

Gouvernance | Jacques Grisé

Faire la promotion d'une gouvernance exemplaire dans les sociétés

TAGS

Audit, Évaluation, Board of directors, CA, Comportements, Corporate governance, Culture organisationnelle, formation, OBNL | OSBL, Performance, risques, Stratégies

Les politiques des Cégeps et la gouvernance créatrice de valeur

30 janvier 2019

i

1 Vote

Nous publions ici un billet de **Danielle Malboeuf** (http://www.linkedin.com/profile/view?id=246101697&locale=en_US&trk=tyah&trkInfo=tas%3Adanielle%20malboeuf%2Cidx%3A1-1-1)* qui nous renseigne sur une gouvernance créatrice de valeur eu égard à la gestion des CÉGEP.

Comme à l'habitude, Danielle nous propose son article à titre **d'auteure invitée**.

Je vous souhaite bonne lecture. Vos commentaires sont appréciés.

Cégeps : politiques et gouvernance

par

Danielle Malboeuf*



Un enjeu à ne pas négliger

Chaque année, des personnes motivées et intéressées investissent leur temps et leur énergie dans les conseils d'administration (CA) des collèges. Elles surveillent particulièrement la gestion financière du collège et assurent une utilisation efficace et efficiente des sommes d'argent qui y sont dédiées. Toutefois, comme j'ai pu le constater lors de mes échanges avec des administrateurs, ces personnes souhaitent jouer un rôle qui va au-delà de celui de « fiduciaire ». Elles veulent avoir une contribution significative à la mission première du Cégep : *donner une formation pertinente et de qualité où l'étudiant et sa réussite éducative sont au cœur des préoccupations*. Elles désirent ainsi soutenir les cégeps dans leur volonté d'améliorer leur efficacité et leur efficience, de se développer et d'assurer la qualité et la pertinence de leurs services. Le nouveau mode de gouvernance qui est actuellement encouragé dans les institutions tant publiques que privées répond à ces attentes. Il s'agit d'une « gouvernance créatrice de valeurs » (1). Ce mode de gouvernance permet à chacun de contribuer sur la base de ses expériences et compétences au développement de nos collèges.

Pour permettre au CA de jouer pleinement son rôle de « créateur de valeurs », les collèges doivent compter sur des administrateurs compétents qui veillent au respect de ses obligations et à l'atteinte de haut niveau de performance. D'ailleurs, dans la suite de la parution d'un rapport de la vérificatrice générale en 2016 portant sur la gestion administrative des cégeps (2), j'ai rédigé un article dans lequel, je rappelais l'importance d'avoir, au sein des conseils d'administration (CA) https://jacquesgrisegouvernance.com/2019/01/30/les-politiques-des-cegeps-et-la-gouvernance-creatrice-de-valeur/?_scpsug=crawled,48564,fr_36090af65e846008624a835808dc61004804cf64772870a35926db7136... 1/3

des collègues, des administrateurs compétents qui ont, entre autres, une bonne connaissance des politiques, directives et exigences réglementaires en vigueur afin de répondre adéquatement aux attentes formulées dans ce rapport. La vérificatrice générale y recommandait entre autres, au regard des modes de sollicitation, le respect de la réglementation et des politiques internes (3). Il m'apparaît donc essentiel que les administrateurs soient en mesure d'évaluer régulièrement leur pertinence et leur mise en application.

Ainsi, parmi les responsabilités confiées au conseil, on retrouve celles-ci (4) :

1. s'assurer que l'institution est administrée selon des normes reconnues et en conformité avec les lois.
2. définir les politiques et les règlements de l'institution, les réviser périodiquement et s'assurer qu'ils sont appliqués.

Les collèges ont cinquante ans. Tout au cours de ces années, on a élaboré et mis en œuvre de nombreuses politiques et règlements qui ont été adoptés par les CA. Ces documents sont apparus au fil des ans pour répondre à des exigences légales et ministérielles, mais également à des préoccupations institutionnelles. Pour assurer l'application de ces politiques et règlements, les gestionnaires ont produit des outils de gestion : programmes, directives et procédures. On retrouve donc dans les collèges, des Cahiers de gestion qui regroupent tous ces documents et qui amènent des défis de mise en œuvre, de suivi et de révision.

Des collèges reconnaissent ces défis. En effet, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) fait le constat suivant dans son bilan des travaux portant sur l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité. « Certains collèges ont entrepris..., la mise en place d'outils de gestion concertée et intégrée de la qualité ». « Certains collèges estiment toutefois que du travail reste à faire pour améliorer la synergie entre les mécanismes » (5).

Considérant les préoccupations actuelles et les attentes formulées par la Vérificatrice générale, j'invite tous les collèges à se doter de mécanismes au regard des politiques et règlements qui s'inscrivent dans les bonnes pratiques de gouvernance :

1. Valider la **pertinence** de toute cette documentation ;

D'abord, les administrateurs doivent connaître le contenu des politiques et règlements, car ils ont, rappelons-le, la responsabilité de s'assurer qu'ils sont appliqués. Ils doivent également valider que tous ces documents sont encore pertinents. Constate-t-on des redondances ? Si c'est le cas, il faut apporter des correctifs.

