

# **Protocole relatif au recrutement et à la nomination des membres du conseil d'administration**

**TABLE DES MATIÈRES**

Nouveau cadre de nomination des membres du conseil d'administration d'un collège .....	2
But et objectifs.....	4
Principes directeurs régissant le recrutement et la nomination des membres du conseil d'administration.....	4
Processus régissant le recrutement et la nomination des membres du conseil d'administration.....	6
Résumé des rôles et responsabilités.....	9
Annexe A : Formulaire d'évaluation – Nomination des membres du conseil d'administration.....	11
Annexe B : Directives sur la nomination des membres du conseil d'administration et sur une gouvernance efficace.....	13

## **Nouveau cadre de nomination des membres du conseil d'administration d'un collège**

Le cadre de gouvernance des 24 collèges de l'Ontario est prescrit par la Loi de 2002 sur les collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario (la Loi) et le Règlement de l'Ontario 34/03 pris en vertu de la Loi. Ces textes législatifs énoncent le mandat des collèges, la composition et le rôle de leur conseil d'administration, la responsabilité du conseil d'administration à l'égard du public, les critères en matière de présentation de rapports et les besoins financiers, ainsi que les pouvoirs d'intervention et de surveillance du ministre de la Formation et des Collèges et Universités.

Les modifications au Règlement de l'Ontario 34/03 sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2010. Le Règlement modifié établit les exigences suivantes concernant les nominations au conseil d'administration d'un collège.

Le paragraphe 4(1) du Règlement de l'Ont. 34/03 prévoit que le conseil d'administration d'un collège se compose des personnes suivantes :

- a) un nombre pair, fixé par règlement administratif du conseil d'administration, d'au moins 12 et d'au plus 20 membres qui doivent être nommés conformément au paragraphe (2);
- b) le président, d'office, en qualité de membre avec voix délibérative;
- c) un étudiant, un membre du corps enseignant, un membre du personnel administratif et un membre du personnel de soutien, dont chacun est élu par le groupe pertinent.

Les membres visés à l'alinéa 4(1) a) sont désignés comme des membres « externes » dans le présent document; les membres visés aux alinéas 4(1) b) et c) sont considérés comme des membres « internes ».

Conformément à la disposition 1 du paragraphe 4(2), le lieutenant-gouverneur en conseil (LGC) nommera au moins quatre et au plus sept membres au conseil d'administration d'un collège de la manière suivante :

- i. Si les règlements administratifs du conseil d'administration fixent à 12 le nombre total des membres à nommer en application de l'alinéa (1) a), quatre d'entre eux sont nommés par le LGC.
- ii. Si les règlements administratifs du conseil d'administration fixent à 14 ou à 16 le nombre total des membres à nommer en application de l'alinéa (1) a), cinq d'entre eux sont nommés par le LGC.

iii. Si les règlements administratifs du conseil d'administration fixent à 18 le nombre total des membres à nommer en application de l'alinéa (1) a), six d'entre eux sont nommés par le LGC.

iv. Si les règlements administratifs du conseil d'administration fixent à 20 le nombre total des membres à nommer en application de l'alinéa (1) a), sept d'entre eux sont nommés par le LGC.

Les membres externes restants du conseil d'administration sont nommés par les membres du conseil qui sont en fonction au moment de la nomination, sous réserve de la restriction voulant qu'un membre du conseil d'administration ne puisse pas participer à un vote pour le renouvellement ou la prolongation de son propre mandat.

Le conseil d'administration fixe par règlement administratif le nombre total de ses membres externes.

Le paragraphe 4(10) du Règlement de l'Ont. 34/03 concerne le passage des conseils d'administration existants vers le nouveau processus de nomination. Pour les premières nominations au conseil d'administration d'un collège à effectuer à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2010, les règles suivantes s'appliquent jusqu'à ce que tous les membres du conseil aient été nommés conformément au paragraphe 4(2) :

1. À l'expiration du mandat des membres nommés avant le 1<sup>er</sup> octobre 2010, la première nomination visant à remplacer un membre est effectuée par le lieutenant-gouverneur en conseil en application de la disposition 1 du paragraphe (2) et la deuxième est effectuée, en application de la disposition 2 du paragraphe (2), par les membres du conseil qui sont alors en fonction.
2. Les nominations successives s'effectuent tour à tour en application de la disposition 1 du paragraphe (2), puis de la disposition 2 du paragraphe (2), jusqu'à ce que le nombre requis de membres aient été nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil en application de la disposition 1 du paragraphe (2).
3. Les autres nominations visant à remplacer les membres nommés avant le 1<sup>er</sup> octobre 2010 sont effectuées, en application de la disposition 2 du paragraphe (2), par les membres du conseil qui sont alors en fonction jusqu'à ce que le nombre requis de membres aient été nommés conformément à cette disposition.

Le paragraphe 6(1) du Règlement de l'Ontario 34/03 autorise les conseils d'administration à adopter un règlement administratif qui énonce les raisons pour lesquelles un membre peut être révoqué, autre que le président et les membres nommés par le LGC, et la procédure à suivre en pareil cas.

S'il croit qu'il existe des motifs justifiant la révocation d'un membre nommé par le LGC, un conseil d'administration peut énoncer ces motifs dans un rapport par écrit au ministre en demandant que le ministre soumette la demande au LGC.

