

SOMMAIRE ET RECOMMANDATIONS

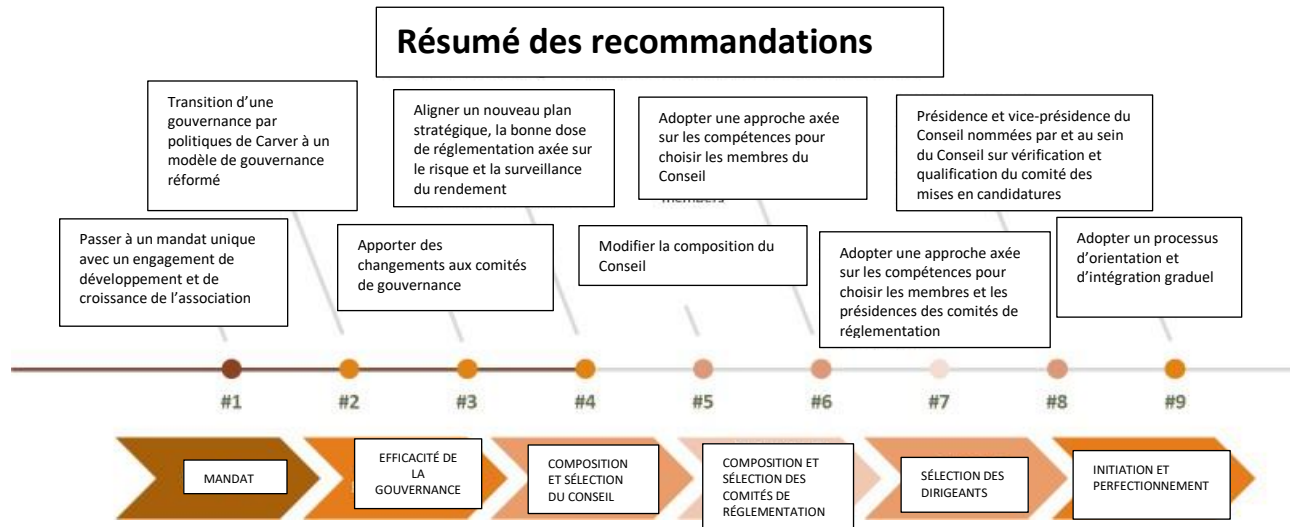
Nous résumons dans ce sommaire les principales constatations de notre recherche (les quatre volets des annexes) ainsi que les recommandations et la justification des principaux choix de gouvernance; l'information a été mise à jour pendant et suivant la réunion du Conseil provincial du 18 mars et la séance du groupe de travail sur la gouvernance du 16 avril, où GSI a présenté ses principales constatations et solutions.

Tout d'abord, voici quelques définitions à des fins de clarté : la « gouvernance » est le « système de direction et de contrôle »¹. La « gouvernance d'entreprise » est le système global de direction et de contrôle de CARNA, qui englobe des rôles clés comme l'orientation stratégique; la surveillance du rendement et des risques; la direction, la surveillance et l'évaluation de la registraire/directrice générale; la structure et l'évaluation du Conseil et des comités ainsi que la sélection de ses membres; enfin, les ressources financières. La « gouvernance réglementaire » est le système de direction et de contrôle intrinsèque qui permet à CARNA de s'acquitter de son mandat légal et de ses objets pour réglementer la profession et protéger le public par l'application de la loi, des règlements et des règlements administratifs et par la révision ou la recommandation de révisions à ces processus (règles, procédures). « L'autoréglementation » est une forme de gouvernance réglementaire confiée, en totalité ou en partie, aux gens qui sont réglementés : la profession.

Le Conseil de CARNA est chargé à la fois de la gouvernance d'entreprise et de la gouvernance réglementaire. Ses sept comités de réglementation s'occupent (principalement) de la gouvernance réglementaire; des sous-comités permanents (cinq « comités de gouvernance ») aident le Conseil à s'occuper de la gouvernance d'entreprise.

Si les professions réglementées, y compris CARNA, cherchent à préserver un modèle de gouvernance autoréglementée, elles devront faire la démonstration de leur efficacité pour ce qui est de protéger l'intérêt du public : dans le cas de la profession infirmière, en Alberta, cela signifie avant tout protéger les patients.

¹ Pour en savoir plus, consulter l'aperçu au début de l'annexe 4; pour la définition, voir le rapport du comité Cadbury intitulé *The Financial Aspects of Corporate Governance*, Londres, 1992
<https://www.icaew.com/technical/corporate-governance/codes-and-reports/cadbury-report>



MANDAT DOUBLE VS MANDAT UNIQUE

Recommandation 1 : Que CARNA passe à un mandat unique, tout en s'engageant envers le développement et la croissance de l'association.

Autres solutions envisagées, mais non recommandées :

- Passer à un mandat unique : être l'organisme de réglementation et non l'association.
- Conserver un double mandat : réglementation et association.
- Adopter une solution hybride : principalement un organisme de réglementation, mais avec certaines activités d'association uniquement quand celles-ci participent à la protection de l'intérêt du public (filtre de Jim Casey).

De loin, le choix le plus fondamental auquel fait face CARNA en matière de gouvernance est son mandat.

