



Institut sur la gouvernance  
d'organisations privées et publiques

# **Les conditions de travail non réglementées des cadres et des hors-cadre**

**Éléments de politique et de reddition de comptes**

**DÉCEMBRE 2017**



Ce fascicule a pour but de procurer aux administratrices et aux administrateurs des cégeps ainsi qu'aux gestionnaires des repères sur les éléments de contenu d'une politique sur les conditions de travail non réglementées des cadres et des hors-cadre et sur la reddition de comptes qui les aideront à renforcer la gouvernance de leur établissement.

## **Principe général**

Politique et règlement sont des leviers de gouvernance dont se sert un conseil d'administration (C.A.) pour accomplir sa mission et réaliser son mandat. Sa fonction consiste donc à définir les politiques qui traduisent sa vision et ses valeurs de service public, à orienter l'action, et à déterminer les règlements qui encadreront leur mise en œuvre.

Sa responsabilité consiste à s'assurer que les ressources institutionnelles, les procédures et autres pratiques de gestion sont efficaces et conformes aux lois, aux politiques qu'il a adoptées et aux plans stratégique, financier et budgétaire qu'il a dessinés. Pour l'exercer pleinement, un conseil d'administration s'appuie sur une reddition de comptes complète, franche et claire.

Le fait pour une administration collégiale de rendre compte de ses activités et de sa gestion budgétaire au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MÉES) ou à d'autres entités gouvernementales selon un format administratif préétabli et dans les temps impartis ne la dispense jamais de rendre tous ses comptes à son conseil d'administration, première instance de gouvernance de l'institution.

Quelques règles générales de reddition et de bonne gouvernance lorsque le C.A. adopte une politique nouvelle ou modifie une politique existante :

#### *Reddition attendue de mise en œuvre*

À quelle fréquence un C.A. doit-il recevoir une reddition de la mise en œuvre d'une politique ou d'un règlement ? Périodiquement (mensuelle, semestrielle, annuelle) ou occasionnellement (i.e. lorsque survient un événement ou une situation qui déclenche un mécanisme ou une procédure prévue dans une politique ou un règlement) ?

#### *Écart et risque*

À quel moment (temps opportun), le conseil d'administration doit être informé de tout écart significatif à un plan, à un budget ou à une procédure et, le cas échéant, des justifications et/ou des correctifs utilisés ?

#### *Échéancier de révision*

Dans combien d'années le C.A. fera-t-il une relecture critique de cette politique ?  
Chaque année, dans trois ans, dans cinq ans ?

Un C.A. compétent et efficace n'est pas timide, connaît bien son rôle, respecte celui de la direction...et demeure attentif et exigeant !

## **CONDITIONS DE TRAVAIL NON RÉGLEMENTÉES DES CADRES ET DES HORS-CADRE**

Les conditions de travail, d'emploi et de rémunération des cadres et des hors-cadre collégiaux sont déterminées dans des règlements du gouvernement québécois administrés par le MÉES.

Chaque établissement complète ce dispositif réglementaire ministériel en adoptant sa propre politique de gestion des cadres et des hors-cadre par laquelle il détermine, entre autres, les conditions de travail dites non-réglementées tel le régime des vacances et congés.

La politique de gestion des cadres permet ainsi au C.A. de se prévaloir des choix discrétionnaires que lui laissent les règlements provinciaux, notamment en matière de primes supplémentaires dans les situations de cumul des rôles de direction, de bonis de rendement ou de forfait de départ.

Dans son rapport (automne 2016) sur la gestion de certains cégeps, le Vérificateur général du Québec (VGQ) note cependant que depuis l'exercice 2014-2015, l'auditeur indépendant de chaque établissement n'a plus le mandat explicite de poser des questions afin de vérifier la conformité de la classification et de la rémunération du personnel de direction.

### **Recommandation du Vérificateur général**

- 17 S'assurer que les instances de gouvernance reçoivent une information suffisante et en temps opportun afin qu'elles puissent exercer leur rôle quant aux décisions stratégiques et à la surveillance de l'efficacité des contrôles par rapport :
- [...]
- aux conditions de travail non réglementées des cadres et des hors-cadre;

## Rôles et responsabilités

- ✓ Le C.A. adopte une politique de gestion de ses hors-cadre et une politique de gestion de ses cadres et s'assure de leur application<sup>1</sup>.
- ✓ Le président du C.A., ou le comité des ressources humaines qu'il préside, évalue les hors-cadre et détermine les conditions contractuelles particulières à leur emploi (exemple : vacances et congés).
- ✓ Le président du C.A. et les administrateurs qui ont participé au processus d'évaluation et d'embauche (contrat d'emploi et renouvellement des hors-cadre) ont un devoir de discrétion et de confidentialité.
- ✓ La Direction générale, en collaboration avec le comité des ressources humaines, administre la politique de gestion des cadres du collège et en rend compte au C.A. même si elle a exercé sa responsabilité avec l'aval de son comité exécutif.
- ✓ Le comité des ressources humaines, avec l'appui de la Direction générale, administre la politique de gestion des hors-cadre du collège et en rend compte au C.A.
- ✓ La Direction générale et le comité des ressources humaines doivent informer le C.A. de tout écart à la politique de gestion des cadres et à la politique de gestion de ses hors-cadre, le justifier et le cas échéant obtenir son approbation.
- ✓ Le comité de vérification et des finances recommande au C.A. les services d'un auditeur indépendant et configure son mandat non seulement pour valider les états financiers, mais aussi pour mener certaines autres vérifications de conformité, notamment au sujet des conditions d'emploi non réglementées.

