

Changer le mode de nomination

*Politique de nomination aux organismes, conseils
et commissions du Nouveau-Brunswick*

Préambule

En cette époque où la responsabilité publique augmente, il est particulièrement important que les nominations aux organismes, aux conseils et aux commissions du Nouveau-Brunswick soient effectuées de façon transparente, juste et équitable. Pour que les citoyens continuent de nous faire confiance, ils doivent être certains que ces nominations correspondent le plus possible aux besoins et aux intérêts de tous les Néo-Brunswickois.

C'est la raison pour laquelle le gouvernement a pris l'engagement précis dans le *Pacte pour le changement* de « normaliser le processus de nomination aux organismes, aux conseils et aux commissions [(OCC)] et d'articuler les qualités particulières requises pour faire partie de certains d'entre eux, tels que la Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick » (page 32).

Dans *Un gouvernement responsable et redevable*, la réponse du gouvernement à la Commission sur la démocratie législative, celui-ci a réitéré son engagement en promettant de permettre à tous les Néo-Brunswickois d'exprimer leurs intérêts pour les postes vacants et de veiller à ce que les nominations aux OCC importants soient fondées sur le mérite au moyen d'un processus, accompagné d'un effort particulier pour promouvoir la diversité au sein des nominations, afin d'inclure toute la population du Nouveau-Brunswick (page 25).

Le processus de nomination aux organismes, aux conseils et aux commissions de la province est un partenariat entre de nombreuses personnes et de nombreux groupes. Comme pour tous les partenariats, son succès final dépend de l'établissement de relations fondées sur la coopération et une communication ouverte. Tous les intervenants doivent parfaitement comprendre leur rôle et celui de leurs partenaires respectifs.

C'est dans cette optique que le gouvernement a établi cette politique de nomination aux organismes, aux conseils et aux commissions du Nouveau-Brunswick. Le présent document propose un bref aperçu de la structure et du fonctionnement des OCC ainsi que des rôles et des responsabilités des principaux acteurs. Il décrit aussi le nouveau processus de nomination et les principes directeurs sur lesquels il est fondé.

Table des matières

1. Introduction	1
1.1 Organismes, conseils et commissions (OCC).....	1
1.1.1 Caractéristiques et fonctions des OCC.....	1
1.1.2 Responsabilité dans le secteur public.....	2
1.2 Aperçu des OCC de la province du Nouveau-Brunswick.....	2
1.2.1 Catégories d'OCC au Nouveau-Brunswick.....	2
1.2.2 Processus habituel de nominations aux OCC.....	3
1.2.3 Justifications de la politique de nomination aux OCC.....	4
2. Principes directeurs.....	4
2.1 Transparence.....	4
2.2 Ouverture.....	5
2.3 Diversité.....	5
2.4 Mérite.....	5
3. Rôles and responsabilités.....	5
3.1 Organisation (OCC).....	5
3.1.1 Conseil d'administration.....	6
3.1.2 Administrateurs.....	7
3.1.3 Président du conseil d'administration.....	7
3.1.4 Comités des conseils d'administration.....	8
3.1.5 Chef de la direction.....	9
3.2 Gouvernement Central.....	9
3.2.1 Ministre et ministère responsables.....	9
3.2.2 Bureau du Conseil exécutif.....	10
3.3 Candidats aux nominations.....	10
3.3.1 Compétances.....	11
3.3.2 Admissibilité.....	11
4. Processus de nomination	11
4.1 Examen et consultation.....	11
4.2 Repérage des postes vacants.....	12
4.3 Annonce des postes vacants.....	12
4.4 Soumission d'expression d'intérêt.....	13
4.5 Processus de sélection.....	13
4.6 Approbation finale.....	13
4.7 Publication des résultats.....	13
4.8 Orientation des personnes nommées.....	14

1. Introduction

1.1 Organismes, conseils et commissions (OCC)

Depuis un certain temps, les gouvernements du Canada comptent de plus en plus sur la création d'organisations distinctes de la structure ministérielle de base du gouvernement pour proposer des conseils, offrir des services et réglementer les secteurs clés de l'économie. Il est difficile de décrire un organisme, un conseil ou une commission « type ». Il existe différents types d'OCC et leurs fonctions sont nombreuses.

1.1.1 Caractéristiques et fonctions des OCC

Dans le secteur privé, la responsabilité au sein des sociétés cotées en bourse est assez simple. En effet, il existe une ligne d'imputabilité claire comprise par tous les intervenants. Généralement, les actionnaires élisent les membres du conseil d'administration lors de l'assemblée générale. En tant que représentants élus des actionnaires, les membres du conseil d'administration reçoivent le mandat de diriger la société comme ils le souhaitent (pour autant que cela finisse par rapporter une valeur actionnaire aux actionnaires).