Au final, ce qui ressort de l'examen de GSI est que 1) la profession infirmière a besoin d'un organisme de réglementation robuste et d'une association robuste, mais que 2) une entité ne peut prétendre avec succès à être les deux.

Cette décision quant au mandat influe sur tous les autres aspects de la gouvernance. Comme la gouvernance est le serviteur et que le but est son maître², les choix de CARNA en matière de gouvernance seront dictés par la décision prise quant à son mandat :

- Particularités d'un organisme de réglementation doté d'un mandat unique :
 - approche axée sur les compétences pour la composition du Conseil et le choix de ses membres;
 - ordres du jour et réunions du Conseil axés sur la gouvernance réglementaire et les aspects d'une gouvernance d'entreprise efficace qui sont essentiels pour assurer une bonne gouvernance réglementaire;

² Adapté d'une citation de Debra Brown, GSI.

- Conseil composé à quelque 49 % de membres provenant de l'extérieur de la profession, c.-à-d. des représentants du public;
 - comités de réglementation composés de personnes qualifiées, dont la candidature fait l'objet d'un processus de sélection robuste;
 - démarche d'orientation et de perfectionnement professionnel continu axée sur 1) les compétences en gouvernance réglementaire et 2) les responsabilités de la gouvernance d'entreprise (pour protéger le public).
- Particularités d'un organisme de réglementation doté d'un double mandat :
 - la majorité des membres de son Conseil proviennent de la profession;
 - la spécificité des compétences est moins une préoccupation,
 - l'actuelle « culture axée sur les gens » continuerait à influencer la planification de l'ordre du jour et les réunions du Conseil;
 - la présidente et la présidente désignée continueraient à être élues directement parmi et par les membres de l'association.

Le Canada a une riche histoire et une grande tradition de l'autoréglementation. Bien avant que les gouvernements décident de réglementer les professions, celles-ci avaient pris l'initiative d'établir des normes professionnelles, des attentes en matière de formation, d'agrément et de conduite, et des dispositions pour les appliquer. De nos jours, le Canada est un pays où l'autoréglementation est encore perçue de manière favorable, en accord avec notre culture.

Cela étant dit, des gouvernements partout dans le monde, y compris des gouvernements provinciaux au Canada, scrutent de près les professions autoréglementées pour s'assurer qu'elles mettent l'intérêt du public en premier. La tendance à délaissier les doubles mandats est évidente, car les gouvernements se demandent comment un organisme peut protéger l'intérêt du public de façon efficace par la réglementation de la profession tout en défendant les intérêts de la profession. Il est difficile de bien faire les deux. Bien que Colombie-Britannique ait pris les devants à cet égard, le gouvernement de l'Alberta a clairement indiqué qu'il s'attendait à ce que les professions autoréglementées considèrent d'abord et avant tout l'intérêt du public. La *Ensuring Fiscal Sustainability Act* [Loi assurant la viabilité financière] proclamée à la fin de 2019 le montre très clairement.

Par conséquent, le Conseil de CARNA voudra réfléchir sur la direction prise par la province dans son étude des solutions de gouvernance possibles. Un autre facteur à considérer est la contrainte qu'impose un double mandat sur l'un des objectifs stratégiques clés de CARNA : influencer les politiques publiques qui concernent la santé.

Il existe parmi les membres de la profession l'idée largement répandue que la principale responsabilité de CARNA est de protéger la profession et ses membres, ce qui est donc un rôle d'association. Pour cette raison, souvent, ce n'est qu'au moment de leur initiation que les membres du Conseil nouvellement élus apprennent qu'ils auront à s'acquitter de fonctions de réglementation.

Les opinions sont très partagées parmi les membres sur le maintien ou non par CARNA d'un double mandat (voir le graphique 3), et cette divergence est également constatée parmi les membres du Conseil (constatations découlant des entrevues). En revanche, le personnel et les comités de

réglementation sont beaucoup plus axés sur la primauté du mandat de réglementation et de protection de l'intérêt du public.

Comment pourrions-nous combler cet écart entre d'une part les membres de la profession et de l'autre, à peu près tout le reste de la population?

Une troisième solution a été envisagée : une approche « hybride », où les activités sont soumises à un filtre qui montre la mesure dans laquelle l'activité protège le public et peut donc être qualifiée d'activité de réglementation. Cette option est incluse parce qu'elle a été expressément proposée par un conseiller (Jim Casey), mais elle a été rejetée par d'autres conseillers externes (Steineke, Cayton et nous-mêmes à GSI) comme étant incompatible avec la simple acceptation que les organismes de réglementation doivent s'occuper exclusivement de réglementer et ne pas prétendre à d'autres fonctions sous prétexte de réglementer. De plus, cette option maintiendrait la confusion des rôles parmi les membres, et probablement aussi parmi les membres du Conseil, et ne concorderait pas avec la direction que prennent le gouvernement et d'autres organismes de réglementation.