S'il est d'avis qu'une intervention dans les affaires d'un collège est nécessaire, le ministre peut prendre les mesures voulues, notamment remplacer certains ou la totalité des membres du conseil, ou peut demander à un représentant d'intervenir en son nom (Section 5 de la Loi et article 15 du Règlement de l'Ontario 34/03).

### **But et objectifs**

Le conseil d'administration du collège veille à ce que le collège fonctionne et soit géré de façon à lui permettre de s'acquitter de son mandat et d'atteindre ses objectifs. Aux termes de la Loi de 2002 sur les collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario, les objets des collèges sont d'offrir un programme complet d'enseignement et de formation postsecondaires axé sur la carrière afin d'aider les particuliers à trouver et à conserver un emploi, de répondre aux besoins des employeurs et d'un milieu de travail en évolution et de soutenir le développement économique et social de leurs communautés locales diverses.

Le présent protocole vise à aider les conseils d'administration des collèges à s'acquitter de leurs obligations à l'endroit de la clientèle étudiante et des employeurs de l'Ontario, tel que le prévoit la loi.

Les collèges sont tenus de respecter les principes énoncés dans le présent protocole lorsqu'ils nomment les membres externes de leur conseil d'administration qui ne sont pas nommés par le LGC. Les collèges sont également encouragés à envisager l'adoption des pratiques exemplaires figurant à l'annexe B, selon leurs besoins particuliers.

Les collèges qui proposent des candidatures aux fins de nomination par le LGC sont tenus de respecter les principes ainsi que le processus de recrutement et de nomination de membres d'un conseil d'administration énoncés dans le présent protocole.

### **Principes directeurs régissant le recrutement et la nomination des membres du conseil d'administration**

Le principe fondamental régissant la nomination des membres du conseil d'administration doit être celui du mérite. Seule la candidature de personnes expérimentées possédant les compétences et les connaissances voulues sera prise en compte. Si le principe du mérite prime sur tous les autres, d'autres principes importants entrent en ligne de compte dans le choix des membres du conseil d'administration.

Les membres du conseil d'administration, recrutés ou nommés, doivent posséder une expérience et des compétences professionnelles variées. La **diversité** peut notamment être liée aux aspects suivants : âge, sexe, race, origine ethnique, capacités physiques et intellectuelles, religion, orientation sexuelle, formation scolaire et compétences. Chaque collège cherchera à constituer un conseil d'administration dont les membres appartiennent à diverses disciplines ayant un lien avec ses orientations stratégiques et enrichissent la composition du conseil d'administration du fait qu'ils représentent un large échantillon de la communauté servie par le collège.

Les membres du conseil d'administration, recrutés ou nommés, doivent pouvoir contribuer à la réalisation des **orientations stratégiques** du collège. Les orientations stratégiques joueront un rôle important au chapitre de la définition des compétences et connaissances requises de la part des candidats. Les candidatures de personnes venant de tous les coins de l'Ontario, du Canada et même de l'Amérique du Nord peuvent être soumises. Aucune restriction géographique ne s'applique quant à la provenance des membres du conseil d'administration, toutefois il faut garder à l'esprit que les membres doivent être en mesure d'assister aux réunions du conseil d'administration et d'assumer les responsabilités qui s'y rattachent. Chaque conseil établira le profil des compétences et des connaissances de ses membres. Ce profil comprendra une grille de compétences pouvant être utilisée par le conseil d'administration pour évaluer les capacités et les qualités des membres potentiels en fonction des besoins du collège, ce qui favorisera la nomination des membres les plus aptes à servir le collège et la collectivité où il se trouve.

Le recrutement et la nomination des membres du conseil d'administration reposeront sur le principe de la **probité**. Les candidats au poste de membre du conseil témoigneront d'un sens aigu du service public et auront à cœur le succès du collège. Ils comprendront aussi que leur devoir est d'agir collectivement dans l'intérêt du collège et non pas dans l'intérêt de leurs divers milieux d'origine. Ces candidats ne devront pas se trouver en situation de conflit d'intérêts.

Le processus de recrutement et de nomination doit être **ouvert** et **transparent** pour la communauté du collège et la communauté élargie qui est servie par le collège. Pour y parvenir, les collèges annonceront les vacances et feront passer des entrevues à tous les candidats pertinents afin d'établir leur niveau d'engagement, leur compréhension des responsabilités et des exigences se rattachant à une fonction au sein du conseil d'administration d'un collège et leur degré d'intégrité. Les collèges présenteront à titre de candidats les personnes dont les compétences correspondent aux besoins et aux orientations stratégiques du collège. Les nominations au conseil d'administration sont faites en temps opportun afin d'assurer un renouvellement et un fonctionnement sans heurt du conseil.

Les conseils d'administration de collèges doivent s'efforcer de pourvoir les vacances au fur et à mesure pour favoriser une gouvernance efficace. Le report d'une vacance, qu'elle doive être pourvue par un candidat nommé par le LGC ou par un membre nommé par le conseil d'administration lui-même, n'est pas recommandé.

