

POLITIQUE

# SUR LA GOUVERNANCE DES COMITÉS DE GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

ADOPTÉE LE 25 MARS 2020  
MODIFIÉE LES 16 JUIN 2021, 23 MARS 2022 ET 1ER FÉVRIER 2023

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

# POLITIQUE SUR LA GOUVERNANCE DES COMITÉS DE GOUVERNANCE DU CA



## TABLE DES MATIÈRES

Portée _____	2
Objectif _____	2
Composition des comités _____	2
Nomination des présidences des comités de gouvernance _____	2
Nomination des membres des comités de gouvernance _____	3
Fonctionnement des comités _____	3
Rapport des activités _____	3
Évaluation des comités _____	4
Reconnaissance de la contribution des membres et remboursement des frais liées à la fonction _____	4
Création de comités et révision des mandats des comités _____	4
<b>LES COMITÉS DE GOUVERNANCE _____</b>	<b>5</b>
Comité de planification stratégique _____	5
Comité d'audit _____	6
Comité de gouvernance et d'éthique _____	8
Comité des ressources humaines _____	10

# POLITIQUE SUR LA GOUVERNANCE DES COMITÉS DE GOUVERNANCE DU CA



## PORTÉE

La présente politique s'applique aux membres des comités de gouvernance créés par le conseil d'administration en application du paragraphe 2° de l'article 86.0.1 du Code des professions, soit :

- > Le comité d'audit;
- > Le comité de gouvernance et d'éthique;
- > Le comité de planification stratégique;
- > Le comité des ressources humaines.

Le comité exécutif étant régi par les articles 96 à 100 du Code des professions, il n'est pas inclus dans la présente politique et dispose d'une politique distincte, soit le Mandat du comité exécutif.

## OBJECTIF

La présente politique a pour but de définir les règles qui encadrent la constitution, le fonctionnement et le mandat des comités de gouvernance du conseil d'administration (ci-après les « comités de gouvernance ») de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

## COMPOSITION DES COMITÉS

Les comités de gouvernance sont composés de quatre membres du conseil d'administration élus ou nommés par l'Office des professions.

Chaque comité peut recruter un ou deux membres externes ayant des compétences et des intérêts pertinents.

## NOMINATION DES PRÉSIDENTS DES COMITÉS DE GOUVERNANCE

Le conseil d'administration doit nommer annuellement les personnes à la présidence des comités de gouvernance.

- > La présidence d'un comité est assumée par un membre du conseil d'administration, élu ou nommé par l'Office des professions.
- > Pour être admissible à la présidence d'un comité, un membre du conseil d'administration doit avoir été membre de ce comité pendant au moins un an au cours des trois dernières années.

# POLITIQUE SUR LA GOUVERNANCE DES COMITÉS DE GOUVERNANCE DU CA



## NOMINATION DES MEMBRES DES COMITÉS DE GOUVERNANCE

Tous les membres du conseil administration sont invités à se joindre à un comité de gouvernance.

Les membres du conseil d'administration sont nommés annuellement à titre de membres d'un comité de gouvernance, avec possibilité de renouvellement pour la durée de leur mandat.

- > Un comité peut soumettre au conseil d'administration la candidature d'un membre externe, qui doit être membre d'un ordre professionnel québécois.
- > Pour combler un poste de membre externe, un comité doit procéder à un appel de candidatures et soumettre la candidature retenue au conseil d'administration, en rendant compte du processus de recrutement et de sélection.
- > Dans certains cas particuliers, un comité peut proposer au conseil d'administration que la présidence sortante d'un comité de gouvernance soit nommée à titre de membre externe d'un comité, notamment à des fins de continuité ou de transfert de connaissances, sans avoir à procéder à un appel de candidatures.
- > Le conseil d'administration nomme un membre externe à un comité de gouvernance pour un mandat de trois ans, renouvelable une fois.

