs disciplinaires. Les renvois, audiences, décisions et résolutions du comité de discipline doivent être consignés dans le registre. (art. 23) Un avis d'audience est	Il s'agit d'un pouvoir extraordinaire conféré au conseil – et particulièrement au comité exécutif. On contourne

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				également affiché sur le site web de l'Ordre jusqu'à l'audience. (art. 23) Le registre sera affiché sur le site web de l'Ordre et accessible à quiconque; certains renseignements peuvent être enlevés dans certaines circonstances précises. (art. 23) L'Ordre a établi des règles de procédure détaillées pour les comités de discipline et d'aptitude professionnelle.	essentiellement le processus de diligence raisonnable en matière de discipline ou d'aptitude professionnelle pour la remise en vigueur du certificat.
	<i>Aptitude professionnelle</i>			Le conseil nomme au moins 5 de ses membres au comité d'aptitude professionnelle, dont au moins 1 membre est nommé par le lieutenant-gouverneur en conseil. (art. 28) Le comité d'aptitude professionnelle entend et tranche les questions qui lui sont posées et exécute ces autres fonctions. (art. 31) Les affaires peuvent être	Notez qu'en pratique, 17 personnes (9 élues; 8 nommées) siègent aussi au comité de discipline et au comité d'aptitude professionnelle pour composer avec la difficulté de former des sous-comités, vu le petit nombre de membres nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil.

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				renvoyées par le conseil, le comité exécutif ou le comité d'enquête. (art. 29) Le comité d'aptitude professionnelle peut, à la suite d'une audience, conclure qu'un membre est frappé d'incapacité et enjoindre au registraire de révoquer, suspendre ou assortir de conditions le certificat d'un membre, différer la pénalité ou ne pas en imposer. (art. 31) L'art. 32 traite de la procédure relative aux audiences. L'art. 33 traite de la procédure de remise en vigueur. Le conseil ou le comité exécutif peut, sans tenir d'audience, enjoindre au registraire de délivrer un certificat à un membre ou d'annuler la suspension du certificat d'un membre, sauf dans les cas de faute professionnelle comportant des mauvais traitements d'ordre sexuel infligés à un	Bons processus et règlements administratifs/règlements

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				élève, une inconduite sexuelle ou un acte interdit impliquant de la pornographie juvénile. (art. 34) L'art. 35 énonce le droit d'appel d'une partie devant le tribunal. L'Ordre a un comité d'aptitude professionnelle (statutaire) chargé : • de tenir des audiences et statuer sur la capacité physique ou mentale des membres; • de suspendre, révoquer ou imposer des conditions ou restrictions au certificat de qualification et d'inscription du membre, selon le cas; • d'entendre les demandes de remise en vigueur du certificat ou de modification d'ordonnances antérieures. L'Ordre a établi des règles de procédure détaillées pour les comités de	

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				discipline et d'aptitude professionnelle.	
	<i>Appel des inscriptions</i>			Le registraire délivre un certificat de qualification et d'inscription à quiconque en fait la demande conformément aux Règlements et satisfait aux exigences qui y sont précisées pour la délivrance du certificat. (art. 18) Toute décision prise à l'égard d'un postulant est transparente et compréhensible par le postulant et tient compte de sa situation personnelle. (art. 17.2) Un postulant dont la demande est refusée ou est assortie de conditions peut demander que le comité d'appel des inscriptions réexamine sa demande. (art. 20) L'art. 35 énonce le droit d'appel d'une partie devant le tribunal. L'Ordre a un comité	Bien

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				d'appel des inscriptions (statutaire) chargé : • d'examiner et de trancher les appels interjetés par des demandeurs dont l'adhésion à l'Ordre a été refusée ou par des membres de l'Ordre dont le certificat est assorti de conditions et de restrictions; • d'évaluer les qualifications des postulants par rapport aux critères d'inscription de l'Ordre; • de refuser éventuellement des demandes ou d'enjoindre au registraire de délivrer un certificat de qualification et d'inscription.	
	<i>Normes d'exercice de la profession et d'éducation</i>			L'Ordre a un comité des normes d'exercice de la profession et d'éducation (comité permanent : Règlements, art. 5.01) pour : • aviser le conseil à propos de l'élaboration, l'examen	5 des 9 membres du comité sont des membres élus du conseil, ce qui convient ici en raison de la nature des travaux de ce comité.

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				et la mise en œuvre de normes d'exercice et de déontologie ainsi que d'un cadre d'apprentissage professionnel pour maintenir les normes (art. 5.03); • examiner les propositions de recherche et de politique du personnel, et formuler des recommandations au conseil; • participer à des consultations axées sur le public et les membres au sujet des normes, et sur les propositions de politiques.	
	Supervision par le CA : composition et compétence : Le conseil devrait nommer un comité des nominations (ou de gouvernance) composé uniquement d'administrateurs indépendants. Le comité des nominations devrait avoir une charte écrite qui énonce clairement son objet, ses responsabilités, les qualifications	L'OIIO a adopté une recommandation afin de réduire son conseil de régie à 12 membres (6 provenant du public et 6 provenant de son personnel infirmier). Le nouveau modèle de gouvernance de	Charte du comité de gouvernance (ou du comité de gouvernance et des nominations)	L'Ordre dispose d'un comité de gouvernance (art. 6.04) pour : • superviser l'élection des membres du conseil; • compiler les nominations aux postes de président et de vice-président; • faire des recommandations au conseil au sujet de la présidence et de la	La création de ce comité est une bonne idée; on ne sait trop pourquoi ce n'est pas un comité permanent. Le président et le vice-président sont tous deux nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil, mais 4 des 7 membres sont élus (non indépendants).

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	de ses membres, les modalités de nomination et de destitution des membres, la structure du comité et son fonctionnement. Si une organisation est légalement tenue, par contrat ou autrement, d'accorder à des tiers le droit de soumettre des candidatures à des postes d'administrateur, il n'est pas nécessaire que la sélection et la nomination de ces administrateurs soient approuvées par un comité des nominations indépendant. Avant de proposer ou de nommer des personnes à des postes d'administrateur, le conseil devrait adopter un processus comportant les étapes suivantes : 1) évaluer les compétences et aptitudes que devrait posséder le conseil dans son ensemble; 2) évaluer les compétences et aptitudes de chaque directeur en poste. Le conseil doit également tenir compte de la taille qui lui convient en vue de faciliter la prise de décisions efficaces. Le conseil devrait se concentrer	l'OIIO prévoit que les administrateurs (membres du conseil) et les membres des comités doivent avoir les compétences requises pour s'acquitter de leur rôle. Afin de faciliter une gouvernance efficace grâce à une sélection plus restreinte axée sur les CA et les compétences, l'OIIO peut mettre sur pied des groupes consultatifs de consommateurs, d'infirmières et d'infirmiers provenant de différents secteurs de pratique, d'autres professions, etc. L'OIIO a conclu que la nomination plutôt		composition des comités; • faire des recommandations au conseil concernant une candidature pour pourvoir un poste élu vacant du conseil; • faciliter la transition du conseil, y compris l'orientation de ses membres; • faire des recommandations au conseil concernant la structure des comités; • élaborer des stratégies et procédures en matière de recrutement des membres, élus et nommés; • élaborer des plans de relève pour les membres du conseil et pour le bureau du président; • élaborer des stratégies d'évaluation des risques; • effectuer des audits de gouvernance; • aider à établir une stratégie (MVBOP); • faire des recommandations au	

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	sur sa diversité (FRC – 2018). Le comité des candidatures devrait être responsable de trouver des personnes qualifiées pour devenir administrateurs et de recommander au conseil les candidats à présenter à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires. (58-201) Le CA devrait veiller à ce que tous les nouveaux administrateurs reçoivent une orientation complète. Ils doivent : • bien comprendre le rôle du conseil et de ses comités; • bien comprendre ce qu'on attend de chaque administrateur (notamment le temps et les ressources que les administrateurs doivent consacrer à leurs fonctions); • comprendre la nature et le fonctionnement de l'organisation. Le CA devrait offrir à tous ses administrateurs des possibilités de formation continue. (58-201) Rôles du conseil : • Approuver la politique régissant le processus électoral	que l'élection de membres du CA favorisait la diversité. Les élections par région ne garantissent pas qu'on tiendrait compte des besoins uniques des patients éloignés et ruraux (p. ex.). Un processus de nomination appuie la planification de la relève, mais pas un processus électoral (OIIO). Moins de 15 % des membres de l'OIIO votent aux élections du conseil. Bien que 10 à 20 candidats se présentent aux élections chaque année, plus de 100 se portent couramment volontaires pour siéger à un comité statutaire. L'OIIO a relevé dans		conseil relativement à la mise en œuvre d'un plan annuel de croissance qui comprend l'évaluation et le perfectionnement professionnel du conseil; • faire des recommandations concernant une évaluation annuelle du président du conseil. (6.05) • fournir des conseils sur les questions de gouvernance et de gestion des risques; veiller à ce que le conseil et l'Ordre respectent les lois, les règlements et les règlements administratifs (site web).	
			Politique sur les qualifications, les mises en candidature et les élections	L'Ordre est régi par un conseil de 37 personnes (CA) : 23 personnes élues tous les 3 ans par les membres (sièges attribués par région, langue, poste) et 14 personnes nommées parmi le public par le lieutenant-gouverneur en conseil. (art. 4)	Un organe directeur de 37 personnes est lourd : il est concrètement difficile de résoudre des problèmes complexes ou d'engager un dialogue constructif avec un groupe de cette taille, de sorte que l'essentiel revient habituellement