Un conseil d'administration du secteur privé est normalement responsable de l'élection de sa présidence et il met en place tous les comités qui lui semblent nécessaires, choisit le chef de la direction et décide du niveau de rémunération de celui-ci. La structure de gouvernance de beaucoup d'OCC publics (en particulier des corporations de la Couronne) est semblable en de nombreux points à celle de leurs homologues du secteur privé. Cependant, il existe des différences importantes qui doivent être comprises.

Afin de simplifier, les OCC sont des organismes du secteur public créés par le gouvernement pour atteindre un objectif de politique publique. Le statut des OCC peut donc être « double » car les administrateurs doivent parfois trouver un équilibre entre la nécessité pour l'OCC d'être financièrement viable et celle de remplir son mandat de politique publique. C'est particulièrement flagrant avec certaines corporations de la Couronne qui sont supposées avoir un rendement similaire à leurs homologues du secteur privé (c'est à dire qu'elles doivent être autosuffisantes, voire générer un profit) tout en remplissant leur mission de politique publique.

Les OCC sont généralement mis en place par des lois qui précisent la manière dont leur structure de direction doit être organisée. Une loi habilitante précise généralement la composition du conseil d'administration, la manière dont ses administrateurs, son président et son chef de la direction doivent être nommés et, souvent, de nombreux autres détails tels que les niveaux de rémunération, les exigences en matière de quorum, le nombre de réunions à organiser, etc.

1.1.2 Responsabilité dans le secteur public

Les lois habilitantes sur les OCC publics contiennent souvent un élément supplémentaire que l'on ne retrouve jamais pour leurs homologues du secteur privé : il est de la seule responsabilité du gouvernement de nommer ses administrateurs, son président et son chef de la direction. Le ministre responsable de l'OCC est donc responsable de son rendement.

Il existe une excellente raison pour laquelle les ministres restent responsables des OCC publics. Même le plus indépendant des OCC sert d'instrument pour permettre d'atteindre les objectifs plus larges de politique publique du gouvernement élu. C'est la raison pour laquelle le gouvernement central doit prendre des mesures actives pour s'assurer que la direction de ses organismes, conseils et commissions comprend ce que l'on attend d'elle en matière de soutien au programme plus large du gouvernement.

Ainsi, le « double statut » de certains OCC indépendants peut semer la confusion quant à leurs responsabilités par rapport au gouvernement élu. Afin de favoriser une meilleure compréhension de ces questions et de les rendre plus claires, le gouvernement encouragera tous les OCC à adopter certaines pratiques de bonne gouvernance comme l'élaboration de lettres de mandats, de cadres de référence et de protocoles d'entente (PE).

Les OCC doivent s'attendre à une révision régulière de leur mandat et doivent anticiper la nécessité d'ajuster leurs plans opérationnels en fonction des changements importants des priorités gouvernementales (en particulier en cas de changement du gouvernement élu).

1.2 Aperçu des OCC de la province du Nouveau-Brunswick

Les tailles, les types et les mandats des OCC du Nouveau-Brunswick sont très variables. Certains ont un pouvoir réglementaire et adjudicatif, d'autres fournissent des biens et des services essentiels au public, d'autres encore jouent un rôle important dans l'élaboration de politiques publiques et dans la communication de celles-ci aux Néo-Brunswickois.

1.2.1 Catégories d'OCC au Nouveau-Brunswick

Les OCC de la province du Nouveau-Brunswick se divisent en quatre catégories principales : les corporations de la Couronne, les tribunaux, les administrations et les organismes consultatifs. Chacune de ces catégories peut être divisée en deux sous-catégories, ce qui fait un total de huit types d'OCC.

Corporation de la Couronne (A et B) Lorsque les membres du conseil d'administration d'une corporation de la Couronne doivent avoir une compétence professionnelle ou des connaissances particulières ou bien lorsqu'il s'agit d'un travail complexe, le conseil d'administration est considéré comme une « corporation de la

Couronne de type A ». Lorsque ces compétences ou connaissances précises ne sont pas nécessaires ou lorsqu'il s'agit d'une tâche d'envergure moins importante, le conseil d'administration est une « corporation de la Couronne de type B ».

