



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Séminaire sur la gouvernance des CÉGEPs

***Vers une gouvernance
« créatrice de valeurs »^{MD}***

Pour une gouvernance créatrice de valeurs®

Plan de la présentation

- I. OBJECTIFS ET ATTENTES**
- II. LA GOUVERNANCE ET SON ÉVOLUTION**
- III. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**
- IV. LES COMITÉS DU CONSEIL**
- V. LA GOUVERNANCE CRÉATRICE DE VALEURS**
- VI. MOT DE LA FIN**
- VII. ÉVALUATION**



Objectifs et attentes

**Que peuvent faire les collèges
pour renforcer leur gouvernance
dans le cadre actuel?**

(i.e. Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, c. C-29)



- A. Prendre conscience de l'ampleur et de l'importance des responsabilités du conseil.
- B. Outiller le conseil afin d'améliorer la qualité de l'exercice des pouvoirs.
- C. Favoriser une implication plus importante de la part de chaque administrateur.
- D. Susciter une réflexion sur les principes de gouvernance fondée sur des politiques claires et des pratiques généralement reconnues.
- E. Inciter les administrateurs à faire évoluer la gouvernance des collèges et à dépasser les exigences minimales de la loi et du MÉES.



La gouvernance et son évolution

« Comment un petit groupe de personnes (**s'impliquant à temps partiel**) peut-il en arriver à **superviser, contrôler et orienter** les dirigeants d'une organisation, **prendre les décisions stratégiques** ainsi que **protéger et promouvoir les intérêts** des membres et autres commettants? »

