



Québec, le 24 août 2022

PAR COURRIEL

Objet : Demande d'accès à des documents administratifs
Notre dossier : 16310/21-515

Madame,

La présente a pour objet de faire le suivi de votre demande d'accès, visant à obtenir les documents suivants, précisée ainsi :

- Tout rapport de vérification commandé à la Direction des enquêtes concernant des lacunes de gouvernance dans un cégep, par cégep (tous les cégeps) depuis janvier 2016;
- Tout rapport commandé à une firme ou un consultant externe par un ministre ou sous-ministre concernant la gouvernance dans un cégep, par cégep (tous les cégeps) depuis janvier 2016
- Toute communication du cabinet du ministre ou du bureau du sous-ministre à un cégep concernant des lacunes en gouvernance, par cégep (tous les cégeps) depuis janvier 2016.

Vous trouverez ci-joint les documents recensés pouvant répondre à votre demande telle que précisée. Nous vous informons que certaines informations ont été masquées en application des articles 22, 53, 54, 56 et 59 *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, chapitre A-2.1, ci-après « la Loi »), puisqu'il s'agit de renseignements personnels confidentiels et d'un numéro de compte bancaire.

Nous vous invitons également à prendre connaissance d'un rapport qui est diffusé à l'adresse suivante :

<http://www.education.gouv.qc.ca/references/tx-solrtyperecherchepublicationtx-solrpublicationnouveaute/resultats-de-la-recherche/detail/article/rapport-et-recommandations-sur-la-gouvernance-et-le-fonctionnement-du-college-regional-champlain/>

... 2

Enfin, des correspondances produites par d'autres organismes publics ne peuvent vous être acheminées. L'analyse de l'accessibilité de celles-ci relève davantage de leur compétence. En vertu de l'article 48 de la Loi, nous vous invitons à formuler votre demande auprès des responsables de l'accès aux documents de ces organismes aux coordonnées suivantes :

CÉGEP DE MATANE

Madame Julie Gagné
Secrétaire générale et directrice des ressources humaines
616, avenue Saint-Rédempteur
Matane (Québec) G4W 1L1
Tél. : 418 562-1240/2198
Télé. : 418 566-4824
julie.gagne@cgmatane.qc.ca

COLLÈGE RÉGIONAL CHAMPLAIN

Madame Line Larivière
Directrice des ressources humaines et affaires corporatives
1301, boulevard Portland
Sherbrooke (Québec) J1J 1S2
Tél. : 819 564-3600, poste 5697
llariviere@crcmail.net

Vous trouverez en annexe une reproduction des articles de Loi mentionnés précédemment.

Conformément à l'article 51 de la Loi, nous vous informons que vous pouvez demander la révision de cette décision auprès de la Commission d'accès à l'information. Vous trouverez ci-joint une note explicative à cet effet.

Veillez agréer, Madame, nos salutations distinguées.

La responsable de l'accès aux documents,

Originale signée

Ingrid Barakatt
IB/JC/mc

p.j. 7



Québec, le 21 mars 2018

Monsieur Jean-Marc Lemieux
Président du conseil d'administration
Cégep de Matane
616, rue St-Rédempteur
Matane (Québec) G4W 1L1

Monsieur le Président,

Par la présente, j'accuse réception de votre lettre datée du 13 février 2018.

Nous prenons acte des éléments que vous portez à notre connaissance. Ceux-ci seront conservés avec le rapport pour référence future.

Soyez toutefois assurés que les constats du rapport de Mme Malboeuf ne visent pas à mettre en cause le personnel administratif de votre collège. Les recommandations sont émises uniquement dans une optique de perfectionnement.

Je vous remercie pour l'importance que vous accordez à cette démarche et je vous encourage à poursuivre dans vos travaux d'amélioration continue.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, mes salutations distinguées.

Le directeur général des enquêtes et des régions,

Dany Roy, CPA, CGA

c. c. M. Pierre Bédard, directeur général du Cégep de Matane

Québec le 11 mars 2020

Rapport final sur l'accompagnement du Collège régional Champlain dans le changement de gouvernance vers le chapitre 2 de la loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel

Désignation d'un accompagnateur du Collège régional Champlain

Le 28 mars 2018, la Ministre responsable de l'Enseignement supérieur à l'époque, Mme Hélène David, désignait le soussigné à titre de personne-ressource afin d'accompagner le collège dans sa démarche visant le changement de gouvernance vers le chapitre 2 de la loi sur les Collèges.

Travaux effectués

À titre d'accompagnateur, j'ai travaillé au cours des deux dernières années en étroite collaboration avec le Conseil d'administration et la direction du collège afin de modifier le modèle de gouvernance, travail qui consistait à revoir le partage des pouvoirs entre le collège régional et ses collèges constituants en vue d'élaborer le projet de Lettres patentes concrétisant ce nouveau modèle de gouvernance.

Cette démarche a nécessité plusieurs mois de consultation de ma part auprès des syndicats locaux d'enseignants, les communautés locales en général et parfois les membres du conseil d'administration individuellement ou collectivement. Ces travaux ont culminé par l'adoption d'une résolution unanime en juin 2018 recommandant au Ministre d'enclencher le processus de délivrance des nouvelles Lettres patentes.

Par la suite, des travaux supplémentaires ont été menés pendant une période de 18 mois afin de revoir l'ensemble des règlements de l'institution, que ce soit le règlement général ou les règlements portant sur la gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Cette démarche était nécessaire afin de concrétiser la mise en place du nouveau modèle de gouvernance.

Finalement, il a été convenu avec les représentants ministériels que j'accompagnerais les collèges constituants dans la mise en place de leurs instances, soit les Conseils d'établissement et les Commissions des études. À ce titre, j'ai préparé les différents

ordres du jour, les projets initiaux de résolution et j'ai assisté aux premières rencontres pour les 3 collèges constituants afin qu'ils se familiarisent avec ce modèle de fonctionnement.

Finalisation du mandat confié

Lors d'une rencontre le 28 février dernier avec le représentant ministériel dans ce dossier, M. Raymond Boulanger, ce dernier me confirmait que le processus d'émission des Lettres patentes était complété, sous réserve d'une autorisation finale du Ministre de l'éducation et de l'enseignement supérieur en cours de confirmation.

Cette dernière étape complète le mandat qui m'avait été confié le 28 mars 2018. Ce fut un privilège pour moi de contribuer bien humblement au succès de cette démarche à priori périlleuse.

Jean Beauchesne

RAPPORT SUR LA GOUVERNANCE DU CÉGEP DE MATANE



Septembre 2017

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF	1
1. MANDAT	3
2. DÉMARCHE RETENUE	4
3. PARAMÈTRES DU CADRE DE GOUVERNANCE ANALYSÉS	4
4. CONSTATS EN FONCTION DE CES PARAMÈTRES	6
4.1. Fonctionnement du conseil.....	6
4.1.1. Assemblée du conseil	6
4.1.2. Rôle du conseil.....	11
4.1.3. Comités du conseil.....	14
4.1.4. Rôle du président	17
4.2. Solidité du conseil.....	22
4.2.1. Crédibilité	22
4.2.2. Légitimité	25
4.3. Rendement et performance du conseil.....	29
4.3.1. Plan stratégique.....	29
4.3.2. Rapport annuel et tableau de bord institutionnel	31
4.3.3. Nomination et évaluation des hors-cadre (DG, DE)	34
4.3.4. Mécanismes de contrôle	38
4.3.5. Évaluation du conseil d'administration	51
4.4. Code d'éthique et gestion des conflits d'intérêts	53
5. CONCLUSION	56

ANNEXES :

- 1- PLAN DE TRAVAIL RÉALISÉ
- 2- RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION
- 3- PRINCIPALES MODIFICATIONS PROPOSÉES PAR LA DIRECTION AU RÈGLEMENT SUR LA GOUVERNANCE; ÉVOLUTION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS
- 4- PLAN STRATÉGIQUE 2017-2022
- 5- SOMMAIRE DES POINTS TRAITÉS AU CA REGROUPÉS PAR THÈME
- 6- PLAN D'ACTION

SOMMAIRE EXÉCUTIF

À la suite du départ de l'ancien directeur général, des auditeurs externes avaient signalé au conseil d'administration (CA) des irrégularités auxquelles le CA n'aurait pas donné suite de façon satisfaisante. Dans ce contexte, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur a demandé une analyse plus poussée de la gouvernance du collège. Le présent rapport fait suite à cette demande.

L'approche retenue a été de procéder à une cueillette d'informations (documents, observations, échanges, sondage) couvrant les deux dernières années (2015-2016, 2016-2017) et de l'analyser sur la base de paramètres associés aux principales pratiques de gouvernance reconnues et encouragées. Cela a permis de dégager le portrait de la situation et de formuler des recommandations et un plan d'action.

Les administrateurs et les gestionnaires du Cégep de Matane ont à cœur les intérêts de l'organisation. Toutefois, certaines compétences au sein du CA sont manquantes. Il faut donc le temps venu, recruter des administrateurs ayant ces compétences jugées essentielles puis se doter d'un programme d'accueil et d'intégration et prévoir de la formation continue. Le rôle du président doit être enrichi. Cette personne doit participer à l'organisation des réunions du CA et encadrer le travail des comités du CA. Elle doit fixer les balises pour l'élaboration et le suivi du contrat des hors-cadre. Il est également important de revoir le nouveau Règlement sur la gouvernance dans le respect des exigences légales et du partage des responsabilités entre les différentes instances, et ce, en tenant compte de la présence de comités. Il faut porter une attention toute particulière aux informations transmises au CA qui doivent être pertinentes et suffisantes et référer à la réglementation sur laquelle on s'appuie pour prendre une décision. Les procès-verbaux doivent mieux refléter le contenu des échanges et des arguments formulés en appui avec les décisions prises. Il faut toujours donner suite aux demandes formulées par le CA et ses comités, surtout quand elles sont liées aux déficiences notées par le vérificateur externe.

Pour juger de la performance du collège, il faut se doter d'indicateurs institutionnels en lien avec le plan stratégique, de cibles dans les directions et services et mettre en place un système d'informations sur les programmes d'études. Le CA ne doit pas hésiter à questionner les budgets et les états financiers et s'assurer que les priorités institutionnelles ont été prises en compte.

Les mécanismes de contrôle doivent être grandement améliorés. Le collège doit se doter d'ententes fiables et claires avec tous les organismes apparentés dans lesquelles on retrouve une imputation rigoureuse des coûts. Le CA doit porter un regard sur la

rentabilité financière de ces ententes. De plus, tout contrat doit être octroyé selon les modalités prévues à la réglementation. Ainsi, lors de l’approbation de contrat, il faut se référer aux articles de la *Loi sur les contrats des organismes publics* et du *Règlement relatif aux contrats d’approvisionnement de service et de travaux de construction*. Toutefois, ce règlement doit être amélioré pour donner entre autres, des précisions sur les modalités à respecter lors de dépassement de coûts et sur les modalités à mettre en place dans les situations d’urgence. Le comité d’audit doit aussi se doter de mécanismes et d’outils qui lui permettent de juger de la pertinence et de l’application des politiques et des règlements. Ce comité est également invité à porter un regard sur la gestion des risques. Enfin, les dépenses d’investissement doivent s’appuyer sur une analyse de l’état physique du parc immobilier. Le CA est en droit d’exiger un plan quinquennal des investissements.

Finalement, pour améliorer la performance du conseil, la mise en place d’un processus d’évaluation du fonctionnement du conseil est encouragée. Puis, considérant que la question éthique est au cœur de ses préoccupations, l’élaboration d’un code d’éthique pour les gestionnaires et les employés est à privilégier.

Le collège est également invité dans un second temps à revoir son cadre de gestion, pour en assurer la cohérence, le respect des exigences légales et ne retenir comme politiques et règlements que ceux qui sont directement sous la responsabilité du conseil.

1. MANDAT

Le présent mandat a été entrepris à la demande du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur afin d'aider le Cégep de Matane à améliorer sa gouvernance.

Il vise à améliorer les pratiques de gouvernance de l'organisation pour favoriser une approche « créatrice de valeurs » qui s'appuie sur une culture d'éthique partagée.

→ Objectifs spécifiques:

- Faire prendre conscience aux administrateurs de l'étendue et de l'importance de leurs responsabilités et de leur rôle crucial dans la gestion efficiente des ressources et le développement de l'organisation;
- Mettre l'emphase sur les devoirs, pouvoirs et responsabilités des administrateurs;
- Faire connaître les concepts et les bonnes pratiques de gouvernance;
- Présenter les fondements de l'éthique et proposer une démarche de réflexion pour développer une culture d'éthique partagée;
- Outiller les administrateurs afin d'améliorer la qualité de l'exercice de leurs pouvoirs;
- Soutenir le conseil d'administration dans sa démarche d'amélioration continue.

2. DÉMARCHE RETENUE

L'approche proposée s'est appuyée sur une culture d'éthique partagée. Elle vise à mettre à contribution l'ensemble des compétences en place.

Le travail s'est fait par étape. D'abord, les administrateurs et la direction générale ont échangé sur ce sujet et transmis leurs préoccupations et leurs attentes. La première phase a consisté à une cueillette d'informations pertinentes qui a été complétée par des observations, des échanges avec la présidente et le directeur général et la compilation d'un sondage confidentiel répondu par les administrateurs. (Le détail de la démarche est présenté à l'annexe 1). Ceci a permis de dégager un portrait de la situation actuelle.