## FONCTIONNEMENT DES COMITÉS

- > Les membres des comités de gouvernance doivent se réunir au moins quatre fois par année.
- > Les rencontres des comités de gouvernance peuvent se faire en personne ou à distance, selon le consensus.
- > Le quorum pour la tenue d'une rencontre d'un comité de gouvernance est constitué par la majorité des membres.
- > Un comité de gouvernance peut, au besoin, s'adjoindre un expert pour le conseiller dans la réalisation d'une activité liée à son mandat.

## RAPPORT DES ACTIVITÉS

Tous les comités de gouvernance doivent :

- > faire rapport de leurs activités et de leurs travaux à chaque réunion du conseil d'administration;
- > présenter leurs recommandations, s'il y a lieu, lors des réunions du conseil d'administration.

# **POLITIQUE SUR LA GOUVERNANCE DES COMITÉS DE GOUVERNANCE DU CA**



## **ÉVALUATION DES COMITÉS**

Les membres des comités de gouvernance évaluent annuellement leur performance en utilisant les outils et les processus approuvés par le conseil d'administration.

## **RECONNAISSANCE DE LA CONTRIBUTION DES MEMBRES ET REMBOURSEMENT DES DÉPENSES**

Aucun jeton de présence n'est versé pour la participation à une séance d'un comité de gouvernance.

Les frais de déplacement et les dépenses sont remboursés selon les modalités prévues dans la Politique de remboursement des dépenses des collaborateurs et bénévoles.

## **CRÉATION DE COMITÉS ET RÉVISION DES MANDATS DES COMITÉS**

Le conseil d'administration peut créer ou abolir un comité.

Un comité de gouvernance peut proposer au conseil d'administration une révision de son mandat, après avoir consulté le comité de gouvernance et d'éthique.

Le conseil d'administration peut constituer un comité spécial pour un mandat particulier en définissant les éléments suivants :

- > mandat et livrables;
- > durée du mandat et nombre de réunions prévues;
- > ressources et échéancier (budget, rapports d'étape et final);
- > compétences ou autres exigences attendues des membres;
- > présidence et membres du comité.

# POLITIQUE SUR LA GOUVERNANCE DES COMITÉS DE GOUVERNANCE DU CA



## LES COMITÉS DE GOUVERNANCE

### COMITÉ DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

#### Rôle et responsabilités

Le comité de planification stratégique a pour mandat de définir et de proposer au conseil d'administration, les grandes orientations de l'Ordre lui permettant d'accomplir sa mission de protection du public, de soutenir la profession et d'avoir l'impact social désiré au Québec.

Il voit à l'élaboration d'une planification stratégique globale de façon périodique et assure en continu une vigie sur sa pertinence actuelle et pour l'avenir, son agilité et sa réalisation par l'Ordre.

#### Le comité se penche notamment sur les sujets suivants :

- > En collaboration avec la direction générale, réaliser de façon périodique un processus de planification stratégique et faire ses recommandations au conseil d'administration en ce qui concerne l'adoption du plan stratégique ;
- > Voir à la mise à jour ou à la révision de l'énoncé de mission, de la vision, des valeurs ainsi que des grands objectifs de l'Ordre ;
- > S'assurer de l'appropriation par l'ensemble des administrateurs de la planification stratégique et de ses implications et veiller à constituer une relève pour le comité ;
- > Examiner le plan annuel soumis par la direction générale et s'assurer de sa cohérence avec le plan stratégique ;
- > Suivre le déploiement du plan stratégique et des plans annuels, ainsi que des indicateurs du tableau de bord ;
- > Assurer une saine gouvernance des projets identifiés comme potentiellement risqués et lorsque pertinent, en collaboration avec le comité d'audit ;
- > Voir à ce que la planification stratégique et les plans annuels soient soutenus par des ressources financières et humaines adéquates, qu'ils soient créatifs, tournés vers l'avenir et innovateurs ;
- > Déterminer le besoin d'engager un consultant ou tout autre conseiller pour collaborer au processus de planification stratégique et formuler des recommandations au conseil d'administration.