Tribunal (A et B) Un tribunal ou organisme de réglementation doit délivrer des licences, instruire des appels, statuer, juger ou arbitrer. Lorsque les membres d'un tribunal doivent avoir une compétence professionnelle ou des connaissances particulières ou bien lorsqu'il s'agit d'une décision complexe ou qui crée un précédent, le tribunal est considéré comme un « tribunal de type A ». Lorsque ces compétences ou connaissances spécifiques ne sont pas nécessaires ou lorsqu'il s'agit de décisions d'envergure moins importante, le tribunal est un « tribunal de type B ».

Administrations (A et B) Une administration (ou organisme) décisionnaire surveille les fonctions opérationnelles et d'encadrement. Elle est généralement responsable des décisions budgétaires. Lorsque les membres doivent avoir une compétence professionnelle ou des connaissances particulières ou bien en cas d'effet éventuel sur d'importants problèmes économiques et sociaux, l'organisme est considéré comme une « administration de type A ». Lorsque ces compétences ou connaissances spécifiques ne sont pas nécessaires ou lorsqu'il s'agit d'un travail moins complexe ou d'envergure moins importante, l'organisme est dit « de type B ».

Organisme consultatif (A et B) Les organismes consultatifs offrent des conseils et des recommandations au gouvernement provincial. Lorsque ces conseils ou recommandations peuvent avoir un effet sur des problèmes économiques et sociaux importants, l'organisme est considéré comme un « organisme consultatif de type A ». Lorsque ces conseils ou recommandations concernent un secteur ou une industrie en particulier et ont une envergure plus limitée, l'organisme est considéré comme un « organisme consultatif de type B ».

1.2.2 Processus habituel de nominations aux OCC

Bien que la majorité des nominations aux OCC soient ouvertes au grand public, il faut noter que les lois habilitantes exigent parfois que certains postes soient pourvus par des fonctionnaires ou des représentants d'ordres professionnels précis. Quelles que soient les qualifications requises pour un poste, toutes les nominations aux organismes, aux conseils et aux commissions du Nouveau-Brunswick sont effectuées par décret en conseil ou par arrêté ministériel.

Décrets du conseil D'après leurs lois habilitantes, certaines nominations ne peuvent être autorisées que par le lieutenant-gouverneur après avoir été approuvées par le Cabinet. Ces autorisations prennent la forme d'un décret en conseil (elles portent également le nom de nominations par le lieutenant-gouverneur en conseil). Pour ce type de nominations, les noms des candidats possibles peuvent être réunis de manière différente: ils peuvent être proposés par des ministres, par des députés à l'assemblée législative, par un comité, par des organismes de recrutement des cadres, par des associations professionnelles ou par le grand public.

Les candidats sont présélectionnés par un comité de sélection expert puis leurs noms sont envoyés au Cabinet du premier ministre, au Bureau du Conseil exécutif, puis au Cabinet pour être examinés. Une fois que le Cabinet a donné son approbation, un avis de nomination est publié dans la *Gazette Royale*.

Arrêté ministériel Au Nouveau-Brunswick, de nombreuses nominations nécessitent uniquement l'autorisation du ministre responsable et non celle du Cabinet au complet. Pour ce type de nominations, les noms des candidats possibles sont généralement soumis au Cabinet du ministre (comme pour les nominations par décrets du conseil, les propositions pour les nominations ministérielles peuvent venir de sources très variées). Le ministre est responsable de l'examen des candidatures et se charge de la sélection finale. À la différence des nominations approuvées par le lieutenant-gouverneur en conseil, celles qui s'effectuent par arrêté ministériel ne sont pas très connues du grand public (seules les nominations autorisées par le Cabinet au complet doivent être publiées dans la *Gazette royale*).

1.2.3 Justifications de la politique de nomination aux OCC

Au Nouveau-Brunswick, il est essentiel que les personnes nommées aux commissions soient compétentes, en particulier pour les commissions dont le rôle réglementaire est important. Un organisme de réglementation pousse souvent le gouvernement à effectuer des modifications ou à agir au nom des clients pour les protéger des flambées des tarifs ou d'autres changements affectant leur vie quotidienne.

Il y a encore peu de temps, le gouvernement du Nouveau-Brunswick ne disposait pas de politique officielle de nominations pour pourvoir les postes vacants de ses organismes, conseils et commissions. Il arrivait que ce manque d'uniformisation en matière de politique de nomination aux OCC à l'échelle du gouvernement conduise à une certaine inefficacité du système (ainsi, certains postes dans les commissions restaient vacants pendant très longtemps).

La réponse officielle à la Commission sur la démocratie législative, intitulée *Un gouvernement responsable et redevable*, défendait l'idée que la création d'un environnement économique réellement favorable à l'entrepreneuriat et aux innovations passe par la mise en place d'une base solide d'institutions publiques ouvertes et fiables.

