



**Ordre des comptables  
en management  
accrédités du Québec**

**LA MODERNISATION DE LA GOUVERNANCE  
DANS LE SYSTÈME D'ÉDUCATION QUÉBÉCOIS**

**MÉMOIRE**

**Présenté à la Commission de l'éducation  
13 août 2009**

## **INTRODUCTION**

L'Ordre des comptables en management accrédités (CMA) remercie sincèrement la Commission de l'éducation de lui donner l'occasion de faire valoir son point de vue sur les projets de loi 38 et 44 traitant de la gouvernance dans les universités québécoises et les collèges d'enseignement.

L'Ordre des CMA travaille en étroit partenariat avec les établissements d'enseignement pour la formation de ses membres et confie aux universités la première partie de leur cheminement vers le titre de CMA. L'Ordre des CMA se sent donc interpellé par les projets de loi à l'étude, puisque l'indépendance et le bon fonctionnement des établissements d'enseignement influent directement sur la formation de ses membres.

En 2006, l'Ordre des CMA a présenté à la Commission des finances publiques un mémoire portant sur la modernisation de la gouvernance des sociétés d'État en réaction à un énoncé de politique présenté par le ministre des Finances du Québec. Par conséquent, la tenue de la présente commission constitue une occasion fort prometteuse de poursuivre les travaux amorcés sur la gouvernance des sociétés québécoises et à laquelle l'Ordre des CMA entend contribuer pleinement.

## **L'EXPERTISE DES CMA**

Les projets de loi à l'étude suscitent un vif intérêt de la part des membres de l'Ordre des CMA puisque les problématiques qui y sont soulevées sont au cœur de notre profession. Avant de discuter des projets de loi en question, permettez-nous de brosser un bref portrait de l'Ordre et des CMA.

L'Ordre des CMA compte près de 7 500 membres au Québec, dont la vaste majorité travaille pour des organisations publiques ou privées. Ils œuvrent dans tous les secteurs de l'activité économique et majoritairement dans le secteur des services.

Les CMA sont essentiellement des experts en gestion stratégique et financière qui réunissent l'expertise comptable et la vision intégrée de l'ensemble des fonctions vitales de l'organisation, autant d'attributs qui en font des acteurs clés dans les processus décisionnels des organisations.

De par leur rôle et leur expertise, les CMA travaillent de concert avec les hauts dirigeants des organisations, notamment sur les questions qui ont trait à la gouvernance. Les enjeux de gouvernance sont donc intimement liés au rôle et aux fonctions des CMA.

### **LA MONDIALISATION DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE**

L'Ordre des CMA tient tout d'abord à saluer cette nouvelle initiative du gouvernement en matière de gouvernance qui s'inscrit dans un mouvement global beaucoup plus large, soit celui de la mondialisation des principes de gouvernance. Depuis quelques années et à la suite des nombreux scandales qui ont ébranlé plusieurs entreprises, les sociétés de partout au monde ont amorcé une réflexion en profondeur sur la gouvernance afin de mieux encadrer les dirigeants et administrateurs de ces organisations.

En 2006, le gouvernement québécois lui-même a décidé d'entreprendre une démarche similaire afin de moderniser les principes de gouvernance des sociétés d'État. Appliquer pareille réflexion à la gouvernance de nos établissements d'enseignement nous semble donc la continuité logique de cette première démarche. Tous les acteurs concernés bénéficieront de la modernisation des principes de gouvernance.

La définition plus claire des rôles et responsabilités des administrateurs ne pourra qu'améliorer l'efficacité, mieux établir l'imputabilité de nos conseils d'administration et mieux accompagner la performance des dirigeants.

### **LA FORMATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

L'Ordre des CMA appuie d'emblée les nouvelles règles relatives à la formation des conseils d'administration. Nous sommes d'avis qu'une représentativité adéquate au sein d'un conseil d'administration est essentielle au bon fonctionnement d'une organisation grâce à une meilleure compréhension des enjeux propres à son milieu. La nomination de membres qui participent activement au développement de leur communauté, de par leur emploi ou leur implication, est d'une importance primordiale.

La présence majoritaire (de l'ordre de 60 %) de membres indépendants nous apparaît également indispensable. Ces membres pourront assurer la prise de décisions stratégiques éclairées en étant moins susceptibles de se trouver en conflit d'intérêts.