Sur la base de ce portrait, les points positifs et ceux à améliorer ont été identifiés puis des recommandations formulées. Cette démarche permet aux administrateurs de mieux connaître les bonnes pratiques de gouvernance et de leur rappeler les devoirs, pouvoirs et responsabilités qui leur sont confiés.

Les administrateurs et la direction générale ont ainsi été sensibilisés aux exigences actuelles en matière de gouvernance et sur la base d'un plan d'action qui leur est proposé, ils seront en mesure de corriger des situations déficientes.

Toutefois, il faut convenir que le travail n'est pas terminé. Ce plan d'action est ambitieux, car il prévoit la révision de ses politiques et règlements pour tenir compte des changements proposés tout en procédant à l'élaboration et à la mise en œuvre de procédures, d'outils, de mécanismes de contrôle et de reddition de comptes.

3. PARAMÈTRES DU CADRE DE GOUVERNANCE ANALYSÉS

Afin de bien circonscrire les informations pertinentes à analyser, seuls les paramètres associés aux principales pratiques de gouvernance reconnue et encouragée ont été retenus. Le choix des paramètres prend également en compte les assises actuelles de la gouvernance et les préoccupations suivantes.

D'abord, une définition partagée du terme gouvernance :

« La gouvernance est l'ensemble des responsabilités et pratiques exercées par le conseil d'administration et la direction en vue de s'assurer que les objectifs sont

atteints, que les risques sont identifiés et gérés et que les ressources sont correctement utilisées »¹.

Une préoccupation constante a aussi teinté l'analyse soit le partage clair des responsabilités du conseil d'administration versus celui de la direction. Le conseil exprime son autorité par ses orientations, ses politiques et ses décisions alors que la direction a la responsabilité de mettre celles-ci en œuvre. Le conseil d'administration ne doit donc pas s'ingérer dans les opérations de l'organisation.

De plus, le double rôle attendu d'un conseil d'administration soit celui de conformité et de création de valeurs a été pris en compte. Un conseil d'administration ne se limite plus à assurer le respect des règles, lois et directives, il participe au développement à long terme de l'organisation. On encourage donc une approche qui permet de mettre à contribution les diverses compétences des administrateurs afin de faire croître l'organisation.

Finalement, la gestion participative qui est clairement l'assise des institutions collégiales a été conservée et encouragée. Il s'agit d'un levier pour la mobilisation des parties prenantes.

L'analyse qui suit portera donc sur des objets précis qui sont les suivants :

- Fonctionnement du conseil
 - Assemblée du conseil;
 - Rôle de conseil;
 - Comités du conseil;
 - Rôle du président;
 - Rôle de la direction générale.
- Solidité du conseil
 - Crédibilité;
 - Légitimité.
- Rendement et performance du conseil
 - Plan stratégique;
 - Rapport annuel et tableau de bord institutionnel;
 - Nomination et évaluation des hors-cadre (DG, DE);
 - Mécanismes de contrôle;
 - Évaluation du conseil.
- Code d'éthique et gestion des conflits d'intérêts.

¹ *Collège des administrateurs de sociétés*

4. CONSTATS EN FONCTION DE CES PARAMÈTRES

4.1. Fonctionnement du conseil

4.1.1. Assemblée du conseil

a) Informations recueillies

À l'analyse des procès-verbaux des assemblées du CA des deux dernières années, on constate qu'en 2015-2016, huit réunions ordinaires et quatre réunions extraordinaires ont eu lieu pour un total de douze. Une année marquée par l'engagement de la directrice des études et du directeur général. Malgré la présence de nombreux points, le temps des réunions dites ordinaires varie de 2 h à 4 h. Puis, en 2016-2017, six réunions ordinaires et deux réunions extraordinaires pour un total de huit ont été organisées. Une année qui a exigé, entre autres, un suivi du dossier de l'ancien directeur général. La durée des réunions est de 2 h 30 à 3 h 45.

b) Observations

On note un taux d'absentéisme élevé. En effet, au cours de la dernière année, la majorité du temps 5 à 6 administrateurs s'absentent des réunions (sur 18). On constate, entre autres, qu'un des étudiants ne s'est jamais présenté et qu'un administrateur externe s'est absenté à trois réunions consécutives.

Il est surprenant de constater que pratiquement à chaque réunion ordinaire du CA, il y a deux points à l'ordre du jour soit :

- Délivrance de diplômes d'études collégiales
- Délivrance d'attestations d'études collégiales

Ces points sont accompagnés de tous les détails nécessaires pour permettre au CA de recommander à la ministre de décerner un diplôme aux étudiants concernés. Heureusement, à la réunion du CA du 21 juin dernier, il a été recommandé de déléguer cette responsabilité au comité exécutif. Il s'agit d'une excellente initiative qui va permettre de consacrer plus de temps à des sujets stratégiques.

C'est en septembre 2016 que le CA a adopté les budgets de fonctionnement et d'investissement pour 2016-2017. Dans le procès-verbal (PV) du CA, on signale que plusieurs questions ont été soulevées par les membres du comité

exécutif lors de leur rencontre. Mais, on donne peu de détail sur la nature de ces échanges si ce n'est que « *Les membres ont demandé qu'un plan triennal de retour à l'équilibre budgétaire leur soit présenté.* ». À la lecture des ordres du jour des réunions subséquentes du comité exécutif, ce point n'a pas été couvert. Toujours sur ce sujet, dans le PV du CA, on n'a pas d'informations sur la nature des informations transmises au CA pour signaler les priorités retenues aux budgets et expliquer les écarts avec les budgets antérieurs. Pour l'année 2017-2018, on déposera de nouveau les budgets à l'automne. Idéalement, ce point devrait être traité en mai et en juin. Ainsi, le CA se sentirait plus à l'aise de procéder dès le printemps aux engagements de personnel et à des achats s'il a en main les prévisions budgétaires. De plus, le CA pourrait dès lors questionner le lien entre les priorités stratégiques et le budget afin d'effectuer des ajustements, le cas échéant.

Finalement, à l'examen des points inscrits aux ordres du jour des réunions du conseil, on constate que peu de points concernent le volet pédagogique qui est la mission première de l'institution. Bien qu'annuellement, on dépose au CA le plan de travail de la Commission des études, le rapport de ses activités est absent, ce qui va à l'encontre de l'article 20.3 du Règlement sur la Commission des études (R. 2). On doit prévoir le dépôt de ce rapport et encourager la présence d'un point statutaire permettant à la directrice des études d'informer régulièrement le CA des travaux de la Commission des études et des réalisations de sa direction.

Ma présence à la réunion du 21 juin 2017 m'a permis de constater que les administrateurs présents sont compétents et engagés. Ils interviennent régulièrement pour obtenir des précisions et des éclaircissements. Soulignons que la direction se montre très ouverte aux échanges et suggestions. D'ailleurs, une proposition qui a fait l'objet d'un amendement fut adoptée à l'unanimité. Le climat de travail est très respectueux.

Le directeur général a manifesté son malaise au moment de l'adoption d'une proposition pour l'achat d'équipements informatiques pour la prochaine année devant le fait que les membres du CA n'avaient pas entre les mains les prévisions budgétaires pour 2017-2018. Il s'est engagé à corriger la situation en déposant à l'avenir les prévisions budgétaires en mai ou juin.

Par ailleurs, l'absence de la présidente ne m'a pas permis de juger de la qualité de son animation et de ses interventions. En son absence, c'est un

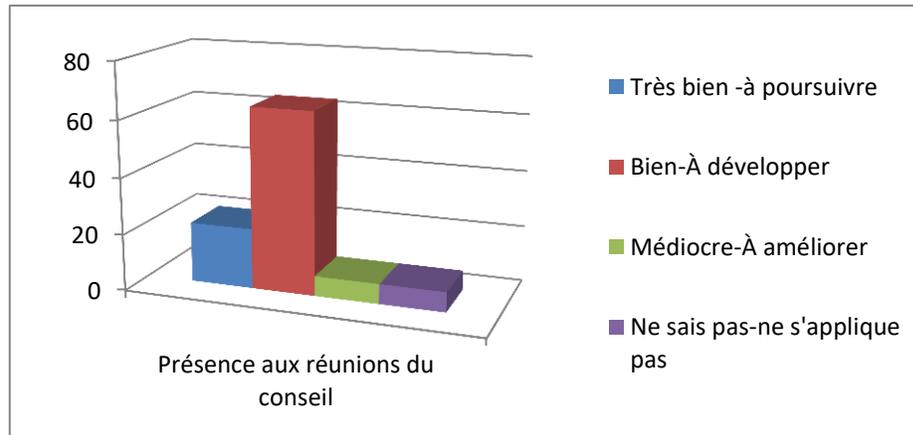
membre externe qui a pris la relève. Il a constaté qu'il n'est pas simple de gérer les tours de parole.

c) Résultats du sondage

Les résultats du sondage (annexe 2), complété par 14 répondants sur 18 administrateurs, ont permis de constater que les membres sont satisfaits du fonctionnement actuel des assemblées. Ils ont répondu positivement aux affirmations suivantes :

- la désignation des membres aux différents postes du conseil;
- les règles de fonctionnement du conseil;
- l'utilisation du temps de chaque réunion du conseil;
- le respect du droit de parole de chaque membre du conseil;
- le traitement des recommandations soumises par chacun des comités du conseil;
- la qualité du climat de travail au conseil;
- l'efficacité générale du conseil;
- l'ordre du jour indique tous les sujets qui feront l'objet de discussion et de prise de décision;
- l'ordre du jour prévoit le suivi des décisions prises;
- le délai fixé pour l'envoi de l'avis de convocation est assez long pour permettre aux membres de bien se préparer aux réunions;
- l'avis de convocation est expédié dans le délai prévu;
- l'avis de convocation est expédié selon le moyen prévu dans les règles de fonctionnement;
- le calendrier annuel et l'agenda des réunions sont établis;
- le quorum des réunions du conseil est fixé et respecté;
- les membres du conseil s'expriment librement sur les points de discussion et de prise de décisions;
- le conseil a prévu et respecte le mode de votation;
- le conseil a prévu et respecte le type de majorité requise sur les sujets soumis à un vote;
- les décisions se prennent généralement par consensus.

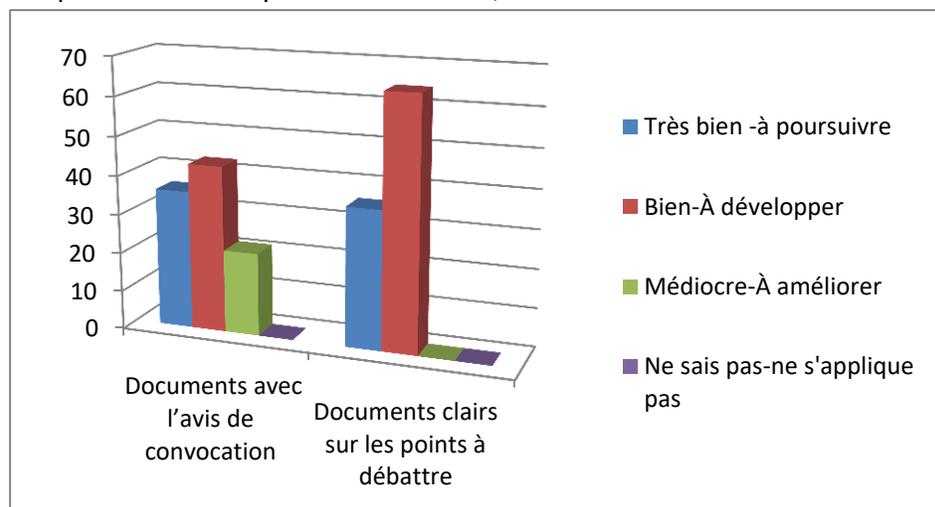
Pour la question « les membres sont présents régulièrement aux réunions du conseil », la majorité des répondants sont d’avis qu’il y a place à amélioration.



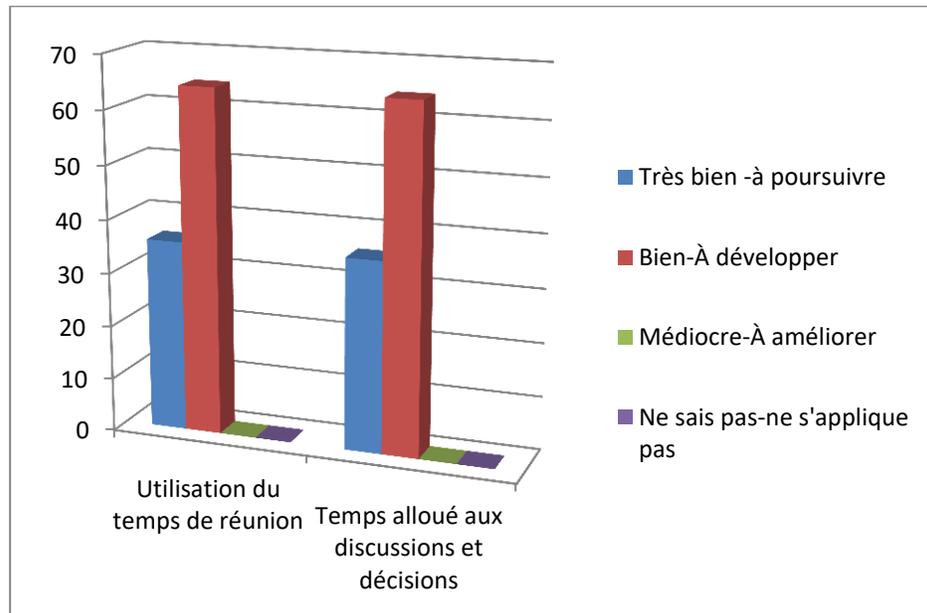
Rappelons que l’analyse des PV avait décelé un taux d’absentéisme élevé. Ce constat existe malgré le fait que le règlement de régie interne portant sur le fonctionnement du CA prévoit (art 2.02) qu’un membre qui s’absente de trois réunions consécutives peut être invité à démissionner.