## COMITÉ D'AUDIT

### Rôle et responsabilités

Le comité d'audit a pour mandat de soutenir le conseil d'administration à s'acquitter de ses obligations de gouvernance et de ses responsabilités de surveillance relatives à la qualité et l'intégrité de l'information financière.

Il exerce un rôle de vigie sur les affaires financières de l'Ordre dont l'audit externe, le contrôle interne, la gestion des risques et la sécurité de l'information.

Il précise les orientations à prendre en matière de gestion des risques financiers, stratégiques, opérationnels ou relatifs à la réputation de l'organisation et il les soumet au conseil d'administration.

Le comité s'assure que l'ensemble des activités et des pratiques de gestion financière de l'Ordre sont conformes aux lois, normes, politiques et règlements en vigueur au sein de l'Ordre ou de toutes autres instances régissant celui-ci.

Le comité s'assure également de remplir l'ensemble des obligations de la Politique de placement afin d'assurer une saine et prudente gestion des placements détenus.

Le comité fera toutes autres recommandations et observations qu'il jugera nécessaires au conseil d'administration.

Le comité exécutera tout mandat qui lui est confié par le conseil d'administration.

### Le comité se penche notamment sur les sujets suivants :

#### *I. Politiques et pratiques en matière de gestion financière*

- > Examiner périodiquement les politiques financières et au besoin recommander au conseil d'administration l'adoption de nouvelles politiques ou de modifications à apporter à celles-ci;
- > Veiller à l'application des politiques financières;
- > Examiner annuellement la couverture d'assurance des administrateurs et dirigeants;

#### *II. Vigie*

- > S'assurer que l'Ordre s'est doté d'un cadre adéquat relativement à la gestion des risques, que leur identification est pertinente et complète et que les contrôles mis en place sont adéquats. Le cas échéant, que les plans d'action sont réalistes et menés à terme en temps opportun;
- > S'assurer de l'établissement, par la direction, d'un système de contrôles internes et s'assurer, par des discussions avec la direction et l'auditeur indépendant, qu'ils sont adéquats et efficaces;
- > Analyser et questionner les états financiers, en comparaison au budget et aux résultats des années précédentes, et s'assurer de leur conformité. Faire rapport des résultats financiers à chacune des rencontres du conseil d'administration;

# POLITIQUE SUR LA GOUVERNANCE DES COMITÉS DE GOUVERNANCE DU CA



- > Analyser les orientations budgétaires, y compris l'augmentation de la cotisation annuelle, et recommander l'adoption du budget annuel au conseil d'administration;
- > Examiner le suivi du budget annuel et de la situation financière au cours de l'exercice;
- > Prendre connaissance du certificat de conformité remis par la direction générale et en faire rapport au conseil d'administration.

### *III. Auditeur externe de l'ordre*

- > Recommander au conseil d'administration la nomination ou le remplacement de l'auditeur externe au conseil;
- > Rencontrer les auditeurs externes afin de revoir le plan d'audit annuel ainsi que les résultats de l'audit, et s'assurer qu'aucune restriction ou limite ne leur a été indûment imposée;
- > Informer les auditeurs externes des intérêts et préoccupations du conseil à l'égard de l'audit de l'Ordre;
- > S'assurer de recevoir chaque année le rapport des auditeurs externes confirmant leur indépendance, rapport indiquant tous les mandats effectués pour l'Ordre, et s'assurer de leur objectivité;
- > Veiller à obtenir et à analyser en temps opportun les principales conclusions ou recommandations des auditeurs;
- > Participer à la préparation des appels d'offres de service auprès des firmes comptable pour le choix de l'auditeur indépendant à la fréquence déterminée par le conseil d'administration.
- > En collaboration avec la direction générale et la direction des finances, le comité évalue les propositions, rencontre les finalistes et formule des recommandations au conseil d'administration.