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	et un profil des qualifications; • Élire ou nommer le président chaque année; • Nommer les présidents des comités; • Nommer les dirigeants. Mandat et sélection des administrateurs : Les conseils doivent mettre l'accent sur l'actualisation efficace, la diversité, les états de service et la «surintégration» afin d'atteindre un niveau optimal d'indépendance et d'analyse critique constructive (FRC – 2018) La pratique exemplaire consiste en des mandats de 3 ans échelonnés sans limite quant au nombre de mandats, ou une limite de 2 ou 3 mandats [les mandats d'un an sont courants dans le secteur privé en raison des actionnaires activistes]. Le FRC impose aux administrateurs en poste depuis plus de neuf ans un régime de divulgation «appliquer ou	la littérature le thème selon lequel l'élection de membres professionnels à des conseils de réglementation engendre des conflits au chapitre des attentes entre le rôle de représentation et le service du public²¹. Tous les membres devraient accéder au conseil de la même manière, développant un respect mutuel puisque chacun a répondu aux mêmes attentes. Les membres issus du public devraient être nommés sur la base de leurs compétences; de même pour les membres de la profession (OIIO).		Le mandat des membres du conseil ne peut dépasser 3 ans, sauf si les Règlements le permettent. (art. 5) Sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil et après examen par le ministre, le conseil peut, par règlement, régir cette question. (art. 40)	aux comités. Des mandats de 3 ans non décalés posent problème, entraînant des remaniements exhaustifs et des lacunes de capacité.

²¹ Voir *Trends in Regulatory Governance* et *Will the Real Public Interest Please Stand Up?* de Richard Steinecke.

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	expliquer»; les ACVM exigent de divulguer les limites du mandat des administrateurs ou l'absence de celles-ci [ce qui en laisse sous-entendre l'utilité comme outil] (FRC – 2018; 58-101) Le conseil choisit le président parmi ses membres [le président est le chef du conseil d'administration et non le représentant des actionnaires]. En règle générale, le président du conseil d'administration n'est pas président du comité de gouvernance ni membre du comité d'audit (il incombe à l'organisation d'évaluer la situation).	L'OIIO recommande un camp préparatoire à l'orientation pour les personnes intéressées à siéger au conseil ou à l'un des comités. Après avoir d'abord recommandé la création d'un comité combiné, l'OIIO opte pour un comité de nomination distinct (formé d'administrateurs et d'autres membres) et un comité de gouvernance (administrateurs seulement), avec séparation des rôles. Le président et le vice-président posséderont les compétences en leadership			
			Plan de relève du conseil comprenant un protocole ou un processus de relève d'urgence		Essentiellement sans objet, compte tenu d'élections
			Matrice de compétences du conseil avec analyse des écarts entre les attributs réels et les attributs souhaités		Essentiellement sans objet, compte tenu d'élections
			Plan et stratégie de diversité du conseil avec	À l'heure actuelle, le conseil compte 21 femmes	Bonne répartition hommes-femmes.

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
		déterminées par le conseil et la sélection recommandée par le comité de gouvernance (OIIO).	cibles et justification	et 10 hommes parmi ses membres. (Il y avait des vacances parmi les membres élus et ceux nommés.)	Pas de stratégie sur la diversité du conseil : la nature élective de la plupart des postes au conseil peut constituer un obstacle.
		Le perfectionnement continu et l'apprentissage continu feront partie de la culture du CA de l'OIIO. Les rôles, responsabilités, etc. du conseil et des comités statutaires seront clairement énoncés et distingués (OIIO) : le conseil approuve (fixe) les politiques et les comités législatifs les appliquent, ces deux fonctions	Recrutement, sélection et nomination des membres du conseil	Les membres du conseil peuvent être disqualifiés comme le prévoit le Règlement 72/97. Le comité de direction entend les plaintes à propos des membres du conseil.	Bien

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
		étant distinctes. Les administrateurs et les membres des comités de l'OIIO auront un mandat de 3 ans (maximum de deux mandats); les présidents (du conseil et des comités) de l'OIIO auront un mandat de 1 an renouvelable pour 1 an avec un prolongement de 1 an après avoir siégé 6 ans au conseil. Le Barreau de l'Ontario (BO) envisage un conseil de taille plus petite, soit 30, 40 ou 53 membres (il en compte 90 à l'heure actuelle) avec une grande majorité de membres élus et une combinaison			
			Recrutement, sélection et nomination du président du conseil	Le conseil peut adopter des règlements à l'égard des dirigeants. (art. 41)	

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
		de membres nommés par le gouvernement et le BO. Le BO envisage un mandat ou une échelle de 2 ans pour les dirigeants (trésorier, v.-p., président et ancien; ou 2 v.-p. et président). Le BO envisage un mandat de 3 ou 4 ans pour les membres du conseil, avec une limite de 8 ou 9 ans (actuellement 12 ans). Le BO examine la possibilité de changer l'ancienne terminologie «conseiller», «convocation» et «trésorier» enracinée dans la tradition, mais inconnue à l'extérieur du milieu		Aux fins des Règlements administratifs, les dirigeants de l'Ordre sont le président du conseil, le vice-président du conseil, le registraire, le registraire adjoint et tout autre dirigeant nommé par le conseil. (art. 4.01) À la première réunion suivant l'élection, le conseil élit un président et un vice-président du conseil dont le mandat se poursuit jusqu'à la première réunion suivant l'élection du prochain conseil. (art. 4.02)	OK, bien que la désignation du registraire adjoint à titre de dirigeant de l'Ordre puisse contribuer à la confusion quant au supérieur hiérarchique de ce dernier. Le moment de l'élection du président (et du vice-président) pose problème, car les nouveaux membres du conseil n'ont pas le temps de se faire une idée éclairée des choix. Le mandat de 3 ans de ces deux postes enchâsse le principe d'un conseil fixe pour 3 ans, et donc le mandat et la période de gouvernance, ce qui comporte à la fois des avantages et des inconvénients. L'un des inconvénients de taille est la rupture de continuité et la longue courbe d'apprentissage

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
			Recrutement, sélection et nomination des présidents des comités	Le conseil nomme un président parmi les membres de chaque comité permanent. (art. 5.04) Un comité permanent élit un vice-président du comité parmi ses membres. (art. 5.05) Idem pour les comités réglementaires et spéciaux. (art. 6.10 et 6.11)	du nouvel organe et des nouveaux membres – cela affecte encore plus les comités statutaires que le conseil lui-même. Le processus de sélection des présidents est trop précipité et politisé.
			Recrutement, sélection et nomination des membres des comités	Le conseil peut prendre des décisions et adopter des règlements ou des règlements administratifs sur cette question (règlements sous réserve de l'examen préalable du ministre et de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil). (art. 40 et 41) Les membres des comités permanents sont nommés	Un mandat de trois ans est compatible avec le mandat fixe des conseils et corrige donc les cycles de gouvernance (avantages et inconvénients).

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
		Le R.-U. estime qu'il y a lieu de désormais nommer les membres du conseil du CRNBC en fonction d'un ensemble de compétences; p. ex., les compétences financières sont déficientes, comme en témoignent les quelques questions sur la stratégie de placement, sur la situation financière	Recrutement, sélection et nomination des membres des comités consultatifs (relevant du conseil ou de la direction?)	par le conseil et y siègent jusqu'à la première réunion du conseil subséquent. (art. 5.02, 5.03, 5.14) Idem pour les comités réglementaires et spéciaux. (art. 6) Les membres des comités peuvent être disqualifiés; la façon dont les postes vacants sont pourvus (art. 7 des Règlements, est conforme au Règlement 72/97 concernant les membres du conseil).	
			Orientation et formation des nouveaux membres du conseil et des comités propre à l'organisation	Des comités spéciaux peuvent être établis. (art. 6)	OK
			Plan/politique d'éducation et de perfectionnement professionnel continus	Responsabilité du comité de gouvernance (art. 5)	OK
				Responsabilité du comité de gouvernance (art. 5) L'Ordre a une politique de perfectionnement	OK Le perfectionnement