Pour résumer le dilemme et ses facteurs sous-jacents, alors que le mandat législatif est clair, CARNA a une longue tradition en tant qu'association professionnelle des infirmières et infirmiers autorisés de l'Alberta, et aussi bien les membres de CARNA que les membres du Conseil souhaitent que ce rôle soit assumé par quelqu'un, même si ce n'est pas CARNA. La perception publique – et probablement celle du gouvernement – d'un biais même involontaire est troublante, car les professions de la santé autoréglementées doivent être perçues comme agissant (et agir) dans l'intérêt du public.

Comme la protection de la profession suscite beaucoup de passion, et puisque CARNA remplit loyalement ce mandat depuis de nombreuses années, nous croyons qu'il est impératif de s'assurer que l'Association réussisse à « retomber sur ses pattes » et ait de bonnes chances de demeurer viable.

Cette option prend en compte le dilemme que représente le besoin d'avoir à la fois un organisme de réglementation et une association, mais aussi le fait qu'une entité unique ne peut réussir sur les deux plans.

Voilà qui laisse CARNA avec un choix de mise en œuvre quant à la forme que son engagement envers le développement et la croissance que l'Association prendrait. Une possibilité, que nous favorisons, est de mettre sur pied une association albertaine des infirmières et infirmiers regroupant IA, IP et IAA. Une autre est de gérer une transition vers l'Association des infirmières et infirmiers du Canada ou un autre organisme déjà établi (celui de la Saskatchewan?). Un troisième choix est de laisser les membres prendre en main la gestion du rôle d'association.

Plusieurs solutions ont été proposées afin d'aider une association professionnelle pour les infirmières et infirmiers de l'Alberta à devenir une entité autonome et efficace. La principale crainte est que les infirmières n'appuient pas une association à laquelle l'adhésion est volontaire. La plupart des répondants nous ont dit que, si l'association était dissociée, il faudrait que CARNA prenne son temps pour planifier, s'assurant que l'association offre une proposition de valeur claire et dispose de fonds de démarrage qui lui permettent de partir du bon pied. Peut-être que l'association pourrait s'occuper de l'assurance responsabilité professionnelle des infirmières ou s'associer à l'AIC, à d'autres provinces de l'Ouest ou au syndicat, ce qui offre des solutions pour assurer la viabilité future d'une association distincte qui défend les intérêts des membres.

L'EFFICACITÉ DU CONSEIL ET DE LA GOUVERNANCE

Recommandation 2 – Le modèle de gouvernance : Que CARNA adopte le modèle réformé de gouvernance pour remplacer la gouvernance par politiques de Carver, et adopte aussi un ensemble intégré de chartes et de politiques pour le permettre³.

Recommandation 3 – Structure de gouvernance : Que les changements suivants soient apportés aux comités de gouvernance de CARNA :

- a) fusionner le comité des candidatures et le comité des nominations pour former un nouveau comité des mises en candidature chargé de superviser le processus de sélection des membres du Conseil et des comités de réglementation;
- b) créer un nouveau comité de gouvernance pour reprendre le rôle de surveillance assumé par le comité de direction et le rôle de surveillance du rendement assumé par le comité d'examen de la direction, et lui donner de nouvelles responsabilités afin de l'habiliter à mettre en œuvre cet examen de la gouvernance;
- c) faire que le comité d'examen de la direction continue à s'acquitter de son mandat de surveillance de la direction générale et que le comité des finances et de l'audit continue à s'acquitter de son mandat;
- d) dissoudre le comité de direction.

Recommandation 4 – Processus de gouvernance : Que CARNA prenne les mesures nécessaires pour adopter une gouvernance réformée et un mandat unique à la place du modèle de Carver et du double mandat, y compris :

- a) peaufiner son plan stratégique et ses ressources (dont le budget) pour s'acquitter de son mandat de réglementation, tout en s'engageant à créer une association;
- b) expliquer en quoi consiste la « bonne dose » de réglementation (établir des liens explicites entre les mesures du risque de préjudices pour les patients et les niveaux d'intervention d'ordre réglementaire qui sont priorisés dans le plan stratégique)⁴;
- c) élaborer un cadre pour la gestion des rapports et du rendement allant de la direction aux comités de réglementation et au Conseil (y compris des évaluations officielles du Conseil, des comités, des présidences et de la direction générale);
- d) organiser les ordres du jour et les réunions du Conseil autour de cet ensemble des priorités pour protéger le public.

³ CARNA suit le modèle de gouvernance par politiques de Carver, y compris les politiques sur la gouvernance, les objectifs et les limites dans la prise de décision de la direction générale. Le modèle de Carver, qui remonte aux années 1970, est encore assez populaire dans le secteur « MUSH » (municipalités, universités et collèges, conseils scolaires et hôpitaux/soins de santé). Ce modèle propose des conseils d'administration qui gouvernent à l'aide de politiques et qui ne se mêlent pas des activités opérationnelles. La gouvernance réformée telle que décrite par des gens comme Cadbury (R.-U., 1992), Dey (Canada, 1994) ou Sarbanes et Oxley (É.-U., 2002) propose des conseils d'administration indépendants qui gouvernent selon une orientation stratégique et une gestion des risques, ce qui ensuite influe les gens, les politiques et les ressources.