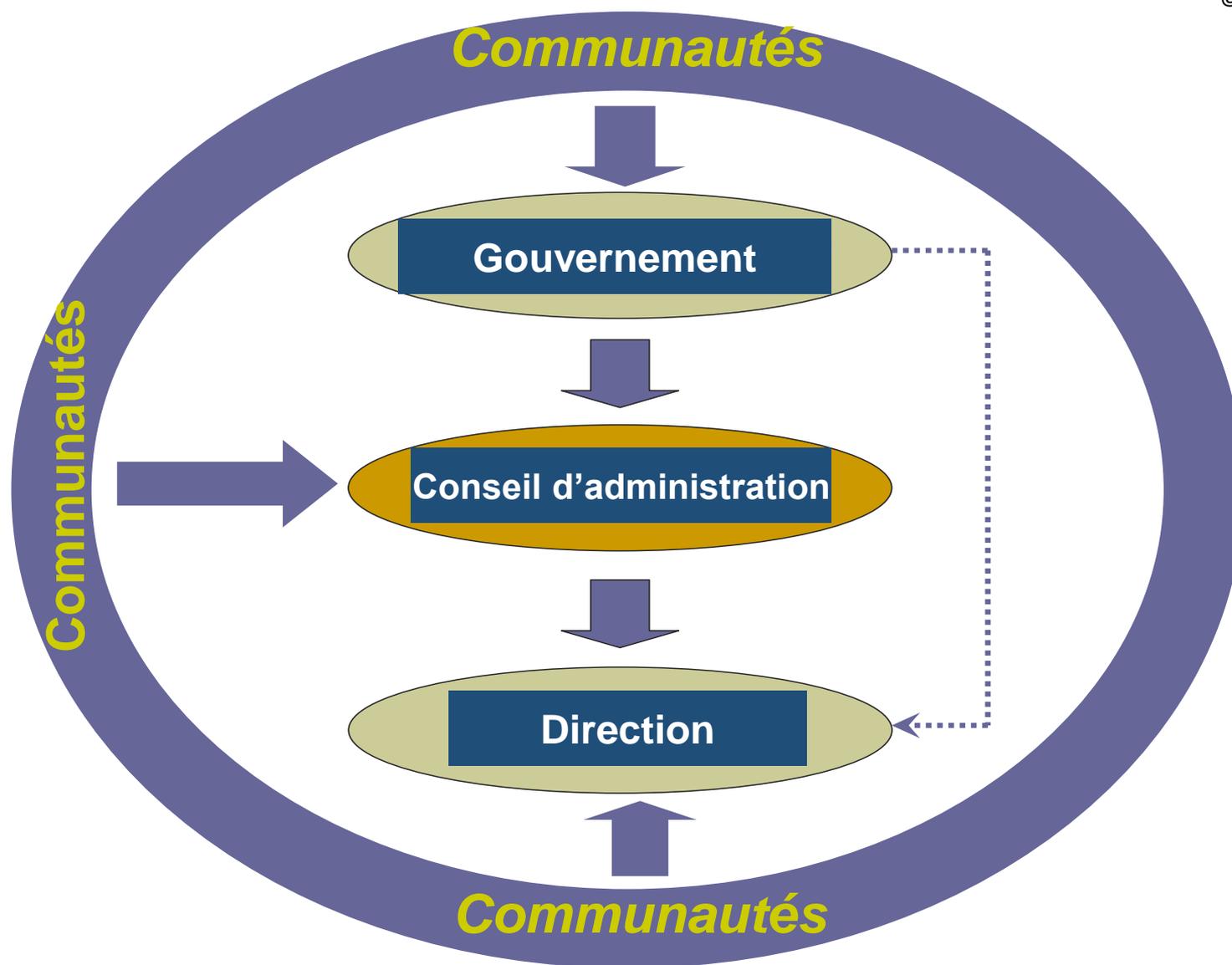
Source: Allaire, 2002

« Le renforcement des mécanismes et des pratiques de gouvernance est un élément essentiel pour garantir l'efficacité des services publics et permettre aux citoyens de tenir leur gouvernement responsable quant à leur engagement à atteindre les objectifs de développement. »

*Source: OCDE texte introductif à la page Institutions responsables et efficaces, 2017
(OECD.org/fr/gouvernance/institutions-responsables-efficaces)*

« Les contribuables s'attendent à ce que les sociétés fassent bon usage des fonds publics qui leur sont confiés, que leur gestion soit efficace, efficiente et transparente, que leur mandat soit clair et pertinent. Leur conseil d'administration, s'appuyant sur des règles et des principes de saine gouvernance, devrait jouer un rôle essentiel à cet égard. »

*source: Nos sociétés d'État sont-elles bien gouvernées?
Rapport de l'IGOPP, p.8, juin 2017*



Automne 2016 - Audit du VGQ sur la gestion administrative de cinq collèges

Constat: La gouvernance ne dispose pas d'une information complète pour exercer pleinement sa responsabilité. Il recommande donc de « *s'assurer que les instances de gouvernance reçoivent une information suffisante et en temps opportun afin qu'elles puissent exercer leur rôle quant aux décisions stratégiques et à la surveillance de l'efficacité des contrôles... »*

(source: Rapport du VGQ à l'AN pour l'année 2016-2017,
Gestion administrative des cégeps, chap.3, p.35)

Juin 2017 - Étude de l'IGOPP sur la gouvernance des collèges

Conclusion: Bien que le cadre actuel de gouvernance ait été déterminé dans les lois de 1967 et de 1993, il est possible, voire nécessaire d'actualiser et de mettre à niveau la gouvernance des collèges en appliquant des politiques claires et des pratiques reconnues qui renforceront son efficacité et son imputabilité.

(source: Étude sur la gouvernance des cégeps du Québec, IGOPP, juin 2017.)

Dans les cégeps

- La question de la gouvernance se pose moins en réaction à des problématiques importantes de gestion que dans une perspective proactive d'améliorer la gouvernance et son ancrage dans son milieu, compte tenu notamment des obligations d'imputabilité et de reddition de comptes.



Une gouvernance moderne et porteuse de valeurs s'appuie sur

- L'adhésion de tous les administrateurs au service de la mission publique de l'institution.
- La compréhension partagée des rôles de la gouvernance et de la gestion.
- L'adhésion de tous les administrateurs à des valeurs fondamentales de gouvernance telles l'éthique et la déontologie, l'intégrité, l'imputabilité.
- La formation continue des administrateurs.
- La composition optimale du conseil d'administration.



Une gouvernance moderne et porteuse de valeurs s'appuie sur

- La responsabilité juridique des administrateurs.
- Une reddition de comptes franche, claire, complète et publique.
- La qualité de l'information financière, de l'analyse de risque et la transparence.
- La qualité et le suivi de la planification stratégique (développement et réussite) dans la réalisation de la mission.
- L'indépendance des vérificateurs et les pratiques de contrôles internes.



Défi : Installer une gouvernance moderne dans un cadre vieux d'un demi-siècle et encombré

Le réseau collégial

- 48 collèges
- 48 CCTT
- 5 écoles nationales

Effectif scolaire en 2016-2017 : 173 000

Effectif employé : 26 411

Nombre d'administrateurs : + de 970 administrateurs

C.A. type : 19 administrateurs

Trois groupes d'administrateurs selon leur lien avec le collège

- 9 administrateurs externes nommés par le ministre et le Conseil
- 4 administrateurs ayant un lien d'intérêt
- 6 administrateurs internes ayant un lien d'emploi

Seuls les administrateurs de l'externe nommés par le ministre et le Conseil pourraient être assimilés à des administrateurs indépendants au sens de la Loi sur le gouvernement des sociétés d'État.