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
		et sur la stratégie financière, surtout de la part des membres issus du public. Le R.-U. recommande qu'on clarifie le rôle d'un membre du CA du CRNBC, y compris les processus d'induction. Le R.-U. recommande qu'on hausse de 50 % le nombre de représentants publics au CA et aux comités législatifs du CRNBC.	pour les membres du conseil et des comités	professionnel qui attribue 2 500 \$ à chaque membre du conseil pour son perfectionnement professionnel au cours de chaque mandat de 3 ans.	professionnel des membres du conseil est autodirigé, au lieu d'être motivé par un profil de compétences pour renforcer les capacités et combler les lacunes recensées, ce qui serait beaucoup plus efficace. En outre, le montant alloué est faible pour un Ordre à vocation réglementaire ayant ce niveau de responsabilité publique.
			Limites régissant le mandat des administrateurs : facteurs à considérer?	Une personne peut être membre du conseil pour plus d'un mandat, mais nul ne peut être membre du conseil pendant plus de 7 années consécutives. (art. 5)	OK
	Supervision par le CA : indépendance : L'indépendance s'entend de l'absence de relations importantes directes ou indirectes avec la société; une «relation importante» s'entend d'une relation qui, de l'avis du CA de la société, risque raisonnablement de nuire à		Définition de l'organisation de l'indépendance et détermination du degré d'indépendance pour les membres du CA, les membres des comités, les présidents – et façon de traiter les situations avec les administrateurs	Par conception structurelle, les 23 membres élus du conseil ne sont pas indépendants des membres; ils sont chargés de représenter ou au moins d'exprimer leurs intérêts. Les 14 membres issus du public qui sont nommés au conseil sont	Le conseil de l'Ordre compte une majorité de membres non indépendants, de sorte que les décisions peuvent être prises dans l'intérêt des membres; cette situation est exacerbée par le fait que tous les présidents (sauf

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	l'exercice du jugement indépendant d'un membre. (52-110) Le conseil devrait compter une majorité d'administrateurs indépendants. Les administrateurs indépendants devraient tenir des réunions régulières auxquelles les administrateurs non indépendants et les membres de la direction ne sont pas présents. (58-201) Le président du conseil devrait être un administrateur indépendant. Lorsque cela n'est pas approprié, un administrateur indépendant devrait être nommé pour agir comme «administrateur principal». Toutefois, un président du conseil indépendant ou un administrateur principal indépendant devrait jouer le rôle de véritable chef du conseil et veiller à ce que le programme de travail du conseil lui permette de s'acquitter correctement de ses fonctions. (58-201) Les membres du CA (58-201) et ceux du comité de vérification		non indépendants	essentiellement indépendants, surtout avec l'adoption récente de la disqualification des éducateurs.	4) et la majorité des membres des comités et des groupes d'experts (2:1) sont choisis parmi ces membres. Les membres contrôlent le conseil, les présidences et les comités, et sont perçus comme tels.

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	sont soumis à des critères d'indépendance précis. P. ex., le président et le vice-président sont considérés comme des «cadres supérieurs» et sont donc réputés <i>ne pas</i> être indépendants du comité d'audit. (52-110)				
	Rôle du conseil : Définir l'indépendance et les niveaux auxquels elle doit se retrouver au sein du CA et des comités (le cas échéant).				
	Réunions du conseil et des comités : La fréquence des réunions du CA établit un équilibre entre trop rares/désengagé et trop fréquentes/trop engagé. La pratique exemplaire consiste à fonder la fréquence des réunions sur le mandat et le plan de travail, p. ex. 4 à 6 réunions/an, dont 4 réunions d'affaires trimestrielles et 2 séances spéciales (1 sur la stratégie et 1 sur la gouvernance, l'évaluation et l'éducation). La fréquence et le rythme des		Calendriers et plans de travail du conseil et des comités	Le comité de protection de l'intérêt public élabore un plan de travail dans lequel il établit ses priorités ainsi que les projets et activités envisagés pour chaque période entre deux élections des membres du conseil. (Règlement 72/97) Le comité d'assurance de la qualité dispose d'un plan de travail prospectif triennal qui établit la correspondance entre ses responsabilités et ses réunions.	Il serait utile que le conseil et tous les comités élaborent et respectent des plans de travail semblables. Bien
			Réunions du CA et des	Le conseil se réunit au	La tenue d'une seule

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	réunions du comité devraient permettre la réalisation du mandat et du plan de travail, le travail de diligence délégué du conseil et la reddition de comptes au conseil. La pratique exemplaire consiste à prendre des décisions par consensus, et des protocoles traitant de cette attente et du processus peuvent être élaborés et acceptés par tous les membres du conseil.		comités : qui peut les convoquer, avis, quorum, qui a le droit d'y assister, membres d'office et membres sans droit de vote, dispositions relatives aux séances d'urgence du conseil	moins 4 fois/an. (art. 3.01) Le conseil peut prendre des règlements sur le quorum, sous réserve de l'examen préalable du ministre et de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil. (art. 40) 19 membres du conseil, dont au moins 5 sont nommés au conseil, constituent le quorum du conseil. (Règlement 72/97) Le conseil peut prendre des règlements au sujet de ses réunions et de celles de ses membres, y compris sur la participation à l'aide des télécommunications. (art. 41)	vaste réunion du conseil chaque trimestre reflète essentiellement l'exécution de la stratégie de gouvernance de fond et du travail de surveillance aux comités (et au personnel).
				Les réunions du conseil sont publiques et un préavis suffisant en est donné aux membres de l'Ordre ainsi qu'au public. [Certaines exceptions précises sont permises.] (art. 8)	Bien que les réunions publiques soient bien intentionnées, elles ont tendance à étouffer le dialogue constructif et à mener plutôt à un débat axé sur les discours et les motivations politiques.
				12 membres du conseil, quels qu'ils soient, peuvent	

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				convoquer une réunion extraordinaire du conseil. (art. 3.04)	
				L'art. 3.06 délimite les sujets qui peuvent être abordés lors des réunions du conseil. Le président du conseil, en accord avec le vice-président du conseil et sur approbation du conseil, peut choisir une personne nommée «président d'assemblée» qui mène la réunion. (art. 3.08) Le quorum d'un comité permanent est constitué de	Il est trop prescriptif (inutile) de délimiter dans un règlement administratif les sujets qui peuvent être abordés lors des réunions du conseil, mais ce que cette disposition couvre est raisonnable. Le recours à un président d'assemblée pour mener les réunions et «[veiller] au respect des règles de procédure» est une arme à double tranchant. Il établit l'ordre, mais étouffe le dialogue et les liens entre les tables. Il usurpe également le rôle du président, laissant cette position vaguement désarticulée.

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				la majorité du nombre de postes au sein du comité, dont au moins une personne nommée par le conseil. (art. 5.06) Idem pour les comités réglementaires et spéciaux. (art. 6)	
			Protocole de vote des administrateurs, y compris le vote électronique (à distance)	Au gré du président du conseil, les réunions du conseil peuvent avoir lieu par téléconférence et les membres peuvent y participer par téléconférence. (art. 3.05)	OK
				Les réunions des comités permanents peuvent aussi se tenir par des moyens électroniques. (art. 5.11) Idem pour les comités réglementaires et spéciaux. (art. 6)	
			Politique ou protocole relatif aux séances à huis clos et aux séances de la direction	Les procédures relatives aux séances à huis clos sont décrites dans les procédures normalisées du conseil et du comité de direction, de même que des comités.	On abuse des séances à huis clos. P. ex., il y a eu une réunion du conseil en juin 2018 et une réunion du comité de gouvernance le même mois, essentiellement pour

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
					faciliter les caucus en l'absence du personnel.
	Ordres du jour du CA et des comités : Les ordres du jour du CA et des comités sont clairs et prévoient suffisamment de temps pour traiter des questions importantes. Ils reflètent les responsabilités liées à la charte, au mandat et au plan de travail. Ils établissent une distinction entre les décisions, les discussions et les points d'information. Les ordres du jour du conseil comprennent un mécanisme de consentement pour traiter de questions courantes ou non litigieuses.		Ordres du jour du CA et des comités	Les ordres du jour des réunions du conseil pour 2016 et 2017 ont été examinés.	OK
	Supervision du chef de la direction et des ressources humaines : Le conseil, de concert avec le chef de la direction, devrait élaborer une description de poste claire pour le chef de la direction, délimitant les responsabilités de		Charte du comité des ressources humaines (ou des ressources humaines et de la rémunération)	L'Ordre a un comité des ressources humaines (Comité spécial : art. 6.04) pour : • assurer, sur une base annuelle, le suivi de la mise en œuvre du	La présence d'un comité des RH est une bonne idée; on ne sait trop pourquoi il ne s'agit pas d'un comité permanent. Le président du comité des ressources humaines est un membre nommé

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	la direction. Le conseil devrait aussi élaborer ou approuver les objectifs organisationnels que le chef de la direction a la responsabilité d'atteindre. (58-201) Le CA devrait nommer un comité de la rémunération (des ressources humaines) composé entièrement d'administrateurs indépendants. Le comité de la rémunération (des ressources humaines) devrait avoir une charte écrite qui établit clairement l'objet du comité, ses responsabilités, les qualifications des membres, leur nomination et leur destitution, la structure et le fonctionnement du comité. Le comité de la rémunération (des ressources humaines) devrait être responsable : a) d'examiner et d'approuver les objectifs de l'organisation pertinents pour la rémunération du chef de la direction, d'évaluer la performance du chef de la direction en fonction de ces			programme de rémunération; • aviser le conseil sur le mode d'embauche du registraire et du registraire adjoint; • faire des recommandations au conseil concernant la politique de l'Ordre en matière de ressources humaines. (art. 6.06 et site web)	par le lieutenant-gouverneur en conseil, ce qui contribue à l'indépendance. Néanmoins, 3 des 5 membres sont élus par le conseil. Il y a une certaine ambiguïté dans la «distinction» entre la gouvernance et la direction : • La «mise en œuvre du programme de rémunération» est une formule trop vague; • Le registraire adjoint relève-t-il du conseil ou du registraire? Il devrait relever du registraire, à moins qu'une raison justifie clairement de le considérer comme responsable d'une fonction de supervision, auquel cas la ligne serait uniquement pointillée/double.

