



Conseil d'administration d'un cégep

DOCUMENT D'INFORMATION

Automne 2024

Coordination et rédaction

Direction du soutien aux établissements et de la gouvernance
Direction générale des affaires collégiales et des relations du travail
Sous-ministériat des affaires collégiales et des interventions régionales

Pour information

Renseignements généraux
Ministère de l'Enseignement supérieur
1035, rue De La Chevrotière, 21^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5
Téléphone : 418 266-1337
Ligne sans frais : 1 877 266-1337

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Enseignement supérieur

ISBN 978-2-555-00066-7 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

24-403-11_w2

Table des matières

Loi habilitante.....	1
Autres lois et règlements	1
Mandat du conseil d'administration	2
Responsabilités du CA.....	2
Comités affiliés	2
Politiques et règlements à adopter	3
Composition du conseil d'administration	4
Rôles et responsabilités	6
Rôle et responsabilités des administratrices et administrateurs	6
Rôle et responsabilités de la présidente ou du président.....	7
Compétences et profils recherchés	7
Nomination des membres par la ou le ministre.....	7
Processus de nomination par la ou le ministre	8
Conflits d'intérêts	10

Loi habilitante

La [*Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*](#)¹ est la principale loi encadrant la gouvernance des établissements d'enseignement collégial publics. Elle précise les droits et les responsabilités de ces établissements ainsi que ceux de la ou du ministre de l'Enseignement supérieur.

De cette loi découlent les règlements suivants :

- [*Règlement sur la définition de résident du Québec*](#);
- [*Règlement sur les droits de scolarité qu'un collège d'enseignement général et professionnel doit exiger*](#);
- [*Règlement sur les normes, les conditions et la procédure d'aliénation d'un immeuble d'un collège d'enseignement général et professionnel*](#);
- [*Règlement sur le régime des études collégiales*](#).

Autres lois et règlements

Plusieurs autres lois et règlements sont associés à la gouvernance d'un collège, notamment les suivants :

- [*Loi sur les contrats des organismes publics*](#);
- [*Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*](#);
- [*Loi sur l'aide financière aux études*](#);
- [*Loi visant à prévenir et à combattre les violences à caractère sexuel dans les établissements d'enseignement supérieur*](#);
- [*Loi sur la langue officielle et commune du Québec, le français*](#), qui modifie la [*Charte de la langue française*](#);
- [*Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors-cadre des collèges d'enseignement général et professionnel*](#).

¹ QUÉBEC, *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* : RLRQ, chapitre C-29, à jour au 31 août 2024, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2024. Également disponible en ligne : legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-29.

Mandat du conseil d'administration

Étant la plus haute instance d'un établissement collégial, le conseil d'administration (CA) a le mandat de diriger le collège. Comme cela est énoncé dans l'article 13 de la [*Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*](#), le CA exerce les droits et les pouvoirs du collège.

Il est responsable de la saine gouvernance du collège ainsi que de l'ensemble des comités et des commissions qui lui sont associés. Il exécute cet important mandat en approuvant des politiques, des règlements et des mesures qui permettent d'assurer le bon fonctionnement de l'établissement, tant sur le plan administratif que sur le plan financier, matériel et pédagogique.

Responsabilités du CA

Les droits et les pouvoirs d'un collège sont exercés par son CA. Celui-ci a le devoir de s'acquitter de nombreuses responsabilités. Il doit notamment mettre en place et administrer diverses instances, en plus d'adopter leur charte respective. Il assure la saine gestion des finances en édictant des règlements et en effectuant un contrôle budgétaire. Il est responsable d'adopter et de mettre à jour plusieurs politiques et règlements du collège. Il est chargé de la nomination de la directrice générale ou du directeur général ainsi que de la directrice ou du directeur des études du collège. Il a également la responsabilité d'établir la vision à long terme du collège en élaborant le plan stratégique et le plan de réussite.

Comités affiliés

Pour assurer le bon fonctionnement du collège en conformité avec les lois et les politiques gouvernementales, le CA se doit d'instaurer plusieurs comités. La composition, les responsabilités et le fonctionnement de chacun de ces comités sont généralement établis par règlement par le CA (à l'exception du comité exécutif et de la commission des études, qui sont encadrés par la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*).

Voici les comités qu'un CA doit instaurer :

- comité exécutif;
- commission des études;
- comité de gouvernance et d'éthique;
- comité des ressources humaines;
- comité de vérification des finances.

Le CA peut mettre en place tout autre comité qu'il juge nécessaire afin d'assurer la saine gouvernance du collège.

