



**RAPPORT DES TRAVAUX DU COMITÉ DE SUIVI DE LA
GOUVERNANCE ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE
L'UNIVERSITÉ LAVAL SUR LA GOUVERNANCE**

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 20 AVRIL 2011

Table des matières

Introduction.....	1
Organigramme (Annexe 1)	3
Composition du Conseil d'administration (Annexe 2)	4
Rôle et responsabilités du Conseil d'administration (Annexe 3).....	6
Comité de vérification (Annexe 4)	10
Comité des ressources humaines (Annexe 5).....	12
Comité de gouvernance et d'éthique (Annexe 6)	13
Comité des finances et d'immobilisations (Annexe 7).....	15
Comité de direction (Annexe 8).....	16
Conseil universitaire (Annexe 9).....	18
Reddition de comptes (Annexe 10).....	19
Ordre du jour (Annexe 11).....	21

INTRODUCTION

À la demande de la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), le Conseil d'administration de l'Université Laval a, par résolution, constitué le Comité de suivi de la gouvernance le 27 février 2008.

1. Mandats du Comité

Le Conseil d'administration a formé un comité *ad hoc* et mandaté celui-ci de :

- proposer des modifications à la gouvernance actuelle de l'Université à la lumière des constats des rapports de l'Institut sur la gouvernance d'organisations publiques et privées, de celui du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec et, si pertinents, ceux de la Commission d'examen des processus de gestion à l'Université Laval (CEPGUL);
- rendre compte de ses travaux au Conseil d'administration.

2. Composition du Comité

Le Comité de suivi de la gouvernance était composé de trois membres du Conseil d'administration, dont l'un d'entre eux assumait la présidence, du vice-recteur exécutif et au développement et de la secrétaire générale, qui agissait aussi à titre de secrétaire du Comité, et qui ont participé aux travaux en tant que personnes-ressources. Messieurs Pierre Genest, Michel Noël de Tilly et Richard Dion, de même que mesdames Marie-France Poulin, Dominique Houde, Élisabeth Pinard et Louise Turgeon y ont siégé à titre de membre du Conseil d'administration. Monsieur Pierre Genest et madame Marie-France Poulin en ont assumé la présidence.

Le Comité s'est adjoint les personnes-ressources nécessaires à l'exécution de ses mandats. Ainsi, le Comité s'est aussi adjoint messieurs Jean Bédard, professeur à la Faculté des sciences de l'administration, et Denis Laurendeau, professeur à la Faculté de science et génie, qui a siégé à titre de membre du Conseil Universitaire et du Conseil d'administration. Une fois ses mandats terminés, monsieur Laurendeau a continué à participer aux travaux du Comité à titre de personne-ressource.

3. Démarches du groupe de travail et du Conseil d'administration

Le Comité a tenu 12 réunions de travail dont une à la suite d'une réunion spéciale du Conseil d'administration qui s'est tenue le 20 septembre 2010. Pour cette douzième réunion se sont joints au Comité de suivi messieurs John R. Porter et Luc Simon.

Les principaux documents consultés sont des rapports de l'Institut sur la gouvernance d'organisations publiques et privées, de celui du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec et celui de la Commission d'examen des processus de gestion à l'Université Laval (CEPGUL).

La correspondance entre la CREPUQ et le ministère a aussi été considérée, de même que le projet de loi n° 107.

Le Comité s'est notamment penché sur l'organigramme de l'Université, les mandats et la composition de ses instances décisionnelles, de leurs comités et des modalités de reddition de comptes conformes aux principes de bonne gouvernance.

Le Conseil d'administration a reçu la version initiale du document de travail du Comité à sa séance du 19 mai 2010. Le rapport a été évalué en comité plénier du Conseil d'administration le 20 septembre 2010 et le Comité a incorporé certaines suggestions des membres du Conseil d'administration. Celui-ci en a ensuite pris connaissance à sa séance du 24 novembre 2010. À la demande de ses membres, un deuxième comité plénier a eu lieu le 13 avril 2011. Ce rapport est le fruit des délibérations consensuelles des membres du Conseil d'administration. Il a été convenu d'entériner les orientations du rapport à la séance du 20 avril 2011.

4. Travaux effectués par le Comité

Organigramme de l'Université

Dans la foulée des modifications proposées, le Comité a révisé l'organigramme de l'Université Laval. Pour ce faire, il a consulté divers organigrammes, dont celui de l'Université de Toronto, de l'Université McGill, de l'Université de Montréal et de l'Université de Sherbrooke. Il a considéré les modifications proposées par le projet de loi et l'organigramme actuel de l'Université. Le Conseil d'administration maintient la bicaméralité ainsi que la place dans l'organigramme et les compétences du Conseil universitaire. Il souhaite toutefois que les compétences du Conseil universitaire soient mieux définies afin d'éviter la redondance avec les compétences dévolues au Conseil d'administration. Enfin, les membres du Conseil réitèrent que la responsabilité ultime de la gestion des ressources appartient au Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration souhaite remplacer le Comité exécutif par le Comité de direction sur lequel seuls les membres de la direction siègeront. En effet, compte tenu de la mise en œuvre de quatre comités du Conseil d'administration, le Conseil est d'avis qu'il sera beaucoup plus impliqué dans les décisions stratégiques engageant l'Université. Il appartiendra au Comité de direction de les mettre en œuvre et d'en assurer leur suivi¹.