MAIS TOUS LES ADMINISTRATEURS SONT
CONJOINTEMENT ET SOLIDAIREMENT RESPONSABLES
DE LA SAINTE GOUVERNANCE DE LEUR COLLÈGE.

...TOUS LES ADMINISTRATEURS, QUEL QUE SOIT LE
COLLÈGE ÉLECTORAL QUI LES A DÉLÉGUÉS.



Dans un collège, les valeurs fondamentales de gouvernance ne sont pas réservées ni exclusives aux seuls administrateurs externes. Elles doivent être partagées, assumées et assimilées par tous les membres du CA.

Cadre actuel de la gouvernance collégiale

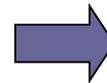
- 18 lois
- 19 règlements provinciaux
- Un régime budgétaire et financier comportant
 - ✓ 114 annexes
 - ✓ 56 procédures



Modèle traditionnel *S'ASSURER DE*

Fiduciaire

*Suivi et contrôle
des dépenses*



Nouveau modèle *CONTRIBUER À*

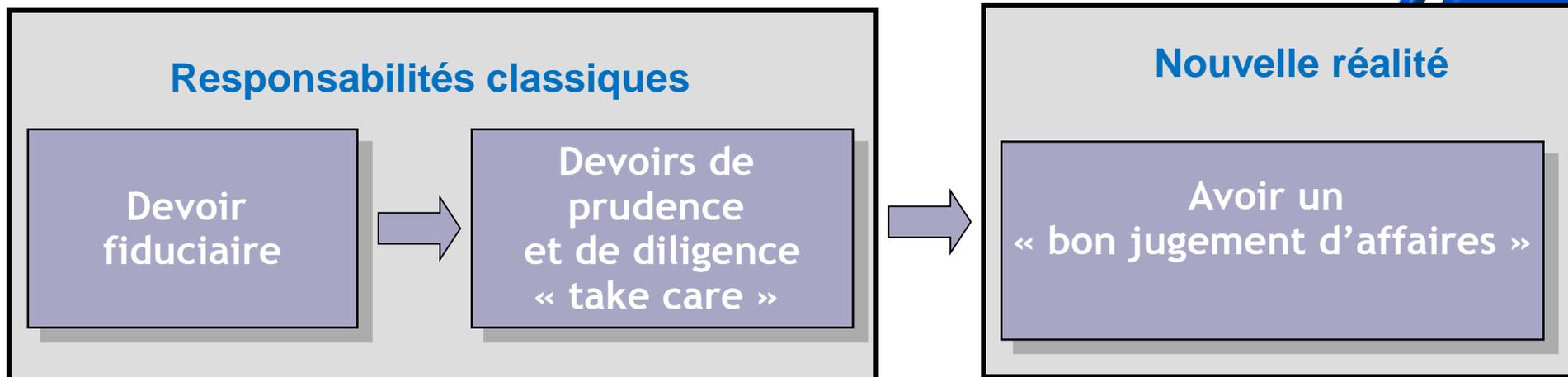
**Création
de valeurs**

*Enrichir
les décisions*



Un conseil d'administration est responsable de la réalisation de la mission du collège (fiduciaire - trustee).

Chaque membre souscrit à cette responsabilité et la partage.



1. Les conseils d'administration doivent s'assurer que les fonds publics qui sont confiés aux cégeps soient utilisés pleinement pour réaliser leur mission et d'une manière qui répond aux plus hauts standards d'éthique (intégrité, transparence, etc.). On parle ici de « gouvernance fiduciaire » ou du rôle de fiduciaire des conseils d'administration.



2. Au-delà de ce premier rôle, on comprend de plus en plus l'importance que les conseils d'administration puissent aider les cégeps à aller plus loin, à se développer, à progresser (amélioration de leur efficacité, de leur efficience, de la qualité et la pertinence de leurs services à la population, etc.). Bref, qu'ils enrichissent les décisions des organisations et contribuent à améliorer leur productivité. On parle ici d'une « gouvernance créatrice de valeurs » .