Politiques et règlements à adopter

Le CA doit adopter plusieurs politiques et règlements de son collège et assurer leur mise en application. Si certains d'entre eux sont obligatoires, d'autres sont de nature discrétionnaire. Ces politiques et règlements ont pour but d'encadrer la vie et le fonctionnement du collège et d'assurer une gouvernance efficiente, transparente et équitable.

Voici une liste non exhaustive de politiques et de règlements adoptés par le CA (leur titre peut différer d'un établissement à un autre) :

Administration du collège et finances

- Règlement sur l'administration générale ou de régie interne.
- Code d'éthique et de déontologie des administratrices et administrateurs.
- Règlement concernant la commission des études.
- Règlement sur la gestion financière.
- Politique concernant la vérification des opérations financières.
- Règlement sur les contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction.
- Politique sur les frais remboursables ou les frais de déplacement.
- Politique sur les dons et les commandites.
- Politique sur les services autofinancés.

Ressources humaines

- Politique de gestion des ressources humaines.
- Politique de nomination et d'évaluation de la directrice générale ou du directeur général et de la directrice ou du directeur des études.
- Politique relative à l'évaluation du personnel professionnel et du personnel de soutien.
- Code d'éthique et de déontologie ou code de conduite du personnel.
- Politique relative au harcèlement psychologique et à la violence au travail.
- Politique sur la santé et la sécurité.
- Politique sur le télétravail.

Affaires pédagogiques et étudiantes

- Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages.
- Politique institutionnelle d'évaluation relative aux programmes d'études.
- Politique sur les droits de scolarité et les autres frais.
- Règlement sur l'admission des étudiantes et étudiants aux programmes d'études.
- Règlement favorisant la réussite.
- Politique sur le calendrier scolaire.

Autres

- Politique relative à l'emploi et à la qualité de la langue française (politique linguistique).
- Politique pour prévenir et combattre les violences à caractère sexuel.
- Politique relative à la sécurité de l'information et à l'utilisation des technologies de l'information.
- Politique de confidentialité.
- Politique concernant les droits d'auteurs.
- Politique relative au développement durable.

Composition du conseil d'administration²

Le CA d'un collège est composé des personnes suivantes :

- cinq personnes nommées par la ou le ministre et choisies comme suit :
 - deux après consultation des groupes socio-économiques du territoire principalement desservi par le collège;
 - une parmi celles proposées par les établissements d'enseignement universitaire;
 - une parmi celles proposées par les centres de services scolaires et les commissions scolaires de ce territoire;
 - une parmi celles proposées par le conseil régional des partenaires du marché du travail de la région où est situé le collège;
- deux personnes nommées par la ou le ministre et choisies au sein des entreprises de la région travaillant dans les secteurs d'activités économiques correspondant aux programmes d'études techniques mis en œuvre par le collège;

² QUÉBEC, *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, 2024, article 8. Également disponible en ligne : legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-29%20/.

- deux titulaires d'un diplôme d'études collégiales qui ont terminé leurs études au collège :
 - une personne dans un programme d'études préuniversitaires;
 - une personne dans un programme d'études techniques;
- deux parents d'étudiantes ou d'étudiants du collège;
- deux étudiantes ou étudiants du collège :
 - une personne inscrite à un programme d'études préuniversitaires;
 - une personne inscrite à un programme d'études techniques;
- deux enseignantes ou enseignants;
- une professionnelle ou un professionnel qui n'enseigne pas;
- une ou un membre du personnel de soutien du collège;
- la directrice générale ou le directeur général du collège;
- la directrice ou le directeur des études du collège.

Dans le cas d'un collège régional, le conseil d'administration est composé comme suit³ :

- une personne pour le territoire principalement desservi par chaque collège constituant du collège régional, nommée par la ou le ministre et choisie après consultation des groupes socio-économiques de ce territoire;
- trois personnes nommées par la ou le ministre et choisies comme suit :
 - une parmi celles proposées par les établissements d'enseignement universitaire;
 - une parmi celles proposées par les centres de services scolaires et les commissions scolaires du territoire principalement desservi par le collège régional;
 - une parmi celles proposées par le conseil régional des partenaires du marché du travail de la région où est situé le collège régional;
- deux personnes nommées par la ou le ministre et choisies au sein des entreprises du territoire principalement desservi par le collège régional et travaillant dans des secteurs d'activités économiques correspondant à des programmes d'études techniques mis en œuvre par des collèges constituants différents, le cas échéant;
- deux titulaires d'un diplôme d'études collégiales qui ont terminé leurs études dans des collèges constituants différents, le cas échéant :
 - une personne dans un programme d'études préuniversitaires;
 - une personne dans un programme d'études techniques;

³ QUÉBEC, *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, 2024, article 33. Également disponible en ligne : legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-29%20/.