Bien que les résultats du sondage portant sur le fonctionnement du CA soient relativement positifs, il est important de souligner certaines insatisfactions:

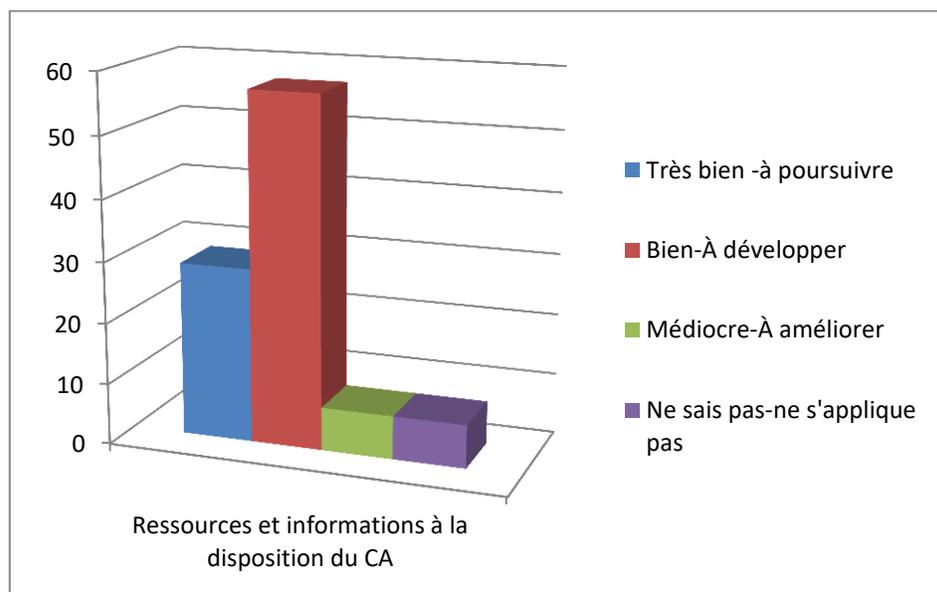
- les documents sur les sujets qui feront l’objet de discussion et de prise de décision sont expédiés en même temps que l’avis de convocation;
- les documents acheminés permettent aux membres d’avoir une bonne compréhension des points à débattre ;



- le temps de la réunion du conseil est utilisé adéquatement;
- le temps alloué aux points de discussion et de prise de décision est correct;



- la direction de l'organisation met à la disposition du conseil des ressources et toute l'information nécessaire pour qu'il puisse bien s'acquitter de ses responsabilités.



Pour la question des documents transmis au CA, on peut constater à la lecture des ordres du jour et des procès-verbaux déposés sur le site web des

administrateurs qu'à l'occasion, des documents sont déposés séance tenante. Cela expliquerait les attentes formulées par certains répondants.

Points positifs :

- les administrateurs présents sont compétents et engagés;
- la direction se montre très ouverte aux échanges et suggestions;
- les membres sont satisfaits du fonctionnement actuel des assemblées.

Recommandations :

- **Appliquer l'article 2.02 d) du règlement de régie interne qui incite les administrateurs à être présents aux réunions du CA;**
- **Prévoir le dépôt du rapport annuel des activités de la Commission des études, tel que prévu à l'article 20.3 du Règlement sur la Commission des études;**
- **Prévoir un point statutaire à chaque réunion intitulé : « Direction des études et Commission des études; rapport de la directrice des études » pour traiter de façon régulière du volet pédagogique et augmenter l'intérêt des administrateurs;**
- **Prévoir le dépôt pour adoption des budgets de fonctionnement et d'investissement au printemps de chaque année avec des précisions sur les écarts avec les budgets antérieurs et les priorités retenues;**
- **Transmettre l'ensemble des documents qui feront l'objet de discussion et de prise de décisions, en même temps que l'avis de convocation.**

4.1.2. Rôle du conseil

a) Informations recueillies

Des travaux ont été réalisés au cours de la dernière année pour revoir le *Règlement de régie interne* (R1) qui s'appelle maintenant *Règlement sur la gouvernance*. Un comité de travail a été créé le 22 mars 2016 pour la révision de ce Règlement. Trois administrateurs ont été consultés : Thérèse Sagna (présidente), Sylvie Pelletier et Jean-Marc Lemieux. Ce nouveau Règlement a fait l'objet d'un point à l'ordre du jour du CA de mai 2016 (avis de motion), mais n'a pas été adopté depuis. Au procès-verbal de cette réunion, on n'indique pas d'échanges sur le sujet. Le directeur général m'informait que l'on a volontairement reporté son adoption considérant les travaux actuels.

b) Observations

On note dans ce règlement une évolution des responsabilités confiées au conseil, à ses comités et au directeur général (voir annexe 3). Pour les responsabilités confiées au conseil, notons que :

- Les responsabilités du CA sont revues et précisées.
- Les politiques qui relèvent du CA sont circonscrites aux politiques institutionnelles relatives à :
 - la gestion et à l'évaluation des ressources humaines;
 - l'organisation, au fonctionnement et au développement de l'enseignement, de la recherche et des services à la collectivité.
- Les règlements définis sous l'égide du CA se limitent à ceux concernant la gouvernance et la gestion financière du Cégep.
- Ce nouveau règlement ne respecte pas complètement le *Règlement sur les règlements ou politiques qu'un collège d'enseignement général et professionnel doit adopter* (C-29, r.5.3), car il omet, entre autres, de confier au CA la responsabilité de se doter d'un règlement favorisant la réussite scolaire.

Par ailleurs, considérant le nombre actuel de politiques (23) et de règlements (13), il s'avère nécessaire de revoir chacun de ces documents afin de s'assurer que les responsabilités sont confiées au bon niveau décisionnel (CA, Direction générale, gestionnaires, etc.). À cet égard, il est important de prendre pour assise les définitions suivantes :

- **Règlement** : ensemble de règles assurant l'application de prescriptions fixées généralement par le Ministère que doit observer l'institution. Les règlements sont adoptés par le CA.
- **Politique** : ensemble d'orientations et de principes qui encadrent les actions que doit mettre en œuvre l'institution en vue d'atteindre les principes généraux préalablement fixés par le Ministère ou le CA. Les politiques sont adoptées par le CA.
- **Programmes** : ensemble des intentions d'action et des projets que l'institution doit mettre en œuvre pour respecter les orientations gouvernementales ou institutionnelles. Les programmes sont établis par la direction générale.
- **Directives** : indications générales données par la direction générale afin de guider les gestionnaires et les employés dans la mise en œuvre des règlements et politiques. Elles sont établies

par la direction générale de concert avec les directions ou services concernés.

- Procédures : marche à suivre, ensemble de formalités, de démarches à accomplir pour obtenir tel ou tel résultat. Les procédures sont généralement développées par les services ou directions concernés par ladite démarche.

De plus, à l'examen des politiques, on constate un manque de cohérence dans le cadre de gestion proposé. Ainsi, dans la politique de gestion des ressources humaines (adoptée en 1995), on fait référence à plusieurs programmes institutionnels qui n'existent plus.

Relativement à la politique de gestion des ressources humaines, on doit s'assurer qu'elle réfère à des dispositions concernant l'embauche, l'insertion professionnelle, l'évaluation et le perfectionnement des employés, tel qu'exigé dans le *Règlement sur les règlements ou politiques qu'un collège d'enseignement général et professionnel doit adopter* (C-29, r.5.3).

Pour aider la direction générale et le conseil d'administration dans la révision de son Règlement sur la gouvernance, des outils lui ont été transmis où on fait un partage adéquat des responsabilités confiées au CA, aux différents comités du CA et à la direction générale.

Point positif :

- Travaux initiés pour revoir le Règlement sur la gouvernance.

Recommandations :

- **Revoir le *Règlement sur la gouvernance* en tenant compte des exigences légales;**
- **Actualiser le cadre de gestion, pour en assurer la cohérence;**
- **Revoir le cadre de gestion pour assurer le respect des exigences légales et ne retenir comme politiques et règlements que ceux qui sont directement sous la responsabilité du CA. Les autres devraient être transformés en directives ou procédures, si besoin est.**

4.1.3. Comités du conseil

La Loi sur les collèges oblige les collèges à se doter d'un comité exécutif, seul comité du CA prévu par la Loi. Toutefois, afin de faire jouer son rôle de surveillance et d'être un contributeur important à la création de valeurs de l'institution, le président du CA peut mettre en place d'autres comités. Le milieu collégial s'est inscrit dans cette démarche. La majorité des Cégeps se sont dotés de comité d'audit et de finance, de comité de gouvernance ainsi que de comités de sélection pour les hors-cadre et d'évaluation pour ces mêmes personnes. Le Cégep de Matane n'a pas échappé à ces nouvelles tendances.

a) Informations recueillies

En plus d'avoir un comité exécutif comme le prévoit son Règlement, le Cégep a créé, au cours des deux dernières années, un comité d'audit et de finance, un comité pour la nomination du directeur général puis pour la nomination de la directrice des études et enfin un comité pour l'évaluation de ces personnes.

Les modifications proposées au *Règlement sur la gouvernance* suggèrent également une évolution des pouvoirs confiés au Comité exécutif (annexe 3). Rappelons que parmi les principes de gouvernance reconnus, on encourage la disparition du comité exécutif au profit d'un comité de gouvernance. Toutefois, l'article 15 de la Loi sur les collèges prévoit présentement que *l'administration courante du collège relève du comité exécutif*.

C'est en mars 2016 que le CA a créé son comité d'audit et de finance, en précisant sa composition et le mandat qui lui était confié. Le *Règlement sur la gouvernance* inclut maintenant ce comité. Rappelons que rien n'empêche un collège de créer d'autres comités.

b) Observations

Le fait que la Loi sur les collèges prévoit présentement que *l'administration courante du collège relève du comité exécutif* peut créer une certaine confusion. Car, il revient à la direction générale de faire fonctionner les opérations. D'ailleurs, le *Règlement sur la gouvernance* précise que le directeur général est le premier officier administratif.

La lecture des PV du comité exécutif a permis de constater qu'une demande a été formulée en septembre 2016 : leur présenter un plan triennal de retour à l'équilibre budgétaire. Ce sujet ne fut pas traité par la suite.

Dans le document portant sur le comité d'audit et de finance adopté en mars 2016, on y précise : la composition du comité, son mandat et son fonctionnement. Ce comité doit être composé de trois membres indépendants, dont deux qui ont des compétences financières et comptables. Présentement, les membres nommés à ce comité n'ont pas de formation en finance ou en comptabilité. Leur mandat est regroupé sous quatre volets : informations financières, contrôle interne, auditeurs indépendants et plaintes anonymes de nature financière.

À la lecture des procès-verbaux du comité d'audit, on note que les membres demandaient en octobre 2016 qu'une présentation soit faite au CA sur une entité nommée « Groupe Collegia ». Puis, cette invitation a été répétée en mai 2017. Cette fois-là, on demandait que la présentation soit faite au comité d'audit et de finance. À la lecture du PV du comité d'audit et de finance du 13 juin 2017 (non adopté), on note que la Directrice du Service de la formation continue a fait une présentation. Toutefois, la lecture du PV soulève bien des questions. En 2016-2017, on confirme une perte de 49 252 \$ au Service de la formation continue qui devrait être comblée par les bénéfices du consortium. Pour 2017-2018, un déficit opérationnel de 686 165 \$ est annoncé au Service de la formation continue bien que l'on conclut en annonçant qu'un bénéfice de 103 000 \$ est prévu sans préciser qu'elle sera l'apport du *Groupe Collegia*. Rappelons qu'en juin 2014, une collaboration initiale de travail a lié les trois collèges impliqués par un *Contrat de cession d'un droit de propriété et d'un droit d'usage*. Puis, le 28 juin dernier, les trois DG des collèges visés signaient une *entente concernant les modalités de gestion et d'administration du Groupe Collegia*.