### **Processus régissant le recrutement et la nomination des membres du conseil d'administration**

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, les conseils d'administration des collèges nomment directement les deux tiers de leurs membres externes. Le tiers restant des membres externes est nommé par le LGC. Les nominations du LGC sont effectuées par décret. La présélection et le traitement administratifs des personnes recrutées ou nommées par le LGC sont effectués par le Secrétariat des nominations (Nominations) du gouvernement.

Le processus suivant doit être suivi par les conseils d'administration soumettant des candidats à titre de membres du conseil nommés par le LGC.

#### **A) Recrutement et présentation de candidats aux fins de nomination par le LGC**

Le recrutement par le conseil d'administration de candidats potentiels aux fins de nomination par le LGC doit respecter les mêmes processus que ceux utilisés pour le recrutement de membres potentiels devant être nommés par les conseils d'administration eux-mêmes.

Les collèges doivent annoncer les vacances au sein des conseils d'administration sur leurs sites Web. D'autres médias peuvent être utilisés au besoin afin de favoriser un processus de recrutement distinctement inclusif et transparent. Les conseils d'administration des collèges doivent communiquer avec les membres du conseil d'administration potentiels afin de jauger leur intérêt et leur engagement à l'égard du rôle de membre du conseil d'administration du collège. Les conseils d'administration de collèges doivent faire passer une entrevue aux candidats potentiels présélectionnés.

Les candidats potentiels présélectionnés doivent être avisés que s'ils sont sélectionnés aux fins d'une nomination, leur nom, leurs qualifications et/ou formulaire de demande seront soumis au Comité permanent des organismes gouvernementaux aux fins d'examen, et qu'ils pourraient être convoqués devant le comité. Les candidats potentiels doivent également être avisés que par suite de leur nomination, ils pourraient devoir prêter un serment professionnel et un serment d'allégeance conformément à la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*.

Pour chaque vacance devant être pourvue par un candidat nommé par le LGC (y compris les reconductions), les collèges doivent proposer jusqu'à trois candidats. La

documentation suivante doit être soumise pour chaque candidat au chef de l'Unité des collèges du ministère :

- Formulaire de demande de nomination à des organismes, conseils et commissions du Secrétariat des nominations, dûment rempli et signé par le candidat;
- Déclaration de renseignements personnels et de conflit d'intérêts du Secrétariat des nominations, parties 1 et 2, remplies conformément aux instructions figurant sur le formulaire;
- Formulaire d'évaluation – Nomination des membres du conseil d'administration, signé par le président du collège ou le président du conseil d'administration;
- curriculum vitæ du candidat;
- tableau/profil des compétences du conseil d'administration, indiquant le rôle qu'occupera le candidat.

Les copies originales dûment remplies et signées doivent être envoyées au chef de l'Unité des collèges du ministère, accompagnées du curriculum vitæ du candidat et du tableau des compétences du conseil d'administration. Le personnel du ministère s'assurera que tous les renseignements exigés ont été soumis et transmettra la documentation requise au Secrétariat des nominations.

Les membres du public peuvent également soumettre leur candidature directement au Secrétariat des nominations. Le ministère recommandera des candidats au Conseil des ministres aux fins de nomination par le LGC parmi ceux nommés par des conseils d'administration d'un collège et ceux soumis directement au Secrétariat des nominations. Les candidats recommandés par le Conseil des ministres aux fins de nomination par le LGC pourraient être convoqués par le Comité permanent des organismes gouvernementaux.

## **B) Notification des personnes nommées**

Après que le Conseil des ministres aura approuvé les candidats devant être nommés par le LGC, le ministère avisera les personnes éventuellement nommées de la transmission des documents faisant état de leurs qualifications au Comité permanent des organismes gouvernementaux.

Une fois que le ministère reçoit la confirmation que le LGC a signé le décret concernant un nouveau candidat, le ministère informe le collège des résultats au moyen d'un appel téléphonique informel d'un haut fonctionnaire du ministère.



Selon la teneur de l'appel téléphonique du ministère, les collèges peuvent aviser les candidats retenus et commencer à prendre des dispositions pour l'orientation et la formation.

Les personnes nouvellement nommées seront officiellement avisées de leur nomination par une lettre du ministère, dont une copie sera transmise au président du collège et au président du conseil d'administration.

Les candidats qui n'ont pas été retenus reçoivent un avis des collèges, à moins qu'il ne s'agisse de candidats dont le dossier a été transmis directement au Secrétariat des nominations.

### C) Formulaires de nomination

Pour aider le ministère et le Secrétariat des nominations à s'acquitter de leurs responsabilités administratives en ce qui a trait au processus de nomination de candidats par le LGC, les conseils d'administration des collèges doivent s'assurer que les candidats remplissent les formulaires suivants et les soumettent au ministère :

- **Demande de nomination à des organismes, conseils et commissions du Secrétariat des nominations**  
[http://www.pas.gov.on.ca/Docs/ApplicationForm\\_fr.doc](http://www.pas.gov.on.ca/Docs/ApplicationForm_fr.doc)
- **Déclaration de renseignements personnels et de conflits d'intérêts**  
[http://www.pas.gov.on.ca/Docs/coi\\_fr.pdf](http://www.pas.gov.on.ca/Docs/coi_fr.pdf)

La Déclaration de renseignements personnels et de conflits d'intérêts comporte deux parties qui doivent être remplies conformément aux instructions figurant sur le formulaire. La partie 1 doit être remplie et signée par le candidat. La partie 2 exige que le candidat fasse certifier deux pièces d'identité par un fonctionnaire autorisé. La partie 2 doit être remplie et signée par le candidat et le fonctionnaire autorisé, puis placée dans une enveloppe cachetée sur laquelle on aura inscrit « SN », jointe à la partie 1. Les deux parties doivent être soumises au ministère avec le reste du dossier de candidature.