Le recteur étant souvent appelé à représenter l'Université sur la place publique, il appartiendra au vice-recteur exécutif et au développement d'assurer la bonne marche des opérations quotidiennes de l'Université. Afin de tenir compte de ce mode de fonctionnement, qui reflète d'ailleurs une réalité de plus en plus courante dans les universités, les vice-recteurs et les doyens relèveront du vice-recteur exécutif et au développement. L'organigramme proposé se retrouve à l'**Annexe 1**².

Le Conseil d'administration et ses comités

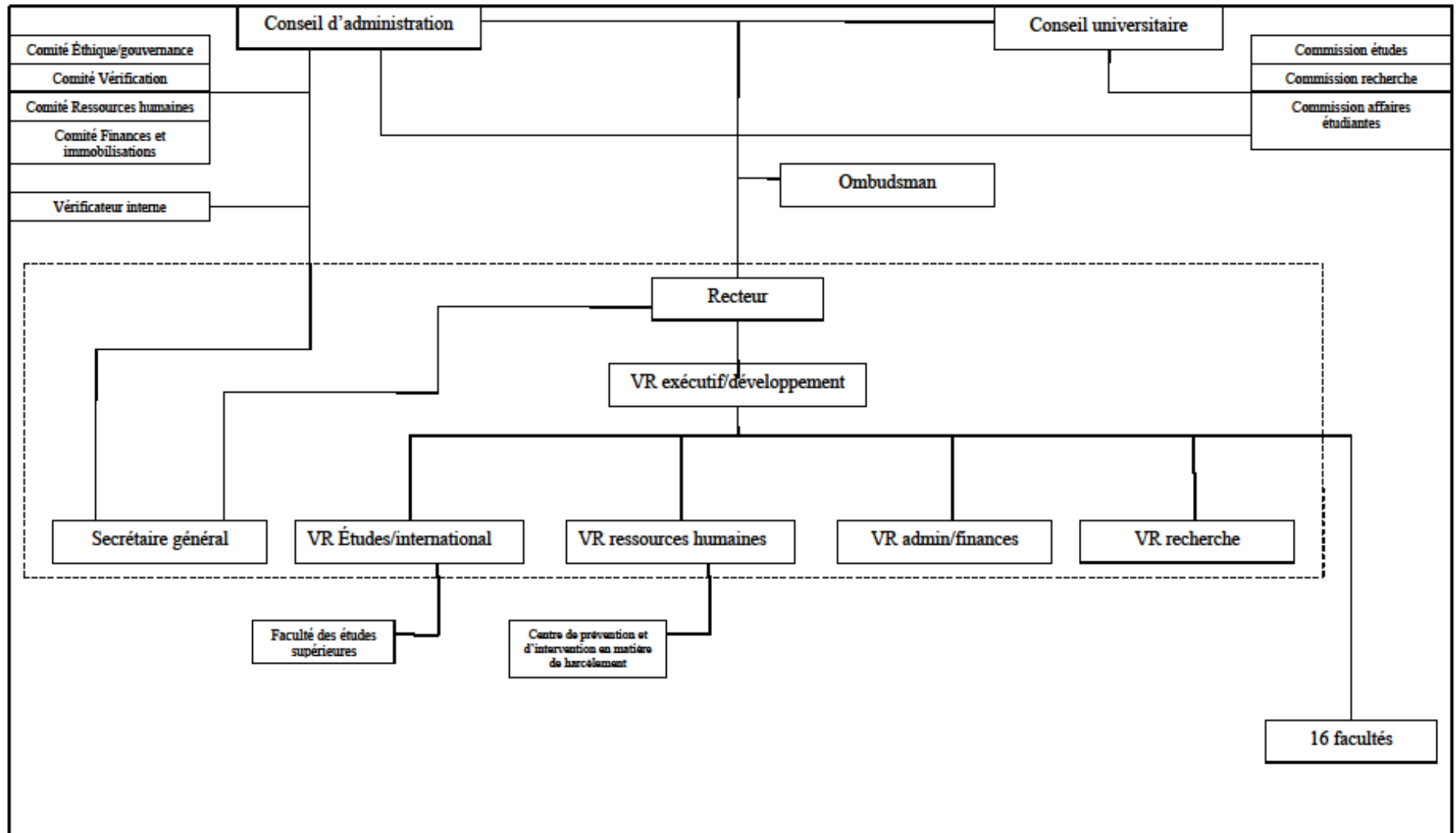
Le Comité s'est avant tout penché sur la composition du Conseil d'administration de l'Université. L'**Annexe 2** fait état de la recommandation formelle du Comité qui recommande un Conseil d'administration formé de 25 membres dont la majorité est constituée de membres indépendants.