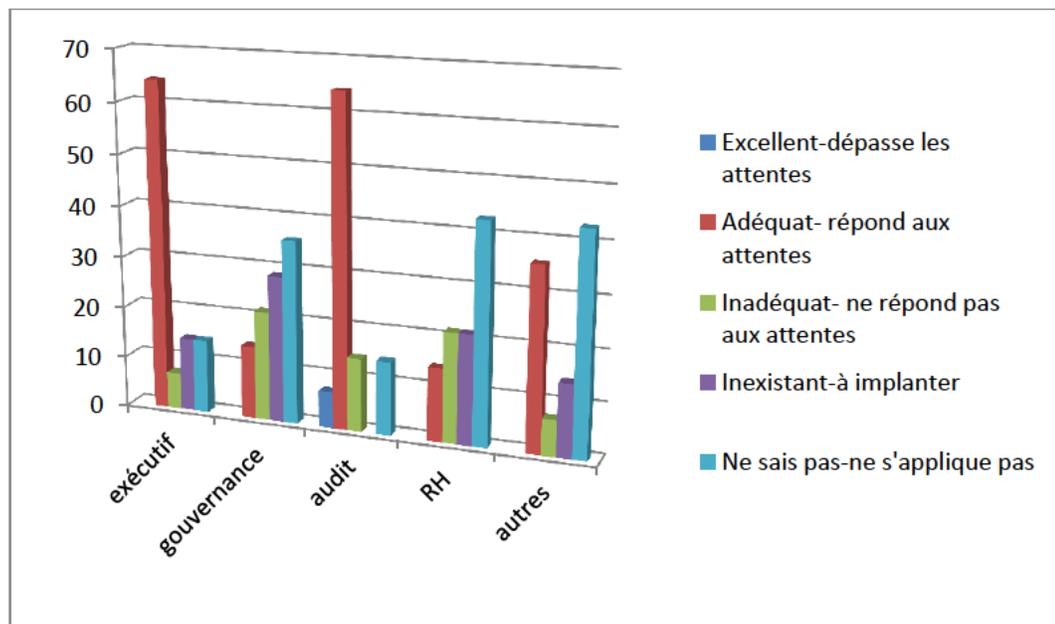
En novembre 2016, le vérificateur informait le comité d'audit d'un risque d'encaissement en argent comptant. Dans le PV, on note d'ailleurs que « *Des pistes de solutions seront vérifiées et apportées au comité d'audit* ». Cette fois-ci, dans les PV qui ont suivi, on ne retrouve aucun point sur ce sujet.

c) Résultats du sondage

On a demandé aux membres du conseil d'évaluer la façon de procéder du conseil pour approuver le mandat et la composition de chacun des comités du conseil :

- Comité exécutif;
- Comité de gouvernance;
- Comité d'audit;
- Comité des ressources humaines;
- Autres comités.

Pour le comité exécutif et le comité d'audit, la majorité évalue positivement la façon de procéder. Certains signalent que ces comités ne répondent pas à leurs attentes. Pour le comité de gouvernance et le comité de ressources humaines, une plus forte proportion répond que cela ne répond pas à leurs attentes ou que ces comités sont à implanter. En résumé, certains administrateurs souhaitent des améliorations pour le comité exécutif et le comité d'audit et un plus grand nombre suggèrent la mise en place de comités de gouvernance et de ressources humaines.



Point positif :

- Présence d'un comité d'audit et de finance.

Recommandations :

- **Considérant que le comité exécutif et le directeur général partagent la responsabilité de l'administration courante du collège, il serait pertinent que le collège obtienne du Ministère des précisions à cet égard afin de mieux circonscrire le champ d'influence de chacune des parties (CA, comité exécutif, direction générale...);**
- **Identifier les comités du conseil à mettre en place, préciser leur composition et définir leur mandat;**
- **Revoir le *Règlement sur la gouvernance* à la lumière des comités du CA qui seront créés;**
- **Assurer la présence d'administrateurs indépendants au comité d'audit et de finance qui ont une formation dans ces domaines;**
- **Assurer le suivi des demandes formulées par le comité exécutif et le comité d'audit et de finance (dont les déficiences notées par le vérificateur externe).**

4.1.4. Rôle du président

Les principes de bonne gouvernance insistent sur l'importance du rôle joué par le président d'un conseil. Ils encouragent fortement la collaboration entre le président et le directeur général. Ainsi, ils doivent, notamment planifier ensemble les réunions. Le président s'assure que les documents transmis sont pertinents et suffisants. Le président encadre, entre autres, le travail des comités du CA. Il s'assure que les administrateurs sont satisfaits du fonctionnement. Il encourage des échanges respectueux et constructifs. Il met en place une culture d'évaluation et d'amélioration continue. L'éthique est au cœur de ses préoccupations.

Un président performant démontrera aussi de grandes qualités de leadership. Il fera connaître à toutes les instances du milieu le mandat confié au CA. Il travaillera à mettre en place un climat de confiance au sein du CA et avec les gestionnaires de l'organisation. Il cherchera à exploiter l'ensemble des compétences et à faire jouer au CA un rôle qui va au-delà de celui de conformité, soit celui de contribuer significativement à la mission première du cégep : donner une formation pertinente et de qualité où l'étudiant et sa réussite éducative sont au cœur des préoccupations.

a) Informations recueillies

Selon l'article 14 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, *le président du conseil préside les réunions du conseil et assume les autres fonctions que le conseil lui assigne par règlement*. Dans le Règlement sur la gouvernance proposé, on respecte la Loi en décrivant ainsi le poste de président (article 5.6.6) :

Le président : a) préside les assemblées, b) conjointement avec le directeur général, représente le cégep auprès des organismes externes, c) assume les autres fonctions que le conseil lui délègue ou lui assigne par règlement ou par résolution.

b) Observations

Comme il fut dit précédemment, je n'ai pas été en mesure de juger de la qualité d'animation et des interventions de la présidente, en son absence. Toutefois, j'ai eu l'opportunité d'échanger avec elle par téléphone et j'ai pu obtenir des réponses à des questions transmises par courriel.

Mes questionnements portaient sur le fonctionnement du conseil et du comité exécutif, sur les résultats du sondage, sur sa compréhension de son rôle de présidente et sur le processus d'évaluation des hors-cadre.

Elle se dit relativement satisfaite du fonctionnement actuel du CA. À son avis, le directeur général facilite le fonctionnement en se montrant ouvert aux échanges. D'ailleurs, il s'assure que tout le monde comprenne bien les dossiers en validant régulièrement avec eux. Toutefois, elle se dit surprise de constater que certains membres échangent entre eux, en catimini, durant les réunions. Elle voit positivement la création d'un « comité de fonctionnement du CA » (comité de gouvernance) pour faciliter son travail.

Bien qu'elle se dise très à l'aise dans son rôle de présidente, elle constate ses limites dans ses interventions par sa méconnaissance du fonctionnement du Cégep. Elle confirme qu'elle ne participe pas à l'élaboration des ordres du jour tant du CA que du comité exécutif, mais se sent à l'aise pour demander des ajouts séance tenante, s'il y a lieu.

Quant à nos échanges sur les déficiences des contrôles internes signalées par le vérificateur général dans une lettre qui lui était adressée en novembre 2016, la présidente n'a pas été en mesure de préciser si des suites auraient été données à cet égard.

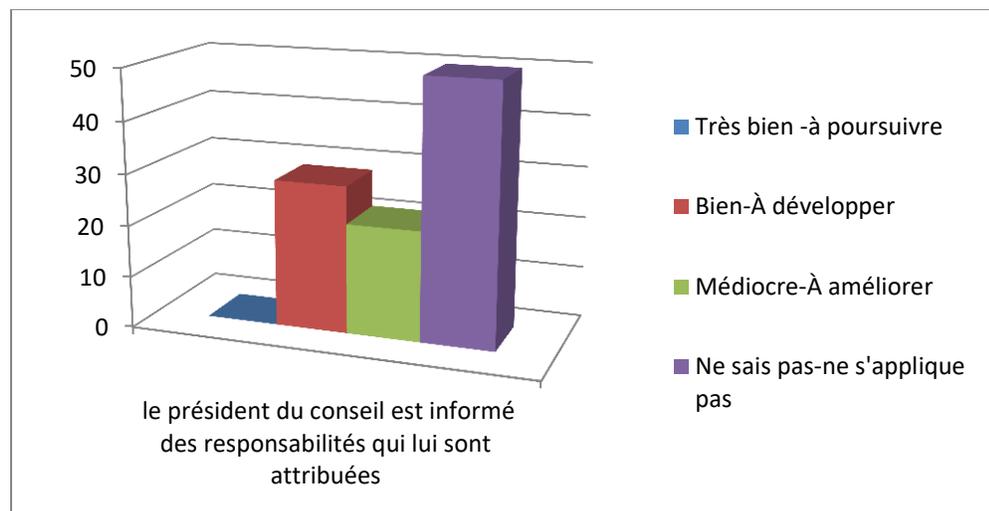
Précédemment, soit en novembre 2015, les auditeurs avaient informé le CA des déficiences entourant la prolongation du contrat de monsieur Émery Béland, [REDACTED].

Dans la suite de ces informations, un comité de suivi des déficiences a été mis en place en décembre 2015. On avait clairement identifié des déficiences au regard de l'élaboration des contrats, de leur confidentialité et du suivi des banques de vacances. Dans un échange de courriel, la présidente m'informait que « ..le comité d'audit surveille les dépenses du directeur général et qu'il n'y a pas vraiment de mécanismes en place pour le suivi de son contrat. »

Pour l'évaluation des hors-cadre, elle s'est dite surprise de ne pas avoir d'outils ni d'éléments mesurables pour procéder à l'évaluation du directeur général. Elle souhaite que le collègue et le Ministère l'alimentent à ce sujet.

c) Résultats du sondage

Plusieurs membres ne se sont pas prononcés sur la question portant sur le président du conseil, mais la perception actuelle de la moitié des membres est à l'effet qu'il faut développer ou améliorer le point suivant : le président du conseil est informé des responsabilités qui lui sont attribuées.



Recommandations :

- **Rédiger et adopter une description du rôle et des responsabilités confiées au président du CA visant à enrichir ses fonctions;**
- **Préalable à la nomination d'un prochain président, élaborer un profil des compétences recherchées;**
- **Enrichir le rôle du président pour inclure, entre autres, sa participation à l'organisation des rencontres du CA et l'encadrement du travail des comités du CA;**
- **Fournir au président le cahier de gestion du collège;**
- **Proposer des activités de formation au président;**
- **Signaler à la présidente qu'elle doit jouer un rôle important dans l'élaboration et le suivi du contrat des hors-cadre ainsi que dans le suivi des déficiences des contrôles internes.**

4.1.5. Rôle de la direction générale

Le directeur général joue un rôle crucial dans l'organisation. En plus, de mettre en œuvre les orientations, politiques et décisions prises par le CA, il doit faire fonctionner l'ensemble des opérations et gérer les ressources humaines, matérielles, technologiques et financières, et ce, toujours dans le respect des exigences légales. Il incarne les valeurs institutionnelles et d'éthique.

a) Informations recueillies

Selon l'article 20 de la Loi sur les collèges, *le directeur général veille à l'exécution des décisions du conseil et du comité exécutif*. Il préside le comité exécutif selon l'article 12. Toujours, en vertu de cet article, l'administration courante du collège relève de ce comité. Le *Règlement sur la gouvernance* institutionnelle précise son rôle et ses responsabilités.

b) Observations

Dans le cadre de mes échanges avec le directeur général et lors de ma présence à la réunion du conseil d'administration, j'ai été à même de constater son ouverture d'esprit, sa capacité à vulgariser les dossiers auprès des administrateurs et à gérer les changements liés à son arrivée en poste.

Son analyse de la gouvernance actuelle reprend les principaux éléments présentés dans ce rapport.

Le *Règlement sur la gouvernance* présentement proposé fait évoluer les responsabilités du directeur général (voir annexe 3). Comparativement à l'ancien règlement, elles sont plus précises. D'abord, on indique qu'il est le premier officier administratif du cégep. Puis, on fournit une liste exhaustive de ses responsabilités.

Il y est proposé, entre autres que le directeur général puisse autoriser, dans une situation d'urgence, des dépenses dépassant la limite prévue au Règlement portant sur la gestion financière du Cégep. Par ailleurs, on prévoit que ces dépenses devront être ensuite présentées par l'instance appropriée. Le document ne définit pas le terme « situation d'urgence ». Alors que cette précision devrait être faite. Il aurait intérêt à le faire.

Questionné, le directeur général explique la présence de cette nouvelle modalité par le fait que la période estivale peut causer problème si on ne rejoint pas les administrateurs. Bien qu'il n'ait pas vécu une telle situation, il constate depuis qu'il est en poste, il y a régulièrement des administrateurs qui se désistent dans les jours précédant le CA. Donc, il craint de ne pas avoir le quorum. Toutefois, il se montre ouvert à envisager d'autres modalités en tentant d'abord d'organiser une réunion du comité exécutif avant de procéder telles que des rencontres téléphoniques.

Point positif :

- Compétences du directeur général : ouverture d'esprit, capacité à vulgariser les dossiers auprès des administrateurs et à gérer les changements liés à son arrivée en poste, bonne analyse de la situation actuelle en termes de gouvernance.

Recommandations :

- **Revoir le Règlement sur la gouvernance proposé pour y introduire une définition du terme « situation d'urgence » et prévoir la délégation des pouvoirs du CA au comité exécutif durant la période estivale.**

4.2. Solidité du conseil

Parmi les meilleures pratiques de gouvernance se retrouve la solidité du conseil. *«La vertu première d'un administrateur est son **indépendance**... Ce dont les conseils ont besoin, ce qui fait une bonne gouvernance, ce sont des administrateurs **légitimes et crédibles**. »*²

Sommes-nous en présence d'administrateurs crédibles et légitimes?