Le conseil d'administration

Les fonctions de la gouvernance

- Définir l'orientation stratégique de l'institution, déterminer des objectifs, et en approuver le plan de mise en œuvre.
- Approuver le budget annuel, le plan d'immobilisations, le rapport financier et le rapport annuel.
- S'assurer que la mise en oeuvre effective demeure conforme à la stratégie approuvée; évaluer les résultats et l'avancement.
- Identifier les risques de toute nature et s'assurer qu'ils sont gérés.



Les fonctions de la gouvernance

- S'assurer que l'institution est administrée selon des normes reconnues et en conformité avec les lois.
- S'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles, financières et techniques.
- Définir les politiques et les règlements de l'institution, les réviser périodiquement et s'assurer qu'ils sont appliqués.
- Effectuer une reddition de comptes franche, claire, complète.
- Nommer et évaluer les principaux dirigeants (DG et DÉ).



1. La loi des collèges en prescrit trois :

- Le conseil d'administration, instance supérieure de la gouvernance. Les administrateurs élisent parmi eux un président et vice-président chaque année.
- Le comité exécutif, présidé par le directeur général, mais composé de membres choisis par le CA. Le Comité exécutif est chargé de « l'administration courante ».
- La commission des études, présidée par le directeur des études, composée des délégués des personnels, est une instance consultative obligée.



2. Le RRI (règlement de régie interne), adopté et tenu à jour par le Conseil d'administration, devrait prévoir:
 - a) La formation des comités statutaires de base de gouvernance.
 - Audit, vérification et politiques financières
 - Gouvernance, éthique et déontologie
 - Ressources humaines
 - b) L'attribution à un comité statutaire ou à d'autres comités permanents du CA des enjeux suivants.
 - Ressources technologiques et matérielles
 - Gestion des risques
 - c) Indiquer que le CA a toute autorité pour former par résolution des comités permanents ou ad hoc sur toute question relevant de sa responsabilité. (Exemple : Gestion immobilière, technologie)



Pour chacun des comités, le CA adopte un règlement constitutif, aussi appelé chartre de comité, dans lequel il décrit :

- le mandat du comité
- sa composition
- son fonctionnement
- ses responsabilités
- ses pouvoirs
- sa reddition

TOUS LES COMITÉS STATUTAIRES, PERMANENTS OU AD HOC ONT UN **RÔLE CONSULTATIF** AUPRÈS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.



Définitions

Comité statutaire : Comité dont la formation est obligatoire, prévue dans le RRI et encadrée par une charte ou un règlement constitutif. Composé uniquement d'administrateurs.

Comité permanent : Comité formé au sujet d'un enjeu stratégique de longue portée et récurrent, sans échéancier prédéterminé, telle la mise à niveau du parc technologique, etc. Son mandat ne se termine pas au dépôt de son premier rapport, mais se poursuit aussi longtemps que l'enjeu requiert l'attention et le suivi du CA. Composé d'administrateurs et de non administrateurs.



Définitions

Comité ad hoc : Comité formé pour approfondir une question spécifique et recommander au CA l'adoption d'une nouvelle politique, un nouveau plan pluriannuel, etc . Son mandat se termine avec le dépôt de ses recommandations.



Les outils de gouvernance

1. Le RRI contient habituellement les dispositions de base relatives à la convocation, l'ordre du jour des réunions, le déroulement des réunions, l'adoption des résolutions et le procès-verbal.

2. Autres politiques et pratiques du CA liées à sa gouvernance et à son fonctionnement:
 - la délégation de pouvoirs au comité exécutif et au directeur général
 - le plan de travail du CA pour l'année en cours
 - l'auto-évaluation du conseil d'administration
 - le profil des compétences et qualités des administrateurs
 - le code d'éthique et de déontologie des administrateurs
 - le code de conduite en assemblée
 - la répartition des rôles entre les administrateurs dirigeants
 - remboursement des dépenses de fonction, de déplacement ou de représentation



Outre la présidence du conseil d'administration, le président est généralement membre d'office de tous les comités du conseil et du comité exécutif. En sus de ses qualités de leader, le président doit donc être très disponible.

Rien n'empêche un Conseil d'administration d'alléger la tâche de son président en confiant des mandats et des fonctions au vice-président et à d'autres administrateurs (ex: la présidence d'un comité) disponibles et disposés à en donner un peu plus à leur collègue.

Cette pratique a l'avantage de répartir le travail entre les administrateurs et de préparer la relève, le cas échéant.

L'évaluation annuelle des administrateurs est menée par le président du conseil. Elle consiste à effectuer :

- ✓ une évaluation annuelle de la contribution de chaque administrateur aux travaux du conseil d'administration et en discuter avec les membres du comité de gouvernance.