⁴ Une partie intégrante de cette recommandation est que CARNA poursuive la mise en œuvre des 14 recommandations du rapport Cayton de 2019 sur les processus et les résultats du traitement des plaintes de CARNA : https://nurses.ab.ca/docs/default-source/latestnews/cayton-report.pdf?sfvrsn=2df588fc_6

Trois thèmes sont ressortis de notre examen de l'efficacité du Conseil : la gouvernance par politiques de Carver, le Conseil et le personnel qui ne respectent pas la « limite » entre les aspects stratégiques et les aspects opérationnels, et la culture dominante du Conseil. Dans les trois cas, le Conseil peut prendre des mesures concrètes pour faire siennes les pratiques exemplaires de la gouvernance.

L'abandon du modèle de gouvernance par politiques de Carver a reçu l'assentiment de toutes les personnes que nous avons consultées. Ce modèle devrait être remplacé par un modèle de gouvernance motivé par la stratégie et le risque (le *Corporate Governance Code* au Royaume-Uni l'explique très bien⁵). La colonne de droite dans le tableau détaillé des constatations présenté à l'annexe 4 montre les chartes, les politiques et d'autres aspects structurels et processus particuliers où CARNA devrait adopter ce modèle de gouvernance; on en trouve un résumé dans les recommandations 2 à 4.

Une fois qu'une décision sera prise à propos du choix de mandat, CARNA devrait peaufiner son plan stratégique pour s'acquitter de son mandat de réglementation, expliquer en quoi consiste la « bonne dose » de réglementation, élaborer un cadre pour la gestion des rapports et du rendement allant de la direction aux comités de réglementation et au Conseil, puis organiser les ordres du jour et les réunions du Conseil en fonction de cet ensemble de priorités pour protéger le public. CARNA fait meilleure figure pour sa gouvernance des ressources (surtout financières), mais doit considérablement améliorer la direction et la surveillance du rendement et des risques, ainsi que la direction et la surveillance des politiques (voir le graphique 7).

Nous avons constaté que le personnel joue un trop grand rôle dans la gouvernance d'entreprise de CARNA, au lieu du Conseil et de ses dirigeants. Alors qu'il s'agit d'un effort bienveillant et bien intentionné pour veiller à ce que la gouvernance d'entreprise « ait lieu », le Conseil et ses dirigeants doivent affirmer leur responsabilité envers ce système. Aux réunions, bon nombre des questions et commentaires des membres du Conseil sont d'ordre opérationnel ou tactique, plutôt que stratégique ou de haut niveau, et visent des questions liés à l'intérêt des membres, plutôt qu'à l'intérêt du public.

Une limite plus claire entre le Conseil et le personnel, et le respect mutuel de cette limite, contribuera à faire en sorte que les deux soient plus efficaces.

La question de la culture d'un conseil n'est pas de savoir si elle est « bonne » ou « mauvaise »; cependant, si ce conseil a une culture dominante (« les gens ») comme CARNA, il doit être conscient qu'il a probablement des angles morts dans sa tendance à minimiser les trois autres aspects de l'application du pouvoir : se fonder sur des données probantes (comment les autres procèdent), les politiques (comment nous avons procédé par le passé), et le pouvoir de la personnalité ou de persuasion. Chacun de ces aspects a sa place, et la présidence et le Conseil de CARNA voudront en tirer parti.

Dans la mesure où CARNA adopte un mandat de réglementation unique, il serait sensé que la direction de CARNA adopte dans sa culture plus d'aspects fondés sur des données probantes et d'éléments de politiques, sans toutefois perdre la cohésion, l'inclusion et le positif de sa culture axée sur les gens.

⁵ Voir <https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf>

COMPOSITION DU CONSEIL ET SÉLECTION DE SES MEMBRES

Recommandation 5 : Que CARNA maintienne la taille actuelle du Conseil (16), mais change sa composition pour avoir un nombre égal de membres de la profession (8, actuellement de 11) et de personnes qui ne sont pas membres (8), y compris 3 nouveaux membres à titre personnel et les 5 actuels représentants du public.

Recommandation 6 : Que CARNA adopte une approche davantage axée sur les compétences dans la sélection des membres du Conseil, un processus « à deux niveaux » selon lequel 1) le comité des mises en candidature vérifie et évalue toutes les candidatures, puis 2) une sélection finale de 8 membres de la profession est faite à même la liste des candidatures par les membres de la profession au moyen d'élections, de 3 nouveaux membres à titre personnel par le Conseil à même la liste, et de 5 représentants du public par le gouvernement provincial.

Autres solutions envisagées, mais non recommandées :

- Réduire la taille du Conseil (de 16 actuellement à environ 11).
- Maintenir la proportion actuelle de membres de la profession et de représentants du public (actuellement 11 membres de la profession et 5 représentants du public).
- Maintenir une approche « représentative », avec une représentation géographique au Conseil (actuellement : 9 membres sélectionnés par district; plus élections pour la présidence et la présidence désignée; plus 5 représentants du public nommés par le gouvernement).
- Adopter un processus de nomination des membres au Conseil.
- Maintenir le processus d'élection des membres au Conseil.

Notre conclusion est qu'il n'y aucune raison convaincante de modifier la taille du Conseil, mais il y a des raisons convaincantes de modifier sa composition et les critères de sélection.