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	objectifs et de déterminer le niveau de rémunération du chef de la direction sur la base de cette évaluation (ou de faire des recommandations au conseil à cet égard); b) de faire des recommandations au conseil au sujet de la rémunération des dirigeants autres que le chef de la direction, des plans de rémunération incitative et des plans à base d'actions; c) de revoir l'information sur la rémunération de la haute direction avant sa publication par l'émetteur. (58-201) La FRC (2018) mentionne que le président du comité de la rémunération devrait avoir siégé à un comité de rémunération pendant au moins 12 mois. Rôles du conseil : • Recruter et surveiller le chef de la direction (avec le comité des ressources humaines et de la rémunération);		Recrutement, sélection et nomination du chef de la direction	Le conseil nomme un de ses employés au poste de registraire. Il peut nommer un ou plusieurs registraires adjoints qui exercent les pouvoirs du registraire pour l'application de la présente loi. Le registraire est le chef de la direction de l'Ordre. (art. 9) Les attributions de base du registraire sont énoncées à l'art. 4.09 des Règlements. Il doit notamment exercer les activités quotidiennes de l'Ordre, y compris la gestion de l'embauche du personnel, de l'acquisition de biens et services et de la promotion des objets de l'Ordre, sous réserve des limites imposées par la loi, les règlements, les règlements administratifs et les résolutions du conseil.	OK Bon résumé de haut niveau, bien qu'il ne s'agisse évidemment pas d'une liste complète des responsabilités du chef de la direction. Les ressources humaines et les éléments d'approvisionnement sont des éléments importants et utiles de la délimitation entre les activités et les responsabilités de supervision.
			Recrutement, sélection et nomination du DPF		Le registraire adjoint est le chef de l'exploitation,

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	- Approuver les objectifs de rendement et le plan de gestion du rendement du chef de la direction (examen et recommandation par le comité des ressources humaines et de la rémunération); - Approuver la délégation de pouvoirs du chef de la direction (niveaux d'approbation et de rapport) et la mesure dans laquelle le chef de la direction peut déléguer davantage (en consultation avec le comité d'audit et le comité des finances); - Approuver la rémunération du chef de la direction (avec la recommandation du comité des ressources humaines et de la rémunération); - Approuver le plan de relève du chef de la direction (examen et recommandation par le comité des ressources humaines et de la rémunération). Au-delà du chef de la direction : Le conseil doit : - Obtenir l'assurance raisonnable d'une culture organisationnelle				si bien qu'il est équivalent : les liens hiérarchiques présentent une certaine ambiguïté.
			Recrutement, sélection et nomination des chefs des fonctions de supervision (p. ex., DPV, CGR, APC, secrétaire général et/ou conseiller juridique principal : doubles responsabilités)		Pas fait, surtout s. o., mais il serait utile que le comité d'audit et le comité des finances en discutent.
			Recrutement, sélection et nomination des autres cadres (v.-p., subalternes directs du chef de la direction)		S. O.
			Conception organisationnelle : organigramme, structure et approbation des postes		S. O.
			Plan de relève du chef de la direction		Non trouvé
			Plan de relève de la haute direction		Non trouvé
			Politique de recrutement des membres de la haute direction et du		Non trouvé

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	saine. Il doit donc se doter d'outils à cette fin (mobilisation des employés, politiques et pratiques en matière de main-d'œuvre, etc.) qui renforcent ce point (CRF – 2018); • Examiner le plan de relève de la direction (au-delà du chef de la direction) pour s'assurer qu'un processus est en place (examen et recommandation du comité des ressources humaines et de la rémunération, élaboration et mise en œuvre par la direction); • Approuver la rémunération des cadres supérieurs et les avantages sociaux des employés, y compris les régimes de primes d'encouragement; • S'assurer que la rémunération des cadres est liée de façon appropriée au rendement de l'organisation; Le comité des ressources humaines et de la rémunération examine et recommande le régime d'incitatifs et les paiements. (La direction élabore un régime d'incitatifs et les		personnel		
			Formation et perfectionnement du chef de la direction		Non trouvé
			Charte du chef de la direction (description de poste)		Pas une charte directe du registraire
			Attribution des rôles et des responsabilités du personnel, à l'exception du chef de la direction		S. O.

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	paiements.) Le chef de la direction approuve la rémunération de tous les autres membres du personnel. La direction recrute et surveille tout le personnel, dont les agents internes de contrôle et de gouvernance (DPF, secrétaire général, etc.), parfois en consultation avec le conseil ou l'un de ses comités. Le chef de la direction délègue les pouvoirs (niveaux d'approbation et de rapport) du v.-p. et d'autres membres du personnel. Le BSIF distingue de façon utile les «responsables des fonctions de supervision» qui ont des rôles en matière de gouvernance, de risque et de conformité et qui, par conséquent, rendent compte indirectement au conseil ou à l'un de ses comités (le DPF, l'APGR, le DPV, les Services juridiques, le DPC, etc.).				
	Délégation des pouvoirs : Les niveaux de pouvoir en		Délégation des pouvoirs	L'art. 9 des Règlements décrit les pouvoirs de signature et leur	Bien qu'il ne s'agisse pas d'un cas atypique, les règlements administratifs

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	matière d'approbation et de production de rapports sont clairement définis et délégués par écrit au chef de la direction, aux comités et aux autres niveaux de la haute direction. Les responsabilités de gouvernance et de gestion du conseil et des comités sont clairement départagées et ne chevauchent pas les responsabilités de gestion : • Les conseils supervisent et surveillent la direction; ils ne gèrent pas; • Les comités effectuent généralement d'importants travaux de diligence raisonnable, en plus d'examiner et de recommander les politiques pour le compte du conseil, mais ils n'ont pas de pouvoir décisionnel délégué (sauf exception, comme lorsque le comité d'audit approuve les déclarations financières en cours de période). Rôle du conseil : Approuver les politiques du CA relatives à la gérance financière			délégation; le registraire peut permettre à des employés désignés (autre que les dirigeants) de signer des documents liés aux achats courants. (art. 9.03)	auraient avantage à être moins normatifs et contraignants et plus habilitants, avec une délégation stratégique entre le conseil et le registraire, puis possibilité de déléguer au-delà.
			Politiques de gestion sur les questions délicates (clarté)		Non trouvé
			Politique sur les placements	Le comité des finances de l'Ordre examine les placements de l'Ordre et décide de leur disposition. L'Ordre peut investir des fonds en surplus selon les lignes directrices de placement du conseil ou, faute de lignes directrices, dans des acceptations bancaires ou l'équivalent. (art. 10.04) L'Ordre a adopté une politique de placement, y compris un énoncé des politiques et des lignes directrices en matière de placements, qui autorisent les placements dans les	Bien

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	et opérationnelle, y compris les délégations de pouvoirs et la politique d'approvisionnement. (Le comité d'audit et le comité des finances examinent et recommandent; la direction élabore et met en œuvre).			titres AA du gouvernement et les acceptations bancaires, et qui comportent des limites de montant et de durée. (datée du 2004)	
			Politique d'approvisionnement		Pas explicite dans la politique du conseil
			Immobilisations, projets d'immobilisations ne figurant pas au budget ou supérieurs à celui-ci		Idem, mais peut être S. O.
			Gestion des projets d'immobilisations (paiements, demandes de changement, etc.)		Idem
			Signature des documents juridiques, des contrats et des baux		Idem
			Litiges : ouverture de procédures et règlement		Idem
			Radiations et notes de crédit		Idem
			Emprunt et nouvelles créances, remboursement et renouvellement de la dette	Le conseil peut adopter des règlements sur cette question. (art. 41) L'Ordre peut contracter des emprunts avec l'approbation du conseil.	Bien