### *IV. Autres responsabilités*

- > Examiner toutes activités ou toutes situations susceptibles de nuire à la bonne situation financière de l'Ordre et faire des recommandations au conseil d'administration à cet égard;
- > Examiner au besoin toute entente financière ou contrat de financement;
- > Examiner les conclusions de tout examen mené par des organismes gouvernementaux qui ont une incidence sur le cadre financier de l'Ordre;
- > Le président du conseil d'administration approuve les comptes de dépenses de la direction générale et valide le respect de la politique des dépenses. Le comité d'audit se réserve le droit de consulter les pièces justificatives au besoin.

# POLITIQUE SUR LA GOUVERNANCE DES COMITÉS DE GOUVERNANCE DU CA



## COMITÉ DE GOUVERNANCE ET D'ÉTHIQUE

Le comité a pour mandat de recommander au conseil d'administration (CA) l'adoption et l'application des meilleures pratiques et tendances en matière de gouvernance et d'éthique, notamment en ce qui a trait à la structure, la composition, le rendement et le fonctionnement du CA et de ses comités.

Le comité se penche notamment sur les sujets suivants :

### *I. Règles et pratiques de gouvernance*

- > Effectuer une vigie sur les tendances et les meilleures pratiques en matière de gouvernance; proposer les plus appropriées et les plus pertinentes au CA. Ainsi, il peut être appelé à :
  - Établir les politiques, les règles et les pratiques de gouvernance du CA, ainsi que celles relatives à la conduite des affaires de l'Ordre, et les réviser lorsque nécessaire; les soumettre au CA pour approbation.
  - Discuter des questions particulières qui lui sont soumises liées à des enjeux de gouvernance dans le but de formuler des recommandations au CA, à l'instance de l'un ou l'autre de ses comités ou de son président.

### *II. Conseil d'administration et ses comités*

- > Conseiller chacun des comités du CA dans la révision de leur mandat ou de leurs responsabilités; après quoi ceux-ci seront soumis au CA pour approbation.
- > Réviser, lorsque nécessaire, les responsabilités du président du CA et des présidents des comités du CA; soumettre, le cas échéant, les modifications proposées au CA pour approbation.
- > Répertorier et communiquer au CA le profil de compétences et d'expérience des administrateurs et exprimer des avis ou recommandations sur ce sujet, le cas échéant.
- > Établir et réviser le processus et les critères d'évaluation :
  - Du président et des membres du CA ainsi que des présidents et des membres des comités du CA; les soumettre au CA pour adoption.
  - Du fonctionnement du CA et de ses comités; les soumettre au CA pour adoption.
- > Appuyer le président du CA dans la réalisation de l'évaluation de la performance du CA et de ses membres.
- > Appuyer les présidents des comités du CA dans la réalisation de l'évaluation de la performance de leur comité et de leurs membres.
- > Élaborer ou réviser un programme d'accompagnement ou des activités :
  - D'accueil, d'intégration et de formation à l'intention des nouveaux membres au CA et de ses comités; le soumettre au CA pour adoption.

# POLITIQUE SUR LA GOUVERNANCE DES COMITÉS DE GOUVERNANCE DU CA



- De formation continue à l'intention des membres du CA et de ses comités; le soumettre au CA pour adoption.
- > Passer annuellement en revue les diverses modalités afférentes à l'allocation monétaire octroyée à chacun des administrateurs conformément à l'application de la Politique de reconnaissance de la contribution des membres du conseil d'administration, en prévision de l'assemblée générale annuelle; en recommander préalablement l'approbation au CA.
- > Statuer sur un plan d'action annuel relié à ses travaux et un rapport de ses activités et de ses recommandations à chacune des réunions du CA, le cas échéant.

