

Rôle du président du conseil d'administration

Crepuq

**Association des secrétaires généraux
d'établissements universitaires**

Sherbrooke, le 3 avril 2008

Armand Couture

Rôle du président du conseil d'administration

Expérience comme président de C.A.

- **INRS – Composante de l'U.Q., depuis 8 ans**
- **Autres présidences:**
 - SEBJ, H-Q International (1990+),**
 - ICI Environnement, STAS (2000+)**
- **Autres conseils d'administration:**
 - Compagnies para-publiques et privées**

Rôle du président du conseil d'administration

Particularités d'un Conseil universitaire

- **Nomination particulière à chaque université**
- **Président du C.A. et autres membres du conseil**
- **Cas INRS – par décret gouvernemental**
- **Durée de nomination – annuel pour INRS**
- **Rôle défini par règlement ou par loi**
- **Président du C.A. à temps partiel vs Chef de l'établissement directeur général**
- **Comités du conseil et leur rôle**

Rôle du président du conseil d'administration

Principes de gouvernance

- **Ministère de l'éducation**
 - **Québec et universités canadiennes – états financiers**
 - **Gouvernance à l'étude –consultation en cours**
 - **Cas du périmètre comptable – U.Q. et autres**
 - **Nouvelles normes comptables**
- **Université du Québec**
 - **Loi et assemblée des gouverneurs**
- **Principes recommandés par le rapport Toulouse**

Rôle du président du conseil d'administration

États financiers

- **Format du Ministère de l'éducation**
 - **Fonds sans restrictions (exploitation)**
 - **Fonds avec restrictions (recherche)**
 - **Fonds de l'équipement (bâtiments et autres)**
 - **Fonds de dotation**
- **Particularités**
 - **État financier format interne et format ministère**
 - **Transferts inter-fonds – complexe et arbitraire**
 - **Financement des frais indirects de la recherche**

Rôle du président du conseil d'administration

États financiers (suite)

- **Consolidation des fonds – nouvelle règle**
- **Financement des frais indirects de la recherche – à appliquer aux divers fonds**
- **Transferts inter-fonds mieux encadrés**
- **Nouvelles règles de gouvernance**
- **Contrôle financier du Conseil du Trésor**
- **Gestion de projets majeurs à encadrer**

Rôle du président du conseil d'administration

Recommandations du rapport Toulouse

- 1. Une mission claire**
- 2. Une gouvernance sensible au caractère propre de chaque institution**
- 3. Une gouvernance fondée sur l'autonomie**
- 4. Responsabilités précises pour le C.A.**
- 5. Un C.A. diversifié et représentatif avec majorité de membres indépendants**
- 6. Membres du C.A. légitimes et crédibles**

Rôle du président du conseil d'administration

Recommandations du rapport Toulouse (suite)

- 7. Des mandats de trois ans et des délais de nomination raisonnables**
- 8. Création de trois comités essentiels**
- 9. Des membres du C.A. tous responsables pour le bien de l'ensemble de l'institution**
- 10. Moins d'instances décisionnelles et une meilleure coordination**

Rôle du président du conseil d'administration

Recommandations du rapport Toulouse (suite)

- 11. Le choix du dirigeant selon une démarche renouvelée**
- 12. Une reddition de compte complète et transparence**

Rôle du président du conseil d'administration

1. Mission claire pour guider les décisions

- **Enseignement**
- **Recherche**
- **Service à la communauté**

Le C.A. doit surveiller les orientations

Rôle du président du conseil d'administration

2. Une gouvernance sensible au caractère propre de chaque institution

- **Niveaux de l'enseignement - Bourses**
- **Environnement régional – Étalement**
- **Mission internationale – Inscriptions - Échange**

**Le C.A. doit administrer en tenant compte de la
mission et aussi des ressources financières**

Rôle du président du conseil d'administration

3. Une gouvernance fondée sur l'autonomie et la responsabilité de l'institution

- **C.A. et ses comités vs Direction générale**
- **Gestion sous surveillance**
- **Coordination de l'enseignement par le ministère et la Crepuq**
- **Subventions conditionnelles et tardives**

Le C.A. doit bien définir les responsabilités de ses comités et les niveaux d'autorité de la gestion

Rôle du président du conseil d'administration

4. Des responsabilités précises pour le C.A.

- Constat: le C.A. ne nomme pas le dirigeant ni sa rémunération dans plusieurs institutions
- Le C.A. doit avoir confiance aux informations qui lui sont transmises – il en dépend
- Le C.A. doit laisser à la direction la gestion quotidienne
- Le C.A. doit orienter et adopter des politiques et procédures qui assurent la bonne gestion