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				(art. 10.07)	
			Politique sur les voyages et les dépenses des cadres et des employés		Non trouvé
			Remboursement des dépenses du chef de la direction		Non trouvé
			Remboursement des dépenses des cadres (v.-p.)		Non trouvé
			Remboursement des dépenses des employés		S. O.
Intendance, suivi du rendement et orientation des risques : À quels obstacles sommes-nous susceptibles de devoir surmonter et et quelles occasions pourrions-nous saisir? Outils de base : Propension à prendre des risques et tolérance au risque, GRE, évaluation et schématisation des risques					
	Supervision des risques : mandat et responsabilités : Le CA devrait adopter un mandat écrit dans lequel il reconnaît explicitement sa responsabilité d'adopter un plan stratégique qui prend en compte, notamment, les opportunités et les risques de l'entreprise; de définir les principaux risques de l'activité de l'émetteur; et de veiller à la mise en œuvre de systèmes appropriés de gestion de ces risques. (58-201)	Le R.-U. estime que le CRNBC dispose d'un processus efficace pour cerner, évaluer, acheminer et gérer les risques, et que ce processus est communiqué et examiné régulièrement par la direction et le CA.	Cerner et évaluer les risques stratégiques	Le comité de gouvernance de l'Ordre est chargé de fournir des consignes sur la gestion des risques.	Devrait relever de l'ensemble du conseil.
			Déterminer la tolérance au risque et la propension à prendre		Non trouvé

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	Il incombe au conseil d'établir les tolérances au risque et la propension à prendre des risques de l'organisation, et de s'assurer que le système de gestion des risques contribue efficacement à leur respect dans tous les domaines de risque (stratégique, leadership et cyclique), et non uniquement financier et opérationnel. (CPA) Le conseil devrait approuver et superviser un cadre de propension à prendre des risques. (BSIF) Le conseil doit établir dans quelle mesure il est disposé à prendre des risques, de même que la culture de risque convenant à l'organisation. La capacité du conseil de comprendre les risques auxquels la société est exposée et d'y faire face est en soi un facteur de risque important. Le conseil doit veiller à ce qu'un débat éclairé soit possible et à ce qu'une analyse critique constructive soit encouragée, et se tenir à l'affût		des risques (p. ex., tolérance dans les cibles de rendement stratégique; cadre ou énoncé de propension à prendre des risques)		
			Évaluation robuste des risques afin de permettre l'exécution de la stratégie, avec gestion et atténuation de ces risques		Idem
			Capacité du conseil et de l'organisation : culture du risque, dialogue sain, lacunes de l'assurance fournie au conseil		Idem
			Portée des limites de couverture d'assurance	L'art. 15 des Règlements traite des biens, de la couverture d'assurance et des actifs de l'Ordre.	OK
			Politiques de protection des actifs, des ressources et des placements, y compris des politiques et des programmes de maintien et d'intégrité des actifs (sécurité des données, poursuite des activités, etc.)		Non trouvé au-delà de ce qui précède

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
	de l'efficacité de ses processus décisionnels. (FRC)		Politiques intégrées de gestion des risques		Non trouvé
			Utilisation des technologies émergentes		S. O.
			Suffisance de l'information et son alignement sur la stratégie et les objectifs de l'organisme		S. O.
			Supervision des risques, sécurité des systèmes de TI et politiques		Non trouvé
			Mise en œuvre, conversion ou impartition des principaux systèmes		S. O.
			Protection des renseignements personnels et autres sources d'exposition de la sécurité de l'information		S. O.
			Reprise et continuité des activités		S. O.
			Sécurité de l'information et cybersécurité		Non trouvé
			Système de contrôle		Avec l'audit externe

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
			interne : établir et maintenir l'efficacité		
Orientation des ressources : Comment ressourceurons-nous nos efforts? Outils de base : budget, plan financier et opérationnel annuel					
	Supervision par le conseil : mandat et responsabilités : Le CA devrait adopter un mandat écrit dans lequel il reconnaît explicitement sa responsabilité [...] à l'égard des systèmes [...] d'information de gestion de l'émetteur.		Budget de fonctionnement	Le comité des finances de l'Ordre examine le budget et formule des recommandations à ce sujet. (art. 5.02) L'art. 58 de la Loi décrit un nouveau programme de financement pour les services de thérapie et de counseling.	OK
	Plans et budgets de fonctionnement : Le CA approuve les budgets annuels de fonctionnement et des immobilisations ainsi que les plans opérationnels. (La direction les élabore; les comités de la vérification et des finances les examinent et les recommandent).			Les art. 21 à et 23 traitent de la cotisation annuelle (150 \$) et des autres droits.	Le certificat de plus de 81 000 membres est suspendu en raison du non-paiement de la cotisation. Le conseil supervise-t-il la situation? S'agit-il d'un problème de trésorerie ou l'inscription de ces personnes devrait-elle être annulée (à la retraite, pas intéressées)? Le poste consacré au conseil et au comité totalise 630 k\$ en 2017,

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
					soit 1,6 % du budget total de l'Ordre. Cela semble comparativement raisonnable, compte tenu de la composition et du nombre de réunions du conseil.
			Budget des immobilisations	(Voir ci-dessus)	S. O.
			Autres plans opérationnels et d'affaires (ressources humaines, marketing, TI, installations, etc.)		Non trouvé
			Projections (flux de trésorerie, dette, finances, etc.)		OK
	Gouvernance des filiales : Bien qu'il existe un éventail de pratiques de pointe en matière de gouvernance des filiales, le principe qui définit le concept est la «ligne de mire» de la gouvernance, y compris l'orientation et le contrôle, de la part de la société mère à l'endroit des filiales (détenues directement et indirectement) – en particulier les fonctions de vérification et de contrôle.		Structure et politiques de gouvernance des filiales (conception organisationnelle, gouvernance et reddition de comptes)	L'art. 37 des Règlements établit la <i>Fondation de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario</i> afin d'accorder des bourses et des prix pour appuyer la formation des enseignants et des étudiants en enseignement. La Fondation est régie par un CA formé du registraire et des membres du comité de direction de l'Ordre. Le	OK

	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)
				registraire adjoint est le directeur général de la Fondation.	

Contrôle

Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil
Suivi, contrôle du rendement et des risques : Sommes-nous à la hauteur, avons-nous atténué les risques et saisi les occasions? Outils de base : tableau de bord ou fiche (par trimestre), indicateurs de rendement clés, rapports de vérification et de gestion des risques					
Gestion du rendement organisationnel : Examiner, suivre et approuver les indicateurs de rendement clés (Le comité d'audit et des finances compare le rendement financier aux indicateurs de rendement clés; la direction cerne ces derniers et en rend compte au CA.) Fiche de rendement du conseil : Approuver la fiche, y compris les paramètres et les mesures (La direction prépare la fiche et en rend compte.) Lectures et documents préparatoires des réunions du CA et des comités : Les procès-verbaux et autres renseignements doivent être disponibles dans un délai			Rapports sur le rendement (trimestriels?), tableau de bord/fiche équilibrée : résultats du rendement de l'organisation	(Voir les rapports du registraire dans la section ci-dessus sur la planification stratégique)	(Voir les commentaires dans la section sur la stratégie)
			Rapports trimestriels de gestion du rendement : rapports financiers, prévisions et fiche équilibrée		Idem
			Réalisation des objectifs organisationnels (résultats de rendement) : obtenir des renseignements repères par rapport aux cibles et aux pairs; dimensions		Idem
			Fin publique		Idem
			Clientèle et collectivité		Idem

	raisonnable avant les réunions du conseil pour donner le temps aux administrateurs d'examiner ces documents et de se préparer [5 jours ouvrables]. Les documents du CA sont clairs, tiennent compte des enjeux importants et correspondent à la stratégie et aux priorités. Les documents du conseil, y compris les rapports et les exposés de la direction, sont clairs, concis, compréhensibles et utiles.		Finances et responsabilisation		Idem
			Innovation et croissance		Idem
			Examen des écarts : conformité et gestion des risques; suivi de la GRE : écarts par rapport à la tolérance au risque et aux paramètres de rendement réel		Idem
Quel a été le rendement du conseil et du chef de la direction? Outils de base : évaluations, chef de la direction, conseil, comités, présidents, personnes, conformité aux politiques					
Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil	Pratiques exemplaires sectorielles	Qu'est-ce qui doit être fait?	Pratique actuelle – politiques ou pratiques de gouvernance observées à l'Ordre (ce que nous avons vu)	Remarques et suggestions (notre évaluation)	Comment? Lignes directrices sur les pratiques exemplaires et sur le rôle du conseil
	Évaluation du CA : Le CA, les comités du conseil et chaque administrateur devraient être évalués périodiquement quant à leur efficacité et à leur apport. L'évaluation devrait se faire en fonction : a) du mandat ou de la charte; b) dans le cas des administrateurs, de la	OIIO : Évaluation triennale de l'efficacité de la gouvernance par un expert de l'extérieur avec programme continu de réunions, d'autoévaluations, de rétroaction des pairs et d'évaluation	Évaluation du conseil et de l'efficacité de la gouvernance : évaluateur externe en contact permanent avec le conseil et les administrateurs. Établissement des buts et des objectifs de l'organisation utilisés par	Le conseil mène périodiquement des sondages sur ces questions et des séances d'information après les réunions.	Il n'y a pas d'évaluation annuelle formelle interne ou externe de l'efficacité du conseil, des comités, du président, des présidents des comités ou des membres du conseil et des comités. (Voir les commentaires dans la section sur la