---

<sup>1</sup> Lorsque le *Règlement sur la diffusion de l'information détenue par les organismes scolaires* entrera en vigueur, le conseil d'administration aura également la responsabilité de s'assurer que certains renseignements relatifs aux conditions de travail des membres du personnel de direction supérieure, seront diffusés sur le site Internet de l'établissement. Voir l'annexe 1.

## **Quelques éléments d'une politique sur les conditions de travail non réglementées des cadres et hors-cadre**

Les cégeps ont tous une politique de gestion de leur personnel cadre ou personnel d'encadrement et une ou des politiques (politique de gestion, politique relative à l'évaluation, la nomination et le renouvellement de mandat) s'appliquant à leurs hors-cadre en sus des règlements provinciaux déterminant certaines conditions de travail auxquels ils sont tous assujettis.

S'agissant de politiques du conseil d'administration, il lui appartient de déterminer :

- ✓ la reddition qu'il attend sur la mise en œuvre de sa politique de gestion;
- ✓ la portée du mandat de l'auditeur indépendant. Rien ne s'oppose à ce qu'il demande à l'auditeur indépendant de poser des questions sur la conformité de la classification et de la rémunération en regard de sa politique et des règlements provinciaux. Cet exercice a pour but de procurer au C.A. une assurance raisonnable sur la conformité et l'efficacité de sa politique. Cet examen pourrait être opportun et pertinent lorsque, pendant une année donnée, les mouvements de personnel cadre ont été nombreux;
- ✓ de décider s'il se prévaut de son droit d'établir certains éléments de rémunération supplémentaire (exemple : prime, boni au rendement);
- ✓ de décider s'il consent à accorder un régime de vacances et congés plus avantageux.

### *Rappel à titre d'information*

Extrait de la lettre de mandat du ministre de l'Éducation post-secondaire du Gouvernement du Nouveau-Brunswick au Président du NBCC pour l'exercice 2014-2015.

*« Government expects that the remuneration and benefits paid to President and chief executive officer will be competitive with, but not lead, the remuneration and benefits provided for similar work by fair and reasonable employers in the relevant labour markets. »*

Au Québec, nous pourrions traduire en rappelant au C.A. et à son président que les conditions d'emploi particulières consentis aux hors-cadre ne devraient pas excéder les normes observables du marché comparable.





## **ANNEXE**

### **PROJET DE RÈGLEMENT SUR LA DIFFUSION DE L'INFORMATION DÉTENUE PAR LES ORGANISMES SCOLAIRES**

**Renseignements que l'établissement pourrait devoir diffuser sur son site Internet**

**Modèles**



Logo de  
l'établissement

RÈGLEMENT SUR LA DIFFUSION DE L'INFORMATION DÉTENUÉ PAR LES ORGANISMES SCOLAIRES (projet)  
**Rémunération et autres avantages versés aux membres du personnel de direction supérieur**

Données au *Jour Mois Année* (année financière 201X-201X)

Nom	Prénom	Titre du poste	Salaire	Autres avantages versés	
				Montant	Description

Logo de  
l'établissement

RÈGLEMENT SUR LA DIFFUSION DE L'INFORMATION DÉTENUE PAR LES ORGANISMES SCOLAIRES (projet)  
**Véhicule de fonction - membres du personnel de la direction supérieure**

Période couverte, par exemple : **Juillet – septembre 2018**

Véhicule – nom du membre	Location	Assurances	Essence	Entretien

Période couverte, par exemple : **Octobre – décembre 2018**

Véhicule – nom du membre	Location	Assurances	Essence	Entretien

Logo de  
l'établissement

RÈGLEMENT SUR LA DIFFUSION DE L'INFORMATION DÉTENUE PAR LES ORGANISMES SCOLAIRES (projet)  
**Dépenses de fonction - membres du personnel de la direction supérieure**

Période couverte, par exemple : **Juillet – septembre 2018**

**NOM DU MEMBRE** de la direction supérieure qui a effectué la dépense de fonction

Fonction du membre

Description de la dépense	Date	Montant

**NOM DU MEMBRE** de la direction supérieure qui a effectué la dépense de fonction

Fonction du membre

Description de la dépense	Date	Montant