Il existe deux grandes écoles de pensée en ce qui concerne la composition du conseil d'administration des organismes d'autoréglementation et de leurs comités de réglementation.

L'une prône une approche « représentative » :

- Le principe fondamental de ce modèle est que les membres de la profession sont les mieux placés pour réglementer leur profession, et peut-être même les seuls à pouvoir le faire.
- Cette approche englobe l'agrément et l'établissement des normes, de même que les enquêtes et les audiences sur les infractions signalées : les infirmières sont les mieux placées pour comprendre à la fois les attentes professionnelles et le contexte de travail des situations.
- Le modèle s'étend à la composition du Conseil (l'organe directeur) et les comités (qui convoquent des jurys et des réunions des comités pour entendre les causes et rendre des décisions).
- Les infirmières sont majoritaires dans chacun de ces groupes à tous les niveaux de la gouvernance pour veiller à ce que les attentes de la profession et le contexte soient correctement exprimés et permettent un examen par les pairs des infractions potentielles.

- Aspect plus subtil, le mandat et les priorités stratégiques de l'organisme de réglementation englobent – et parfois même visent principalement – la protection et l'avancement de la profession elle-même.
- Si CARNA maintient son double mandat, alors on s'attendrait à une proportion plus grande d'infirmières au Conseil que dans un organisme de réglementation ayant un mandat unique.

L'autre prône une approche « axée sur la réglementation » :

- Le principe fondamental de ce modèle est que la protection du public est un intérêt primordial dans le mandat de l'entité et, si cet intérêt entre en conflit avec les intérêts des membres ou de la profession, l'intérêt du public prime toujours.
- Plus est grande la proportion de membres de la profession au Conseil et aux comités, plus est élevé le risque de « détournement de la réglementation » où, même inconsciemment, les membres du Conseil et des comités provenant de la profession favorisent les intérêts de la profession, alors que les intérêts du public sont à l'avant-plan des préoccupations des membres provenant du public.
- Le Conseil et les comités sont composés d'au moins un nombre égal de personnes qui sont indépendantes de la profession et de ses membres, certains proposent même une majorité de personnes indépendantes.
- Les personnes qui siègeront au Conseil ou aux comités ne sont pas élues parmi ni par les membres, mais sont choisies en fonctions des compétences et des qualités qui conviendront le mieux.
- Ces compétences et ces qualités peuvent être différentes pour le Conseil et les comités, ou d'un comité à l'autre, de sorte qu'il n'est pas nécessaire que les comités soient composés de membres du Conseil – chacun joue un rôle unique qui sera le mieux accompli par des personnes qui ont la capacité de le faire.
- Avec cette approche, les infirmières sont les mieux placées pour établir certaines normes, mais il peut être préférable d'avoir des gens de l'extérieur de la profession pour d'autres. Alors que les critères d'agrément et les normes professionnelles nécessitent effectivement l'apport des membres de la profession, il peut être préférable que les normes déontologiques et les cadres culturels changeants (p. ex., définition claire de l'abus sexuel) soient établis par des membres de l'extérieur de la profession. Alors que les jurys et les audiences des comités peuvent profiter de la voix de pairs, il n'est pas nécessaire que cette voix soit majoritaire ou qu'elle compte lors du processus de décision. Comme l'application de la loi et la qualité quasi judiciaire de la prise de décision sont les principaux critères qui assurent l'efficacité de ces comités de réglementation, il devrait en être de même pour le choix de leurs membres.
- Si CARNA adopte un mandat unique, alors un processus davantage axé sur les compétences serait attendu pour la composition aussi bien du Conseil que des comités.

Tous les groupes de répondants appuient la sélection des membres du Conseil de CARNA en fonction de leurs compétences, même les membres de la profession (voir le graphique 17; le graphique 18 montre les compétences qui sont considérées comme les plus importantes à prendre en compte).

Les membres préféreraient voir un processus de sélection qui comprend une forme d'élection, alors que d'autres parties prenantes sont plus à l'aise avec un processus de nomination.

À notre avis, l'idée d'une solution hybride, une approche « à deux niveaux », selon laquelle les candidatures sont vérifiées et évaluées en fonction d'une grille de compétences, puis la sélection finale des 8 autres membres de la profession (comparativement à 11 actuellement) a lieu au moyen d'élections, est l'approche optimale gagnante pour tous. Elle offre l'avantage d'un processus de vérification robuste des compétences et qualités pertinentes par un comité des mises en candidature, tout en conservant le mandat démocratique des membres, à l'appui d'un modèle d'autoréglementation.

Bien entendu, les personnes qui ne sont pas de la profession ne seraient pas élues par les membres de CARNA, mais pourraient et devraient quand même passer par un processus de sélection axée sur les compétences où leur candidature est vérifiée par le comité des mises en candidature en parallèle avec les candidatures de membres de la profession. Le choix final des trois nouveaux membres à titre personnel serait fait par le Conseil à même la liste de candidatures qualifiées établies par le comité des mises en candidature, tandis que cinq représentants du public seraient choisis par le gouvernement provincial, qui pourrait aussi puiser à même la liste des candidatures.