Le Comité a de plus révisé, en tenant compte des divers documents consultés et du projet de loi n° 107, le rôle et les responsabilités du Conseil d'administration (**Annexe 3**), du Comité de vérification (**Annexe 4**), du Comité des ressources humaines (**Annexe 5**), du Comité de gouvernance et d'éthique (**Annexe 6**), du Comité des finances et d'immobilisations (**Annexe 7**) du Comité de direction qui remplace le Comité exécutif (**Annexe 8**), du Conseil universitaire (**Annexe 9**).

¹ L'abolition du Comité exécutif au profit d'un Comité de direction requiert une modification de la Charte et des Statuts.

² La mise en œuvre de ces changements requiert des modifications aux Statuts.

ANNEXE 1



---- : Comité de direction

ANNEXE 2

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Attendu les recommandations du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec,

Attendu le projet de loi n° 107 auquel le gouvernement n'a pas donné suite encore,

Attendu que la gouvernance de toute institution universitaire, pour être efficace, doit s'appuyer sur un conseil d'administration composé de membres aux expériences et compétences diverses, reflétant l'ensemble des points de vue,

Attendu les normes actuelles de bonne gouvernance auxquelles sont tenues les sociétés d'État et les sociétés privées,

Attendu que le conseil devrait comporter une nette majorité de membres indépendants, c'est-à-dire non reliés personnellement ou professionnellement à l'institution,

Attendu que les normes de bonne gouvernance favorisent un nombre restreint de membres siégeant au Conseil d'administration afin de s'assurer d'une meilleure participation,

Attendu que la bonne gouvernance nécessite généralement que le Conseil d'administration soit composé d'une majorité de 60 à 66% de membres indépendants,

Attendu que la présidence du conseil doit être assumée par un membre indépendant,

Attendu que la présence de membres observateurs avec ou sans droit de parole, mais sans droit de vote n'est pas conforme à une saine gouvernance,

Le Comité de suivi sur la gouvernance et le Conseil d'administration recommandent que :

- la composition du Conseil d'administration soit de 25 membres dont au moins 14/25 (56%) sont des membres indépendants³.
- le Conseil d'administration soit composé :
 - de 14 membres indépendants
 - du recteur
 - du vice-recteur exécutif
 - d'un doyen
 - de deux professeurs
 - d'un chargé de cours
 - d'un étudiant de deuxième ou de troisième cycle
 - d'un étudiant de premier cycle
 - d'un directeur de service
 - d'un membre du personnel administratif professionnel
 - d'un membre du personnel administratif de soutien
- la présidence soit assumée par un membre indépendant.
- le secrétaire général assume d'office le secrétariat du Conseil d'administration.
- parmi les membres indépendants, il y ait un membre nommé par le gouvernement

³ La mise en œuvre de ces changements requiert des modifications à la Charte et aux Statuts.

- chaque membre provenant de l'ADUL et de la FUL soit nommé par le Conseil d'administration sur recommandation de l'Association et de la Fondation.
- la Charte et les Statuts de l'Université Laval soient modifiés en conséquence.
- le Conseil d'administration s'assure de la diversité dans la composition des membres indépendants afin de répondre aux besoins de l'institution.

- La durée des mandats soit la suivante :
 - La durée maximale du mandat d'un membre indépendant du Conseil d'administration est de 3 ans, renouvelable 2 fois.

- Les membres indépendants du Conseil respectent les balises suivantes :
 - Un membre se qualifie comme indépendant si, de l'avis du Conseil d'administration, il n'a pas, de manière directe ou indirecte, de relations ou d'intérêts, par exemple, de nature financière, commerciale ou professionnelle, susceptible de nuire à la qualité de ses décisions eu égard aux intérêts de l'Université.
 - N'est pas indépendante la personne qui :
 - reçoit de l'Université une rémunération ou un avantage financier qui est sans rapport avec ses fonctions d'administrateur;
 - est ou a été, au cours des 3 dernières années, dirigeant ou employé de l'Université;
 - a un membre de sa famille immédiate, telle que définie par le Conseil d'administration, qui fait partie de la direction de l'Université.
 - Le seul fait pour un membre du Conseil d'administration ayant la qualité d'administrateur indépendant de se trouver, de façon ponctuelle, en situation de conflit d'intérêts, n'affecte pas sa qualification. Dans de telles circonstances, il doit en faire état, quitter les lieux de la réunion et s'abstenir de participer au débat et de voter.
 - Le processus de nomination des membres indépendants doit être encadré par une procédure.
 - Le mode de nomination des membres non indépendants doit être revu. La désignation par un collègue électoral apparaît le mode privilégié.