Les gens doivent savoir qu'ils peuvent compter sur le gouvernement et sur ses organismes pour agir de manière responsable avant d'investir du temps, des efforts et des capitaux considérables à long terme pour enrichir la province. Il est donc essentiel que le processus de nomination soit aussi juste et objectif que possible. C'est pourquoi le gouvernement mettra en place un processus de nomination fondé sur les principes suivants : transparence, ouverture, diversité et mérite.

2. Principes directeurs

2.1 Transparence

La transparence est l'un des piliers de la bonne gouvernance dans une société démocratique. Si les représentants élus sont supposés assumer leurs responsabilités face aux citoyens, alors ceux-ci doivent savoir ce que fait leur gouvernement. Ce principe doit aussi s'appliquer aux nominations effectuées par les représentants élus. C'est pourquoi le grand public sera informé de façon opportune des nouvelles nominations aux organismes, aux conseils et aux commissions.

2.2 Ouverture

La transparence du processus ne servirait pas à grand chose si la plupart des Néo-Brunswickois avaient toujours des difficultés à poser leur candidature pour ces postes. C'est pourquoi le plus de postes vacants que possible seront ouverts pour tous les membres du public qui sont intéressés à soumettre leurs expressions d'intérêts (la seule exception étant les postes pour lesquels la loi précise qu'ils sont réservés à certaines professions). Pour que le processus soit davantage ouvert, il sera possible de postuler par différents moyens (notamment par un processus de dépôt en ligne).

2.3 Diversité

Un conseil d'administration qui fonctionne correctement doit posséder une diversité de points de vue. Cet objectif de diversité peut être atteint si le conseil d'administration est composé de personnes possédant différentes qualifications professionnelles ou diverses expériences personnelles (dans l'idéal, un conseil d'administration devrait réunir les deux). C'est la raison pour laquelle des efforts vont être faits pour nommer des personnes aux antécédents professionnels diversifiés tout en incluant les membres des deux communautés de langues officielles au Nouveau-Brunswick, les femmes, les membres des Premières nations, les personnes handicapées, les membres des groupes de minorités visibles et les habitants de toutes les régions de la province.

2.4 Mérite

L'avantage apporté par la diversité des points de vue est largement renforcé si les personnes nommées possèdent les qualifications nécessaires pour réussir un ensemble de tâches qui sont souvent très exigeantes. C'est pourquoi le gouvernement mettra en place un processus de nomination basé sur le mérite qui garantira la sélection de la personne la plus compétente. Les critères de sélection pour les futurs candidats seront définis par les OCC en collaboration avec le ministère gouvernemental responsable et les organismes centraux.

3. Rôles et responsabilités

3.1 Organisation (OCC)

Évidemment, l'un des acteurs les plus critiques dans le processus de nomination est l'organisme, le conseil ou la commission concerné. Au sein de l'organisation, différents groupes et membres contribuent activement à assurer sa bonne gouvernance. Parmi eux, les principaux sont le conseil d'administration, les administrateurs individuellement, le président du conseil d'administration et les cadres supérieurs (en particulier le chef de la direction).

3.1.1 Conseil d'administration

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick compte sur la sagesse et la diligence raisonnable des administrateurs nommés pour offrir des conseils pertinents au chef de la direction et aux autres cadres supérieurs dans leurs responsabilités vis à vis des opérations quotidiennes de l'OCC.

Même s'ils sont en grande partie indépendants du gouvernement, les conseils d'administration doivent prendre des décisions qui vont dans le sens du programme politique plus étendu du gouvernement. Le conseil d'administration assume les responsabilités suivantes :

- Il contrôle les opérations financières et la planification des recettes fiscales de l'OCC.
- Il fournit des instructions sur la gestion de tout risque ou problème auquel l'OCC peut se trouver confronté.
- Il travaille en collaboration avec la direction pour mettre en place des valeurs organisationnelles et une éthique.
- Il met en place les meilleures pratiques et les stratégies de gouvernance.
- Il s'assure que la direction atteint tous les objectifs.

Chaque décision prise par le conseil d'administration doit se fonder sur un jugement raisonné utilisant les meilleurs renseignements disponibles après avoir pris en compte tous les points de vue pertinents. Le conseil d'administration doit se réunir avec la fréquence nécessaire et respecter tous les aspects de ses responsabilités définis par le protocole d'entente, la convention d'actionnaires ou encore la lettre de mandat établi par le conseil d'administration (en collaboration avec le gouvernement) pour offrir une direction stratégique à l'OCC.

Comme il est mentionné précédemment, le gouvernement étant en fin de compte responsable du rendement de l'OCC, les ministres et le Cabinet conservent le droit d'effectuer toutes les nominations aux conseils d'administration du secteur public.