Le conseil d'administration doit remplir le formulaire suivant et le soumettre au ministère :

- **Formulaire d'évaluation – Nomination des membres du conseil**  
voir Annexe A

## Résumé des rôles et responsabilités

### Ministère

Dans le cadre du recrutement et de la nomination de membres externes du conseil d'administration d'un collège, le ministère doit :

- assurer la liaison avec le Secrétariat des nominations (Nominations) en ce qui a trait aux nominations par le lieutenant-gouverneur en conseil (LGC) de membres du conseil d'administration d'un collège;
- examiner la documentation soumise par chaque candidat pour s'assurer que tous les renseignements exigés ont été transmis, et soumettre la documentation requise au Secrétariat des nominations;
- aviser les collèges des nouvelles nominations effectuées par le LGC.

### Collèges

Dans le cadre du recrutement et de la nomination de membres externes du conseil d'administration d'un collège, les conseils d'administration doivent :

- préciser les rôles et les responsabilités générales du conseil d'administration, du président du conseil, du trésorier du conseil, du secrétaire du conseil (le cas échéant) et des présidents des comités;
- établir, pour les membres du conseil d'administration, un profil qui cadre avec ses orientations stratégiques;
- mettre au point et se conformer à un tableau des compétences permettant d'évaluer les capacités des candidats éventuellement nommés au conseil d'administration;
- instituer une approche systématique pour la nomination des membres du conseil d'administration et constituer, par exemple, un comité d'examen des candidatures;
- rendre accessible au public toute l'information ayant trait aux processus de recrutement et de sélection ainsi qu'aux vacances au sein du conseil d'administration;
- faire reposer le choix des membres du conseil d'administration sur les principes du mérite, de la diversité et de la probité;

- promouvoir un processus de recrutement et de nomination caractérisé par son ouverture et sa transparence;
- adopter des pratiques exemplaires en ce qui a trait au recrutement, à l'évaluation et à la nomination des membres du conseil d'administration;
- veiller à ce que les nouveaux membres du conseil d'administration participent à la séance d'orientation organisée par Collèges Ontario;
- offrir aux membres du conseil d'administration des séances d'initiation au fonctionnement des collèges ainsi que des activités de perfectionnement continu;
- effectuer des évaluations de rendement régulières de l'efficacité du conseil d'administration et de ses membres;
- présenter au ministre les rapports demandés;
- prendre les mesures correctives qui sont du ressort du conseil d'administration, y compris, si nécessaire, la révocation de membres du conseil autres que le président et les membres nommés par le LGC;
- recommander la révocation d'un membre du conseil nommé par le LGC en exposant les motifs qui, selon le conseil d'administration, justifient la révocation du membre dans un rapport au ministre à soumettre au LGC.

**Annexe A : Formulaire d'évaluation – Nomination des membres du conseil d'administration****Formulaire d'évaluation****Nomination des membres du conseil d'administration**

(à utiliser par les collèges lorsqu'ils soumettent des candidatures en vue d'une nomination par le LGC)

Lorsqu'il étudie les candidatures en vue d'une nomination par le LGC au conseil d'administration, le conseil d'administration doit tenir compte des principes suivants tirés du document intitulé *Protocole relatif au recrutement et à la nomination des membres du conseil d'administration* :

- **mérite** - les compétences et l'expérience que le candidat met au service du conseil d'administration
- **diversité** des antécédents, des compétences et de l'expérience du candidat. La diversité peut notamment être liée aux aspects suivants : âge, sexe, race, origine ethnique, capacités physiques et intellectuelles, religion, orientation sexuelle, formation scolaire et compétences.
- **orientation stratégique** - la capacité du candidat d'aider le collège à réaliser ses orientations stratégiques
- **probité** - l'engagement du candidat à l'égard des valeurs et des principes liés au service public

**Pour aider le ministère et le Secrétariat des nominations à s'acquitter de leurs responsabilités administratives en ce qui a trait aux personnes nommées au conseil d'administration par le LGC, veuillez demander au président du conseil de fournir les renseignements ci-dessous :**

1. Collège:

2. Nom du candidat:

3. Le candidat a-t-il déjà siégé à votre conseil d'administration:

Oui  Non

Dans l'affirmative, veuillez remplir les sections suivantes :

a) Durée du mandat :

- b) **Présence aux réunions du conseil d'administration (nombre de réunions du conseil d'administration auxquelles le candidat a assisté pendant la durée du mandat; indiquez-le en chiffres et en %) :**
  - c) **Niveau de participation aux travaux des comités (énumérer les comités et préciser à quel titre : membre, président ou coprésident) :**
  - d) **Contribution aux discussions :**
- 4. **Décrivez comment les compétences et l'expérience de ce candidat aideront votre conseil à réaliser ses orientations stratégiques :**
  - 5. **Comment les compétences du candidat complètent-elles celles des membres du conseil d'administration, qui doit dans son ensemble refléter la collectivité (p. ex., inclusion, diversité, équité and accessibilité, milieu des affaires, secteur sans but lucratif, etc.) ?**
  - 6. **Veillez fournir tout renseignement pertinent sur l'engagement du candidat à l'égard des valeurs et des principes liés au service public (p. ex., bénévolat communautaire, etc.) :**
  - 7. **Veillez ajouter tout renseignement qui vous semble pertinent :**