Les projets de loi à l'étude suggèrent que 25 % des membres du conseil d'administration d'un établissement d'enseignement devraient provenir de la communauté scolaire. Bien qu'élevé, ce pourcentage nous semble acceptable lorsque l'on tient compte des étudiants et représentants syndicaux appelés à siéger au conseil des établissements, ainsi que du désir du gouvernement de respecter la culture inhérente à ce milieu. Nous espérons toutefois que le gouvernement saura faire preuve de discernement et de flexibilité dans l'application de ces règles afin qu'elles n'entravent pas la performance et la compétence des conseils.

Il en va de même pour la représentation paritaire des femmes. Nous sommes en faveur d'une présence plus marquée des femmes au sein de ces instances et nous reconnaissons l'unicité des contributions qu'elles peuvent apporter à un conseil d'administration. Cependant, il importe d'établir un horizon temporel réaliste pour l'atteinte de cet objectif. Nous souhaitons également souligner que la représentation paritaire des femmes ne doit en aucun cas se faire au prix de la compétence des administratrices afin de maintenir l'efficacité des conseils d'administration.

### **L'INDÉPENDANCE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

L'Ordre des CMA appuie fortement la volonté gouvernementale d'assurer l'indépendance des conseils d'administration et croit au bien-fondé de cette approche. Cependant, tel que mentionné précédemment, nous invitons le gouvernement à faire preuve de flexibilité dans l'application de ces règles afin que les conseils d'administration de nos établissements d'enseignement aient accès aux compétences et aux talents dont ils ont besoin. Il importera de juger avec discernement de la proximité des liens entre les administrateurs pressentis et l'établissement concerné afin que l'indépendance des conseils soit préservée.

Nous sommes d'avis que la nomination de membres indépendants au sein des conseils d'administration contribuera à leur représentativité et à leur performance. En leur donnant accès à une plus grande variété de compétences, les conseils seront mieux équipés pour faire face aux défis de plus en plus exigeants qu'ils auront à relever.

#### **LES COMPÉTENCES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

La nomination de membres représentatifs du milieu socio-économique dans lequel évolue un établissement d'enseignement et l'obligation de compter au moins 60 % de membres indépendants permettront en principe aux conseils d'administration de disposer d'expertises et de compétences variées. Tout dépendra du profil de compétences des membres qui seront nommés. Par ailleurs, l'Ordre des CMA est d'avis qu'il est nécessaire que les conseils d'administration soient formés de membres complémentaires pouvant contribuer de manière tangible aux décisions en mettant à profit leur expérience et leurs compétences.

#### **LES FONCTIONS DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

L'Ordre des CMA croit fermement que la formation de comités au sein des conseils d'administration peut être d'une grande valeur dans la poursuite de leurs objectifs. Nous sommes donc favorables à la création obligatoire de comités de gouvernance et d'éthique, de vérification et de ressources humaines, comme on en retrouve normalement dans les conseils d'administration qui s'inspirent des bonnes pratiques de gouvernance.

L'Ordre des CMA tient à réitérer l'importance de la diversité et de la complémentarité des expertises au sein des conseils d'administration. Cette importance est manifeste lors de la nomination de membres à des comités qui ont des rôles et fonctions spécifiques. L'imputabilité et l'efficacité de ces comités reposent inévitablement sur la compétence des membres qui les composent.

Cette réalité est particulièrement évidente lors de la formation d'un comité de vérification. Il est fondamental qu'un tel comité compte au moins un membre détenant une expertise comptable ou financière. Cette exigence prend tout son sens dans le cas des conseils d'administration des universités, qui peuvent avoir à assurer la vérification d'états financiers et de documents connexes reliés à des budgets d'exploitation et d'immobilisations de l'ordre de centaines de millions de dollars.

La vérification interne est fondamentale à la bonne gestion d'une organisation. Pour qu'elle puisse jouer son rôle, certains mécanismes doivent être mis en place afin d'assurer l'indépendance du vérificateur interne. Il est primordial qu'un comité de vérification soit formé et que la fonction de vérification interne en relève. Autrement, le vérificateur interne dépendra de la bonne volonté du dirigeant en chef de l'organisation, qui sera en position d'autorité face à lui. Un tel lien de dépendance peut rendre la fonction de vérification inopérante.

L'Ordre des CMA salue donc l'initiative du gouvernement voulant que les vérificateurs internes rendent compte au comité de vérification, bien qu'ils relèvent administrativement de la haute direction de l'établissement. Cette distinction, inspirée des bonnes pratiques de gouvernance, nous apparaît primordiale pour maintenir la crédibilité et l'indépendance du vérificateur interne et lui donner un regard plus objectif.