L'évaluation triennale du conseil d'administration est menée par une firme indépendante. Elle consiste à effectuer :

- ✓ une évaluation confidentielle, de la part des administrateurs, du fonctionnement du conseil d'administration et de l'ensemble de la gouvernance de l'organisation.
- ✓ Elle permet de cibler les forces comme les faiblesses du conseil d'administration dans le but de mettre en place les mesures permettant d'améliorer son efficacité.

- convenir du nombre et du calendrier des réunions pour l'année
- Mieux organiser les réunions du conseil
 - Dresser l'ordre du jour pour chaque réunion
 - Identifier les sujets pour information;
 - Identifier les sujets pour orientation et décision
 - Durée des réunions
 - Lieu des réunions
 - Qualité des procès-verbaux
 - Qualité de la logistique
- Meilleure préparation aux réunions
 - Des dossiers par la direction
 - Des administrateurs
 - Des rapports des comités du conseil



- Se **Prépare** avant les réunions du conseil (par exemple, lecture de la documentation envoyée).
- Est **Présent** aux réunions (physiquement et mentalement).
- **Participe** aux débats et discussions (même lorsque ses idées sont contraires à l'opinion générale).
- Constitue une **Plus-value** aux débats.



**Qu'avez-vous apporté aux
débats du conseil
d'administration aux cours des
12 derniers mois?**



Un outil pour vous

Rapport sur la préparation de politiques et l'encadrement de pratiques de reddition afin de renforcer la gouvernance des cégeps.

Procure aux administrateurs et aux gestionnaires des repères de politiques et de pratiques en reddition qui les aideront à renforcer la gouvernance de leur établissement.

Porte sur cinq activités administratives et se focalise sur la reddition à la gouvernance.

1. Les conditions de travail non réglementées des cadres et des hors-cadre
2. Les dépenses de fonction
3. Les services autofinancés
4. La gestion contractuelle
5. L'évolution du parc immobilier

Le plan de travail annuel du Conseil d'administration permet aux administrateurs :

- d'avoir une vue d'ensemble des questions de fond qu'ils aborderont dans les prochaines réunions;
- de répartir les sujets à débattre selon leurs priorités;
- de répartir le temps de préparation et de discussion;
- de s'assurer qu'ils couvrent tout le champ de leurs responsabilités.

Un plan de travail annuel est un bon outil de planification pour les comités du conseil et pour la direction. Il sert aussi d'aide-mémoire et de guide de référence de toutes les parties prenantes à la gouvernance.

En général, les CA consacrent beaucoup de temps aux rapports de direction et aux états financiers et pas suffisamment de temps aux questions propres au futur de l'institution.

Quelques éléments d'un plan de travail annuel.

- le plan de réussite
- le cycle d'évaluation du CA et de ses administrateurs
- la revue des politiques et règlements
- le profil socio-professionnel du CA et la relève
- le cycle d'évaluation de la direction
- la déclaration annuelle des intérêts
- les séances de formation
- le cycle de vie et plan de développement des programmes
- les retraites fermées (lacs à l'épaule)
- la planification financière et budgétaire
- la mise à jour de l'analyse des risques
- toute autre question stratégique que le Conseil veut approfondir

Le président du Conseil d'administration a la responsabilité de coordonner les discussions au sujet du plan de travail.

- Toujours arriver avant le début de la réunion et débiter à l'heure.
- Prévenir les retards et en prendre note dans l'évaluation.
- Meilleur contrôle de l'agenda et tenter de terminer dans les temps.
- Donner le crédit lorsqu'il est mérité.
- Agir avec impartialité et encourager les différents points de vue.
- Être bref et concis.
- Être aux aguets des désaccords, dissidence et signes de frustration.
- Susciter et amener des questions pour approfondir les sujets.
- Ajourner lorsque le conseil est divisé.
- Importance de TIRER DES CONCLUSIONS !!!

- La délégation est incontournable pour les conseils d'administration.
 - au DG
 - aux comités du conseil
 - aux instances relevant du conseil

- La délégation sera profitable au conseil d'administration et au directeur général si les principaux paramètres sont présents. ⁽¹⁾
 - les responsabilités
 - les balises
 - les ressources
 - l'imputabilité



- Le conseil d'administration siège en public et décide en public, mais il peut délibérer en comité plénier ou à huis clos.