4.2.1. Crédibilité

*La crédibilité s'évalue sur la base de la qualité et de l'étendue de leurs expériences professionnelles ainsi que de leurs compétences d'administrateurs.*³ Notons que plusieurs études ont démontré l'existence d'un lien entre la performance des organisations et les compétences des administrateurs. Il est donc important que le conseil d'administration prenne les mesures nécessaires pour avoir un éventail de compétences et d'expériences diversifiées qui correspondent à ses besoins et à ses responsabilités.

a) Informations recueillies

À partir de l'analyse des curriculum vitae des administrateurs (les compétences des hors-cadre sont exclues), voici la liste des compétences liées aux besoins de l'organisation qui ont été identifiées :

Chez les administrateurs internes :

- Expertise comme employé et gestionnaire dans le réseau collégial
- Finance et comptabilité
- Gestion
- Gestion de conflits

Chez les administrateurs externes :

- Gestion
- Ressources humaines
- Gestion de la qualité

² Monsieur Yvan Allaire, président de l'IGOPP

³ Institut français des administrateurs et Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP)

- Ressources immobilières
- Ressources informationnelles
- Expertise dans les organismes communautaires
- Expertise en élaboration et évaluation de plan stratégique institutionnel
- Expertise comme employé et gestionnaire dans le réseau collégial
- Expertise en psychologie, santé mentale
- Expertise en emploi et économie locale
- Implication sociale

b) Observations

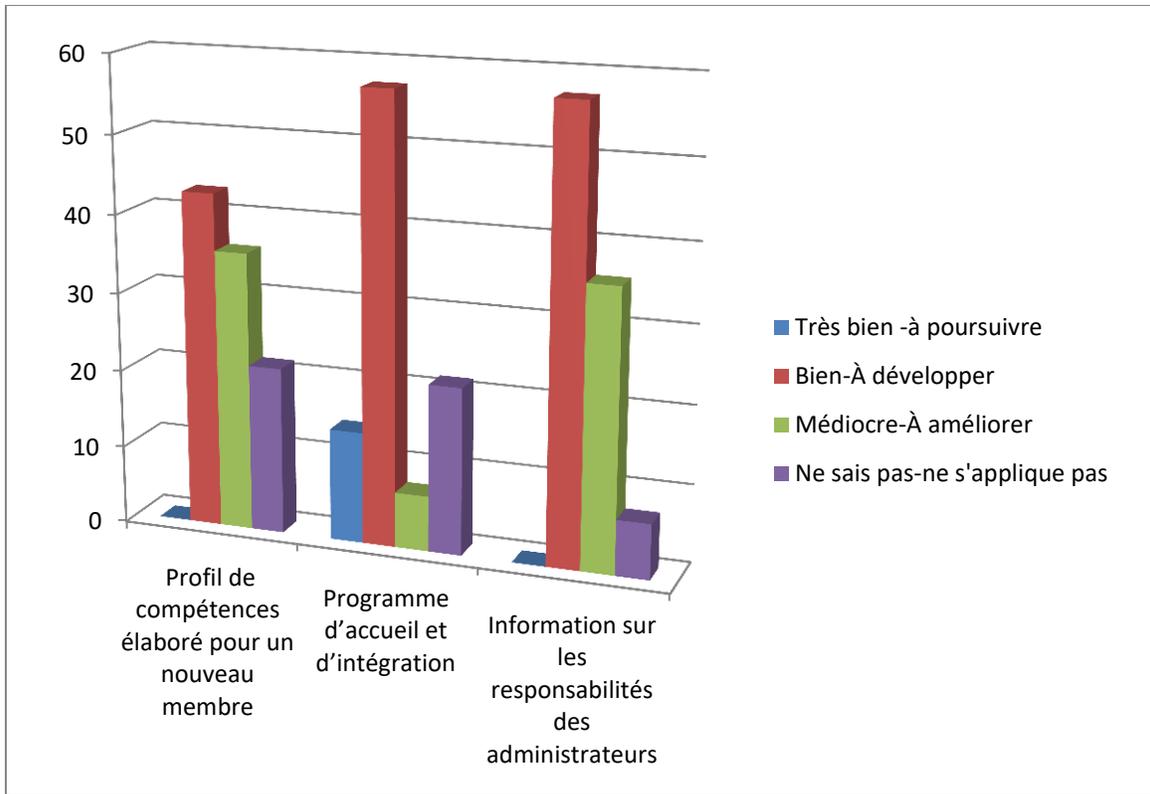
Présentement, le CA se retrouve avec des compétences diversifiées, mais malheureusement, incomplètes considérant les responsabilités qui lui sont confiées. Voici la liste des compétences additionnelles qui devraient être présentes :

1. Comptabilité, vérification et analyse financière
2. Droit
3. Gouvernance
4. Éthique
5. Gestion et contrôle de la qualité
6. Gestion des risques

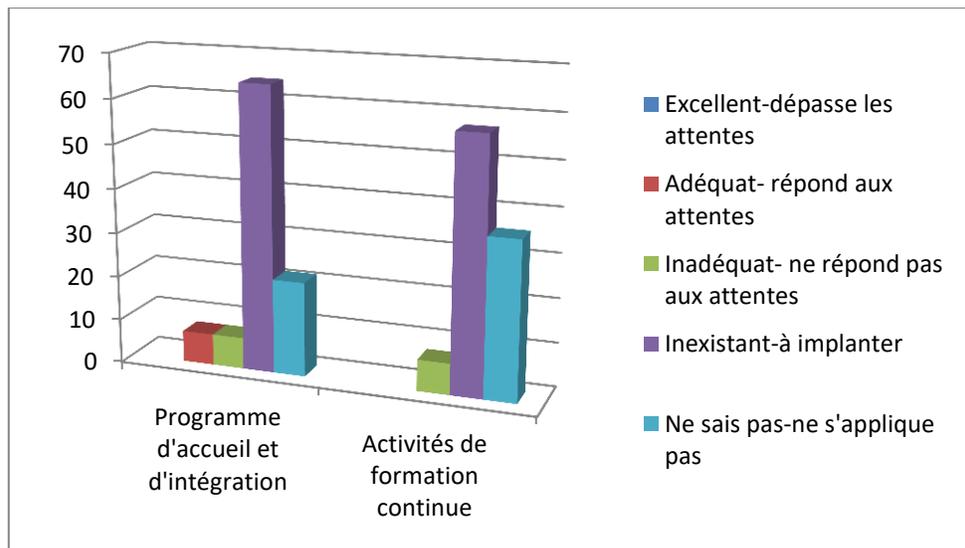
c) Résultats du sondage

Bien qu'au regard des compétences et expériences actuelles des membres, la majorité des répondants jugent que tout va bien, plusieurs évaluent qu'il faut développer ou améliorer les points suivants :

- élaborer le profil de compétence et d'expérience d'un nouveau membre en fonction des besoins de l'organisation;
- préparer les membres à bien exercer leurs rôles et responsabilités, par un programme d'accueil et d'intégration;
- informer les membres des responsabilités qui leur sont dévolues.



La majorité des répondants ont souligné l'inexistence d'un programme d'accueil et d'activités de formation continue.



Recommandations :

- **Sur la base de l'analyse des compétences réalisée, compléter le profil de compétences recherché des administrateurs et l'utiliser au moment de leur recrutement;**
- **Se doter d'un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux administrateurs;**
- **Proposer des activités de formation continue aux administrateurs.**

4.2.2. Légitimité

« *La légitimité de l'administrateur est le fruit de démarches de nomination et d'élection respectueuse...* »⁴ Il faut donc porter un regard sur les processus de nomination pour éviter toutes situations de conflits d'intérêts. Rappelons que l'administrateur doit toujours agir dans le meilleur intérêt de l'organisation et non pas pour son intérêt personnel, pour l'intérêt de son employeur ou de son groupe respectif.

*« En cette nouvelle ère de la bonne gouvernance, les membres des conseils doivent être indépendants de pensée, d'un caractère affirmé, disponibles, sûrs d'eux et expérimentés. La seule forme d'indépendance qui soit vraiment essentielle. »*⁵

a) Informations recueillies

L'article 8 de la Loi sur les collèges précise la composition du conseil :

- (a) Cinq personnes nommées par le ministre :
 - (i) Deux des groupes socio-économiques
 - (ii) Une des établissements universitaires
 - (iii) Une des commissions scolaires
 - (iv) Une du Conseil régional des partenaires du marché du travail
- (b) Deux personnes nommées par le ministre en provenance des entreprises de la région
- (c) Deux diplômés
- (d) Deux parents d'étudiants

⁴ Dr. Yvan Allaire, président du conseil d'administration de l'IGOPP

⁵ Idem

- (e) Deux enseignants, un professionnel non enseignant et un membre du personnel de soutien

La majorité des membres externes sont nommés par la ministre. Présentement, le Règlement de régie interne (art 2.06.02) prévoit que les représentants des parents, des étudiants, du personnel enseignant, du personnel professionnel et du personnel de soutien sont élus dans le cadre d'assemblées d'élection. Ces assemblées sont convoquées et présidées par la secrétaire générale. Toutefois, en vertu du nouveau Règlement sur la gouvernance proposé, les titulaires du diplôme d'études collégiales seront nommés par le CA après un appel de candidatures diffusé à l'interne et à l'externe. Pour les parents, il est prévu que le collège passe par les étudiants en transmettant à chacun un communiqué puis on organisera une assemblée d'élection. Pour les étudiants, considérant que leur association n'est pas liée à une association accréditée, la même procédure sera mise en place.

Pour les administrateurs internes, on compte deux professeurs, un professionnel non enseignant et un membre du personnel de soutien. L'article 5.4.5.5 du nouveau Règlement sur la gouvernance, on prévoit que ces employés syndiqués seront élus dans le cadre d'assemblées générales syndicales. On met fin ainsi aux assemblées d'élection.

b) Observations

Rappelons qu'en vertu de l'article 8 f) de la Loi sur les collèges, les administrateurs internes doivent être respectivement élus par leurs pairs. Donc, les représentants de ces différents groupes ne peuvent pas être élus par leur syndicat.

Notons que le comité exécutif se penche sur un document intitulé; « Composition des comités de travail; comités prévus aux conventions collectives » qui précise leur composition. Il est surprenant de constater que ce document considère que le Conseil d'administration et la Commission des études sont des comités prévus aux conventions collectives, ce qui n'est pas le cas. Il s'agit plutôt de comités prévus dans la Loi sur les collèges. Par le fait même, les membres enseignants ne doivent pas se sentir interpellés par l'article 7.2 du règlement du Syndicat des enseignantes et enseignants du Cégep de Matane qui demande à tout comité de faire rapport de ses activités au syndicat.

Considérant que la Commission des études est un comité créé par la Loi sur les collèges qui a comme principal mandat de donner des avis au conseil d'administration, on doit également porter un regard sur le processus de nomination des membres de ce comité pour assurer leur indépendance.

Toujours pour assurer l'indépendance de tous les administrateurs, on les soumet également à des règles très strictes en matière de conflits d'intérêts.

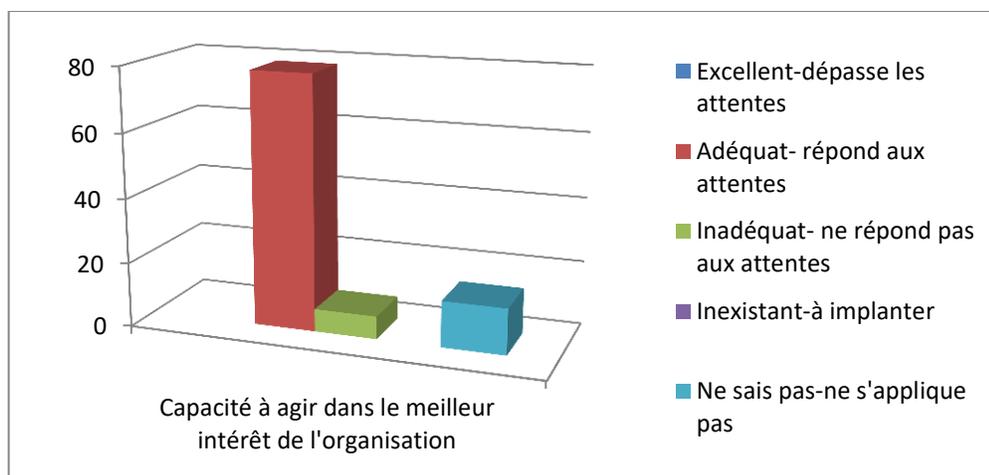
Ainsi, l'article 12 de la Loi sur les collèges, indique que :

« Tout membre du conseil, sauf le directeur général et le directeur des études, qui a un intérêt direct ou indirect dans une entreprise qui met en conflit son intérêt personnel et celui du collège doit, sous peine de déchéance de sa charge, le dénoncer par écrit au directeur général, s'abstenir de voter sur toute question concernant cette entreprise et éviter d'influencer la décision s'y rapportant. Il doit en outre se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatif à cette question. »

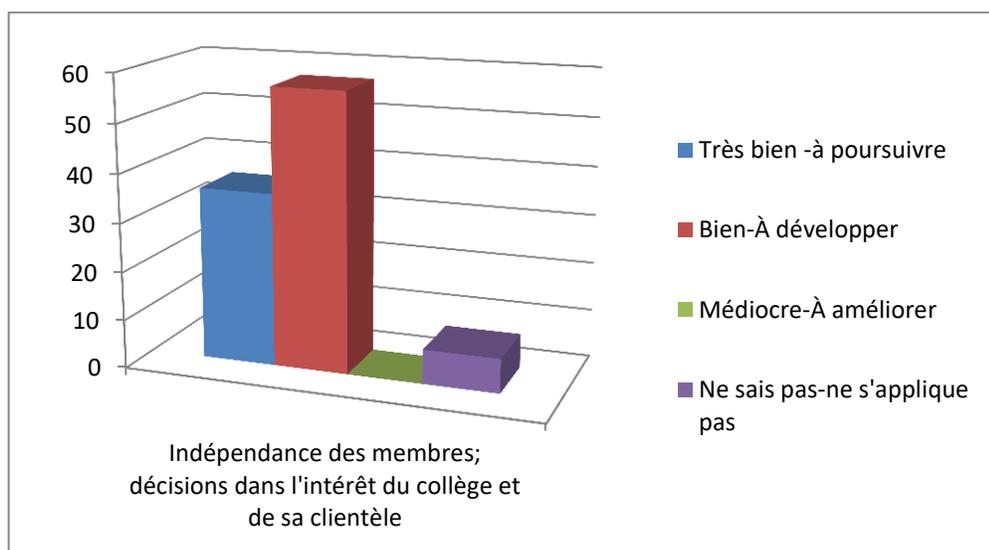
De plus, localement, l'article 5.14 du nouveau Règlement sur la gouvernance propose que chaque administrateur complète à sa nomination et une fois l'an, une déclaration de conflits d'intérêts.(voir 4.4 Code d'éthique et gestion des conflits d'intérêts pour une analyse plus poussée)

c) Résultats du sondage

D'abord, rappelons que ces appréciations s'appuient sur les processus actuels. La majorité des répondants apprécie la capacité des membres à agir dans le meilleur intérêt de l'organisation. 11 sur 14 répondants ont répondu « Adéquat-répond aux attentes ».