L'expertise comptable d'un ou de plusieurs membres du comité de vérification permettra au comité de mieux comprendre l'information mise à sa disposition afin d'y déceler des anomalies potentielles et de pouvoir poser des questions pertinentes, notamment au vérificateur interne.

Nous appuyons tout aussi fermement la formation d'un comité d'éthique et de gouvernance qui sera chargé d'élaborer un code d'éthique, de développer des profils de compétences et de juger des conflits d'intérêts, le cas échéant.

Le comité des ressources humaines jouera aussi un rôle d'importance, notamment en étant engagé dans l'embauche du premier dirigeant de l'établissement et en encadrant les politiques de gestion des ressources humaines de l'organisation.

Aujourd'hui, ces trois comités sont indispensables au bon fonctionnement d'un conseil d'administration et, par le fait même, à celui d'un établissement d'enseignement. En bénéficiant des expertises complémentaires des administrateurs qui y sont nommés, ces comités permettront au conseil d'aborder des problématiques diversifiées et de plus en plus complexes, tant en ce qui a trait à l'orientation et à l'encadrement stratégique qu'à la gestion des risques de l'organisation.

### **NOUVELLES OBLIGATIONS DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

L'Ordre des CMA appuie l'initiative gouvernementale visant à augmenter l'imputabilité des conseils d'administration en instaurant des règles claires quant à la reddition de comptes. Ces règles augmenteront la transparence des organisations et responsabiliseront les conseils d'administration.

La tenue d'une séance annuelle d'information et de consultation publique auprès de la collectivité desservie par l'établissement pourra jouer un rôle semblable à celui d'une assemblée générale des actionnaires, où ces derniers seront remplacés par les contribuables. Si ce moyen est utilisé habilement, il pourra contribuer à un meilleur enracinement de l'établissement dans sa communauté et à l'aménagement d'un espace de dialogue avec les groupes qu'il dessert.

### **L'UTILITÉ DE L'EXPERTISE DES CMA**

Nous avons mentionné plus tôt l'importance des enjeux stratégiques et de la gouvernance pour les CMA dans l'exercice de leurs fonctions. De par leur rôle, les CMA sont donc bien placés pour comprendre et analyser les enjeux auxquels doivent faire face les conseils d'administration.

Les CMA sont en grande majorité - à plus de 90 % - associés à des organisations privées ou publiques plutôt qu'à des cabinets conseils. Ils sont donc moins susceptibles d'entretenir des liens professionnels client/employeur avec les établissements d'enseignement. Ils représentent par conséquent un important bassin d'administrateurs indépendants potentiels.

Leur expertise pointue du domaine comptable fait d'eux des candidats compétents pour siéger aux comités de vérification des organisations. Ils sont à même de comprendre les documents à l'étude et de poser les questions pertinentes, tant aux gestionnaires qu'aux vérificateurs internes et externes. Étant habitués à collaborer avec les autres cadres de leur organisation et à leur transmettre l'information financière, ils pourront contribuer à rendre les documents comptables et financiers intelligibles pour les autres membres du comité et du conseil.

Il nous fera plaisir de mettre à la disposition des établissements d'enseignement une liste de candidats membres de notre ordre professionnel qui répondent aux critères recherchés par ces organisations.

## **CONCLUSION**

En conclusion, l'Ordre des CMA accueille favorablement cette initiative gouvernementale qui permettra aux établissements d'enseignement québécois de se doter de véritables conseils d'administration. Cette démarche ne pourra qu'améliorer leur gouvernance et, en fin de compte, augmenter leur indépendance et leur imputabilité.

Il sera cependant d'une importance primordiale que la flexibilité et le discernement soient au rendez-vous dans le choix des candidats afin de ne pas priver les conseils d'administration de ressources compétentes. La sélection des candidats ne devra jamais se faire au détriment de l'expertise et des compétences requises par les conseils et leurs comités.



La compétence doit être le critère primordial qui guide le choix des administrateurs. Pour ce faire, il nous apparaît raisonnable et souhaitable que les établissements considèrent la possibilité d'offrir une rémunération concurrentielle à leurs administrateurs, sans quoi plusieurs candidats qui détiennent l'expertise requise risquent plutôt d'accepter des offres du secteur privé.

L'Ordre des CMA est convaincu que la mise en place des mesures décrites dans les projets de loi à l'étude bénéficiera à tous les acteurs en présence et nous saluons encore une fois la détermination du gouvernement à instaurer de telles mesures.