2. Assurer la **cohérence** de toute cette documentation ;

À la lecture de documents institutionnels, on constate que les termes politiques, règlements, programmes, directives et procédures n'ont pas la même signification d'un collège à l'autre et à l'intérieur d'un même collège. On note la présence de politiques et de programmes qui sont rattachés au même objet. Alors qu'une politique est un ensemble d'orientation et de principes, un programme est un « ensemble des intentions d'action et des projets que l'institution doit mettre en œuvre pour respecter les orientations gouvernementales ou institutionnelles. »

À titre d'exemple, pour se conformer à une exigence ministérielle, les collèges ont élaboré, il y a plusieurs années, une *Politique de gestion des ressources humaines* pour le personnel membre d'une association accréditée au sens du Code du travail (on exclut ici les hors-cadre et cadres). Cette politique devait inclure des dispositions concernant l'embauche, l'insertion professionnelle, l'évaluation et le perfectionnement de ces employés. Dans certains collèges, ces dispositions se sont traduites par des programmes et d'autres par des politiques. Dans un même collège, on peut retrouver pour l'évaluation du personnel, un programme pour certaines catégories de personnel et une politique pour d'autres employés. Rappelons encore ici que le CA porte un regard sur les politiques et non les programmes. Cela pose un problème de cohérence, mais également d'équité.

De plus, on peut retrouver dans une politique des modalités de fonctionnement. Rappelons qu'une politique est un « ensemble d'orientations et de principes qui encadrent les actions que doit mettre en œuvre l'institution en vue d'atteindre les principes généraux préalablement fixés par le Ministère ou le CA. » Donc, dans une politique, on ne devrait pas retrouver des actions ou des modalités de fonctionnement qui s'apparentent à des directives ou des procédures. Le CA n'a pas à adopter des modalités de fonctionnement, car c'est une responsabilité de la direction générale.

3. Valider l'**applicabilité** des politiques et règlements en vigueur

Tel que suggéré par l'IGOPP (Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques), le comité d'audit devrait avoir, entre autres, le mandat de :

Prendre connaissance au moins une fois l'an des mesures de conformité aux lois, règlements et politiques (6).

Un exemple de l'importance pour le CA de s'assurer de l'application des Lois et politiques est celle liée à la gestion contractuelle. La *Loi sur les contrats dans les organismes publics* demande à chaque collège de nommer un responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC). Cette personne doit transmettre au CA et au *Secrétariat du Conseil du trésor* un rapport qui fait état de ses activités, de ses observations et de ses recommandations. Le but visé est de valider que la gestion contractuelle du collège se conforme à la loi, aux directives et aux règlements (du gouvernement et du collège). Il faut s'assurer que cela soit fait.

4. Procéder à la **révision** de ces politiques et règlements de façon systématique ;

La majorité des politiques et des règlements prévoient des moments de révision. A-t-on un calendrier de suivi à cet effet ?

J'encourage donc les conseils d'administration des collèges et les gestionnaires à inscrire la validation et l'évolution des politiques et règlements, à leurs priorités institutionnelles. On permet ainsi aux administrateurs de jouer pleinement leur rôle et de participer au développement de nos institutions.

(1) Le modèle de gouvernance « Créatrice de valeurs »®, préconisé par l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques est celui développé par le professeur Yvan Allaire, président exécutif du conseil de l'IGOPP.

(2) Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017, Gestion administrative des cégeps, Automne 2016

(3) idem, p.4

(4) Extraits du séminaire sur la gouvernance ; vers une gouvernance « Créatrice de valeurs », IGOPP (Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques)

(5) Bilan de l'an 3-2016-2017, principaux constats découlant des audits de l'an 3, Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois, p.20

(6) Extrait du séminaire sur la gouvernance ; vers une gouvernance « Créatrice de valeurs », IGOPP (Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques), charte du comité de vérification et de finances.

Articles sur la gouvernance des CÉGEPS publiés sur mon blogue par l'auteur :

- (1) **LE RÔLE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (PCA) | LE CAS DES CÉGEP** (<https://jacquesgrisegouvernance.com/2014/01/24/le-role-du-president-du-conseil-dadministration-pca-le-cas-des-cegep/>)S
- (2) **Les grands enjeux de la gouvernance des institutions d'enseignement collégial** (<https://jacquesgrisegouvernance.com/2013/11/23/les-grands-enjeux-de-la-gouvernance-des-institutions-denseignement-collegiaux/>)
- (3) **L'exercice de la démocratie dans la gouvernance des institutions d'enseignement collégial** (<https://jacquesgrisegouvernance.com/2013/11/27/lexercice-de-la-democratie-dans-la-gouvernance-des-institutions-denseignement-collegiaux/>)
- (4) **Caractéristiques des bons administrateurs pour le réseau collégial | Danielle Malboeuf** (<https://jacquesgrisegouvernance.com/2015/09/04/caracteristiques-des-bons-administrateurs-pour-le-reseau-collegial-danielle-malboeuf/>)
- (5) **La gouvernance des CÉGEPS | Une responsabilité partagée** (<https://jacquesgrisegouvernance.com/2016/12/14/la-gouvernance-des-cegeps-une-responsabilite-partagee/>)
- (6) **La gouvernance des Cégeps | Le rapport du Vérificateur général du Québec** (<https://jacquesgrisegouvernance.com/2017/02/13/la-gouvernance-des-cegeps-le-rapport-du-verificateur-general-du-quebec/>)

From → [Audit interne](#), [Évaluation du Conseil](#), [Comités du conseil](#), [Comportement](#), [Conseils d'administration](#), [Culture organisationnelle](#), [Formation des administrateurs](#), [Formation en gouvernance](#), [Gestion de risques](#), [Gestion des risques](#), [Gouvernance](#), [Management \(Haute direction\)](#), [OBNL | OSBL](#), [Sociétés d'état](#), [Stratégie](#)

Laisser un commentaire

Propulsé par [WordPress.com](#).