ANNEXE 3

CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Fonctionnement

Le Conseil d'administration doit :

- être composé de 25 membres, dont au moins les 14 (56%) sont des administrateurs indépendants;
- nommer ses membres indépendants et nommer ses membres sur ses comités;
- s'assurer de la diversité des compétences de ses membres indépendants et, dans la mesure où faire se peut, de la diversité des compétences de ses membres non indépendants ;
- avoir pour quorum la majorité de ses membres;
- définir une mission et des valeurs claires pour l'Université et en faire le suivi;
- adopter et veiller au respect d'un code d'éthique et de déontologie des membres du Conseil d'administration et d'un code de conduite à l'usage des administrateurs;
- s'assurer que l'Université respecte le cadre législatif et la réglementation la régissant;
- s'assurer de l'indépendance des différents comités du Conseil d'administration;
- conseiller la direction et exercer un rôle critique;
- assurer une formation pour les nouveaux administrateurs;
- offrir des possibilités de formation continue aux administrateurs;
- mettre en place un programme d'auto-évaluation de son efficacité;
- tenir des réunions périodiques en l'absence de la direction;
- superviser les relations avec les organismes gouvernementaux;
- informer annuellement l'assemblée générale de l'encadrement et de l'efficacité du système de gouvernance;
- obtenir de la direction de l'Université toutes les informations et tous les documents requis, dans des délais raisonnables, afin de prendre des décisions éclairées.

2. Responsabilités à l'égard de la direction

Le Conseil d'administration doit :

- s'assurer, dans la mesure du possible, de l'intégrité du recteur et de la direction et veiller à ce que ces hauts dirigeants appliquent de saines pratiques de gestion et entretiennent une culture d'intégrité à tous les niveaux de l'Université;
- veiller à ce que le recteur et les autres membres du Comité de direction soient qualifiés et compétents;
- examiner et approuver la nomination des membres de la direction;
- entretenir des relations avec les titulaires de postes de direction;
- examiner et approuver la structure organisationnelle;

- examiner et approuver les méthodes de rémunération fixe et variable des membres de la direction de l'Université;
- fixer la rémunération fixe et variable, en vertu du programme en vigueur, des membres de la direction;
- évaluer la performance du recteur et prendre les mesures qui s'imposent s'il y a lieu;
- s'assurer de la mise en place d'un système rigoureux d'évaluation annuelle de la performance de la direction.

3. La solidité financière

Le Conseil d'administration doit :

- participer au processus de planification stratégique;
- adopter le plan stratégique qui tient compte notamment des risques et des opportunités pour l'Université;
- adopter annuellement des budgets d'opération et de dépenses en capital détaillés;
- s'assurer de la bonne gestion des investissements et des immobilisations;
- voir à ce que l'Université soit gérée de manière à préserver l'intégrité et l'exactitude de ses rapports financiers;
- s'assurer de l'efficacité des systèmes intégrés de gestion, notamment ceux propres aux technologies de l'information;
- examiner les résultats en fonction des objectifs découlant de la planification stratégique;
- identifier les principaux risques auxquels les activités de l'Université sont exposées et veiller à l'application de systèmes appropriés pour gérer ces risques;
- veiller à la saine administration des régimes de retraite;
- s'assurer de l'établissement et du maintien d'un système adéquat et sain de contrôle interne;
- s'assurer que les fonctions de supervision indépendantes – vérificateur interne, ombudsman, CIMH (Centre de prévention et d'intervention en matière de harcèlement), vérificateur externe – soient efficaces, indépendantes et objectives et qu'elles aient un accès direct au conseil;
- recevoir les rapports des comités du Conseil et s'assurer que ces comités remplissent pleinement leur rôle;
- être en mesure de superviser adéquatement les activités des entités liées;
- s'assurer de la mise en place d'un système d'indicateurs de la performance afin d'assurer le respect de la mission et des valeurs de l'Université et sa croissance à long terme.

ATTENTES À L'ENDROIT DES ADMINISTRATEURS

4. Attentes

Dans l'exercice de leurs fonctions, les administrateurs doivent agir avec loyauté, intégrité et bonne foi dans le meilleur intérêt de l'Université avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente et diligente. Ainsi, chaque administrateur doit :

- comprendre clairement son rôle d'administrateur;