Cela dit, le gouvernement est conscient que les membres siégeant au conseil d'administration sont souvent les mieux placés pour juger les besoins de celui-ci et pour faire des recommandations sur la manière dont les postes doivent être pourvus.

C'est la raison pour laquelle les conseils d'administration seront encouragés à préparer des profils de poste et tout autre critère de sélection qui définira les qualifications spécifiques (formation ou expérience professionnelle par exemple) les plus souhaitables chez un candidat. Pour cela, ils doivent consulter leurs partenaires gouvernementaux au ministère et dans les organismes centraux responsables.

3.1.2 Administrateurs

Les administrateurs doivent toujours avoir une attitude professionnelle et garder à l'esprit leur responsabilité de prendre des décisions qui sont dans le meilleur intérêt de l'OCC et de la province. Il leur est formellement interdit d'intervenir dans les opérations quotidiennes de l'OCC et ils ne doivent jamais prendre de décision pour retirer un profit personnel ou partisan.

Étant donné leur poste d'autorité, les administrateurs ont le devoir d'être particulièrement prudents avec les renseignements confidentiels. Les questions relatives aux affaires de l'OCC ne doivent être abordées publiquement par un administrateur que si le conseil d'administration l'y a expressément autorisé. Si ça n'est pas le cas, toute demande de la part des médias ou du grand public doit être dirigée vers les autorités compétentes par l'administrateur.

Afin d'assurer leur contribution efficace aux délibérations du conseil d'administration, les administrateurs doivent assister à toutes les réunions qui se tiennent régulièrement. Ils sont également tenus d'accepter de participer à toutes les séances d'orientation et autres formations professionnelles approuvées par le conseil d'administration.

3.1.3 Président du conseil d'administration

Les compétences en leadership du président peuvent être un facteur essentiel pour déterminer l'efficacité globale du conseil d'administration. Le président est avant tout responsable de la gestion des affaires du conseil d'administration et il doit s'assurer du fonctionnement efficace de celui-ci. Étant donné qu'il s'agit d'un poste avec de très grandes responsabilités, le président doit être certain de conserver une intégrité personnelle d'un niveau élevé.

Au Nouveau-Brunswick, les présidents des conseils d'administration sont désignés par le gouvernement et non par les conseils d'administration eux-mêmes de manière collective comme c'est le cas dans le secteur privé. Ceci a pour but d'augmenter la responsabilité du conseil d'administration vis à vis du ministère et du gouvernement élu.

En tant que porte-parole désigné du conseil d'administration, le président doit communiquer régulièrement avec le ministre responsable et son ministère ainsi qu'avec tout autre représentant du gouvernement permettant d'assurer le bon fonctionnement de son OCC.

En tant que représentant du conseil d'administration, le président doit également établir une relation de travail étroite avec le chef de la direction et les autres cadres supérieurs. Malgré cette relation de travail étroite, le poste de président et de chef de la direction ne doit pas, dans la plupart des cas, être occupé par la même personne (car cela pourrait créer un conflit d'intérêt entre le conseil d'administration et la direction).

L'avantage de distinguer les rôles de chef de la direction et de président du conseil d'administration peut être observé dans l'un des OCC de la province qui réussit le mieux : Services Nouveau-Brunswick. Dans ce cas, le chef de la direction est responsable des opérations et de la gestion financière de l'organisme tandis que le président du conseil d'administration se charge de planifier la direction stratégique de l'OCC et de transmettre ces idées au gouvernement. Cela semble être l'une des structures organisationnelles les plus efficaces.

3.1.4 Comités des conseils d'administration

Le recours à des comités relevant du conseil d'administration est un autre exemple de pratique exemplaire en fait de gouvernance. Or, bien que la formation de tels comités soit normalement recommandée pour les plus grands OCC, cela n'est pas toujours approprié pour les plus petits d'entre eux. Par conséquent, les OCC seront incités à examiner leurs besoins actuels en matière de gouvernance afin de déterminer si, en fin de compte, ils bénéficieraient de l'établissement d'une structure de comités.

Les conseils d'administration mettent généralement en place des comités pour superviser de manière plus approfondie certains domaines particuliers. Un comité peut être créé pour se charger d'un problème particulier. Cependant, deux des types de comités les plus utiles pour assurer une bonne gouvernance dans les organisations du secteur public sont le comité de vérification et le comité de gouvernance.