description de poste applicable, ainsi que des compétences et aptitudes qu'ils sont censés apporter au conseil. (58-201) L'évaluation du rendement des présidents du CA et des comités, et non seulement du conseil et des comités, constitue une pratique de premier plan, car leur rendement est essentiel à la réussite (et ils rendent compte au nom de tous les membres). Le CA devrait approuver le processus d'évaluation. (Le comité de gouvernance et de nomination recommande, évalue et présente des rapports annuels sur le CA, sur les comités, sur les membres, sur le président du CA, sur les présidents des comités et sur les administrateurs individuels.) Le FRC (2018) met l'accent sur les évaluations externes de grande qualité, en insistant sur l'importance du contact direct de l'évaluateur avec le CA et les administrateurs individuels.	par le conseil à des fins d'amélioration continue.	les ressources humaines		stratégie)
		Objectifs annuels du chef de la direction		Il serait bon de les aligner plus explicitement sur le mandat et sur les priorités stratégiques.
		Évaluation annuelle du chef de la direction	D'après les procès-verbaux, le comité des ressources humaines et son président y procèdent chaque année, mais nous ne l'avons pas trouvée.	Idem
		Rémunération du chef de la direction : salaire, avantages sociaux, primes, pension et rémunération au rendement		Non trouvé
		Objectifs annuels des cadres supérieurs		Non trouvé
		Évaluations du rendement des cadres supérieurs		Non trouvé
		Rémunération des cadres supérieurs		Non trouvé
		Échelles de salaire et % d'augmentation annuelle des employés		Non trouvé
Évaluation du chef de la		Évaluation du rendement et		Non trouvé

	direction : Le comité de la rémunération (des ressources humaines) devrait être responsable, entre autres, d'évaluer la performance du chef de la direction en fonction de ses objectifs et de déterminer son niveau de rémunération sur la base de cette évaluation (ou de faire des recommandations au conseil à cet égard). (58-201) Le conseil devrait approuver l'évaluation chaque année. (Le comité des ressources humaines et de la rémunération élabore les critères et le processus avec le chef de la direction, en plus de préparer et d'effectuer l'évaluation chaque année.) Évaluation au-delà du chef de la direction : Le chef de la direction veille à l'évaluation du rendement de tous les employés en dessous de son propre niveau. [Voir ci-dessus les aspects du rendement des agents de contrôle interne et de gouvernance à double responsabilité; le CA ou le comité peut contribuer à leur évaluation du rendement pour ces aspects.]		rémunération des employés, primes incluses		
			Rémunération des membres du conseil : indemnités et frais de réunion	Le conseil peut prendre des règlements administratifs à ce sujet (art. 41), sous réserve de ce qui suit : • Le ministre verse aux membres du conseil, nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil, la rémunération et les indemnités de dépenses déterminées par ce dernier (art. 4.4); • L'Ordre rembourse à l'employeur qui a accordé un congé payé à un membre du conseil, d'un comité ou d'un sous-comité pour affaires du conseil pendant ses heures de travail, de même que le salaire versé pour engager un remplaçant temporaire (art. 46).	OK
			Examen périodique et analyse comparative du régime de rémunération : cadres et employés		Non trouvé
			Politiques de ressources humaines : congés,		Non trouvé

			programmes de rémunération non pécuniaire, etc.		
Contrôle des ressources : Où en sommes-nous par rapport au budget? Outils de base : Rapports financiers : états financiers provisoires (trimestriels)					
	Supervision financière : comité de vérification : Le comité de vérification doit être formé d'au moins 3 membres qui doivent : • être des administrateurs; • être indépendants; • posséder des connaissances financières ou les acquérir dans un délai raisonnable (c.-à-d. la capacité de lire et de comprendre un ensemble d'états financiers qui présentent une portée et un niveau de complexité, des questions comptables comparables aux questions soulevées par les états financiers de la société). (52-110; SEC; NYSE) Le comité d'audit doit : 1) avoir une charte écrite qui énonce son mandat et ses responsabilités; 2) recommander au CA : a) l'auditeur externe; b) la rémunération de l'auditeur externe; 3) être directement responsable de la supervision des travaux de		Charte du comité d'audit (ou de vérification et des finances)	L'Ordre a un comité des finances chargé d'aviser le conseil sur les finances de l'Ordre et de faire fonction de comité d'audit. Le comité des finances est établi à titre de comité permanent en vertu des Règlements. (art. 5.01) Les Règlements prévoient notamment que le comité étudie la situation et les affaires financières de l'Ordre et en fasse rapport au conseil; recommande un budget annuel au conseil; fasse des recommandations au conseil relativement à la nomination d'un auditeur et aux états financiers audités annuels; et agisse à titre de comité d'audit pour l'Ordre afin d'examiner l'étendue de l'audit annuel, les frais d'audit et les constatations d'audit. (art. 5.02)	Il s'agit d'un comité permanent (bien), qui devrait probablement être nommé comité d'audit et des finances pour s'harmoniser avec son mandat et par le fait que l'audit, plutôt que les finances, constitue sa véritable priorité en matière de gouvernance. Ce comité est présidé de 1 membre élu et composé d'une majorité de membres élus (non indépendants). Le choix du président et la composition doivent être fondés sur les compétences, car il est impossible de savoir combien de membres ayant une expérience financière seront élus (ou nommés) au conseil.
			États financiers		OK

l'auditeur externe, y compris de la résolution des désaccords entre la direction et l'auditeur; 4) approuver au préalable tous les services autres que de vérification qui seront fournis par l'auditeur externe; 5) examiner les états financiers de la société, les rapports de gestion et d'analyse et les communiqués de presse sur les bénéfices annuels et provisoires avant leur divulgation publique; 6) être d'avis que des procédures adéquates sont en place pour l'examen des renseignements financiers publics extraits ou dérivés; 7) établir des procédures régissant : a) la réception, la rétention et le traitement des plaintes pertinentes; b) la communication confidentielle et anonyme, par les employés, de préoccupations au sujet de pratiques comptables ou d'audit douteuses; 8) examiner et approuver les politiques d'embauche des auditeurs [Période de réflexion pour l'embauche d'employés de l'auditeur (ex. : 3 ans : SOX)]; 9) pouvoir : a) retenir les services de	provisoires (trimestriels?)		
	Sélection de l'auditeur externe et établissement de l'étendue de l'audit	Le comité des finances recommande la nomination de l'auditeur de l'Ordre ainsi que l'étendue de l'audit et les frais d'audit. (art. 5.02)	Bonne : la sélection se fait au bon endroit.
		Le conseil peut adopter des règlements sur cette question. (art. 41)	
		L'art. 11 des Règlements traite de l'audit : le conseil peut destituer l'auditeur (vote des 2/3) et nomme ce dernier (majorité).	
	Plans d'audit externe : gestion des questions et élaboration de plans d'examen	Le comité des finances examine l'étendue de l'audit annuel et les frais d'audit (art. 5.02), ce qui englobe probablement les questions et le plan.	OK
	Principes comptables, politiques, pratiques, estimations, jugements, normes IFRS, PCGR		OK
	Rapports d'audit externe, constatations, réponses de la direction, suivi	Le comité des finances examine les constatations d'audit. (art. 5.02)	OK
	Efficacité et indépendance de l'audit externe – politique de rotation?		OK
	Approbation des services autres que		Non trouvé

conseillers indépendants et d'autres conseillers; b) fixer et verser la rémunération de ces personnes; c) communiquer directement avec l'auditeur interne et les auditeurs externes. (52-110) Le comité d'audit doit : - examiner et approuver toutes les opérations entre apparentés (Nasdaq); - examiner les changements de méthodes comptables et discuter de la qualité et de l'acceptabilité des pratiques comptables avec l'auditeur. Le CA approuve. (Le comité d'audit et le comité des finances examinent et recommandent; les états financiers et la direction prépare.) (51-102)		d'audit		
		Établissement du rôle de l'audit interne et de sa fonction		N'est pas en place
		Plans d'audit interne : gestion des questions et élaboration de plans d'examen		Idem
		Ressources, capacité et indépendance de l'audit interne		Idem
		Rapports d'audit interne, constatations, réponses de la direction, suivi		Idem
		Évaluation du rendement de l'audit interne		Idem
		Politique/protocole d'assurance de la qualité (dénonciateurs)		Non trouvé
Audit interne : Le comité d'audit doit : - examiner et approuver la charte d'audit, le mandat, l'étendue, la capacité, les ressources et l'indépendance; - examiner les constatations et les recommandations de l'auditeur interne, y compris au sujet de l'adéquation de la gestion des risques et des cadres et systèmes de gestion des risques, et en faire le suivi.				