- deux parents d'étudiantes ou d'étudiants fréquentant des collèges constituants différents, le cas échéant;
- deux étudiantes ou étudiants fréquentant des collèges constituants différents, le cas échéant :
 - une personne inscrite à un programme d'études préuniversitaires;
 - une personne inscrite à un programme d'études techniques;
- deux enseignantes ou enseignants affectés à des collèges constituants différents, le cas échéant;
- une professionnelle ou un professionnel qui n'enseigne pas;
- une ou un membre du personnel de soutien du collège régional;
- la directrice générale ou le directeur général du collège régional;
- la directrice ou le directeur de chaque collège constituant.

Rôles et responsabilités

Rôle et responsabilités des administratrices et administrateurs

L'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) souligne parfaitement l'importance majeure du rôle occupé par les membres d'un CA : « Le conseil d'administration joue un rôle clé dans le pilotage stratégique du collège et dans la surveillance de sa gestion. Ses administrateurs, quel que soit l'autorité ou le collège électoral qui les a élus, sont collectivement et solidairement imputables de sa bonne gouvernance⁴. »

Une administratrice ou un administrateur se doit d'assister assidûment aux rencontres du CA et de s'acquitter activement de ses obligations. Elle ou il doit consacrer le temps et l'énergie nécessaires à la réalisation des mandats que le CA ou l'un de ses comités affiliés lui confient.

Pour que les rencontres soient efficaces et constructives, les membres doivent exprimer leurs idées librement, sans peur de représailles, tout en restant impartiaux et ouverts aux opinions divergentes. Chaque administratrice ou administrateur doit assumer les décisions prises par le CA dans une perspective de responsabilité et de reddition de compte.

Pour bien saisir les enjeux liés aux mandats du CA, les administratrices et administrateurs doivent prendre en compte tous les documents qui leur sont remis, comprendre et décoder l'environnement collégial et développer une vue d'ensemble de l'organisation.

En tout temps, ils doivent faire preuve de rigueur et de professionnalisme, éviter tout préjugé ou favoritisme, mettre de côté leurs intérêts personnels et respecter le caractère confidentiel des discussions et des documents du CA.

⁴ IGOPP, Profil de compétences et d'expériences pour la nomination des administrateurs du conseil d'administration, 2017, p. 1.

Rôle et responsabilités de la présidente ou du président

La présidente ou le président du CA assume les fonctions que le conseil lui assigne par règlement et préside le CA. Cette personne a droit de vote et son vote est prépondérant en cas d'égalité des voix. En plus d'administrer les affaires du CA, elle veille à ce que les responsabilités du conseil et de tous les comités affiliés soient dûment assumées et exercées selon les lois, les règlements et les politiques internes en vigueur. C'est également elle qui veille à la mise en place et à la pratique d'une saine gouvernance au sein du CA et de ses comités.

En plus de présider les rencontres du conseil et de s'assurer de leur bon déroulement, la présidente ou le président du CA doit tenir compte des différents points de vue des membres et gérer les tensions pouvant survenir afin d'arriver à un consensus. Enfin, lors d'événements ou de situations diverses, elle ou il agit à titre de porte-parole du collège.

Compétences et profils recherchés

En plus de respecter les prescriptions législatives, le CA doit idéalement être formé de personnes détenant des compétences complémentaires et possédant différents profils :

Le mandat du conseil d'administration, ainsi que le contexte dans lequel il doit être exécuté, exige de la part des administrateurs des compétences pertinentes et diversifiées leur permettant, à titre individuel mais aussi collectivement, de s'acquitter de leurs tâches avec succès.

La diversité et la complémentarité des compétences et des expériences des administrateurs sont des repères indicatifs d'une gouvernance équilibrée qui interpellent tout autant les mandats de l'externe que les mandats de l'interne⁵.

Voici quelques-uns des domaines d'expertise pertinents au sein d'un CA : comptabilité et finance, ressources humaines, gestion d'un établissement public, planification stratégique, gestion de risque, technologies de l'information et droit.