Le rôle du comité de vérification est d'aider le conseil d'administration à assurer sa responsabilité comptable et ses responsabilités de supervision. Bien qu'ils puissent s'adapter à des organisations plus petites, les comités de vérification sont généralement créés dans les grands OCC et particulièrement dans ceux nécessitant un examen attentif des dépenses financières en lien avec les objectifs stratégiques définis par les ententes conclues avec le gouvernement.

Le comité de gouvernance est plus directement lié au processus de nomination. Ce type de comité est généralement chargé :

- d'examiner les mandats des comités individuels;

- de mener les évaluations de rendement du conseil d'administration, de ses comités, de ses administrateurs et de son président;
- d'établir les profils des postes au conseil d'administration et de transmettre les exigences particulières au gouvernement;
- d'organiser l'orientation des personnes récemment nommées et d'encourager le perfectionnement professionnel des administrateurs en place depuis plus longtemps;
- d'assurer la supervision de questions relatives à l'éthique et aux conflits d'intérêt.

3.1.5 Chef de la direction

Comme son titre l'indique, le chef de la direction est le membre le plus haut placé dans la hiérarchie de l'équipe de direction d'une organisation. Il supervise tous les aspects opérationnels de l'OCC et prend quotidiennement des décisions en accord avec la direction stratégique plus large définie par le conseil d'administration.

Le gouvernement reconnaît que les OCC fonctionnent plus efficacement lorsque les administrateurs et la direction ont une relation étroite fondée sur la confiance et le respect mutuels. Au Nouveau-Brunswick, le chef de la direction (ou le président) d'un organisme de la Couronne ne peut être nommé que par le gouvernement. Le gouvernement conservera ce droit. Cependant, les conseils d'administration peuvent jouer un rôle important dans le processus de nomination de leur chef de la direction en transmettant leurs recommandations au gouvernement.

3.2 Gouvernement central

Il est important que chaque OCC tienne régulièrement le gouvernement informé de tout problème relatif au bon fonctionnement du conseil d'administration. L'ouverture et le maintien de voies de communication régulières offriront au gouvernement et au conseil d'administration plus de possibilités pour exprimer franchement toute inquiétude concernant la direction de l'OCC ou les décisions du gouvernement pouvant avoir une incidence sur l'OCC ou son fonctionnement.

3.2.1 Ministre et ministère responsables

Pour chaque organisme, conseil ou commission de la province du Nouveau-Brunswick, un ministre est chargé de fournir le premier niveau de supervision gouvernementale. Cette responsabilité incombe généralement au ministre dont le ministère correspond le plus au service offert par un OCC particulier. C'est ce ministre qui est responsable, en définitive, du rendement de l'OCC devant l'assemblée législative.

Le ministre est chargé :

- d'administrer les lois habilitantes;
- d'examiner et de mettre à jour régulièrement le mandat de l'OCC;

- de fournir une orientation stratégique large à l'OCC en informant le conseil d'administration et la direction des priorités stratégiques du gouvernement.

Lorsqu'un décret en conseil est nécessaire pour mener certaines transactions ou autoriser des décisions opérationnelles précises, le conseil d'administration doit soumettre sa demande au ministre du ministre responsable. Le ministre responsable transmettra la décision concernant la demande à l'OCC.

Le président du conseil d'administration et le chef de la direction doivent communiquer régulièrement avec le ministre ou le ministre responsable (qui sera à son tour fréquemment en relation avec les ministères et les organismes centraux pertinents).

Chaque ministre responsable devra disposer d'un ou plusieurs « coordonnateurs ministériels des nominations » qui seront chargés d'informer l'OCC, le Cabinet du ministre et le Bureau du Conseil exécutif de toute question relative aux nominations actuelles ou à venir.

3.2.2 Bureau du Conseil exécutif

Le Bureau du Conseil exécutif est un organisme du gouvernement central qui offre un secrétariat et des services administratifs au Conseil exécutif (c.-à-d. au Cabinet), au Comité des politiques et des priorités et aux ministres chargés de la coordination des politiques.

Le Bureau du Conseil exécutif sera chargé de contrôler toutes les nominations aux organismes, conseils et commissions de la province. Il devra donc :

- travailler en collaboration avec les OCC et les ministères responsables pour élaborer des documents appropriés afin d'assurer la bonne gouvernance de toutes les organisations du secteur public;
- définir des lignes directrices générales pour les nominations et évaluer leur mise en place et leur efficacité;
- conserver une base de données des renseignements pertinents pour les nominations aux OCC (et partager ces renseignements avec d'autres ministères et OCC aux étapes du processus de nomination qui conviennent);
- assurer la diffusion publique de tout renseignement relatif aux nominations du lieutenant-gouverneur en conseil et des ministères.

