

4.1

Conseil d'administration

Introduction

Les établissements postsecondaires canadiens sont habituellement érigés en structures bicamérales¹. Un sénat est responsable de la gestion des affaires académiques et un conseil d'administration² a l'autorité finale en matière de questions administratives et financières. Les fonctions du conseil d'administration sont généralement les suivantes :

- superviser l'aménagement du campus et la gestion des terrains, des bâtiments et des biens matériels de l'établissement;
- assurer le suivi de la santé financière de l'établissement;
- approuver les budgets;
- assurer la liaison avec les gouvernements (par exemple, en ce qui concerne le financement des activités de fonctionnement et des investissements, et l'aménagement des terrains);
- approuver la politique non académique;
- en collaboration avec le sénat, veiller à ce que l'équipe de direction réponde de sa gestion des activités de l'université³.

Les conseils d'administration sont chargés de s'assurer que les activités de fonctionnement bénéficient de ressources durables et que les risques relevant de leur compétence sont gérés de manière appropriée⁴. Les conseils d'administration ne devraient en aucun cas s'arroger un pouvoir de décision académique, imposer un mandat académique à l'établissement ou permettre à des intérêts extérieurs d'exercer une influence indue sur les activités académiques de l'établissement. Au contraire, ils doivent se prémunir activement contre ces éventualités.

Bien que la composition du conseil d'administration varie d'un établissement à l'autre, en raison de différences sur le plan des chartes organisationnelles et du contexte législatif, la bonne gouvernance collégiale d'un établissement public exige que le conseil d'administration soit composé de membres des communautés externe et interne de l'établissement. Tous les membres devraient être nommés au moyen de procédures ouvertes et transparentes, en veillant à ce que la composition

du conseil d'administration reflète la diversité de la communauté universitaire et de la collectivité où se situe l'établissement.

Bien que les membres du personnel académique ne soient habituellement pas majoritaires au sein du conseil d'administration (contrairement au sénat), il est essentiel qu'ils y soient représentés en grand nombre. Cette mixité de représentation permet de garantir que le conseil d'administration serve de lien entre l'établissement et ses nombreux publics, et d'intermédiaire entre ces derniers, tout en protégeant l'intégrité de la mission académique, l'autonomie de l'établissement et les libertés académiques du personnel.

Pour plus d'informations, consultez les autres ressources de la section relative aux conseils d'administration de la collection sur la gouvernance, notamment la comparaison des conseils d'administration du pays et le *Bulletin juridique* sur l'obligation fiduciaire des membres d'un conseil d'administration.

L'association du personnel académique peut aider ses membres à comprendre les activités de gouvernance du conseil d'administration, à y participer et à les améliorer, conformément aux listes de vérification qui suivent.

Listes de vérification

Le conseil d'administration devrait observer des règles et des procédures écrites, accessibles au public et conformes à la législation et à la convention collective, et ses pratiques devraient respecter les principes de liberté académique, d'équité et de gouvernance collégiale. Vous trouverez ci-après une série de listes de vérification que les associations peuvent utiliser pour s'assurer que les activités de gouvernance du conseil d'administration protègent et renforcent la gouvernance collégiale de l'établissement.

Composition et rôle du conseil d'administration

- ☐ Le document fondateur de l'établissement (charte, loi ou autre) établit le rôle du conseil d'administration, sa composition, ses devoirs, ses pouvoirs et ses fonctions. Le rôle du conseil d'administration est décrit de manière appropriée et est distinct de celui du sénat.
- ☐ Le conseil d'administration n'est pas à ce point gros que sa taille puisse nuire à son fonctionnement ni à ce point petit que des groupes requis en seront exclus.
- ☐ Le personnel académique a une présence significative au sein du conseil d'administration, tant en ce qui a trait au nombre requis par le document fondateur et à la composition réelle du conseil d'administration⁵.