**Pour que le ministère et le Secrétariat des nominations puissent traiter les candidatures, veuillez vous assurer de joindre à ce formulaire les documents ci-dessous :**

- A. **Demande de nomination à des organismes, conseils et commissions du Secrétariat des nominations, signée par le candidat**
- B. **Déclaration de renseignements personnels et de conflit d'intérêts du Secrétariat des nominations, signée par le candidat et placée dans une enveloppe cachetée sur laquelle on aura inscrit « SN »**
- C. **Curriculum vitæ du candidat**
- D. **Tableau/profil des compétences**

**Signature:** \_\_\_\_\_

**Date:** \_\_\_\_\_

## Annexe B : Directives sur la nomination des membres du conseil d'administration et sur une gouvernance efficace

### Preface

La présente annexe vise à faire ressortir l'importance du choix des membres du conseil d'administration pour la gouvernance efficace des collèges. Il s'agit non pas d'un document d'application obligatoire, mais plutôt d'un document qui propose et décrit les pratiques adoptées par certains collèges de l'Ontario et ailleurs.

### Introduction

Concurremment aux processus liés au contrôle et à la responsabilité financière, la meilleure façon d'assurer une gestion efficace des établissements d'enseignement et de veiller à ce qu'ils offrent des programmes de qualité est d'insister sur l'importance pour eux de souscrire aux principes de bonne gouvernance et d'appliquer les pratiques qui la sous-tendent. Une bonne gouvernance suppose la mise en oeuvre des politiques et des structures favorisant le fonctionnement efficace d'un organisme et lui permettant de s'acquitter de son mandat et d'atteindre ses objectifs.

Malgré des distinctions très nettes entre les différents collèges de l'Ontario, il existe des principes et des pratiques de gouvernance auxquels tous les conseils d'administration des collèges devraient adhérer pour favoriser leur gestion efficace et responsable.

Voici ces principes :

- l'**ouverture**, fondation des décisions et des actes;
- l'**intégrité**, principe pour sa part ancré dans l'honnêteté et l'objectivité; et
- la **responsabilisation** en ce qui a trait à la gestion et au rendement.

Quatre éléments fondamentaux doivent exister pour que ces principes de gouvernance se concrétisent :

- Compréhension juste des rôles et des responsabilités
- Pratiques commerciales efficaces
- Capacité de gouverner
- Responsabilisation et transparence

## Compréhension juste des rôles et des responsabilités

Le conseil d'administration doit à la fois diriger et guider les activités du collège. Le rôle et les responsabilités du conseil peuvent être communiqués aux divers intervenants dans une déclaration constituant un code de gouvernance d'entreprise. Certaines organisations utilisent le terme « statuts » pour désigner cette déclaration qui confirme la séparation entre la responsabilité du conseil relativement à l'établissement des orientations stratégiques du collège et celle de la direction en ce qui touche la gestion du collège.

La déclaration précise les responsabilités du conseil d'administration en ce qui a trait à l'établissement des pratiques appropriées dans les domaines suivants :

- Planification stratégique
- Enseignement de qualité et recherche de l'excellence
- Approbation du budget
- Contrôles internes et systèmes de gestion de l'information
- Gestion des risques
- Recrutement, évaluation du rendement et rémunération du président
- Stratégie relative aux ressources humaines
- Gestion des immobilisations
- Communications ouvertes avec tous les intervenants
- Approche systématique concernant la nomination de nouveaux membres du conseil d'administration
- Évaluation de l'efficacité du conseil d'administration
- Orientation des nouveaux membres et activités de perfectionnement continu
- Rapports publics

Les membres du conseil d'administration conviennent de consacrer le temps et les ressources voulus à l'exécution efficace de leurs responsabilités.

### Signification pour le processus de nomination

Au cours du processus de recrutement, cette déclaration peut aider les candidats à comprendre le fonctionnement du conseil et la façon dont ils peuvent l'aider à atteindre ses objectifs.

La déclaration du conseil et la description claire du rôle de ses membres donneront aux candidats une indication du temps qu'ils s'engagent à consacrer aux activités du conseil.

La planification fondée sur les résultats, l'évaluation régulière du rendement ainsi que la présentation de rapports donneront aux candidats au poste de membre du conseil

d'administration une indication de l'engagement professionnel qu'ils prennent.

## Pratiques commerciales efficaces

### Planification stratégique

Le conseil d'administration élabore l'énoncé de mission du collège. En collaboration avec la direction, le conseil conçoit un plan stratégique à l'appui de l'énoncé de mission. La responsabilité de la mise en œuvre du plan revient à la direction; le conseil veille cependant à la mise en place des mécanismes voulus pour évaluer la réalisation de ce plan. Le conseil revoit, modifie et approuve aussi le budget annuel qui en découle.

### **Signification pour la nomination des membres du conseil d'administration**

Les candidats au poste de membre du conseil d'administration sont des personnes dont les compétences peuvent contribuer à la réalisation du plan stratégique.