Puis, quand on leur a demandé d'évaluer l'énoncée suivante : *les membres du conseil sont indépendants, ils prennent des décisions dans l'intérêt du collège et de sa clientèle*, cinq ont répondu « Très bien-à poursuivre » et huit « Bien- à développer ». On note donc que la majorité sont d'avis qu'il a place à développement.



Recommandations :

- **Revoir le processus de nomination proposé des membres du conseil d'administration et de la Commission des études pour assurer leur indépendance.**

4.3. Rendement et performance du conseil

Ici, on portera un regard sur tous les outils mis à la disposition du CA pour lui permettre d'agir dans une perspective d'amélioration continue et de développement organisationnel.

4.3.1. Plan stratégique

Le conseil a la responsabilité d'adopter le plan stratégique (incluant le plan de réussite). Toute organisation se doit d'encourager la participation des membres du CA à l'élaboration du plan stratégique. Il s'agit d'un gage d'adhésion aux orientations et d'intégration aux prises de décisions. Ainsi, le CA doit s'y référer régulièrement au moment de prendre des décisions portant sur la planification financière, l'engagement de ressources humaines, le choix de ressources technologiques ou matérielles et le développement immobilier.

Le conseil a également le devoir d'assurer sa mise en œuvre, son suivi et sa révision. La réussite de toute organisation repose en grande partie sur un plan stratégique solide appuyé par une démarche rigoureuse de mise en œuvre et de suivi.

a) Informations recueillies

Considérant que le dernier plan stratégique prenait fin en 2015, le Cégep de Matane a procédé à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour les années 2017-2022 qui a été adopté par le CA le 21 juin dernier (ANNEXE 4).

b) Observations

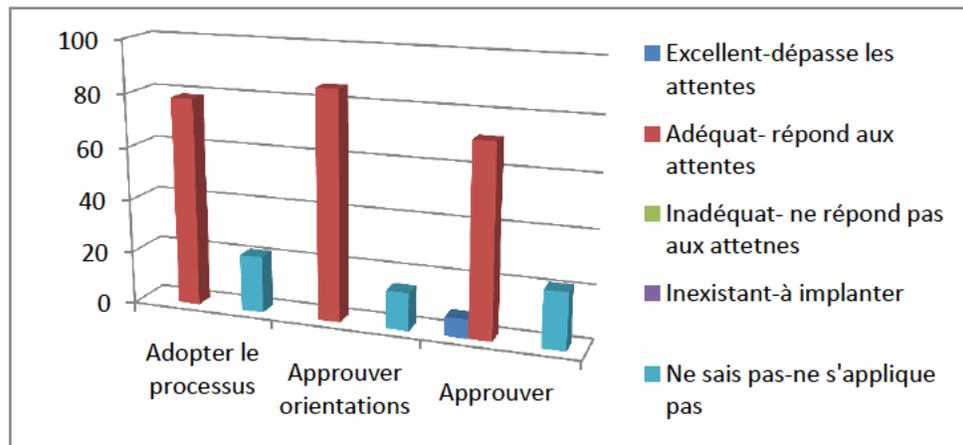
Lors de sa présentation au CA, le directeur général a rappelé qu'il s'agit d'un plan stratégique succinct qui comporte des indicateurs, mais qui ne sont pas mesurables et un calendrier qui se limite à préciser dans quelle année on mettra en place des actions en lien avec les objectifs ciblés. Il s'est réjoui d'avoir pu dans un délai très court soit six mois, procéder à sa rédaction. Selon lui, il jugeait essentiel de donner rapidement au milieu une vision et des objectifs clairs afin de canaliser les énergies et de prioriser les actions. Le plan présente une vision, les valeurs, les enjeux, les défis à relever, les objectifs et des indicateurs accompagnés d'un calendrier de mise en œuvre et de précisions sur le comité (composition, mandat) chargé de faire le suivi de la mise en œuvre. Au cours de la prochaine année, le directeur général

s'est engagé à fournir des indicateurs plus précis et à élaborer un plan d'action institutionnelle pour 2017-2018 qui tiendra compte des objectifs priorités.

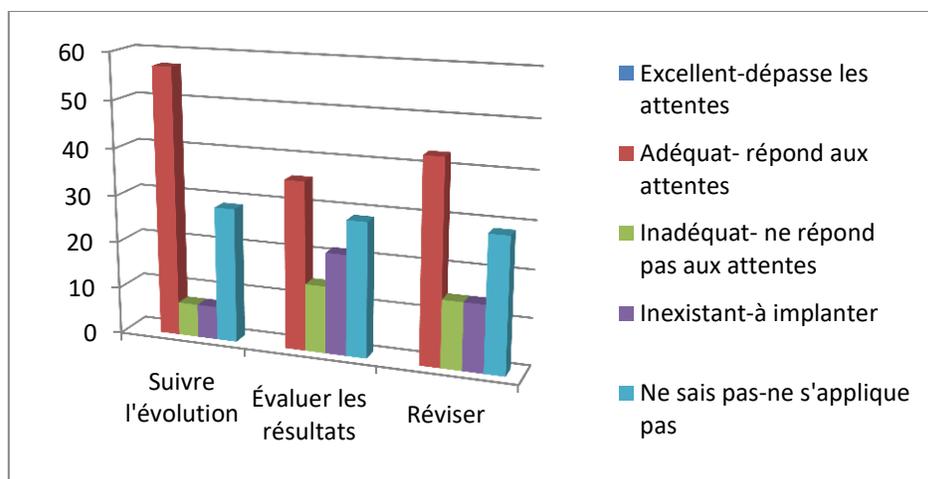
Au moment de mes échanges avec la présidente, cette dernière s'est dite très satisfaite de l'implication du CA dans l'élaboration du nouveau plan stratégique. On constate que le 22 mars dernier, le CA a été consulté sur la vision et sur les actions en lien avec les enjeux. Puis, le 10 mai, il y eut également un point d'information sur ce sujet.

c) Résultats du sondage

Quand on a demandé aux administrateurs; comment évaluez-vous la façon de procéder du conseil pour adopter le processus de planification stratégique, pour approuver les orientations du plan stratégique et pour approuver le plan stratégique, les réponses ont été positives. Cette appréciation s'appuie naturellement sur leurs expériences.



Toutefois, les réponses sont plus nuancées quant au suivi de l'évolution du plan stratégique, à l'évaluation des résultats du plan et à sa révision.



Point positif :

- Les administrateurs se déclarent satisfaits du processus de planification stratégique, puis de l'approbation des orientations et du plan stratégique.

Recommandations :

- **Compléter le plan stratégique en précisant dans un échéancier, pour chaque objectif les moyens à mettre en œuvre et en fixant des indicateurs mesurables;**
- **Revoir les façons de faire dans le suivi du plan stratégique, l'évaluation de ses résultats et sa révision.**

4.3.2. Rapport annuel et tableau de bord institutionnel

Parmi les outils disponibles permettant au CA d'apprécier la performance de l'organisation, on doit compter sur les rapports annuels et le tableau de bord institutionnel. Ces documents fournissent des indicateurs qui permettent aux gestionnaires et administrateurs de juger de la performance de l'organisation et de suivre son évolution. Il s'agit d'un outil d'aide à la gestion et aux prises de décisions tout en favorisant la mobilisation des employés vers des objectifs communs.

a) Informations recueillies

Au cours des deux dernières années, en septembre, un rapport annuel de la mise en œuvre du plan d'amélioration de la réussite et de la diplomation fut déposé au CA pour approbation. Ce rapport fait état des principales actions mises en place et présente les résultats obtenus au regard des cibles visées.

À l'automne 2015, le directeur général de l'époque quittait le collège. En novembre 2015, le directeur général par intérim déposait au CA le rapport annuel institutionnel 2014-2015 pour adoption. Puis à l'automne 2016, c'est le nouveau directeur général qui déposait le rapport annuel 2015-2016.

b) Observations

Les deux rapports annuels répondent aux exigences ministérielles au niveau du contenu. On y retrouve, entre autres, les réalisations liées au plan stratégique. Toutefois, on se limite à fournir des indicateurs uniquement en lien avec la réussite, la réinscription et la diplomation et ce, que pour l'année 2014-2015.

L'adoption d'un nouveau Plan stratégique en juin 2017 qui devrait, sous peu, comporter des indicateurs mesurables et des échéances facilitera le travail de la direction et du CA au moment d'apprécier l'impact des mesures mises en place.

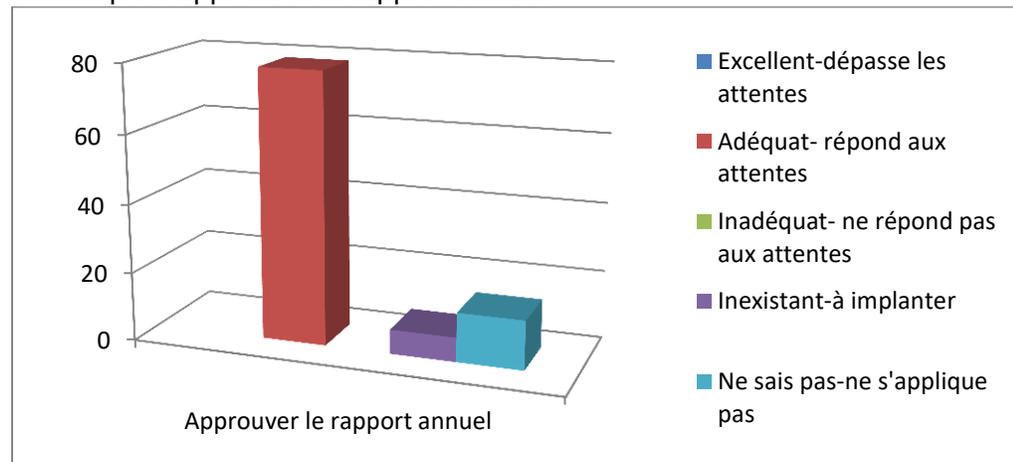
Toutefois, le CA et la direction n'ont pas un tableau de bord institutionnel complet qui complète les indicateurs inscrits au plan stratégique (incluant le plan d'amélioration de la réussite et de la diplomation). Il faut, entre autres, encourager la directrice des études à aller de l'avant dans l'application de la nouvelle politique d'évaluation des programmes adoptée lors de la réunion du conseil d'administration de juin. Cette politique prévoit la mise en place d'un système d'information sur les programmes d'études à partir duquel, on pourrait dégager des indicateurs cibles.

Chaque direction et service devrait également se donner des cibles qui leur permettraient de juger de la qualité des services rendus et de la performance de l'organisation au regard des aspects financiers et matériels. Voici quelques exemples :

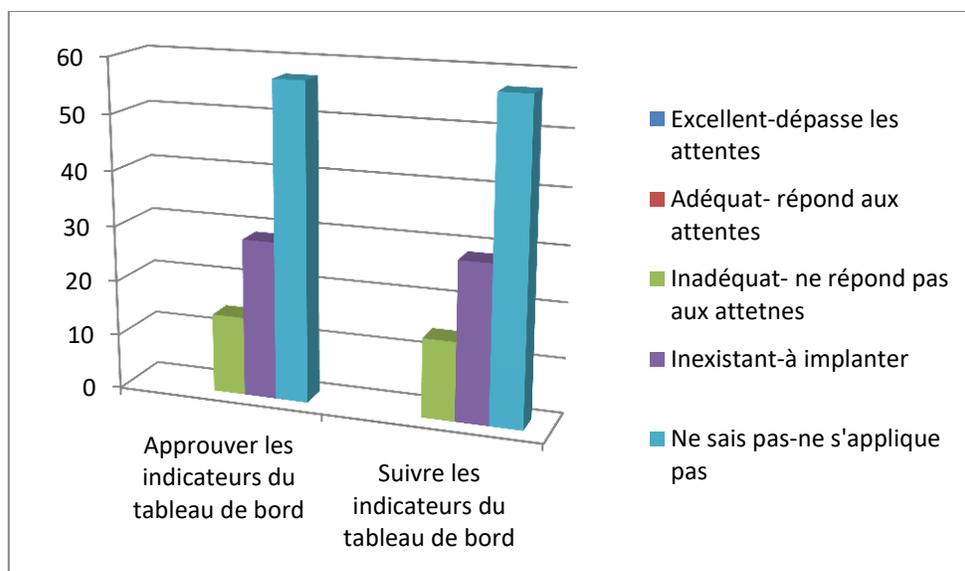
- Nombre de participants aux activités de formation proposées aux employés;
- Niveau d'appréciation des employés à l'égard du climat de travail;
- Absentéisme du personnel;
- Taux de participation aux activités extrascolaires;
- Nombre de plaintes étudiantes;
- Indicateurs financiers comme les délais de recouvrement des comptes clients;
- Niveau d'utilisation des équipements informatiques.

c) Résultats du sondage

La majorité des répondants apprécie positivement la façon de procéder du conseil pour approuver le rapport annuel.