- ❑ La procédure de nomination et de sélection des membres du conseil d'administration est ouverte et transparente. Les membres des groupes représentés sont élus par les membres de ces groupes à l'issue d'une période de nomination ouverte.
- ❑ Les membres du conseil d'administration et des comités sont largement représentatifs de la communauté universitaire et de la collectivité où se trouve l'établissement. Des politiques et des pratiques proactives contribuent à garantir que le conseil d'administration reflète la diversité de la communauté universitaire, y compris ses catégories d'emplois (p. ex. bibliothécaires, personnel académique contractuel), et inclut des représentantes et représentants des communautés externes importantes (p. ex. francophones, autochtones).
- ❑ Les membres du personnel académique qui siègent au conseil d'administration demeurent membres de leur unité de négociation.
- ❑ Le conseil d'administration dispose de l'expertise nécessaire, mais celle-ci n'est pas interprétée de manière restrictive. Le besoin d'« expertise » n'est pas évoqué pour limiter la participation au conseil d'administration principalement aux propriétaires d'entreprises, aux cadres supérieurs et aux membres de conseils d'administration du secteur privé.
- ❑ Tous les membres du conseil d'administration reçoivent une formation qui leur permet de participer pleinement et de façon compétente aux activités du conseil et de ses comités. Cette formation comprend une introduction à la nature et au mandat des établissements d'enseignement postsecondaire et à l'importance centrale de la gouvernance collégiale et de la liberté académique. La formation est élaborée et dispensée par une partie compétente.

Règlement administratif et délégation d'autorité

- ❑ Le conseil d'administration dispose d'un règlement administratif clair qui s'aligne sur les pouvoirs législatifs, les devoirs et les fonctions du conseil d'administration.
- ❑ Lorsque le conseil d'administration délègue son autorité (par exemple, à la rectrice ou au recteur, ou à d'autres membres de l'équipe de direction), il doit formuler explicitement des conditions claires et des mesures de responsabilisation.

Comités du conseil d'administration

- ❑ Le conseil d'administration dispose d'un ensemble approprié de comités dont les attributions et les mandats sont clairement décrits⁶.
- ❑ La participation aux comités est ouverte à tous les membres du conseil d'administration, qu'il s'agisse de membres de la communauté universitaire ou de la collectivité, et quel que soit leur catégorie d'emploi.
- ❑ L'inclusion à un comité de personnes n'étant pas membres du conseil d'administration doit s'accompagner d'une justification solide et d'un processus de sélection transparent.
- ❑ La composition des comités est affichée sur le site Web du conseil d'administration.

Politiques du conseil d'administration

- ❑ Le conseil d'administration dispose d'une politique claire en matière de conflits d'intérêts qui reconnaît la liberté académique et qui empêche les donateurs d'influencer les décisions du conseil d'administration. Les membres du personnel académique ne sont pas écartés en raison de leur appartenance à une association ou autre. Les politiques en matière de conflits d'intérêts ne devraient pas empêcher un membre du conseil d'administration qui est également membre du personnel académique de participer aux discussions et aux votes sur des questions relatives aux conditions générales d'emploi du personnel de l'établissement, à moins que les discussions et les votes ne portent sur la situation du membre en tant que question isolée, distincte de celle des autres employées et employés⁷.
- ❑ Si le conseil d'administration dispose d'un code de conduite, ce code n'oblige pas ses membres à faire preuve de civilité ou de solidarité à l'égard du conseil d'administration.
- ❑ Le conseil d'administration dispose de politiques claires en matière de confidentialité ou de communication qui permettent à ses membres de discuter librement des questions organisationnelles avec leurs collègues, y compris avec les membres des groupes constitutifs dont ils sont issus. Si les membres du conseil d'administration sont tenus de signer des ententes de non-divulcation, le texte de ses ententes n'est pas trop général.
- ❑ Les membres du personnel académique qui siègent au conseil d'administration à titre de représentantes ou de représentants sont libres de rendre compte au groupe qu'ils représentent et d'obtenir sa perspective.