Le profil des compétences des membres du conseil d'administration doit correspondre au plan stratégique du collège.

### Éducation de qualité et recherche de l'excellence

Le conseil d'administration veille à ce que des méthodes éprouvées de conception et d'évaluation des programmes faisant appel à la contribution efficace et significative des intervenants soient utilisées pour l'évaluation et l'élaboration continues des programmes pédagogiques. La participation des intervenants à ce processus leur permet d'avoir confiance dans la qualité et les résultats de ces programmes.

Un examen continu des principaux indicateurs de rendement ainsi que l'évaluation régulière du degré de satisfaction de la clientèle étudiante servent de base à l'amélioration constante des programmes. Le conseil s'engage à assurer à la clientèle étudiante des programmes et des services de qualité.

De plus en plus, les collèges conçoivent des programmes de recherche à l'appui des principaux programmes pédagogiques. De nombreux conseils d'administration doivent ajouter à leurs responsabilités courantes la présentation de demandes de subventions à divers organismes subventionnaires, la soumission de rapports sur l'affectation de fonds de recherche et la commercialisation possible des résultats des recherches.

### **Signification pour la nomination des membres du conseil d'administration**

L'éventail des compétences et des connaissances ainsi que l'ampleur de l'expérience des



membres du conseil d'administration doivent cadrer avec le programme pédagogique du collège. Les candidats au poste de membre du conseil d'administration peuvent provenir de l'industrie ou de secteurs professionnels. Ils peuvent aussi être des employeurs potentiels, des représentants d'associations industrielles ou des dirigeants communautaires expérimentés.

Le conseil d'administration, dont la composition est établie aux termes du règlement pertinent, doit comporter un représentant des étudiants. Il se peut que de nombreux conseils et conseils des étudiants se demandent comment trouver un candidat adéquat pour ce poste. Le conseil des étudiants doit établir comment combler ce poste, mais le collège doit collaborer avec lui afin de veiller à ce que le représentant étudiant joue un rôle utile au sein du conseil.

Les candidats au poste de membre du conseil d'administration qui posséderaient une expérience de la sollicitation de fonds de recherche ainsi que de la commercialisation des résultats d'un programme de recherche réussi pourraient aider le collège à se fixer des orientations futures. À cet égard, les membres du conseil d'administration comptant une connaissance des dossiers liés à la protection de la propriété intellectuelle et des partenariats publics/privés peuvent fournir des conseils stratégiques au collège.

### Contrôles internes et systèmes d'information de gestion

Le conseil s'assure que les systèmes de contrôle et de gestion de l'information voulus soient en place pour établir si le collège est bien géré et s'il atteint ses objectifs. Ces systèmes permettront de mettre en relief les questions ayant une incidence sur les activités commerciales du collège ainsi que les questions sur lesquelles il convient de faire rapport. Le conseil veille à ce que les systèmes de vérification voulus soient en place (par l'entremise de vérificateurs internes et externes).

### **Signification pour la nomination des membres du conseil d'administration**

Les compétences génériques requises des candidats membres du conseil d'administration peuvent comprendre des compétences techniques ayant un lien avec le mandat du collège, des compétences financières ainsi que la connaissance des politiques et de la réglementation gouvernementales. Chaque collège doit établir si les candidats au poste de membre du conseil d'administration possèdent les compétences ou les connaissances nécessaires pour aider le collège à réaliser son mandat.

Les conseils d'administration peuvent décider de constituer un comité de vérification pour insister sur l'importance de ces questions. Les membres du conseil d'administration possédant une formation en comptabilité, en finances et/ou en placement peuvent fournir des conseils stratégiques au collège dans ces domaines.

### Gestion des risques

Le conseil d'administration veille à la mise sur pied des pratiques voulues pour cerner et gérer les risques. L'établissement d'un cadre de gestion des risques solide est particulièrement important étant donné que de plus en plus de collèges ontariens lancent des activités entrepreneuriales et établissent des partenariats à cette fin.

#### **Signification pour la nomination des membres du conseil d'administration**

Il s'agit d'une compétence essentielle pour les membres du conseil d'administration. Il peut être nécessaire de renforcer les compétences du conseil en faisant appel à des experts-conseils ou en nommant à ses comités des membres externes. La participation de ces spécialistes peut se limiter à la réalisation de projets ou de partenariats précis.

### Recrutement, évaluation du rendement et rémunération du président

Le conseil d'administration a recours au processus en place pour recruter le président, pour évaluer son rendement et pour fixer sa rémunération.

#### **Signification pour la nomination des membres du conseil d'administration**

Les membres du conseil d'administration possédant une expérience de gestionnaires et/ou de la gestion des ressources humaines peuvent à cet égard donner des conseils stratégiques au conseil d'administration.

### Stratégie relative aux ressources humaines

Le conseil d'administration revoit et approuve les plans en matière de ressources humaines et fait en sorte que les approches de gestion du rendement visent la réalisation du plan stratégique. Il incombe au président d'élaborer et de mettre en oeuvre la stratégie relative aux ressources humaines.

#### **Signification pour la nomination des membres du conseil d'administration**

Les membres du conseil d'administration possédant une expérience de gestionnaires et/ou de la gestion des ressources humaines peuvent à cet égard donner des conseils stratégiques au conseil d'administration.