- Le comité plénier (non public) permet la pleine liberté d'expression et crée des consensus.
 - Cependant, il faut utiliser efficacement le comité plénier.
 - Permet d'analyser des questions complexes ou politiques méritant réflexion et non de traiter de toutes les questions à l'avance.
 - Lorsque certains sujets ont été traités en profondeur en comité plénier, le conseil siégeant en public doit résumer le contenu des discussions et principales positions.



- Le huis-clos du comité plénier (non public) se fait sans les gestionnaires qui ne sont pas membres du conseil d'administration.
 - Permet de donner aux administrateurs un temps privilégié pour qu'ils puissent se questionner librement sur l'efficacité du conseil et la possibilité d'améliorer la dynamique interne. C'est une occasion pour les administrateurs de discuter librement, sans la présence des gestionnaires.



- Son rôle principal est de s'assurer que le conseil d'administration exerce ses responsabilités de manière efficace et respecte les limites existant entre les responsabilités du conseil d'administration et celles de la direction.



- Préside toute réunion du conseil.
- Assure le bon fonctionnement du conseil en dirigeant les débats de façon :
 - Efficace; savoir amener rapidement le conseil à conclure.
 - Équitable; permettre à tous de participer.
 - Sereine; en particulier dans les moments de tension.
 - Solidaire; veiller à ce que les membres du conseil forment une équipe.
 - À l'écoute; savoir comprendre les silences et la dynamique du conseil.
 - Avec dynamisme; encourager un débat constructif sur toute question soumise au conseil et s'assurer que tous les points de vue sont entendus avant la prise de décision.



- Le président du conseil et le directeur général sont partenaires dans l'accomplissement de la mission de l'organisation.
- Le directeur général veille à l'exécution des décisions du conseil. Le président et le directeur général doivent s'appuyer mutuellement.



- Le président doit développer un lien de confiance qui lui permette de prendre certaines initiatives d'intervention ou de consultation auprès du directeur général. Si le lien de confiance est solide, le président peut devenir une personne-ressource importante pour le directeur général :

« Développer une connivence tout en gardant une distance »

Les comités du conseil

Qu'est-ce qu'un comité

- Petit groupe de personnes appuyant le conseil (3-4 membres).
- Choisies en fonction de leur expertise et qualification.
- Se réunissant environ 4-6 fois dans une année.
- Agissant en tant qu'experts et faisant des recommandations.
- En se voyant confier un mandat, un comité obtient une latitude d'intervention dans le cadre et les limites déjà établies par ce mandat.
- N'enlève pas la responsabilité du conseil.



« Pour être efficace et harmonieux, un conseil d'administration doit fonctionner comme une équipe, des personnes qui s'engagent dans un projet. Cette équipe doit produire des résultats qui proviendront plus de la synergie entre les membres que de la somme des efforts de chacun »

- **La *notion d'équipe* va se concrétiser par :**
 - L'initiative
 - La recherche de l'information
 - L'affirmation des convictions
 - La prise de décision
 - La gestion des différents
 - La résilience
 - L'analyse critique



➤ **Trop opérationnel**

- Le conseil n'est pas là pour gérer l'établissement.
- Les discussions qui dérapent sur les aspects opérationnels entraînent beaucoup de perte de temps lors des réunions du conseil.
- Le président du conseil doit intervenir pour garder les discussions dans le cadre du conseil.

➤ **Silencieux / mal préparé**

- Ne contribue pas beaucoup aux discussions.
- Ne se prépare pas pour la rencontre du C.A.
- L'implication est souvent limité à la présence au conseil.

➤ **Complaisant**



➤ **Absent**

- Certains membres sont compétents mais tellement occupés qu'ils sont régulièrement absents des rencontres du conseil.
- Vaut mieux des membres moins réputés mais présents.

➤ **Manque d'intérêt au groupe**

- Certains membres ont une feuille de route impressionnante, mais ils ne sont disponibles que pour donner accès à leur savoir alors que le travail de membres de conseil va bien au-delà.

➤ **Attention aux conflits de loyauté**



- **L'importance de l'enjeu**
 - Le réseau collégial public gère plus de 1,7 G de fonds publics et emploie ± 26 000 personnes.
 - Le cégep est souvent l'employeur majeur dans la région.

- **Objectif de la vérification**
 - S'assurer que des structures et des processus suffisants et adéquats sont en place pour favoriser une bonne gouvernance par les conseils d'administration d'établissements.
 - Surveillance effective : il s'agit d'observer avec attention de manière à exercer un contrôle.
 - Rôle important du comité de vérification.
 - Travailler efficacement avec le vérificateur externe.