- comprendre la mission, la nature des affaires et le plan stratégique de l'Université;
- comprendre les règles de gouvernance et les applications qui en sont faites au sein de l'Université;
- participer à la détermination et à l'examen des objectifs fonctionnels et des stratégies de l'institution;
- exécuter avec les autres administrateurs son rôle en faisant preuve d'initiative et d'un solide engagement;
- se préparer adéquatement aux réunions du Conseil et aux réunions des comités en étudiant la documentation qui lui est adressée, lorsque celle-ci lui est transmise à l'avance;
- assister à toutes les réunions dans la mesure du possible et participer activement aux délibérations et aux décisions du Conseil;
- éviter que les intérêts personnels n'entrent en conflit de manière réelle ou apparente avec les intérêts de l'Université et faire état de tout conflit d'intérêts suivant la procédure décrite dans le code d'éthique et de déontologie des membres du Conseil d'administration de l'Université;
- confirmer chaque année sa conformité au code d'éthique et de déontologie des membres du Conseil d'administration de l'Université;
- préserver scrupuleusement la confidentialité des renseignements concernant l'Université et les délibérations du Conseil;
- agir de manière indépendante par rapport à la direction;
- être sensible aux questions et aux lacunes soulevées par la direction, les fonctions de supervision indépendante et les organismes de réglementation;
- être sensible aux questions soulevées dans les évaluations du Conseil ou de la direction par les administrateurs eux-mêmes;
- examiner périodiquement la pertinence de l'information nécessaire à l'exécution des responsabilités du Conseil;
- approuver les profils de compétence et d'expérience requis pour la nomination des membres du Conseil;
- s'assurer de la pertinence du plan d'évaluation, de développement, d'acquisition et de rétention des administrateurs.

Afin de se doter d'outils pour améliorer son efficacité, le Conseil souscrit à la recommandation du Comité de former quatre comités du Conseil d'administration dont les mandats et compositions sont proposés en annexe⁴ :

- Comité de vérification (C.V.);
- Comité des ressources humaines (C.R.H.);
- Comité de gouvernance et d'éthique (C.G.E.);
- Comité des finances et des immobilisations (C.F.I.)

⁴ Aucune modification de la Charte ou des Statuts requise. Peut donc se faire dans des délais assez courts.

COMITÉS

ANNEXE 4

COMITÉ DE VÉRIFICATION

Le Comité de vérification est composé exclusivement de membres indépendants. Chacun des membres (au moins quatre) du Comité de vérification doit posséder des compétences en matière comptable ou financière. Au moins un de ces membres, dont le président, est membre en règle de l'un des ordres professionnels de comptables mentionnés au Code des professions (chap. C-26).

Le président du Conseil d'administration peut participer à toute réunion du Comité.

Le recteur ou le vice-recteur exécutif et au développement, le vice-recteur à l'administration et aux finances, le vérificateur interne, les vérificateurs externes et des représentants de la direction sont invités à toutes ou à certaines réunions du Comité.

Les activités de la direction de la vérification interne s'exercent sous l'autorité du Comité de vérification et le responsable de la vérification interne relève administrativement du premier dirigeant de l'établissement, mais rend compte de ses activités reliées à la vérification au Comité de vérification.

Le Comité de vérification a notamment pour fonction :

Vérification interne

- d'approuver le plan annuel de vérification interne;
- de veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et de s'assurer qu'ils soient adéquats et efficaces;
- de s'assurer que soit mis en place et appliqué un processus de gestion des risques pour la conduite des affaires de l'établissement;
- de réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de l'établissement et qui est portée à son attention par le vérificateur interne ou une autre personne;
- d'assurer l'indépendance du vérificateur interne et d'approuver son mandat;
- de recevoir la reddition de compte du vérificateur interne et d'assurer, sur une base trimestrielle, la production d'un état de ses travaux et d'un rapport annuel;
- d'assurer au vérificateur interne un accès direct au Comité et le rencontrer en privé au moins une fois par année;
- de discuter avec le vérificateur interne des ressources, expériences, compétences et outils nécessaires à l'exécution de son mandat;
- de confier au vérificateur interne des mandats spéciaux, d'enquêtes sur des sujets relevant de sa compétence.

Vérification externe

- de recommander au Conseil d'administration le vérificateur externe à nommer en vue d'établir ou de délivrer un rapport d'audit ou de rendre d'autres services de vérification, d'examen ou d'attestation à l'émetteur après un appel de services;
- de recommander au Conseil d'administration la rémunération du vérificateur externe;
- d'assumer la responsabilité de la surveillance des travaux des vérificateurs externes;
- de s'assurer de la qualité des états financiers;
- d'examiner les états financiers avec un vérificateur externe nommé par le Conseil d'administration;

- de recommander au Conseil l'approbation des états financiers;
- de résoudre tout désaccord entre le vérificateur externe et la direction quant à la communication de l'information financière;
- d'approuver au préalable tous les services non liés à la vérification que le vérificateur externe de l'Université doit rendre à l'Université ou à ses filiales;
- de s'assurer de l'indépendance des vérificateurs externes.