- ❑ Les membres du personnel académique qui siègent au conseil d'administration à titre de représentantes ou de représentants conservent leur liberté académique, y compris celle de critiquer les décisions du conseil d'administration avec lesquelles ils sont en désaccord.
- ❑ Les dispositions du règlement administratif et des politiques du conseil d'administration touchant la responsabilité fiduciaire sont conformes au modèle de gouvernance collégiale.
- ❑ Le conseil d'administration dispose d'une politique claire de gestion des risques qui couvre, entre autres, les situations d'urgence, ainsi que la sécurité et la cybersécurité sur le campus. Cette politique est conforme à la convention collective et protège la liberté académique.
- ❑ Le conseil d'administration a mis en place les politiques et procédures requises pour surveiller adéquatement les régimes de pension de l'établissement et leur solvabilité.
- ❑ Le conseil d'administration dispose de mécanismes d'évaluation et d'auto-évaluation appropriés.

Réunions du conseil d'administration, ordres du jour, documents et procès-verbaux

- ❑ Les membres du conseil d'administration reçoivent les ordres du jour et documents⁸ suffisamment détaillés à l'avance.
- ❑ Dans le cas des établissements bilingues, la documentation est disponible dans les deux langues.
- ❑ Les réunions du conseil d'administration et des comités, ainsi que leurs ordres du jour et procès-verbaux, sont accessibles au plus grand nombre de personnes possibles (y compris, mais sans s'y limiter, aux membres du sénat). Les discussions à huis clos sont exceptionnelles et des lignes directrices claires régissent leur utilisation.
- ❑ Durant les réunions, suffisamment de temps est consacré aux questions importantes et tous les membres ont les mêmes chances de participer aux discussions et de prendre des décisions éclairées.

Le conseil d'administration consacre le temps nécessaire à l'examen de ce qui suit :

- ❑ le cadre stratégique et les principales politiques de l'établissement;
- ❑ l'approche de l'université en matière de planification, d'établissement du budget et de préparation et de mise en œuvre des plans détaillés;

- ☐ les budgets et rapports financiers;
- ☐ la santé générale de la gouvernance collégiale, y compris la relation du conseil d'administration avec le sénat;
- ☐ les questions d'équité, d'autochtonisation, de santé et de sécurité;
- ☐ les griefs;
- ☐ les obligations du conseil d'administration et la manière d'intervenir en cas d'incidents critiques ou à des moments cruciaux pour l'université.
- ☐ Les consultantes et consultants ne guident pas les travaux de planification stratégique du conseil d'administration.
- ☐ Le personnel administratif du conseil d'administration ne contrôle pas l'ordre du jour des réunions et ne limite pas la participation du personnel académique.

Relations entre le conseil d'administration et le sénat

- ☐ Le conseil d'administration reconnaît explicitement le rôle de partenaire de gouvernance du sénat et entretient avec lui des relations régulières.
- ☐ Le sénat a un accès suffisant à l'information sur les questions relevant de la compétence du conseil d'administration.
- ☐ Le conseil d'administration obtient ou accueille favorablement les recommandations du sénat sur les questions relevant de sa compétence.
- ☐ Des réunions mixtes du conseil d'administration et des comités exécutifs du sénat sont organisées périodiquement pour discuter de la santé générale de la gouvernance organisationnelle.
- ☐ Malgré le fait que le pouvoir de nommer l'équipe de direction revient au conseil d'administration, ce dernier veille à ce que le sénat participe aux processus de recherche, de nomination, de reconduction et d'évaluation des membres de l'équipe.

Relations entre le conseil d'administration et le gouvernement provincial

- ☐ Le conseil d'administration n'est pas dominé par des administrateurs externes issus du gouvernement provincial et sélectionnés pour favoriser la réalisation des objectifs stratégiques du gouvernement.
- ☐ Le conseil d'administration ne se contente pas d'appliquer les directives du ministère; il réfléchit de manière critique à l'intérêt supérieur de l'université en envisageant d'autres mesures au besoin.

- ❑ Le conseil d'administration protège l'autonomie de l'établissement contre les menaces extérieures⁹.