Les membres du conseil d'administration possédant une expérience des questions opérationnelles et techniques peuvent à cet égard donner des conseils stratégiques au conseil d'administration.

### Gestion des immobilisations

Le conseil d'administration veille à l'établissement d'un inventaire des actifs et à l'évaluation de leur état. Il veille, en particulier, à la mise en oeuvre des stratégies de gestion voulues relativement aux actifs matériels. Pour s'acquitter des nouvelles responsabilités qui lui sont conférées en vertu de la nouvelle loi, le conseil d'administration devra assurer une bonne gestion des immobilisations.

#### **Signification pour la nomination des membres du conseil d'administration**

Les membres du conseil d'administration possédant une expérience des questions financières, de la gestion des actifs et/ou de la gestion immobilière peuvent à cet égard fournir des conseils stratégiques au conseil d'administration.

### Communications ouvertes avec tous les intervenants

Le conseil d'administration veille à l'établissement de communications efficaces avec la clientèle étudiante, l'industrie et/ou les entreprises, les intervenants communautaires et le ministère ainsi qu'à la mise sur pied d'un mécanisme visant à solliciter les commentaires et la rétroaction de la clientèle étudiante et des milieux d'affaires.

#### **Signification pour la nomination des membres du conseil d'administration**

Le conseil d'administration est un organisme unifié et parle donc d'une seule voix. Certains conseils d'administration ont adopté un protocole en matière de communications qui précise qui sont ses porte-parole. Tous les candidats membres du conseil d'administration doivent connaître les politiques de communication du conseil au moment du processus de recrutement.

## Capacité de gouverner

### Profil des membres du conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration possèdent les compétences, les connaissances et l'expérience voulues pour s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. Ces compétences sont décrites dans des profils reflétant les exigences relatives au poste occupé par l'administrateur, et non à sa personne. Tous les membres du conseil d'administration font preuve d'intégrité et de responsabilité dans les décisions qu'ils prennent, témoignent d'un jugement éclairé fondé sur l'expérience, manifestent le désir de mériter la confiance du public et démontrent une aptitude pour le travail en équipe.

#### **Signification pour la nomination des membres du conseil d'administration**

Le profil des membres du conseil d'administration doit refléter la diversité des postes à combler au sein du conseil d'administration et témoigner des antécédents et de l'expérience nécessaires pour favoriser la réalisation des orientations stratégiques du collège.

La mesure dans laquelle le conseil d'administration réussit à recruter des membres correspondant au profil établi peut constituer un critère d'évaluation du rendement.

### Recrutement des membres du conseil d'administration

Le recrutement des membres du conseil d'administration se fonde sur le profil établi pour le conseil d'administration. Les personnes choisies pour combler les postes vacants au sein du conseil seront celles qui possèdent les compétences que recherche le conseil. Pour assurer une certaine continuité et expérience au sein de ce dernier, il est recommandé d'étaler la durée des mandats des membres (Rapport du vérificateur général, 2000). Le Règlement de l'Ontario 34/03 fixe la durée initiale des mandats ainsi que la durée des mandats subséquents. Il convient que le renouvellement des mandats soit fonction du rendement des membres du conseil d'administration ainsi que du profil du conseil d'administration.

#### **Signification pour la nomination des membres du conseil d'administration**

Le conseil d'administration doit adopter une approche systématique à l'égard du recrutement de ses membres. Le comité peut décider à cette fin de constituer un comité spécial ou un comité des candidatures. Des consultations continues auprès des groupes d'intervenants et des représentants de l'industrie peuvent permettre de constituer une liste courante de candidats potentiels.

Les bénévoles qui participent à titre d'anciens étudiants à des comités du conseil, les gens d'affaires qui siègent aux comités consultatifs ou les spécialistes qui contribuent aux travaux de certains comités spéciaux (comme les comités de financement, les campagnes pour l'achat d'immobilisations, les comités de planification d'événements spéciaux et les comités de rayonnement communautaire) représentent une source possible de candidats au poste de membre du conseil d'administration.

L'inclusion, au sein de comités du conseil, de membres n'appartenant pas au conseil est susceptible de favoriser une meilleure participation à ses activités de la part de la population étudiante, du personnel et du corps professoral.

Conformément aux orientations stratégiques du collège, les membres du conseil peuvent provenir de tous les coins de la province et même du pays. Le recours à des moyens technologiques, comme les vidéoconférences et l'échange électronique de documents, peut permettre d'élargir la base de recrutement et d'accepter la candidature d'un plus grand nombre de personnes.

Un suivi continu des postes à combler en fonction du profil établi pour le conseil permettra d'assurer que les membres du conseil d'administration dont on souhaite reconduire le mandat aient bien les compétences nécessaires pour contribuer à la réalisation des objectifs du collège.

Le mandat des membres du conseil d'administration ne doit être reconduit qu'après l'évaluation de leur rendement. À cet égard, la contribution de la personne visée aux activités du conseil, son engagement ainsi que son profil sont des critères importants dont il faut tenir compte.