Nomination des membres par la ou le ministre

Comme cela a été mentionné précédemment, la ou le ministre de l'Enseignement supérieur nomme, pour chaque collège, sept membres du CA :

- deux personnes des groupes socio-économiques du territoire principalement desservi par le collège;
- une personne d'un établissement universitaire;
- une personne d'un centre de services scolaire ou d'une commission scolaire de ce territoire;

⁵ IGOPP, Profil de compétences et d'expériences pour la nomination des administrateurs du conseil d'administration, 2017, p. 1.

- une personne proposée par le conseil régional des partenaires du marché du travail;
- deux personnes choisies au sein des entreprises de la région travaillant dans les secteurs d'activités économiques correspondant aux programmes d'études techniques mis en œuvre par le collège.

Processus de nomination par la ou le ministre

Le processus de nomination comporte plusieurs étapes :

1. Ouverture du dossier

Un dossier s'ouvre lorsqu'un siège au CA est laissé vacant parce qu'une ou un membre démissionne ou perd la qualité nécessaire à sa nomination, ou lorsqu'un mandat est expiré ou viendra à échéance dans les mois à venir.

2. Communication entre le Ministère et le collège

Le Ministère informe la direction du collège qu'il procédera à la consultation des organismes visés par le poste à pourvoir au sein du CA de l'établissement. Le cas échéant, il demande sa collaboration afin qu'elle lui transmette une liste à jour d'organismes socio-économiques et d'entreprises à consulter.

3. Consultation

La consultation est lancée dans le respect du cadre juridique applicable (articles 8, 33 et 48 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*).

4. Traitement des candidatures reçues

Le Ministère s'assure que les candidatures sont recevables et que le dossier est complet. Son analyse repose principalement sur l'examen des renseignements fournis dans une lettre de motivation et différents formulaires de candidature. Si le Ministère n'a pas reçu de candidatures, une relance sera faite auprès des organismes ayant été consultés.

5. Soumission du dossier au cabinet

Lorsqu'il est complet, le dossier est soumis au cabinet de la ou du ministre pour le choix des candidates et candidats. Une fois que ce choix a été fait, un acte de nomination et une lettre de félicitations sont préparés et remis au cabinet pour signature de la ou du ministre.