Autres fonctions

- d'examiner le budget annuel et en faire la recommandation au Conseil d'administration;
- de faire toute recommandation au Conseil d'administration ou produire tout rapport qu'il juge utile dans toute matière qui le concerne;
- de soumettre au Conseil d'administration un rapport annuel d'activités;
- de mettre en place un système pour recevoir, conserver et adresser les plaintes reçues par l'établissement concernant la comptabilité, contrôle interne de nature comptable ou tout autre sujet lié à la vérification.

Le Comité peut retenir les services de conseillers ou autres experts indépendants afin d'obtenir un avis sur une question qui le requiert dans le cadre de son mandat. Au préalable, un avis de l'intention de retenir les services de conseillers externes doit être donné au Comité d'éthique et de gouvernance et au président du Conseil d'administration. Cet avis doit être accompagné de la description du mandat à être confié à l'expert.

ANNEXE 5

COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES⁵

Composé exclusivement de membres indépendants (au moins trois) qui ont des connaissances en matière de gestion des ressources humaines dont un de ces membres a des compétences dans le domaine. Cette personne n'est pas nécessairement le président du Comité. Le vice-recteur aux ressources humaines de même que le recteur ou le vice-recteur exécutif et au développement sont invités sur demande. Le Comité peut s'adjoindre toute personne qu'il juge nécessaire.

Le Comité des ressources humaines a notamment pour fonction :

- de s'assurer de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines, ainsi que de normes et barèmes de rémunération, incluant une politique de rémunération variable, le cas échéant, et les autres conditions de travail des employés et des dirigeants de l'Université;
- d'élaborer et de proposer les critères d'évaluation du recteur et de faire des recommandations au Conseil concernant la rémunération de celui-ci;
- de veiller à l'application de la procédure de nomination des membres du personnel de direction supérieure;
- de contribuer à la sélection des dirigeants de l'université, de recevoir de la part du premier dirigeant de l'établissement la candidature des personnes qu'il propose pour combler les postes de direction sous son autorité immédiate, d'examiner ces candidatures et de saisir le premier dirigeant de ses conclusions;
- de recommander au Conseil le mode d'évaluation de la performance des membres du personnel de direction supérieure;
- d'établir un programme de planification de la relève des dirigeants de l'Université;
- de recevoir de la direction une proposition relative aux mandats de négociations collectives, d'examiner cette proposition et de proposer une définition du mandat en conformité avec les disponibilités budgétaires de l'établissement.

Le Comité des ressources humaines peut retenir les services de conseillers, comptables ou autres experts indépendants afin d'obtenir un avis sur une question qui le requiert dans le cadre de son mandat. Au préalable, un avis de l'intention de retenir les services de conseillers externes doit être donné au Comité de gouvernance et d'éthique et au président du Conseil d'administration. Cet avis doit être accompagné de la description du mandat à être confié à l'expert.

⁵ Ce comité assume les mandats du Comité des Conditions d'emploi des membres de la direction et des vice-recteurs adjoints, du secrétaire général, du vérificateur interne et de l'ombudsman ainsi que du Comité du Conseil d'administration en matière de ressources humaines, de conditions de travail et de relations de travail.

ANNEXE 6

COMITÉ DE GOUVERNANCE ET D'ÉTHIQUE⁶

Composé majoritairement de membres indépendants (au moins 3) qui ont des connaissances en matière de gouvernance et d'éthique, et dont un de ces membres a des compétences dans le domaine. Cette personne n'est pas nécessairement le président. Le secrétaire général de même que le recteur ou le vice-recteur exécutif et au développement sont invités sur demande.

Le Comité de gouvernance et d'éthique a pour fonction :

- d'élaborer des règles de gouvernance et un code d'éthique pour la conduite des affaires de l'Université .

Règles de gouvernance

- d'élaborer des profils diversifiés de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du Conseil d'administration, à l'exception du recteur;
- de recommander les candidatures externes au Conseil d'administration en fonction des besoins de l'institution;
- d'élaborer les critères d'évaluation des membres du Conseil d'administration;
- d'élaborer des critères pour l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et d'en faire le suivi ;
- d'élaborer un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du Conseil d'administration et d'en faire le suivi ;
- de recommander les délégations d'autorité au Conseil d'administration.

Code d'éthique

- de s'assurer de la mise en place des codes d'éthique applicables aux membres du Conseil d'administration, aux dirigeants de l'Université et aux employés de celle-ci ;
- de faire le suivi de l'application des divers codes d'éthiques en vigueur;
- de s'assurer de la diffusion et promotion au code auprès des membres du Conseil d'administration, aux dirigeants de l'Université et des employés de celle-ci;
- de traiter les allégations de manquement au présent code qui lui sont soumises par un écrit dûment signé et de présenter au Conseil d'administration un rapport annuel de ses activités qui indique notamment le nombre de cas traités et de leur suivi;
- de formuler toute recommandation qu'il juge appropriée en matière d'éthique et de déontologie;
- de fournir au Conseil d'administration toute information ou tout avis relatif à l'éthique et à la déontologie.