### *III. Règles et pratiques d'éthique et de déontologie*

- > Effectuer une vigie sur les tendances et les meilleures pratiques en matière d'éthique et de déontologie (ex. : conflits d'intérêts, diffusion de l'information, délégation de pouvoir); proposer les plus appropriées et les plus pertinentes au CA. Pour ce faire, il peut être appelé à :
  - Réviser le code d'éthique et de déontologie applicable aux administrateurs et le soumettre au CA pour approbation. S'assurer du respect de ce code et, s'il y a lieu, formuler des recommandations au CA en cas de dérogation.
  - Jouer un rôle-conseil au regard de l'interprétation et de l'application des processus d'éthique et de déontologie de l'Ordre; le comité peut notamment être consulté sur des situations réelles ou hypothétiques en cas de doute sur la portée ou l'application.

### *IV. Gestion des risques*

- > Effectuer une vigie sur les risques en matière d'éthique et de gouvernance de l'Ordre, s'assurer que des mesures soient mises en place et appliquées pour les gérer ainsi qu'en suivre l'efficacité. Exprimer des avis ou des recommandations en la matière au CA.

## COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

### Rôle et responsabilités

Le comité des ressources humaines a pour mandat de s'assurer la mise en place de pratiques, de politiques et de normes visant à assurer une gestion des ressources humaines efficace et mobilisatrice.

Les principaux objectifs de ce comité sont de chapeauter la philosophie de rémunération globale de l'Ordre et de voir au développement des compétences de la direction générale de l'Ordre et encadrer l'établissement d'un programme de gestion de la relève pour les dirigeants et les employés de l'Ordre.

Le comité est appelé à exercer toute autre fonction qui lui est confiée par le conseil d'administration et lui adresser les recommandations qu'il juge appropriées sur les sujets qui sont de son ressort.

### Le comité se penche notamment sur les sujets suivants :

#### *I. Évolution du cadre de gestion des ressources humaines*

- > S'assurer de l'évolution du cadre de gestion des ressources humaines en vue de faire de l'Ordre un employeur de choix au Québec;
- > Favoriser l'adoption de politiques permettant l'amélioration continue des structures d'intégration du personnel, de développement des compétences et de qualité du milieu de vie au travail;
- > Approuver les changements de structure au niveau de la direction.

#### *II. Politiques de rémunération globale du personnel et enveloppe budgétaire*

- > Revoir et recommander, en vue de son adoption par le CA, la politique de rémunération globale du personnel permettant l'atteinte d'objectifs de performance, d'équité et de compétitivité et assurant également le respect du cadre financier de l'Ordre;
- > Recommander les enveloppes budgétaires annuelles pour les augmentations de salaire, l'ajustement des échelles salariales et la bonification.

#### *III. Embauche et évaluation de la performance du directeur général*

- > Recruter des candidats compétents au poste de direction générale et faire une recommandation au CA pour son embauche, son contrat d'emploi et sa rémunération globale;
- > Fixer les objectifs annuels du directeur général en lien avec le plan stratégique, évaluer et faire rapport au CA de sa performance en fonction des objectifs déterminés, et déterminer l'effet sur sa rémunération globale selon les termes de son contrat de travail, et voir à la mise à jour de celui-ci le cas échéant;
- > Déterminer les objectifs à atteindre dans le cadre du plan de bonification des employés éligibles de l'Ordre.

# POLITIQUE SUR LA GOUVERNANCE DES COMITÉS DE GOUVERNANCE DU CA



## IV. *Relève aux postes clés de l'organisation*

- > Effectuer une vigie du plan de relève aux postes clés de l'Ordre, évaluer les risques associés aux écarts, et assurer l'existence de plans de développement pour les candidats identifiés comme relève.
- > Analyser les changements de structure au niveau de l'équipe de direction et les recommander au conseil d'administration pour approbation.

## V. *Performance organisationnelle en matière de gestion des ressources humaines*

- > Déterminer les indicateurs de performance organisationnelle en matière de gestion des ressources humaines et effectuer un suivi de ceux-ci. Fournir son avis à la direction générale des mesures possibles pour redresser la performance en cas d'écart.