À notre avis, il s'agit toujours d'autoréglementation, puisque les membres élisent 8 des 16 membres du Conseil et 3 autres sont choisis par le Conseil parmi les candidatures à titre personnel, alors que le gouvernement sélectionne seulement 5 des 16 membres. Les comités de réglementation et les autres aspects du fonctionnement de CARNA continueront à représenter une gouvernance de la profession largement assurée par la profession, complétée par une expertise externe au besoin.

Pour ce qui est de la taille du Conseil, la recherche nous montre que la taille moyenne des conseils d'administration au Canada est de 11 membres, l'idéal se situant entre 9 et 15. La taille actuelle du Conseil, qui est de 16, dépasse très légèrement cette fourchette, mais avec un nombre relativement plus élevé, il est plus facile d'aboutir avec un groupe plus diversifié. La diversité dont il est question ici englobe le genre et l'origine ethnique ainsi que la diversité géographique et la diversité dans les domaines d'exercice. De plus, nous recommandons la création de quatre comités permanents du Conseil (des comités de gouvernance), de sorte que 16 est plus facile à gérer pour doter les comités, la plupart des membres du Conseil siégeant alors à un seul comité permanent.

Par conséquent, nous recommandons un Conseil de 16 membres pour offrir la possibilité d'assurer une diversité tout en maintenant l'équipe de direction à un nombre qui permet la cohésion.

COMPOSITION DES COMITÉS DE RÉGLEMENTATION ET SÉLECTION DE LEURS MEMBRES

Recommandation 7 : Que CARNA adopte un processus de sélection des membres et des présidences de comités de réglementation qui soit plus explicitement axé sur les compétences, avec un comité des mises en candidature qui vérifie et recommande des candidatures pour leur nomination par le Conseil.

Autres solutions envisagées, mais non recommandées :

- Maintenir la démarche actuelle : le Conseil provincial nomme des infirmières intéressées (et des membres du public) pour siéger à six des sept comités de réglementation (le comité d'appel est formé de membres du Conseil provincial) – à noter que ce processus est largement conservé, mais que les compétences jouent un rôle plus explicite dans le choix de candidatures, qui sont vérifiées par un comité des mises en candidature.
- Adopter un processus où un comité des mises en candidature vérifie les candidatures, mais où les membres élisent les membres des comités réglementaires.

CARNA fait appel à sept comités de réglementation pour assurer la gouvernance réglementaire de la profession – et à cinq comités de gouvernance pour aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités de gouvernance d'entreprise. La présente section porte uniquement sur les comités de réglementation.

« En amont » décrit toutes les étapes de la gouvernance réglementaire qui ont lieu avant qu'un événement (infraction ou possibilité d'infraction) se produise. Des ressources sont affectées à la gouvernance réglementaire en amont surtout pour réduire le risque d'infractions. Cela comprend l'agrément, l'établissement de normes et des qualités requises et tous les aspects de la gouvernance réglementaire qui établissent une direction pour les membres et la profession.

« En aval » décrit toutes les étapes de la gouvernance réglementaire qui ont lieu après qu'un événement (infraction ou possibilité d'infraction) se produit. La gouvernance réglementaire en aval se concentre sur le signalement des infractions, leur jugement et leur règlement, puis sur les étapes après la décision de la divulgation et le raffinement des règles qui ferment le cercle pour revenir à la gouvernance en amont. Le processus en aval comprend les enquêtes, les mesures disciplinaires, l'aptitude à exercer et tous les aspects de la gouvernance réglementaire qui permettent de surveiller, d'évaluer et de tenir responsables les membres de la profession.

Le récent *Cayton Report on CARNA's Complaints Processes and Outcomes*⁶ [Rapport Cayton sur les processus et les résultats du traitement des plaintes de CARNA] (septembre 2019) offre une excellente évaluation de ce domaine, y compris ce qui peut être amélioré sur le plan de l'accessibilité, de l'indépendance, de la robustesse et de la transparence. Comme GSI appuie les conclusions et les recommandations de ce rapport, il ne sert à rien pour nous ici de faire double emploi.

Notre conclusion est que CARNA a les bons comités de réglementation en place et a déjà pris l'initiative de séparer du Conseil la composition de la plupart (six sur sept) de ses comités de réglementation. C'est de façon générale un point fort, des améliorations étant déjà apportées à la gouvernance réglementaire à la suite des travaux de Cayton pour CARNA.

Il faudrait maintenant qu'un processus plus robuste de vérification et d'évaluation des candidatures soit adopté pour les personnes qui participeront ou présideront les comités de réglementation afin d'encourager la nomination de personnes qualifiées dans tous les cas, surtout à la présidence des comités (il n'est pas nécessaire que ce soient des membres de la profession.)

Le comité des mises en candidature a un rôle clé à jouer pour recruter, vérifier et recommander de façon indépendante des candidatures pour les comités de réglementation en s'appuyant sur les compétences et les qualités recherchées. Surtout dans le cas des comités de réglementation en aval,

⁶ https://nurses.ab.ca/docs/default-source/latestnews/cayton-report.pdf?sfvrsn=2df588fc_6

ces compétences peuvent relever de l'application de la loi, de la prise de décision fondée sur des données probantes, et d'une expérience et de capacités quasi judiciaires.