Le Comité a également pour mandat d'approuver les demandes d'embauche de consultants externes aux frais de l'Université lorsqu'un comité du Conseil d'administration le requiert aux fins de son travail, et ce,

⁶ Ce comité assume les mandats du Comité d'éthique et de déontologie des membres du Conseil d'administration de l'Université Laval et du Comité du suivi de la gouvernance de l'Université et du Comité des candidatures pour la désignation des membres indépendants du Conseil d'administration

dans le respect des Statuts de l'Université, des politiques et des règlements applicables.

Le Comité peut aussi retenir les services de conseillers, comptables ou autres experts indépendants afin d'obtenir un avis sur une question qui le requiert dans le cadre de son mandat. Un avis de l'intention de retenir les services de conseillers externes doit être donné au préalable au président du Conseil d'administration de l'Université. Cet avis doit être accompagné de la description du mandat à être confié à l'expert.

ANNEXE 7
COMITÉ DES FINANCES ET DES IMMOBILISATIONS⁷

Composé majoritairement de membres indépendants (au moins trois) qui ont des connaissances en matière de financement et de projets d'immobilisations et dont un a des compétences dans le domaine. Cette personne n'est pas nécessairement le président du Comité. Le vice-recteur aux finances de même que le recteur ou le vice-recteur exécutif et au développement sont invités sur demande.

Le Comité des finances et d'immobilisations a notamment pour fonction :

- de s'assurer de la mise en place des politiques en matière de financement, d'emprunts, d'assurances, d'affaires bancaires et de gestion du risque;
- de formuler toute recommandation qu'il juge appropriée en matière de finances;
- d'examiner sur une base annuelle le portefeuille consolidé des risques internes et externes auxquels l'Université est exposée;
- d'examiner les projets majeurs d'immobilisations et du financement s'y rattachant.

Le Comité des finances et d'immobilisations peut retenir les services de conseillers, comptables ou autres experts indépendants afin d'obtenir un avis sur une question qui le requiert dans le cadre de son mandat. Au préalable, un avis de l'intention de retenir les services de conseillers externes doit être donné au Comité de gouvernance et d'éthique et au président du Conseil d'administration. Cet avis doit être accompagné de la description du mandat à être confié à l'expert.

⁷ Ce comité assume les mandats de placement et de trésorerie.

ANNEXE 8

COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de direction :

- est constitué en vertu des Statuts de l'Université Laval qui en détermine la composition, à savoir du recteur, des vice-recteurs, et du secrétaire général;
- a pour quorum la majorité de ses membres;
- est présidé par le recteur ou en son absence, le vice-recteur exécutif et au développement;
- assure le bon fonctionnement de l'Université selon les politiques, les règlements et les budgets définis par le Conseil d'administration;
- exerce les pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil d'administration et par le Conseil universitaire;
- veille à l'exécution des décisions du Conseil d'administration et du Conseil universitaire;
- examine les questions stratégiques qui seront éventuellement soumises au Conseil d'administration en fonction de la planification stratégique et des budgets;
- supervise l'administration des biens matériels de l'Université selon les normes établies par le Conseil d'administration ;
- voit à l'établissement des prévisions budgétaires et du budget, et à la préparation des états financiers. Il surveille et contrôle l'exécution du budget;
- fait des recommandations sur toute matière de leur compétence au Conseil d'administration et au Conseil universitaire;
- fait périodiquement rapport de ses travaux au Conseil d'administration. À cet effet, il informe le conseil d'administration de ses délibérations et lui transmet promptement les procès-verbaux de ses réunions;
- met en œuvre un système de gestion des risques;
- veille au bon fonctionnement des systèmes de gestion, dont ceux relatifs aux technologies de l'information;
- élabore les ententes, assure leur mise en application et leur respect entre l'Université et les entités liées et fait des recommandations au Conseil d'administration;
- adopte en cas d'urgence toute mesure provisoire nécessaire au bon fonctionnement de l'Université;
- forme, s'il le croit utile, des comités temporaires à des fins particulières;
- élabore un plan d'évaluation, de développement, d'acquisition et de rétention des administrateurs (au sens des Statuts) à l'exclusion des membres du Conseil d'administration;
- fait les nominations qui ne sont pas expressément couvertes par la Charte ou les Statuts au Conseil d'administration ou au Conseil universitaire, à un organisme ou à un administrateur de l'Université;
- se réunit aussi souvent que nécessaire sur demande de son président ou de la majorité de ses membres;
- suit la même politique pour la convocation et la tenue de ses réunions que celle du Conseil;
- adopte tout règlement et prend toute décision qu'il juge utile, dans l'accomplissement de son

mandat;

- adopte les règlements qu'il juge nécessaires à la bonne marche de ses affaires et concernant notamment le mode de convocation des séances, le lieu des séances et la procédure à suivre en général;
- est autorisé à recourir aux services de conseillers externes pour informer le Comité ou l'assister dans l'exercice de ses compétences;
- a accès à tout renseignement dont il pourrait avoir besoin dans le respect des règles de confidentialité afin de répondre à toute question relevant de sa compétence.