	Séances de la direction (à huis clos) avec chacun des auditeurs interne et externe, le DPF et, le cas échéant, l'APGR et le DPC.				
Faire rapport, stratégie de contrôle : Où en sommes-nous? Outils de base : Rapport annuel : états financiers audités, rapports de gestion et de gouvernance (rapports de gestion)					
	Rapports annuels : Les rapports annuels et les divulgations publiques périodiques sont transparents, et respectent des normes élevées de divulgation. Le rapport annuel contient suffisamment d'information – tant sur le plan de la qualité que de la quantité – au sujet du plan d'entreprise, de l'orientation stratégique, de la mission/vision, des produits/services et des perspectives de la société : • les buts et objectifs sont importants et conformes au mandat; • les changements apportés aux buts, aux objectifs ou à l'orientation ont été mis en évidence et expliqués. (TSX) Le rapport annuel présente les résultats organisationnels (rendement global de la société, financier et opérationnel) en ce qui concerne les buts et les		Communication externe des résultats du rendement organisationnel, y compris le rapport annuel avec les états financiers audités	Examen du site web de l'Ordre et des rapports annuels de 2017 Le comité des finances examine les états financiers annuels. (art. 5.02)	Le site web de l'Ordre est exceptionnellement bon : il est bien organisé et consultable, il contient beaucoup de contenu, p. ex. ordres du jour et procès-verbaux du conseil, composition et mandats du conseil et des comités, documents de gouvernance (Loi, Règlements, politiques). Le rapport annuel de l'Ordre est disponible en formats interactifs et lisibles – liens vers des vidéos, accent mis sur l'amélioration de la transparence et de l'engagement, QA, nouveaux enseignants, états financiers audités (assez simples) : bon. À l'instar des rapports internes, ceux-ci mettent l'accent sur les activités plutôt que sur les résultats, et il n'y a

objectifs formulés dans les plans d'entreprise. (TSX; Bureau du vérificateur général du Canada) Il est ouvert et transparent; il contient un point de vue équilibré, y compris la divulgation ouverte de tout résultat négatif ou écart. (TSX) Il est publié en temps opportun, pertinent et utile pour les utilisateurs autres que ceux qui sont des experts du domaine (p. ex., contribuables, clients, autres intervenants). (TSX) Il fournit de l'information sur le contexte de l'entreprise, y compris toute question concurrentielle qui pourrait atténuer la divulgation complète, c.-à-d. si la société fait concurrence à une entreprise du secteur privé et que sa position serait menacée par la divulgation de renseignements dans un certain domaine. (TSX) Il fournit des renseignements prospectifs comme des prévisions financières, des cibles budgétaires, les risques et sources d'incertitude, ainsi que des détails au sujet d'événements importants qui pourraient avoir une incidence marquée sur les activités. (TSX; Le CSA 51-102 met en garde				pas de lien clair entre la mesure de l'efficacité de la protection des élèves – seulement indirectement par le biais de la transparence et de l'accès.
	Rapports de gestion et de gouvernance	Les art. 24 à 31 des Règlements traitent du registraire de l'Ordre, du contenu, des plaintes, des formats, des renseignements requis et des principaux éléments qui rejoignent les exigences législatives.		Pour cela, OK
	Documents affichés sur le site web	(Voir ci-dessus)		(Voir ci-dessus)
	Tout autre document publié	La divulgation du règlement des plaintes, en particulier les décisions relatives à la discipline et à l'aptitude professionnelle, est régie par des exigences claires en matière de divulgation de diverses façons et à divers endroits.		Les procès-verbaux révèlent un certain débat sur la portée et la permanence de la divulgation publique de ces constatations.

	contre la présentation de renseignements prospectifs subjectifs ou non fondés.) Rapports annuels (hors états financiers) : Le CA examine et approuve; la direction prépare. États financiers annuels comprenant le rapport de gestion et le rapport d'analyse de la rémunération : Le CA les approuve. (Le comité d'audit et des finances examine et recommande les états financiers et le rapport de gestion; le comité des ressources humaines et de la rémunération examine et recommande le rapport d'analyse de la rémunération; préparés par la direction). Les règles du TSX obligent tous les émetteurs à afficher sur leur site web leurs statuts ou autres documents constitutifs et leurs règlements administratifs, la politique sur le vote à la majorité, la politique de préavis pour la nomination des administrateurs, les descriptions de poste du président du CA et de l'administrateur principal (le cas échéant), le mandat du CA et les chartes des comités du				
--	--	--	--	--	--

	conseil. (TSX – 2017)				
	Procès-verbaux du CA et des comités : Les procès-verbaux se situent à mi-chemin entre la transcription intégrale des délibérations et le résumé des décisions. Procès-verbaux et résolutions des réunions des actionnaires, du CA et des comités du conseil : Approuver et recevoir les procès-verbaux des réunions du CA (Les comités les approuvent et les transmettent au comité et au conseil; le secrétaire général consigne et tient à jour les procès-verbaux.)	Le R.-U. recommande que le CRNBC revoie la façon dont la discussion et la prise de décision sont structurées afin de passer à un style plus discursif, propice à des questions plus ouvertes et de recherche mieux adaptées à son rôle dans la protection du public.	Procès-verbaux du CA et des comités	Nous avons examiné les procès-verbaux des réunions du conseil de l'Ordre pour 2016 et 2017.	Les procès-verbaux sont bien rédigés et équilibrés. Les réunions de l'Ordre de septembre 2016 et de mars 2017 portaient sur des questions de fond et des changements touchant les Règlements, la discipline, etc. Il en a été question lors des réunions de décembre, mais beaucoup moins pendant les autres. Les rapports des comités et des vérificateurs sont en grande partie reçus sans question ni discussion. Est-ce lié à la procédure parlementaire, à l'intérêt ou au recours excessif aux comités?

					Les multiples questions sur les ordinateurs portables, les dépenses et les frais trahissent-elles une attention démesurée des membres à leurs propres intérêts?
Reddition de comptes et conformité : Le CA est responsable de la reddition de comptes et de la conformité de la société. Il doit : • Indiquer s'il a adopté un code écrit à l'intention des administrateurs, dirigeants et employés, et comment il surveille la conformité; • Décrire les mesures qu'il prend pour s'assurer que les administrateurs exercent un jugement indépendant lorsqu'ils examinent des opérations et des ententes à l'égard desquelles un administrateur ou un dirigeant a un intérêt substantiel; • Décrire les autres mesures qu'il prend pour encourager et promouvoir une culture de conduite professionnelle éthique. (58-101) Conformité aux lois et aux règlements :			Suivi de la conformité au code	L'Ordre peut adopter des règlements sur les normes d'éthique applicables aux membres. (art. 41)	OK
			Suivi de la conformité aux lois et aux règlements		OK
			Conformité aux politiques : suivi de la conformité avec toutes les politiques du conseil (peut être délégué aux comités)		Il a lieu, mais il n'y a pas de système central complet de suivi ou de surveillance pour s'assurer que toutes les politiques du conseil sont surveillées ou examinées (surtout motivé par des besoins ou des enjeux internes et externes).
			Divulgations relatives à la conformité, y compris avec le code	Les dérogations au code sont traitées de manière formelle selon des processus détaillés de plainte et de résolution comprenant la divulgation.	OK

	Recevoir les rapports (Le comité d’audit et des finances reçoit et examine les mises à jour de la direction et du conseiller juridique sur les questions de conformité, les litiges et les autres éventualités; le comité de gouvernance et des nominations suit la conformité avec les questions de gouvernance; le comité des ressources humaines et de la rémunération examine la conformité avec les questions liées aux ressources humaines; la direction en assure la conformité.)				
	<i>Rapports sur les communications et la responsabilité sociale de l’entreprise :</i> Approuver le plan ou la politique de communication, y compris la portée de la divulgation (La direction élabore et met en œuvre.) Assurer une communication efficace entre le CA et les actionnaires, les intervenants et le public (La direction communique avec les actionnaires, les intervenants et le public, même si parfois le président ou d’autres administrateurs peuvent le faire, selon le protocole de communication approuvé.)		Protocole de communication	L’Ordre a un protocole de communication approuvé et une politique sur ses porte-parole. Toute communication avec les membres, le ministre, les conseils scolaires, les écoles et les autres communications pertinentes seront partagées avec les	Délimitation raisonnable des rôles de porte-parole entre le président et le registraire, compte tenu de la nature publique et de la composition de l’Ordre. Bonnes informations sur la façon de répondre aux questions des médias et aux demandes de discours. Le protocole du personnel de l’Ordre reflète une préoccupation pour l’optique des interactions sociales.