- Comprendre, interpréter et naviguer à travers les rapports financiers.
- Mesurer la performance financière.
- Mesurer l'alignement des objectifs stratégiques avec les résultats financiers.
- Analyser la cohérence entre les priorités et les prévisions budgétaires.
- Travailler avec la vérification, les risques et les contrôles financiers.
- Juger, c'est comparer.



- Ceux qui prennent des décisions assument pleinement leurs responsabilités.
- Une division des pouvoirs entre mandants, conseil d'administration et direction générale claire et bien comprise.
- Des décisions non motivées par des intérêts personnels ou de petits groupes.
- Les compétences, l'expérience et le savoir-faire des membres du conseil d'administration mis à contribution.



Des outils pour vous

- Charte du conseil d'administration
- Profil de compétences des administrateurs
- Mandats du président du conseil d'administration
- Chartes des comités du conseil d'administration
 - ✓ Comité d'audit
 - ✓ Comité des ressources humaines
 - ✓ Comité de gouvernance



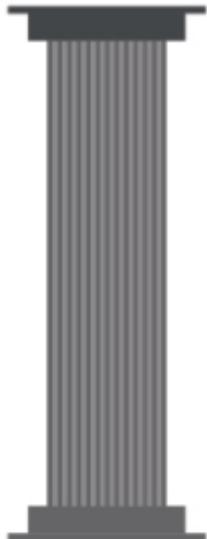
La gouvernance créatrice de valeurs

La gouvernance créatrice de valeur : 4 piliers



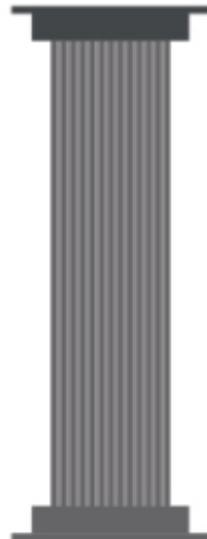
I

Crédibilité
et légitimité



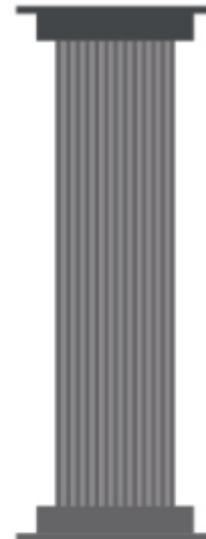
II

Démarche
de gestion
stratégique



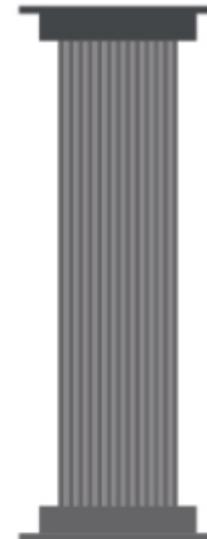
III

Système
d'information
et suivi de la
performance



IV

Motivation,
reconnaissance
et récompenses



copyright © Allaire et Firsirotu

1. Bâtir un conseil de personnes légitimes, crédibles et engagées, capables d'exercer un leadership avec et aux côtés des meneurs internes.
2. Adopter une vision commune de ce qu'il faut réaliser sur un horizon de trois à cinq ans.
3. Définir des indicateurs pour mesurer les progrès vers l'atteinte des objectifs et assurer la gestion des risques importants de toute nature.