### Orientation des membres du conseil d'administration

Le profil du conseil d'administration ainsi que l'énoncé de ses responsabilités précisent les attentes à l'égard de ses membres. Le programme d'orientation destiné aux nouveaux membres du conseil d'administration mis en oeuvre par Collèges Ontario est généralement considéré comme une introduction utile pour les nouveaux membres du conseil d'administration. Le programme d'orientation vise à familiariser les administrateurs avec les programmes d'enseignement et de formation offerts en Ontario, les défis auxquels sont confrontés tous les collèges, le cadre juridique régissant leurs obligations ainsi qu'avec les rôles et responsabilités des principaux intervenants. Les activités de perfectionnement continu conçues pour les membres du conseil d'administration et offertes dans les collèges visent à s'assurer que les membres du conseil d'administration aient une bonne compréhension des objectifs et du plan stratégique du collège.

De plus, chaque collège peut trouver utile de mettre au point un manuel de ressources à l'intention de nouveaux membres de leur conseil d'administration, afin de faciliter leur orientation, ou encore de tenir des séances de formation pour l'ensemble du conseil d'administration.

### Signification pour la nomination des membres du conseil d'administration

En énonçant les attentes à l'égard des membres du conseil d'administration durant le processus de recrutement, lors de leur nomination et au moment de leur évaluation, on s'assure que ceux-ci comprennent bien leur rôle, la contribution attendue d'eux à titre de membre d'une équipe et le temps qu'ils devront consacrer à leurs activités au sein du conseil.

Le Règlement de l'Ontario 34/03 énonce que les candidats internes sont élus par les membres des groupes dont ils font partie. Il convient que l'énoncé des rôles et des responsabilités du conseil soit facilement accessible aux candidats au poste de membre du conseil d'administration pour que ceux-ci comprennent bien leur rôle, la contribution attendue d'eux à titre de membre d'une équipe et le temps qu'ils devront consacrer à leurs activités au sein du conseil.

Il pourrait aussi être bon de nommer au conseil d'administration un second étudiant qui se préparera à en devenir membre. Cette personne n'aurait pas droit de vote et siègerait au conseil à titre d'observateur. Cette pratique permet à un étudiant non élu d'observer le fonctionnement du conseil et de participer à ses activités avant d'entreprendre un mandat officiel et de bénéficier des conseils du représentant étudiant qu'il sera appelé à remplacer.

Les possibilités de conflits d'intérêt doivent être signalées aux candidats au poste de membre du conseil d'administration tôt dans le processus de recrutement et, le cas échéant, dès que ces conflits surgissent. La Directive exécutoire du ministère sur les conflits d'intérêt vise à renseigner les membres du conseil d'administration sur le comportement attendu d'eux.

### Évaluation du conseil d'administration

Le conseil d'administration établit un processus officiel continu permettant d'évaluer son efficacité. Les critères d'évaluation correspondent aux éléments fondamentaux nécessaires pour assurer l'application des principes de bonne gouvernance. Tous les membres du conseil d'administration comprennent-ils clairement leurs rôles et leurs responsabilités? Le conseil d'administration a-t-il veillé à la mise en place de pratiques commerciales adéquates? Le conseil a-t-il pris les mesures voulues pour assurer sa capacité de gouverner? Des mesures de responsabilisation efficaces sont-elles en place?

**Signification pour la nomination des membres du conseil d'administration**

Critères à considérer lors d'une évaluation :

- la mesure dans laquelle le conseil d'administration choisit des membres dont le profil correspond à celui du conseil;
- la mesure dans laquelle le conseil se conforme aux orientations établies par le gouvernement.

En plus d'évaluer l'efficacité globale du conseil d'administration, il convient d'évaluer celle de ses membres. La fiche de présence et la participation aux activités des comités du conseil peuvent faire partie des critères servant à évaluer l'efficacité des membres du conseil.

**Responsabilisation et transparence**

Le conseil d'administration veille à ce que des rapports réguliers soient établis sur la situation opérationnelle et financière du collège, y compris des rapports portant sur les progrès réalisés en matière de réalisation du plan stratégique et des objectifs du collège, sur les critères d'évaluation et sur la conformité à certains paramètres.

L'établissement de communications et d'un dialogue suivis avec la population étudiante, le personnel et la collectivité sur les questions dont est saisi le conseil, sur le travail de ses comités et sur les principales décisions qu'il doit prendre assure la transparence.

**Signification pour la nomination des membres du conseil d'administration**

Il peut être nécessaire pour le conseil d'administration de prendre des mesures correctives à l'égard du rendement d'un membre du conseil.

Ces mesures correctives ne doivent pas transcender les pouvoirs dont dispose le collège en matière disciplinaire et doivent être proportionnelles à la faute commise. Elles peuvent prendre diverses formes : intervention du président du conseil auprès de la personne visée, enquête menée par le personnel du collège pour trouver une solution au problème, examen plus approfondi par une tierce partie, réunion officielle pour imposer une solution et révocation d'un membre du conseil d'administration (autre qu'une personne nommée par le LGC ou le président du collège), conformément à l'article 6 du Règlement de l'Ont. 34/03 ou une recommandation pour la révocation d'un membre du conseil nommé par le LGC.

En vertu du Règlement de l'Ont. 34 /03, chaque conseil d'administration est tenu d'établir un règlement énonçant les motifs de la révocation d'un membre n'ayant pas été nommé par le LGC ou le président et la procédure suivie pour révoquer le membre.