ANNEXE 9
CONSEIL UNIVERSITAIRE

Les membres du Comité de suivi ont fait les recommandations suivantes concernant le Conseil universitaire :

Le Conseil universitaire :

- exerce les pouvoirs de l'Université sur les questions d'ordre académique, notamment les compétences qui lui sont dévolues en vertu des articles 87 et 68 des Statuts;
- est constitué en vertu des Statuts de l'Université Laval qui en déterminent la composition;
- a pour quorum la majorité des membres;
- est présidé par le recteur ou en son absence, le vice-recteur aux études et aux activités internationales et se réunit aussi souvent que nécessaire sur demande de son président ou de la majorité de ses membres.
- conseille la direction et le conseil d'administration et exerce un rôle critique en matière d'enseignement et de recherche;
- rend compte de son administration à l'assemblée générale des membres et au Conseil d'administration.

ANNEXE 10

REDDITION DE COMPTES

La direction de l'université doit développer et présenter des indicateurs de performance approuvés par le Conseil d'administration qui portent sur:

- l'utilisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles;
- les résultats de l'année liés aux orientations stratégiques adoptées par le Conseil;
- les résultats de l'année ainsi que ceux des deux années précédentes, au regard des éléments précisés dans les deux rubriques ci-dessus ;
- les résultats de l'année en regard de la mission, des valeurs et des objectifs de l'établissement ;
- la qualité de l'enseignement et la performance en matière de recherche.

De plus, l'Université doit faire rapport annuel de ses activités. Ce rapport doit notamment contenir le sommaire accompagné des conclusions et recommandations du rapport présenté au Conseil d'administration par:

- le Comité de gouvernance et d'éthique, portant sur les activités réalisées pendant l'année financière, incluant un sommaire de l'évaluation du fonctionnement du Conseil;
- le Comité de vérification, portant sur l'exécution de son mandat et sur le plan d'utilisation optimale des ressources;
- le Comité des ressources humaines, portant sur l'exécution de son mandat;
- le comité des finances et des immobilisations.

Également, le Conseil d'administration rend publics, sur le site Internet de l'établissement, les renseignements suivants :

- le code d'éthique applicable à ses membres et aux membres du personnel de l'établissement, ainsi que leurs règles de déontologie;
- la date de nomination et la date d'échéance du mandat de chacun de ses membres, ainsi que des indications concernant son statut de membre indépendant ;
- l'identification de tout autre conseil d'administration sur lequel un membre du conseil siège ;
- un résumé du profil de compétence et d'expérience de chacun de ses membres et un état de son assiduité aux réunions du Conseil et des comités ;
- les situations qu'il entend examiner pour déterminer si un membre se qualifie comme administrateur indépendant et la définition de famille immédiate ;
- la rémunération et les avantages versés à chacun de ses membres ;
- la rémunération, y compris la rémunération variable, le cas échéant, et les autres avantages des membres de la direction de l'Université ;
- les honoraires payés au vérificateur externe ;
- au moins 30 jours avant la tenue d'une séance d'information et de consultation publique, tout document utile à la prise en compte et à la discussion des sujets visés par cette séance.

Le Conseil d'administration s'assure que l'Université tienne, au moins une fois par année, une séance d'information et de consultation publique auprès de la collectivité desservie par l'établissement, afin de rendre compte de ses activités, des services fournis, des résultats atteints, de ses priorités, des orientations adoptées, de sa situation financière et de sa gestion, ainsi qu'afin de répondre aux questions.

À ces fins, un avis annonçant la tenue de cette séance est publié dans au moins un journal distribué dans les régions desservies et est diffusé sur le site Internet de l'Université. Cette séance ne peut se tenir dans un délai inférieur à 30 jours de l'avis.

ANNEXE 11

PROPOSITION PROJET D'ORDRE DU JOUR

CONSEIL D'ADMINISTRATION RÉUNION ORDINAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ORDRE DU JOUR

I. SUR CONSENTEMENT DES MEMBRES

1. Président de la réunion :
Secrétaire de la réunion :
2. Ordre du jour
3. Approbation du procès-verbal de la réunion
4. Dossiers corporatifs
 - a) Planification annuelle et calendrier des réunions
 - b) Relevé des présences
 - c) Nomination et démission

II. ORDRE DU JOUR RÉGULIER

1. Rapport du Président du Conseil d'administration
2. Rapport du recteur
3. Rapport des comités :
 - a) Comité de vérification
 - b) Comité des ressources humaines
 - c) Comité de gouvernance et d'éthique
 - d) Comité des finances et des immobilisations
4. Affaires courantes
5. Varia

III. HUIS CLOS

IV. LEVÉE DE LA RÉUNION