Comme par le passé, le Cabinet continuera de jouer un rôle actif dans le processus de nomination aux OCC en s'assurant que toutes les personnes nommées aux organismes, conseils et commissions de la province seront capables de contribuer de façon efficace aux objectifs stratégiques désignés par le gouvernement.

3.3 Candidats aux nominations

Siéger à un conseil d'administration peut être très exigeant. Toute personne souhaitant exprimer leur intérêt pour un poste au conseil d'administration d'un OCC de la province devrait d'abord se demander si elle est prête à prendre le type d'engagement nécessaire pour contribuer de manière efficace aux délibérations du conseil d'administration et à assumer toutes les responsabilités liées à la nomination.

3.3.1 Compétences

En vertu de la nouvelle politique, tout le monde pourra exprimer leur intérêt envers une nomination à un organisme, à un conseil ou à une commission de la province du Nouveau-Brunswick. Bien sûr, cela ne signifie pas que la plupart des expressions d'intérêts seront acceptées. Certains OCC auront peut-être besoin de candidats qui sont membres d'associations professionnelles particulières ou qui ont suivi une formation spécialisée tandis que pour d'autres, comme les conseils d'éducation de district, les candidats doivent d'abord être élus (*Nota : certains OCC qui régissent des organisations professionnelles ont aussi leur propre processus de nomination*).

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick compte sur les administrateurs des OCC de la province pour lui fournir les meilleurs conseils possibles. Même si la connaissance de l'industrie d'un OCC ou de questions particulières liées à **celui-ci** serait sans aucun doute utile (en supposant, bien sûr, que les candidats ne soient pas en situation de conflit d'intérêts), les administrateurs potentiels doivent surtout être à la fois créatifs, posséder des aptitudes aux relations interpersonnelles et savoir faire preuve de diligence ainsi que d'un bon jugement.

3.3.2 Admissibilité

De nombreux postes pourvus par nomination sont établis par la législation habilitante. Souvent, cette législation définit également les critères d'admissibilité. Ainsi, une loi peut expressément décréter que le candidat doit être majeur pour siéger à titre de membre tandis qu'une autre pourrait exiger que la personne nommée soit un citoyen réputé qui a démontré un certain degré d'engagement au sein de sa collectivité.

Même si toute personne qui souhaite siéger à un OCC de la province doit être encouragée à présenter leur intérêt, les efforts de recrutement se concentreront avant tout sur les citoyens du Nouveau-Brunswick, et cela pour la simple raison que les résidents actuels sont sans doute mieux informés des problèmes locaux et régionaux qui peuvent avoir une incidence sur la gouvernance des OCC de la province.

4. Processus de nomination

4.1 Examen et consultation

Le conseil d'administration et les cadres supérieurs d'un OCC doivent collaborer avec le ministère responsable et les organismes centraux pour :

- examiner régulièrement le rôle et le mandat de l'OCC;
- déterminer les objectifs stratégiques et les initiatives clés de l'OCC ainsi que les défis éventuels auxquels il pourrait devoir faire face;
- préparer un « profil du conseil d'administration » qui définit les compétences, l'expérience, les qualifications et la diversité souhaitées;
- repérer toute exigence légale concernant la composition du conseil d'administration;
- examiner la composition du conseil d'administration actuel pour repérer les postes bientôt vacants.

Il sera plus facile d'assurer le suivi de ces renseignements grâce à l'élaboration d'une base de données centrale qui contiendra tous les renseignements permettant d'effectuer les nominations par les ministres et le lieutenant-gouverneur en conseil.

Les coordonnateurs ministériels des nominations mettront ces renseignements à jour dans la base de données à mesure que leurs OCC les envoient. Cette base de données sera conservée par le Bureau du Conseil exécutif qui communiquera régulièrement avec les coordonnateurs ministériels des nominations.

4.2 Repérage des postes vacants

Tous les OCC doivent désigner un représentant qui sera chargé d'informer le coordonnateur ministériel pertinent des nominations 180 jours avant que le poste ne soit vacant (cet avis doit être envoyé par courriel et sur papier).

Le coordonnateur ministériel des nominations, en collaboration avec le cabinet du ministre et le Bureau du Conseil exécutif, déterminera alors si la nomination de la personne qui occupe actuellement le poste sera renouvelée (certains postes ne permettent pas une nomination pour deux mandats consécutifs).

Si l'on décide que le poste ne sera pas pourvu par renouvellement d'une nomination, alors le coordonnateur ministériel des nominations consultera les membres concernés de son ministère (dans l'idéal, des spécialistes en analyse de politiques et en gestion des ressources humaines).