L'État du Delaware (2018) a adopté un cadre permettant aux entreprises de s'engager volontairement à respecter les normes de divulgation et de rendement en matière de durabilité (normes et mesures d'évaluation).			membres de l'Ordre. (art. 9.16)	
		Stratégies de communication organisationnelles, y compris l'étendue de la divulgation (p. ex., communications en cas de crise et d'événement, demandes des médias)	L'art. 18 des Règlements porte sur les publications trimestrielles des membres et leur contenu.	PCA/Crise non trouvé
		Communications du conseil		Traité ailleurs
		Dialogue et échange avec les employés sur la stratégie et l'orientation		Non trouvé
		Communiqués		Non trouvé
		Détermination du rôle et de la relation à titre d'agent de liaison auprès des actionnaires ou des membres		OK
		Qualité et pertinence de l'information, des résumés, des présentations, des détails de l'information des rapports de gestion		Traité ailleurs
		Gestion de l'image de marque et de la réputation		Bonne
		Pratiques de développement durable : engagement envers la viabilité mondiale : normes et mesures d'évaluation		Non trouvé

Autres renseignements sur la gouvernance et la reddition de comptes (peuvent figurer dans le rapport annuel ou être présentés séparément)	Divulgations concernant la supervision exercée par le CA, la sélection de ses membres et ses comités : Décrire le processus utilisé par le CA pour désigner de nouveaux candidats Indiquer si le CA a un comité de nomination composé entièrement d'administrateurs indépendants, de même que ses responsabilités, ses pouvoirs et son fonctionnement. (58-101) Divulguer les politiques, les considérations, les cibles et les chiffres réels concernant la représentation des femmes au CA et parmi les cadres supérieurs (3 niveaux de direction); les limites du mandat des administrateurs (appliquer ou expliquer) (FRC – 2018; 58-101) Divulguer les renseignements propres au comité d'audit, y compris la charte, la composition et l'indépendance, la littératie financière et les études et l'expérience		Commandites et dons		Non trouvé
			Approvisionnement local et autochtone		S. O.
			Cibles et mesures de diversité de l'effectif		Traité ailleurs
			Divulgarion du processus de recrutement, de sélection et de nomination des membres du conseil		OK
			Divulgarion de la diversité au sein du conseil et de la direction (jusqu'au niveau X-3)		Pas fait
			Stratégie, cibles, paramètres réels		
			Divulgarion de la charte du comité d'audit, de sa composition, ainsi que de l'indépendance, de la littératie financière, des études et de l'expérience pertinentes de ses membres.	Le mandat du comité des finances est affiché sur le site web de l'Ordre.	Mais non ces autres points
			Divulgarion des mesures d'orientation et d'éducation (plans)		Se retrouve dans les procès-verbaux

	pertinentes des membres (comptabilité, finances, contrôles), les frais d'audit et les exceptions (52-110F1) Décrire brièvement les mesures que prend le CA pour orienter les nouveaux administrateurs et offrir une formation continue à ses administrateurs (58-101) Si le CA a des comités permanents autres que ceux d'audit, de la rémunération et de nomination, nommer les comités et décrire leur fonction (58-101)				
	Divulgence de l'indépendance : Indiquer quels administrateurs sont et ne sont pas indépendants, et pourquoi. Indiquer si la majorité des administrateurs sont indépendants et, sinon, comment le CA facilite l'exercice de son jugement indépendant dans l'exercice de ses responsabilités. Indiquer si les administrateurs indépendants tiennent des réunions régulières auxquelles les administrateurs non indépendants et les membres de la direction ne participent pas et, sinon, comment le conseil facilite une discussion ouverte et franche entre ses administrateurs indépendants.		Divulgence de l'indépendance : comment elle est définie, quels membres du conseil et présidents répondent à cette définition, registres de présence	Les procès-verbaux font état de la présence.	Aucune divulgation globale de l'assiduité

	Indiquer si le CA est un administrateur indépendant, ou identifier l'administrateur principal, ou indiquer comment le conseil assure le leadership des administrateurs indépendants. Divulguer le registre des présences de chaque administrateur. (58-101)				
	Chartes du CA, des comités et de leurs présidents Divulguer les mandats écrits du CA et des comités, ainsi que les descriptions de poste de leurs présidents ou la façon dont leurs responsabilités sont délimitées (58-101)		Divulguer les chartes du conseil, des comités et de leurs présidents	Le site web fait état des mandats pertinents de l'Ordre et des principaux comités.	Mais non des présidents
	Divulguer de l'évaluation du CA : Indiquer si l'efficacité et l'apport du CA, de ses comités et des administrateurs sont périodiquement évalués. (58-101) Divulguer le processus, et non les résultats réels.		Divulguer les constatations issues de l'évaluation du conseil ou des changements Démonstration d'en quoi la gouvernance contribue à la viabilité durable à long terme de l'organisation et aux objectifs de portée plus générale	Néant	Néant
	Rémunération des administrateurs et des dirigeants : Décrire le processus selon lequel le CA détermine la rémunération des administrateurs et des	À l'OIIO, tous les administrateurs devraient recevoir les mêmes honoraires; il devrait en être de	Divulguer la philosophie, de la politique et/ou du plan de rémunération des administrateurs et des dirigeants	L'Ordre a des lignes directrices sur la rémunération des membres du conseil, des comités, etc. (dd 2015)	Les lignes directrices sont claires, raisonnables, voire prudentes. On ne sait trop si ces documents sont publiés; non

	dirigeants (58-101)	même pour tous les membres des comités.		Le conseil de direction a fixé la rémunération de base des membres nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil à 150 \$ par jour.	trouvés sur le site web. L'écart et la faiblesse de la rémunération des membres issus du public par rapport à celle des membres élus sont source de frustration au sein des professions réglementées : une rémunération équivalente enverrait un signal en ce qui touche la valeur et les responsabilités équivalentes (hors du contrôle de l'Ordre).
	<i>Supervision par le chef de la direction et divulgation de la rémunération des cadres (discussion et analyse de la rémunération) :</i> Divulguer la description de poste du chef de la direction ou comment le CA délimite les responsabilités de ce dernier (58-101) Indiquer si le CA a un comité de rémunération [des ressources humaines] formé d'administrateurs indépendants, ses responsabilités, ses pouvoirs et son fonctionnement, ou comment le conseil assure l'application d'un processus objectif d'établissement de la		Divulguer la description de poste du chef de la direction ou comment ses responsabilités sont délimitées		Pas fait
			Indiquer s'il existe un comité de rémunération [des ressources humaines] ou les mesures prises		Divulgation faite dans le cas du comité des ressources humaines
			Divulgation de la rémunération des cadres : philosophie, conception, justification et rémunération totale (discussion et analyse de la rémunération)		Pas fait

	rémunération (58-101) Divulguer les noms, l'expérience et les compétences pertinentes des membres du comité de rémunération, le mandat du consultant ou du conseiller en rémunération, les autres services (58-101), le calendrier et les droits (51-102)				
	Discussion et analyse de la rémunération : Divulguer et justifier toute la rémunération payée, payable, attribuée, octroyée, donnée ou fournie de quelque autre façon, directement ou indirectement, à chacun des membres de la haute direction visés [c.-à-d. le chef de la direction, le chef des finances et les 3 personnes suivantes les mieux rémunérées recevant plus de 150 000 \$ par an] et des administrateurs (51-102) Indiquer en quoi la rémunération contribue à la stratégie de l'organisation et s'harmonise avec celle des effectifs (FRC – 2018)				
	La Securities and Exchange Commission des États-Unis oblige les inscrits intérieurs à déclarer le ratio entre la rémunération totale annuelle de leur chef de la direction et celle de l'employé moyen. (SEC – 2017)				
	Autres renseignements à divulguer :		Autres renseignements à divulguer		S. O.

	Divulgarion continue de tous les changements importants (51-102 rapports sur les changements importants, 52-109, SOX) Exigences de divulgation visant le rapport de gestion, la notice annuelle et la circulaire (expliquées en détail dans 51-102) Divulguer toutes les opérations importantes hors bilan (SOX)				
--	---	--	--	--	--

Governance Solutions

À propos de GOVERNANCE SOLUTIONS

Governance Solutions Inc. (GSI) (anciennement Brown Governance Inc.) jouit depuis plus de 27 ans de la confiance d'organisations en quête de solutions supérieures de gouvernance telles que le Professional Director Certification Program^{MD}, BoardConnex^{MD}, des portails intelligents de pointe pour les conseils d'administration, des solutions pour l'évaluation du conseil d'administration et du chef de la direction, la planification stratégique, The Scorecard Solution, le profil des administrateurs, la recherche sur les pratiques de gouvernance exemplaires et l'expertise-conseil. De plus, notre service unique Boardroom 25 regroupe nos 25 meilleures solutions de gouvernance conçues pour répondre à vos besoins en matière de gouvernance.



Notre expertise couvre le monde entier et tous les secteurs. Vous pouvez compter sur Governance Solutions pour obtenir des solutions de gouvernance indépendantes, abordables, supérieures, accessibles, personnalisables et professionnelles. Vous pouvez établir, organiser, bonifier, exploiter, évaluer et optimiser votre gouvernance grâce à notre portefeuille intégré de produits et de services de gouvernance. GSI offre des outils, des ressources en ligne, des analyses comparatives, des connaissances et des conseils fondés sur une gamme unique d'expériences, de recherches et de technologies conviviales.

Governance Solutions aide les organisations à renforcer leurs pratiques de gouvernance. Nous comprenons les défis auxquels vous faites face, et l'expérience approfondie de notre équipe de direction nous vaut la confiance d'organisations de premier plan partout à travers le monde. Chacun des membres de notre équipe de direction a lui aussi été chef de la direction ou administrateur et entretient depuis des années un véritable dialogue avec des chefs de file de la gouvernance. Les membres de votre conseil d'administration et les cadres supérieurs responsables de la gouvernance de votre organisation seront habilités par notre approche fondée sur des principes.

Pour communiquer avec nous : 1-888-698-3971 ou info@governancesolutions.ca.

***De meilleures solutions de gouvernance abordables,
accessibles et personnalisables!***

www.governancesolutions.ca