Toutefois, pour les indicateurs du tableau de bord, les réponses sont plus négatives. La majorité signale que le tableau de bord ne répond pas à leurs attentes ou qu'il est inexistant.



Point positif :

- Les administrateurs apprécient la façon de procéder du conseil pour approuver le rapport annuel.

Recommandations :

- **Se doter d'indicateurs institutionnels de tableau de bord significatifs** (en lien avec les ressources humaines, financières, matérielles, de réussite et de diplomation, etc.);
- **Encourager chaque direction et service à se donner des cibles liées aux priorités institutionnelles;**
- **Assurer la mise en place du système d'information sur les programmes d'études prévu à la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études.**

4.3.3. Nomination et évaluation des hors-cadre (DG, DE)

Est-il essentiel d'expliquer l'importance d'avoir des gestionnaires qualifiés pour assurer la performance et le développement de l'organisation? Le conseil d'administration doit donc s'outiller pour procéder à la nomination de hauts gestionnaires (DG, DE) compétents et s'inscrire dans un processus d'amélioration continue par une évaluation annuelle tout en gardant à l'esprit l'importance à accorder à une planification de la relève.

a) Informations recueillies

Au cours des deux dernières années, le conseil d'administration a engagé un directeur général et une directrice des études puis procédé à leur première évaluation.

La directrice des études fut engagée en septembre 2015 et le directeur général en janvier 2016. Pour encadrer les démarches de recrutement et de nomination de ces deux personnes, le Conseil d'administration avait adopté un processus.

Pour ces deux personnes, le comité de sélection a déposé au CA pour approbation un document qui précisait les critères d'éligibilité, les critères de sélections, de qualifications et d'expérience requises.

Pour procéder à l'évaluation de ces deux personnes, le conseil d'administration a créé un comité d'évaluation en mars 2016 qui a complété son travail en septembre 2016. Ce comité d'évaluation était composé du président du conseil d'administration et de deux membres du CA qui ne sont pas membres du personnel du Cégep. Pour l'évaluation de la directrice des études, le directeur général s'est ajouté au comité.

Un programme de planification de la relève pour les hauts dirigeants ne semble pas exister.

b) Observations

Le processus de recrutement et de nomination de ces deux hors-cadre fut respecté. Pour le poste de directeur général, le processus a été complété par une évaluation externe du candidat.

Pour l'évaluation, le comité d'évaluation a effectué son travail sur la base de l'analyse des résultats obtenus au regard du plan de travail. Puis, il annonçait que cette évaluation se ferait également au regard des habiletés professionnelles, personnelles et interpersonnelles. Toutefois, il ne précisait pas la nature des habiletés attendues.



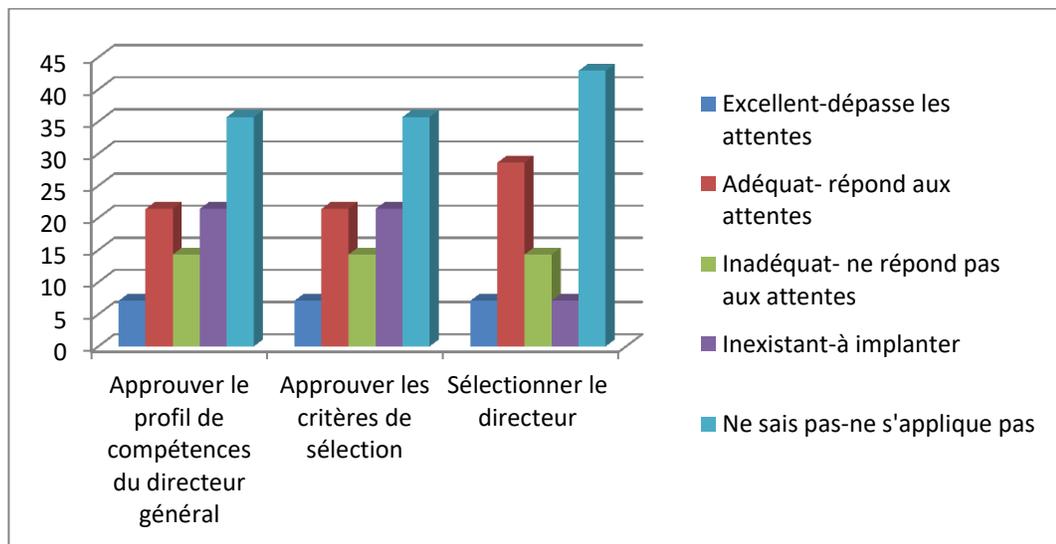
Pour la directrice des études, une démarche similaire a été initiée et complétée. Elle s'avère plus complète. Des attentes précises ont été formulées en termes d'habilités et d'objectifs de travail à rencontrer.

Rappelons qu'au moment de mes échanges avec la présidente du CA, cette dernière jugeait qu'elle n'avait pas d'outils ni d'éléments mesurables pour procéder à l'évaluation du directeur général. Elle formulait d'ailleurs le souhait d'être mieux outillée.

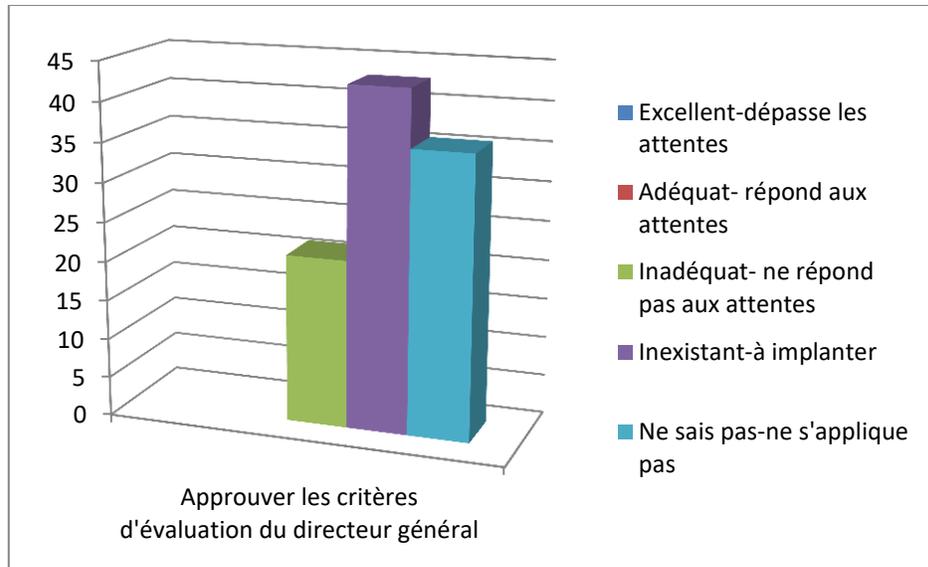
Puis lors de mes échanges avec le directeur général, ce dernier a manifesté l'intérêt d'avoir un mandat et des attentes plus claires de la part du CA. Cette demande a d'ailleurs été formulée, en ma présence, lors de la réunion du CA en juin dernier.

c) Résultats du sondage

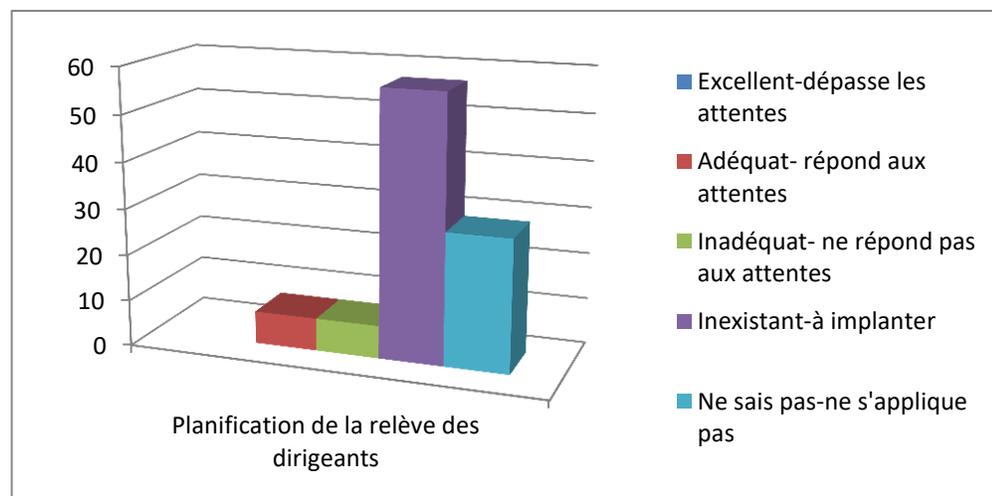
Bien que plusieurs des répondants au sondage se déclarent satisfaits du processus actuel et que certains croient qu'il y a place à amélioration, il est surprenant de constater qu'un grand nombre réponde qu'ils ne savent pas



La réponse est plus claire au regard des critères d'évaluation, la majorité indique que cela ne répond pas à leurs attentes ou juge que cela est inexistant. Encore ici, il est surprenant de constater que plusieurs ne savent pas.



Pour la planification de la relève, la majorité des répondants jugent que ce programme est à implanter.



Point positif :

→ Présence d'un processus d'évaluation des hors-cadre.

Recommandations :

- **Faire connaître les processus de recrutement, de sélection et d'évaluation des hors-cadre;**
- **Revoir les critères d'évaluation du directeur basés sur un profil de compétences;**
- **Fixer des attentes claires au directeur général;**

→ **Élaborer un programme de planification de la relève des dirigeants de l'organisation.**

4.3.4. Mécanismes de contrôle

Rappelons que c'est au CA que revient la responsabilité d'adopter des politiques et des règlements qui assurent le respect des exigences légales et une saine gestion des fonds publics. Leurs contenus doivent être suffisamment précis et complets pour valider les principes énoncés. De plus, le conseil d'administration doit s'assurer que les politiques et règlements ministériels et institutionnels sont mis en place et respectés et que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente. À cet égard, il doit valider l'utilisation de mécanismes de contrôle adéquats.

Le CA ne doit pas hésiter à poser des questions, à faire des demandes d'informations additionnelles et même, à faire appel à des ressources externes pour compléter l'information transmise et ainsi jouer son rôle de surveillance. Le président a d'ailleurs la responsabilité de s'assurer que l'information transmise au CA est valide, pertinente et complète. Cela explique en partie, pourquoi on lui demande d'être associé à l'organisation des réunions du CA.

L'absence de mécanismes de contrôle peut représenter des risques importants pour le Cégep :

- Risques financiers (ex. : entente non rentable, dépassement de coûts de construction...);
- Risques opérationnels (ex. : équipements désuets, nombreux départs, perte d'expertise...);
- Risques humains (ex. : harcèlement, insalubrité des lieux...);
- Risques juridiques (ex. : poursuite pour non-respect des règles d'appel d'offres ...);
- Risques réputationnels (ex. : vol d'examens, mauvaise utilisation des fonds publics, dépenses excessives).

a) Informations recueillies

Afin de porter un jugement sur les mécanismes de contrôle, un examen des points inscrits à l'ordre du jour des deux dernières années a été fait et dégage les principaux dossiers qui ont été traités.

Au cours cette période, le CA a, entre autres, assuré le suivi du dossier de l'ancien directeur général et fait appel à des avocats pour le conseiller. De plus, il a enclenché un processus de sélection et de nomination pour un nouveau directeur général et une directrice des études. Ces dossiers ont exigé de nombreux échanges et décisions. Plusieurs réunions extraordinaires ont eu lieu.

Considérant les lacunes notées par le vérificateur externe lors du départ du directeur général, un comité a été créé pour se pencher sur les déficiences de contrôle interne. Dans la suite des travaux de ce comité, plusieurs actions ont été initiées. Voici une liste non exhaustive des actions réalisées :

- Identification des politiques et règlements à modifier;
- Modification du Règlement de régie interne (R-1);
- Formation du personnel-cadre et des administrateurs;
- Mise en place d'un comité d'audit;
- Mise en place d'un processus de soumission de plaintes anonymes;
- Processus de documentation de l'analyse de risque.

Toutefois, les auditeurs avaient également informé le président de l'époque et le CA des déficiences entourant la prolongation du contrat de monsieur Émery Béland, [REDACTED]. À ce sujet, [REDACTED]. À ce sujet, comme il a été dit précédemment, la présidente actuelle a confirmé que l'on n'a pas mis en place de mécanismes de suivi du contrat. On a prévu uniquement que les dépenses encourues par le directeur général dans le cadre de ses fonctions seraient examinées par le Comité d'audit.