Le C.A. doit s'assurer qu'il est bien informé et que les vérifications internes et externes sont adéquates

Rôle du président du conseil d'administration

5. Un C.A. diversifié avec majorité de membres indépendants

- La nomination des nouveaux membres cause parfois problème
- Le recrutement est très particulier aux institutions
- Le président du C.A. devrait jouer un plus grand rôle dans le recrutement et l'évaluation des membres
- Le C.A. doit inclure des spécialistes

La nomination des membres et du président est à revoir ainsi que la durée des mandats

Rôle du président du conseil d'administration

- 6. Mes membres indépendants, légitimes et crédibles**
- 7. Des mandats de trois ans et des délais de nomination raisonnables**
 - **Le recrutement est très particulier aux institutions**
 - **Les délais de nomination sont généralement trop longs**

Rôle du président du conseil d'administration

8. Créer trois comités essentiels

- Comité de vérification
- Comité de gouvernance et d'éthique
- Comité des ressources humaines

Le C.A. doit nommer une majorité de membres externes sur ces comités

Le C.A. doit-il aussi nommer un Comité Exécutif ? - Non (Toulouse) – Oui (INRS)

Rôle du président du conseil d'administration

9. Membres du C.A. responsables pour le bien de l'ensemble de l'institution

- **Membres libres de toute allégeance**
- **Membres guidés par le bien commun**

Le C.A. doit adopter un code de déontologie et d'éthique et surveiller son application

Rôle du président du conseil d'administration

10. Moins d'instances décisionnelles et meilleure coordination

- **Valider l'organigramme et les niveaux d'autorité**
- **Encourager un changement de culture qui a tendance à s'opposer aux changements organisationnels**
- **Appuyer la direction générale**

Rôle du président du conseil d'administration

11. Le choix du dirigeant

- Procédures à renouveler – Cas U.Q.
- Confidentialité des candidatures à privilégier, au moins dans la sélection initiale
- Cas particulier dans chaque institution

Le C.A. devrait être responsable du choix

Rôle du président du conseil d'administration

12. Une reddition de compte complète et transparente

- **Un document complet**
- **Une seule autorité de contrôle**
- **Rôle de la direction générale**
- **Nouvelles règles à prévoir**

Le C.A. doit être responsable de la reddition de compte avec la Direction

Rôle du président du conseil d'administration

Remarques particulières

- **Différences essentielles entre un C.A. de compagnie et un C.A. universitaire**
- **Le président du C.A. n'est pas l'exécutif principal – il est dépendant du dirigeant**
- **Le dirigeant a un bureau de direction similaire à un conseil des ministres (vice-recteurs et autres)**
- **Il n'y a pas de continuité garantie dans la direction lorsque le dirigeant est remplacé**
- **Le C.A. doit assuré la continuité**

Rôle du président du conseil d'administration

Conclusions

- **Les règles de gouvernance doivent être actualisées**
- **Les normes comptables doivent être uniformisées**
- **Les nominations doivent être revues**
- **Le rôle du C.A. est différent pour:**

Rôle du président du conseil d'administration

Conclusions (suite)

- **L'enseignement – approbation des programmes et des nominations – résolution des plaintes, de l'éthique**
- **La recherche – le contrôle des surplus ou déficits des fonds de recherche et l'impact sur les budgets d'exploitation**
- **Les projets – assurer une gérance de projet professionnelle et compétente**

Rôle du président du conseil d'administration

Conclusions (suite)

- **Le C.A. est responsable des budgets et de la finance**
- **Le C.A. doit arbitrer entre les objectifs de la mission et les ressources financières**
- **Le président du C.A. doit gérer le C.A. et s'assurer de la qualité des dossiers qui sont soumis au C.A.**

Rôle du président du conseil d'administration

Conclusions (suite)

- **En résumé:**
 - **Le dirigeant est comparable à un premier ministre avec tous les pouvoirs qui lui reviennent par sa fonction et les règlements**
 - **Le C.A. est comparable à l'assemblée nationale vis-à-vis le premier ministre avec un pouvoir de veto et de surveillance – les sujets à l'ordre du jour sont ceux soumis par la direction**
 - **Le président du C.A. est comparable au leader du gouvernement à l'assemblée nationale et doit assurer le bon fonctionnement**

Rôle du président du conseil d'administration

Merci