SÉLECTION DES DIRIGEANTS

Recommandation 8 : Que CARNA adopte un processus selon lequel les personnes que la présidence ou la vice-présidente (du Conseil ou de CARNA) intéresse parmi les membres actuels du Conseil (représentant la profession ou le public) font l'objet d'une vérification et d'une évaluation par le comité des mises en candidature, puis son élues par le Conseil.

Autre solution envisagée, mais non recommandée :

- Maintenir l'élection directe par l'ensemble des membres de la présidence et de la présidence désignée de CARNA.

L'emploi des termes « présidence du Conseil » et « vice-présidence du Conseil » pour ces dirigeants montre qu'il s'agit de dirigeants choisis par et parmi les membres du Conseil et que leur principal rôle est de diriger le Conseil, alors que les termes « présidence de CARNA » et « vice-présidence de CARNA » impliquent la direction de l'organisme dans son ensemble, donc des personnes choisies par les membres de l'organisme directement. Le choix porte donc ici plus que sur la méthode de sélection, mais aussi sur l'étendue des attributions. Puisque la *Health Professions Act* [Loi sur les professions de la santé] exige explicitement qu'il existe un bureau de la présidence, CARNA pourrait avoir à maintenir ce bureau, mais l'intention est que cette personne s'occupe principalement de présider le Conseil et de diriger la fonction de gouvernance, alors que la directrice générale/registraire serait la principale porte-parole de l'entité en tant qu'organisme de réglementation.

Dans une certaine mesure, le processus de sélection des dirigeants du CARNA est un vestige du modèle de gouvernance d'un syndicat ou d'une association de membres, en vertu duquel les dirigeants sont directement élus par et parmi les membres de l'organisme. Si CARNA devient un organisme de réglementation à mandat unique, cette pratique ne serait plus cohérente, et il faudrait que la présidence du Conseil soit choisie par et parmi les membres du Conseil.

Bien que cela semble aller de soi, n'importe quel membre du Conseil serait admissible ou à la présidence ou à la vice-présidence du Conseil, et ce aussi bien les membres de la profession que les autres membres. À l'heure actuelle, seuls les membres de la profession sont admissibles, mais encore là, il s'agit d'un vestige du double mandat. Dans un organisme de réglementation à mandat unique, quel signal enverrait-on aux membres représentant le public au Conseil, à savoir qu'ils sont suffisamment « égaux » pour assumer le fardeau de la responsabilité, siéger aux comités, rendre des comptes et même assumer une responsabilité professionnelle, mais pas assez pour servir comme dirigeants du Conseil? Nous avons donc rejeté cette solution.

Les candidatures à la présidence et à la vice-présidente du Conseil seraient d'abord vérifiées par un comité des mises en candidature. Un processus de vérification a l'avantage d'éliminer les candidats moins qualifiés, mais il présente également un risque de partialité ou qu'un petit sous-ensemble du Conseil ait, dans les faits, le contrôle sur ce choix. Ajoutons toutefois que cet argument est également avancé contre l'utilisation des comités de mises en candidature pour vérifier et évaluer les membres

du Conseil et des comités : le processus de sélection robuste et transparent suivi par le comité des mises en candidature est au cœur de la gouvernance réformée pour que CARNA réussisse et soit accepté et durable.

Une durée de deux ans pour le mandat de ces dirigeants est probablement ce qui est le plus sensé : un mandat d'un an est trop court pour que les dirigeants aient le temps d'apporter une contribution durable, mais un mandat de trois ans commence à être un engagement plutôt long, et si la personne à la vice-présidence est même perçue comme la successeure de la présidence, et non pas seulement comme son adjointe, six ans est une période beaucoup trop longue pour assurer le renouvellement du leadership (si l'on additionne les deux mandats).

INITIATION ET PERFECTIONNEMENT

Recommandation 9 : Que CARNA adopte un programme d'accueil par étapes, d'abord en informant les membres dans leur ensemble, et les candidats potentiels au Conseil et aux comités, à propos de leur mandat, de leurs responsabilités, des attentes, des qualités et des compétences requises, puis en poursuivant par un processus d'initiation et de perfectionnement professionnel continu axé sur 1) les compétences en gouvernance réglementaire et 2) une gouvernance d'entreprise suffisante pour assurer une réglementation efficace et protéger l'intérêt du public.

Les choix antérieurs, surtout à propos du mandat, orienteront la formation des membres pour réduire les conceptions erronées entourant CARNA et le rôle du Conseil. Puis ces choix, et d'autres choix entourant l'efficacité et la composition, influenceront sur l'accueil de nouveaux membres au Conseil et aux comités et les programmes de perfectionnement continu.

Le principal enjeu ici est la perception erronée parmi les nouveaux membres du Conseil de leur rôle de réglementation et de leur obligation fiduciaire envers la protection de l'intérêt du public. Puisque cela commence avec les membres en général, on peut alors soutenir que c'est là où doit débiter le processus d'accueil : avant que des candidatures soient même proposées ou que des personnes se disent intéressées à siéger au Conseil ou à des comités de réglementation, les membres devraient être impliqués dans le mandat du CARNA et sensibilisés à cet égard, de même que pour les attentes des membres du Conseil et des comités.