Pour l'association du personnel académique

L'association a négocié une convention collective qui renforce les droits du personnel académique siégeant au conseil d'administration et le soutien dont il bénéficie¹⁰. Les dispositions de cette convention prévoient :

- ❑ le droit à la pleine participation au conseil d'administration et à ses comités;
- ❑ l'obligation de l'employeur de fournir, et le droit du membre du personnel académique d'obtenir, une formation, des ressources et d'autres mesures de soutien qui aident les membres à s'acquitter de leurs tâches au sein du conseil d'administration;
- ❑ le droit d'obtenir en temps utile les documents et l'ordre du jour de réunions;
- ❑ des protections fermes de la liberté académique qui s'appliquent au discours intra-muros et extra-muros, protègent contre l'utilisation abusive des clauses de confidentialité et préservent le droit de consulter le groupe représenté et de lui faire rapport;
- ❑ le droit de consulter le syndicat;
- ❑ le droit de recourir à la procédure de règlement des griefs.
- ❑ L'association surveille la composition, les pratiques, les ordres du jour et les décisions du conseil d'administration et des comités.
- ❑ L'association informe ses membres des activités du conseil d'administration et des décisions qui affectent le travail académique de l'établissement.
- ❑ L'association favorise le dialogue entre les membres du personnel académique nommés au conseil d'administration et le reste du personnel académique.
- ❑ L'association met au point des initiatives et des ressources éducatives sur les activités de gouvernance du conseil d'administration qui s'adressent aux membres du conseil d'administration et aux personnes qui envisagent de briguer un poste au sein du conseil d'administration.

- ❑ L'association soumet au conseil d'administration des mémoires sur des questions importantes dont les membres du conseil d'administration devraient être informés.
- ❑ Le cas échéant, l'association plaide en faveur d'une amélioration des structures et des pratiques du conseil d'administration.

Notes de fin de page

1 L'université de Toronto est une exception notable à la structure bicamérale.

2 Il existe de légères différences dans les noms des conseils.

3 Bien que la responsabilité de la gestion des activités de fonctionnement relève généralement du conseil d'administration, celui-ci délègue habituellement la responsabilité de superviser et de diriger ces activités à la rectrice ou au recteur, ainsi qu'aux vice-rectrices et aux vice-recteurs et, indirectement, à d'autres membres de la direction.

4 Pour être appropriée, la gestion des risques ne doit pas, dans un effort de gestion de la réputation organisationnelle, aller jusqu'à porter atteinte aux droits à la liberté académique extra-muros des membres du personnel académique.

5 Les lectrices et lecteurs devraient réfléchir aux nombres absolu et relatif de membres de leur conseil d'administration, se demander s'ils sont appropriés et les comparer à la composition des conseils d'administration d'autres établissements de la province et du pays.

6 Typiquement, les comités incluent entre autres un comité exécutif, un comité des finances, un comité de vérification et de gestion des risques et un comité des ressources humaines.

7 Voir, par exemple, le Règl. de l'Ontario. 152/22, Dispositions générales, pris en application de la Loi de 2021 sur l'Université de l'École de médecine du Nord de l'Ontario, L.O. 2021, chap. 25, annexe 16, par. 13(2)

8 Par exemple, des rapports financiers, des budgets détaillés et d'autres documents contenant des informations détaillées sur les activités de fonctionnement, les dépenses en immobilisations, les fonds de réserve, la solvabilité, l'endettement et autres.

9 Par exemple, l'imposition d'un financement basé sur le rendement, le passage à un financement ciblé ou les tentatives d'orienter les types de recherche menés par les membres du personnel académique.

10 Le personnel académique siégeant au conseil d'administration devrait conserver son statut au sein de l'unité de négociation. L'ACPPU conseille aux associations d'inclure dans leur convention collective une clause garantissant que les membres temporairement exclus de l'unité de négociation en raison de leur participation au conseil d'administration conservent tous les droits et privilèges prévus par la convention, y compris en matière de liberté académique, comme s'ils étaient membres, et que tout différend concernant les conditions d'emploi d'un membre exclu sera résolu au moyen de la procédure décrite dans la clause de la convention relative aux griefs et à l'arbitrage.