Il sera de la responsabilité de ce ministère, en collaboration avec des représentants de l'OCC, d'établir les descriptions pertinentes du poste et tout autre document d'information nécessaire à l'étape suivante du processus.

4.3 Annonce des postes vacants

Afin d'accroître l'ouverture et la transparence du processus de nomination, un nouveau lien Web consacré exclusivement aux nominations aux OCC sera créé sur la page d'accueil du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Tous les postes vacants seront publiés sur cette nouvelle page Web qui contiendra tous les renseignements nécessaires comme le type de tâches, les qualifications nécessaires, le niveau de rémunération prévu, la période d'engagement requise et des détails sur la manière dont les personnes intéressées peuvent postuler.

4.4 Soumission d'expression d'intérêt

Les candidats éventuels disposeront de différentes possibilités pour postuler. Comme par le passé, des recommandations de ministres, de députés de l'Assemblée législative, d'associations professionnelles, de recruteurs de cadres ou d'autres membres du grand public seront acceptés.

En complément du processus habituel, le gouvernement élaborera un nouveau système en ligne. Ce système sera semblable à celui utilisé actuellement pour les candidatures aux postes de la fonction publique.

4.5 Processus de sélection

Le ministère responsable, en consultation avec les représentants pertinents de l'OCC et des organismes centraux du gouvernement, examinera toutes les expressions d'intérêts et effectuera une présélection.

Les particuliers qui remplissent les critères figurant dans la description du poste seront sélectionnés pour être examinés plus en détail. L'étape suivante consistera en une vérification des références en vertu de la diligence raisonnable et de possibles entrevues avec les candidats. Les éventuelles personnes nommées doivent également être prêtes à subir un contrôle de sécurité chaque fois que ce sera nécessaire (ce contrôle peut avoir lieu avant, pendant ou après une entrevue).

Le ministère responsable préparera alors une liste des candidats possibles qui sera transmise au Cabinet du ministre responsable (pour les nominations nécessitant un décret ministériel) ou bien au Bureau du Conseil exécutif (pour les nominations nécessitant un décret en conseil).

4.6 Approbation finale

Si la nomination nécessite un décret ministériel, le ministre responsable nommera une personne de la liste des candidats qualifiés. Dans les cas où un décret en conseil est nécessaire, le Bureau du Conseil exécutif fournira sa liste de candidats possibles au

Cabinet pour la sélection et l'approbation finales. Dans l'une ou l'autre de ces situations, le ministère responsable de l'OCC devra élaborer et fournir toute documentation pertinente pour la nomination.

4.7 Publication des résultats

En plus de servir à publier les annonces de postes vacants, la page Web du gouvernement consacrée aux nominations aux OCC sera également utilisée pour annoncer toutes les nominations par les ministres et le lieutenant-gouverneur en Conseil (ces dernières continueront à être publiées dans la *Gazette Royale*).

Les détails publiés en ligne comprendront le nom de la personne nommée, le nom de l'OCC à laquelle elle a été nommée, son poste, une brève biographie, la durée de sa nomination et son niveau de rémunération.

Pour les nominations nécessitant un décret ministériel, le Cabinet du ministre communiquera avec le candidat sélectionné afin de confirmer la nomination et de discuter de la publication de renseignements supplémentaires. Pour les nominations nécessitant un décret en conseil, le Bureau du Conseil exécutif communiquera avec le candidat sélectionné afin de confirmer la nomination et de discuter de la communication de renseignements supplémentaires.

4.8 Orientation des personnes nommées

Contrairement à leurs homologues du secteur privé, les administrateurs des OCC gouvernementaux doivent prendre en compte les objectifs de politique publique plus larges du gouvernement élu tout en conservant le statut d'organisation indépendante. Même les personnes très qualifiées (dont beaucoup ont brillamment réussi dans le secteur privé) ont souvent besoin d'être guidées dans leur rôle de membre d'un conseil d'administration du secteur public.

Afin de faciliter la transition, chaque nouveau membre d'un conseil d'administration doit recevoir une orientation, sous une forme ou une autre. Cette orientation devrait au moins inclure un exposé général sur l'OCC et ses opérations. Dans l'idéal, l'orientation comprendrait également la distribution de documents plus détaillés comme les lettres de mandats, les protocoles d'entente, les cadres de référence, les lignes directrices en matière de conflits d'intérêts ou tout autre renseignement qui pourrait aider la personne récemment nommée à se familiariser avec ses nouvelles tâches.

Les OCC et leurs ministères responsables seront chargés d'offrir des programmes d'orientation plus approfondis aux nouvelles personnes nommées chaque fois que ce sera possible. L'OCC organisera et financera ces formations.