Il s'ensuivrait un processus d'initiation et de perfectionnement professionnel axé sur 1) les compétences en gouvernance réglementaire et 2) une gouvernance d'entreprise suffisante pour assurer une réglementation efficace et protéger l'intérêt du public.

TRANSITION ET MISE EN ŒUVRE

Outre nos recommandations dans les domaines de gouvernance mentionnés, CARNA devra suivre d'autres étapes et faire d'autres choix pour effectuer la transition et mettre en œuvre son nouveau modèle de gouvernance réformée. Le moment de la transition et de la mise en œuvre dépendra si les réformes exigent des modifications d'ordre statutaire ou réglementaire – la composition du Conseil et la sélection de ses membres par exemple – et du temps qu'il faudra pour les apporter. En attendant, CARNA devrait aller de l'avant avec les réformes qui peuvent être adoptées sans l'approbation du

gouvernement. Il pourrait s'écouler environ un an avant que la transition vers la nouvelle gouvernance soit complétée.

- ✓ **Le nom CARNA** lui-même devrait être changé, comme son image de marque, car il ne s'agirait plus de l'« Association ». La création d'une nouvelle image de marque exige du temps, de l'argent et des efforts, de sorte qu'il serait peut-être nécessaire d'étaler cet effort sur deux ans tout au long de la transition, plutôt que de s'y attaquer d'un coup. Le choix du nouveau nom et de la nouvelle image de marque importera quant au signal et au message qu'ils envoient à la profession, au gouvernement et au public. Le nom *Alberta Registered Nurses Regulatory Authority* [Organisme de réglementation des infirmières et infirmiers autorisés de l'Alberta] est une possibilité pour lancer la conversation.
- ✓ Les attributions, la composition, la sélection et le soutien du **comité des mises en candidature** : comme il a été mentionné, il s'agit d'un élément essentiel du processus de sélection réformé pour que le Conseil et les comités soient acceptés, soutenus et donc efficaces. Nous n'allons pas jusqu'à recommander la composition définitive de ce comité, mais nous appuyons un comité composé de membres du Conseil, comme les autres comités de gouvernance. D'autres solutions existent : l'Ordre des infirmières et infirmiers de l'Ontario a formé un comité des mises en candidature composé de 5 membres, soit 2 venant du Conseil (1 infirmière/infirmier, 1 membre du public) et 3 qui ne sont pas membres du Conseil, et pas plus de la moitié des membres venant de la profession. Le raisonnement de l'OIIO est de créer un certain degré d'indépendance par rapport au Conseil puisque les membres se sont dit inquiets de perdre leur voix, ce qui ne serait pas le cas pour CARNA puisque nous recommandons une sélection à deux niveaux où la voix des membres continue à être entendue grâce à l'élection de membres de la profession au Conseil, qui auront d'abord été évalués par le comité des mises en candidature. L'Ordre des enseignantes et enseignants de l'Ontario, qui faisait face au même dilemme, a choisi d'adopter une méthode de tirage au sort où les membres du Conseil sont choisis au hasard parmi les membres de la profession. Encore une fois, cela n'est pas nécessaire pour le CARNA pour la même raison. Quelle que soit la composition du comité des mises en candidature, nous serions favorables à ce que la présidence soit choisie par et parmi les membres du comité, que les mandats durent trois ans et soient échelonnés, et que le maximum soit de deux mandats (c.-à-d. il faudrait quitter le comité au bout de six ans).
- ✓ Des **profils de compétences** devront être élaborés pour le Conseil et les comités de réglementation et seront utilisés par le comité des mises en candidature pour recruter, vérifier et proposer des candidatures. Ces profils seraient alignés sur le nouveau plan stratégique d'un organisme de réglementation à mandat unique, ainsi que sur ses priorités stratégiques. Outre le savoir-faire et les compétences indispensables, ces profils sont l'occasion de définir les aspirations en matière de diversité, dont le genre, la provenance géographique, l'origine ethnique et le domaine d'exercice. Différents comités de réglementation peuvent avoir des profils différents, par exemple selon qu'ils s'occupent de la gouvernance réglementaire en amont ou en aval (les profils pour la gouvernance en aval pourraient rechercher une expérience du processus et une expertise quasi judiciaires). De toute évidence, le nouveau comité des mises en candidature aura besoin d'un soutien

important, tout aussi bien du personnel que d'expertise externe, surtout à cette étape de l'élaboration.

- ✓ **Mandats et transition des membres du Conseil et des comités** : des mandats échelonnés de trois ans avec un maximum de deux mandats sont une bonne pratique pour avoir un juste équilibre entre la mémoire institutionnelle, la cohésion et l'élan apporté par le renouvellement, les idées nouvelles et l'indépendance. Une décision devra être prise pour savoir si les membres actuels du Conseil sont admissibles– ou même préférables – et, le cas échéant, combien ils devraient être, pour siéger au nouveau Conseil. Il faudrait ensuite décider du mandat de ces membres.