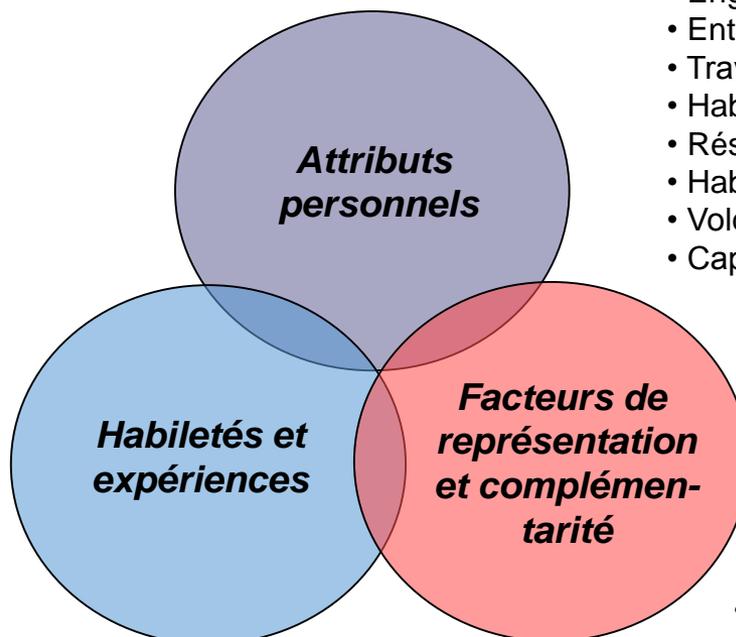


4. Choisir et évaluer la direction générale et la direction des études en regard de la mission et des objectifs; installer une culture de l'évaluation et de la formation continue.
5. Rendre ses comptes au public, aux parties prenantes et aux mandants sans complaisance et avec franchise.



Individus

- Expertise comptable
- Expertise en communications et relations publiques
- Expertise juridique
- Expertise clinique
- Formation obtenue
- Expérience de direction
- Expérience de conseils
- Connaissances du secteur



Tous

- Intégrité
- Courage
- Confiance
- Disponibilité
- Engagement
- Enthousiaste
- Travail d'équipe
- Habiletés politiques
- Réseau de contacts
- Habiletés de recrutement
- Volonté et capacité d'écouter
- Capacité d'analyse et de synthèse

Légitimité

- Géographie
- Diversité (sexe, âge, minorités, etc.)
- Regroupement des compétences

Mot de la fin

Évaluation

Merci de votre attention!

ANNEXES + NOTES AU FORMATEUR

Les outils pour le conseil d'administration

- Charte du conseil d'administration
- Profil de compétences des administrateurs
- Mandats du président du conseil d'administration
- Chartes des comités du conseil d'administration
 - ✓ Comité de vérification et de finances
 - ✓ Comité des ressources humaines
 - ✓ Comité de gouvernance et d'éthique



Note introductive

Bon nombre de collèges ont adopté un règlement de gestion financière dans lequel il est prévu un comité de vérification. Son mandat consiste habituellement à recommander la nomination d'un auditeur externe, à s'assurer que le rapport financier annuel représente fidèlement les résultats financiers et la situation financière, à s'assurer que les prévisions budgétaires sont conformes aux règles comptables et administratives applicables.

Le fait de constituer un comité statutaire d'audit (et donc prescrit dans le RRI) modifie le règlement de gestion financière mais ne l'abolit pas.

Le projet de charte type ci-dessous s'applique non seulement au collège lui-même mais aussi aux entités externes intégrées à sa structure ou dont il a la responsabilité.



NOTE INTRODUCTIVE

Les collèges ont adopté plusieurs règlements et politiques touchant la gestion des ressources humaines en naviguant entre les prescriptions de la loi et du ministère à ce sujet, et les conventions collectives. Il doit être bien compris que le comité du conseil sur les ressources humaines ne peut agir comme instance de négociation de la convention collective, ni comme instance d'appel ou d'arbitrage des litiges, griefs et autres plaintes sur des sujets liés aux relations de travail tels les avantages sociaux conventionnés.

Le champ des ressources humaines dans une institution est plus large que celui des relations de travail conventionnées.

Il comprend des valeurs (ouverture, respect, engagement, humanisme, collégialité, civilité) des principes (équité et cohérence, responsabilisation, adaptabilité, efficacité et efficience, reconnaissance, transparence) et des objectifs (installer un climat collaboratif, mettre en valeur le rôle fondamental de tous les personnels dans l'accomplissement de la mission, favoriser le développement des compétences, promouvoir la santé, le mieux-être et la sécurité, etc.)

Note introductive

Les collèges ont tous un RRI ou un règlement général sur leur administration (habituellement, c'est le règlement no 1). Ce texte reprend les dispositions de la loi (composition, élections, convocation, quorum, etc)), décrit le rôle, les pouvoirs et les responsabilités du CA (ex: nomination du DG et du DÉ).

En général, sont manquantes les dispositions suivantes:

- le plan de travail annuel du CA
- l'obligation de constituer des comités statutaires de gouvernance (audit, gouvernance, RH)
- le pouvoir de former des comités permanents ou ad hoc sur toute question de son ressort;
- le pouvoir de recourir à des expertises externes au besoin dans l'accomplissement de ses devoirs et responsabilités;
- le pouvoir d'exiger de la Direction toute reddition sur l'application d'une politique, d'un règlement ou d'un résolution du CA.
- Inéligibilité des membres du personnel dirigeant ou employé d'une association professionnelle ou d'une association syndicale d'employés.