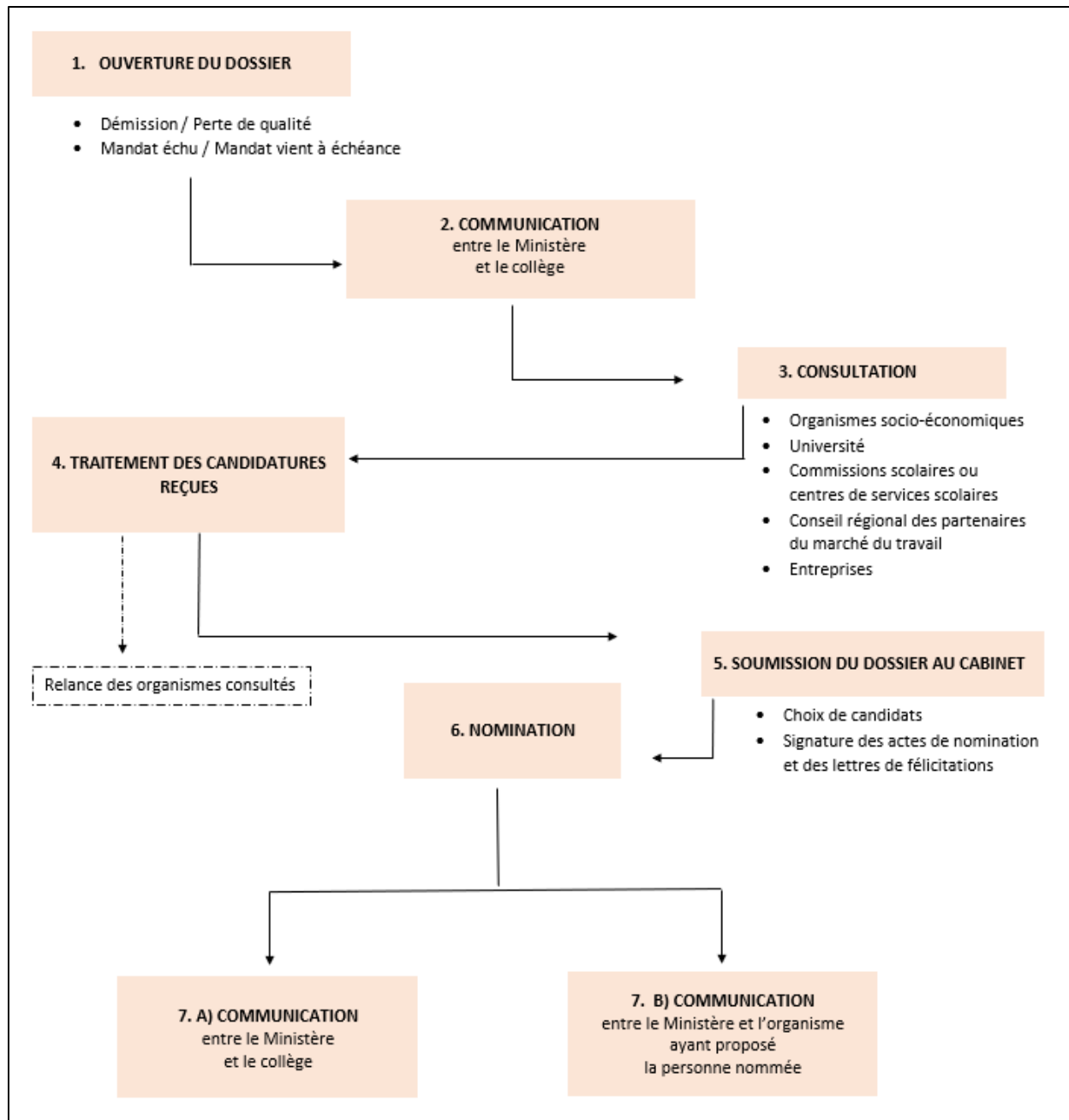
6. Nomination

L'acte de nomination et la lettre de félicitations signés par la ou le ministre sont transmis, par courriel, à la personne choisie et nommée.

7. Communication avec le collège et les organismes consultés

- a) Le Ministère envoie par courriel une lettre de transmission et une copie de l'acte de nomination afin d'informer le collège.
- b) Une lettre d'information est envoyée aux organismes (ex. : universités, centres de services scolaires, conseil régional des partenaires du marché du travail) ayant proposé la personne choisie et nommée.

Figure 1 – Procédure ministérielle de nomination collégiale



Conflits d'intérêts

Il est primordial que chaque administratrice ou administrateur du CA soit impartial et qu'en aucun cas son statut ne crée un conflit d'intérêts, ni même une apparence de conflit d'intérêts. En tant qu'organisme public, le collège doit faire preuve de transparence et pratiquer une saine gestion en tout temps.

La notion de conflit d'intérêts est un concept large qui couvre toute situation où les intérêts d'une administratrice ou d'un administrateur pourraient raisonnablement interférer avec l'exercice de ses fonctions. Les conflits d'intérêts peuvent être de nature personnelle ou professionnelle. Ils peuvent aussi parfois être indirects, c'est-à-dire résulter d'intérêts que possèdent la conjointe, le conjoint ou les enfants de l'administratrice ou l'administrateur, ou encore provenir d'une entreprise que cette personne détient ou dirige.

Le CA doit toujours rester vigilant face à d'éventuels conflits d'intérêts et, au moindre doute, en aviser sa présidence, la direction générale du collège et le Ministère.

Recours prévu à la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*

En dernier recours, si un collège ne répond plus à la mission éducative qui lui est confiée, la ou le ministre de l'Enseignement supérieur peut, de manière provisoire, suspendre les pouvoirs d'un CA et les exercer. Dans une telle situation, elle ou il assume l'administration du collège en lieu et place du CA (article 29.4).

Les situations pouvant mener la ou le ministre à se prévaloir de ce recours sont les suivantes (article 29.2) :

- le collège s'adonne à des pratiques ou tolère une situation qui sont incompatibles avec la poursuite de ses fins;
- le collège n'utilise pas les moyens dont il dispose pour mettre fin à un comportement pouvant raisonnablement faire craindre pour la sécurité physique ou psychologique des étudiantes et étudiants;
- la ou le ministre estime qu'il y a eu faute grave, notamment malversation, abus de confiance ou autre inconduite de la part d'une ou plusieurs personnes membres du conseil;
- le collège a manqué gravement aux obligations qui lui sont imposées par la Loi et ses textes d'application, notamment en affectant les subventions à des fins autres que celles pour lesquelles elles ont été allouées.

La *Loi* prévoit également que la ou le ministre possède d'office les droits et pouvoirs d'effectuer des vérifications ou des enquêtes et peut désigner une personne pour ce faire (article 29). Une contrôleuse ou un contrôleur peut également être nommé, après la tenue d'une enquête, pour assurer la bonne utilisation des fonds publics si le collège n'exerce pas un contrôle budgétaire suffisant (article 29.1).