Pour l'analyse de risque, la direction a proposé au CA de prévoir dans les fiches d'information transmises à la commission des études, au comité exécutif et au conseil d'administration, une section où les risques financiers, opérationnels et réputationnels soient décrits et évalués. Il s'agit d'une excellente initiative qui fut adoptée par le CA et qui est maintenant fonctionnelle.

Pour porter un regard sur les autres dossiers traités par le CA, vous trouverez à l'annexe 5, un sommaire des points inscrits à l'ordre du jour du CA au cours des deux dernières années. Ce sommaire regroupe les points par thème associé aux différents volets de la gestion.

Pour les aspects juridiques:

Le CA a adopté des modifications à plusieurs règlements et politiques et a autorisé la signature d'ententes et d'un bail. Tel que prévu par le comité de suivi des déficiences de contrôle interne, des modifications au Règlement de régie interne (R-1) ont été proposées au CA, mais pas encore adoptées. Des formations au personnel-cadre et aux administrateurs ont également été offertes.

Pour la gestion financière :

Le CA approuve les rapports financiers et les budgets de fonctionnement et d'investissement sur une base annuelle, en novembre pour le rapport financier et en septembre pour les budgets. En février de chaque année, le CA révisé le budget de fonctionnement. Il approuve également une résolution en septembre pour un régime d'emprunt à long terme. Puis, il a la responsabilité de choisir les auditeurs indépendants et d'adopter les ententes et les baux. Tel que prévu, un comité d'audit a été mis en place. Un mandat lui a été confié qui comprend le traitement de plaintes financières anonymes. En juin 2017, le comité d'audit a fait approuver par le CA un processus de vérification des dépenses suivantes :

- frais de déplacement du directeur général;
- frais de représentation du directeur général;
- déplacements lors de mission;
- frais de déplacement des membres du conseil d'administration et du comité d'audit et des finances;
- dépenses de fonctionnement et d'investissement de plus de 5 000 \$.

Pour la gestion contractuelle :

La surveillance du processus de gestion contractuelle est assurée dans chaque Cégep, par la responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC). Cette personne produit un rapport qui fait état du respect des principes énoncés dans la Loi sur les contrats des organismes publics. Le CA est l'instance qui nomme le RORC.

À deux occasions, le Cégep a confié au Centre collégial des services regroupés (CCSR) un appel d'offres public.

À une seule occasion, il a procédé à un achat de gré à gré pour l'achat d'un mannequin haute-fidélité pour le département de soins infirmiers. Le Cégep explique cette modalité par le fait que le département de soins infirmiers possède déjà un mannequin de la même compagnie. En choisissant ce même fournisseur, on facilite les apprentissages.

À trois occasions, le Cégep a procédé sans appel d'offre, soit pour l'achat d'un bras de robot demandé par le département de Technologie de l'électronique industrielle pour un montant de 60 000 \$ (avant taxes), pour l'achat d'équipement informatique pour un montant de 99 813 \$ (avant taxes) et pour l'engagement de professionnels attitrés au projet de réfection du centre d'activité physique et de la palestre, au montant de 47 118 \$ (avant taxes) pour la firme d'architectes et 21 130 \$ (avant taxes) pour la firme d'ingénieurs.

Pour les projets de construction, tous les contrats ont été autorisés par le CA après des appels d'offres publics. Pour un de ces projets, le CA a dû approuver un dépassement de coût supérieur à 10 %.

Le projet d'efficacité énergétique a été traité à plusieurs occasions. Ce dossier est présent au collège depuis 2013. On aurait à l'époque autorisé ce projet sur la base de l'information suivante : « Considérant que la totalité des coûts directs et indirects de mise en œuvre du projet de services éconergétiques doit être remboursée à partir des économies générées exception faite d'une contribution en maintien d'actifs de 300 000 \$ du Cégep ».

Pour la gestion du bâtiment :

Au cours des deux dernières années, apparaissaient comme points d'information : Bilan des travaux de maintien d'actifs quinquennaux 2015-2020 puis Bilan des travaux de maintien d'actifs quinquennaux 2016-2017.

Pour la gestion pédagogique :

Toujours durant cette période, le CA s'est penché sur des modifications à des programmes conduisant à des diplômes d'études collégiales (DEC) et à des attestations d'études collégiales (AEC), puis à l'adoption de nouveaux devis de formation conduisant à des DEC et AEC. On note qu'un programme de formation a dû être fermé. D'autres dossiers ont été traités comme un rapport d'évaluation de la Politique institutionnelle d'évaluation des

programmes qui a conduit à des modifications à cette politique et à l'implantation d'un système d'informations sur les programmes. Un devis pour les travaux d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité a aussi été adopté. Régulièrement, on a informé le CA de l'état des demandes d'admission et des effectifs scolaires.

b) Observations

L'analyse suivante porte sur l'utilisation de mécanismes de contrôle interne, sur la qualité de l'information transmise au CA et exigée par les administrateurs ainsi que sur les questions soulevées aux réunions.

Pour les aspects juridiques :

Au cours des deux dernières années, le CA a modifié plusieurs règlements et politiques. Certaines de ces modifications ont été initiées par le comité de suivi sur les déficiences de contrôle interne. Dans la suite de ces modifications, le CA et plus particulièrement le comité d'audit ont l'obligation de se donner des mécanismes de contrôle pour assurer la mise en œuvre de ces politiques. Notons qu'au cours de la dernière année, le comité d'audit s'est donné comme mandat d'examiner certaines dépenses de fonctionnement. Le sujet est traité au point suivant (gestion financière).

Le CA a également touché à plusieurs ententes et un bail :

- Modifications à la convention de gestion du Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) du Cégep de Matane;
- Protocole d'entente de gestion administration du Campus ADN (renouvellement);
- Signature d'un bail de trois ans, à la Place Dupuis, pour le campus ADN (renouvellement);
- Signature d'une entente sur un an avec SVI eSolution inc;
- Signature d'une entente sur trois ans avec le Réseau collectif de communications électroniques de gestion Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

En plus de ces ententes, il existe d'autres protocoles d'ententes :

- Fondation du Cégep;
- COOP du Cégep
- Groupe Collegia

Le collège a un autre partenaire « Centre canadien de valorisation du diamant », mais pas de protocole d'entente. (Voir Recommandation 1)

Pour le CCTT, il faut noter le fait que ce centre existe depuis 2014 et que l'on propose pour une première fois en 2017, un protocole d'entente qui n'a pas encore été adopté par le CA. (Voir recommandation 2)

Pour la COOP, il faut noter le fait que, depuis juin 2016, le Cégep a confié la gestion de la cafétéria à la COOP sans appel d'offre et sans modifications à l'entente en vigueur. Quel est le partage des coûts pour l'entretien de ses locaux et des équipements? Quel est donc le partage des responsabilités advenant le bris d'équipement? La direction a réagi à cette information, en précisant que la Coop a pris en charge le service de la cafétéria en période d'essai, seulement pour l'année scolaire 2016-2017. Un contrat devrait être signé pour l'année scolaire 2017-2018, mais il n'est pas encore produit.

Pour le Groupe Collegia, tel que précisé, précédemment, une *entente concernant les modalités de gestion et d'administration du Groupe Collegia* vient d'être signée le 28 juin dernier.

Finalement, à l'examen des protocoles d'entente existant, on constate que le type de coûts imputés diffère. Ainsi pour la Fondation du Cégep, il n'y a pas d'imputation de coûts, pour la COOP, un loyer annuel a été fixé à 8 643 \$ en juillet 2012 avec une augmentation annuelle équivalente à l'indice des prix à la consommation alors que pour la convention proposée pour le Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) en imagerie numérique, on établit à 4 212,50 \$ par mois le montant à payer par le Centre pour rembourser les frais payés par le collège (électricité, déneigement, système téléphonique, internet, etc.). (Voir recommandation 3)

Lors du dépôt pour adoption ou renouvellement d'entente, on ne retrouve pas dans les procès-verbaux du CA des informations pour valider la rentabilité de ces ententes ou un sommaire des points soulevés par les administrateurs sur le sujet.

Considérant que certaines de ces ententes (Groupe Collegia, Campus ADN) génèrent des revenus qui se retrouvent dans les états financiers sous la rubrique « formation continue », il serait pertinent qu'une information plus détaillée soit transmise aux administrateurs lors du dépôt des états financiers, afin qu'ils puissent assurer un suivi. Il en est de même pour le CCTT. Pour les années financières 2015 et 2016, aux États financiers, sous la

rubrique CCTT, on retrouve 150 000 \$ de revenus et 150 000 \$ de dépenses. (Voir recommandation 4)

Pour la gestion financière :

Aux procès-verbaux du CA portant sur l'adoption des états financiers, on indique clairement que des représentants de la firme d'auditeur sont présents et répondent aux questions. Toutefois, on ne connaît pas la nature des informations transmises et le type de questionnement formulé. En novembre 2015, une période de huis clos a été décrétée sans fournir les raisons. Ce qui laisse entendre que l'on s'est penché sur des points sensibles.

Toutefois, considérant la présence d'un comité d'audit depuis un an, on pourrait s'attendre que les auditeurs externes déposent les états financiers à ce comité pour qu'il soit en mesure d'en proposer l'adoption au CA. (Voir recommandation 5)

Lors du dépôt pour adoption des budgets, le directeur des services administratifs est également présent. En septembre 2016, au procès-verbal, on indique que plusieurs questions ont été soulevées par le comité exécutif et une période de huis clos a été décrétée pour discuter du budget de fonctionnement qui présentait un déficit de 119 312 \$. Alors, qu'en septembre 2015, on ne fait état d'aucune discussion ou échange d'informations malgré un déficit de fonctionnement de 261 216 \$. En septembre 2014, le procès-verbal donne une information plus détaillée sur la nature des écarts avec les états financiers antérieurs et sur les priorités du plan stratégique qui ont été prises en compte. Cette approche doit être encouragée.

Dans la suite des travaux du comité de suivi sur les déficiences de contrôle interne, le comité d'audit s'est vu confier le mandat d'instaurer un processus de transmission de plaintes financières anonymes. Selon les informations recueillies, aucune plainte n'a été transmise jusqu'à maintenant.

Au cours de la dernière année, ce comité s'est attardé plus spécifiquement sur les frais de déplacement, de représentations ainsi que sur les dépenses de fonctionnement et d'investissement excédant 5,000 \$. En juin 2017, on lui a transmis la liste de ces dépenses.

Toutefois, le comité d'audit devrait plutôt se pencher sur les budgets, recevoir les vérificateurs lors du dépôt des états financiers, questionner

l'états des résultats, porter un regard sur la gestion des risques et finalement, s'assurer que le contenu des politiques visées est suffisamment complet et précis et que leur application est conforme aux exigences. Ainsi, la nature des dépenses est-elle autorisée? Sont-elles justifiées? Respectent-elles les exigences? Sont-elles appuyées par des pièces justificatives? Donc, leur analyse ne doit pas porter sur une liste de chèques, mais se trouve-t-on en présence de politiques et de règlements pertinents qui proposent une délégation financière et un partage de responsabilités adéquat et cohérent. Puis, ces politiques et règlements sont-ils appliqués correctement? (Voir recommandation 6) On doit également les inviter à porter un regard sur la gestion des risques ce qui est présentement exclue de leurs échanges et travaux. (Voir recommandation 7)

Pour la gestion contractuelle :

Rappelons que pour ce volet, les collèges tout comme les organismes publics sont régis par la *Loi sur les contrats des organismes publics*. Cette loi prévoit entre autres que le CA est l'instance qui nomme la responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC). Cette personne, le coordonnateur du service des ressources financières, fut nommée par le CA en mars 2014.

Dans la suite des travaux du comité de suivi des déficiences de contrôle interne, le CA devait se donner des moyens pour améliorer l'élaboration et le suivi de l'application du contrat du directeur général. Comme il a été précisé précédemment, aucun travail n'a été fait dans ce sens. (Voir recommandation 8)

Signalons que la gestion des services alimentaires a été confiée à la COOP sans appel d'offre. Le Cégep a informé le CA de cette décision en juin 2016 et le CA n'a pas réagi à cette décision qui est contraire aux règles établies dans le *Règlement relatif aux contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction* (R5). La direction réagit en précisant que les revenus générés par ce contrat se limitent à un montant de 6 000\$ et que cela correspond à un revenu de loyer. (voir recommandation 9).

D'abord, notons que des contrats d'approvisionnement et de services à faible coût sont amenés au CA. Dans ce contexte, le niveau de délégation financière doit être revu pour donner plus d'autonomie à la direction générale. (Voir recommandation 10)

Pour les trois contrats d’approvisionnement et de services accordés sans appel d’offres, les informations transmises au CA et les extraits des procès-verbaux (PV) ont été examinés. Pour l’achat du bras de robot, la direction nous a informés qu’il s’agit d’un achat sur invitation. Toutefois, le PV ne fournit pas les raisons qui ont motivé ce choix et il ne réfère pas à la *Loi sur les contrats des organismes publics* et au *Règlement relatif aux contrats d’approvisionnement, de service et de travaux de construction* (R5) pour l’appuyer (voir recommandation 11). Pour l’achat d’équipement informatique, l’information transmise par la direction est à l’effet que le collègue a fait appel aux services du CCSR (Centre collégial des services regroupés) pour un appel d’offre. Le contrat d’achat a été autorisé auprès de la COOP pour un montant de 99 813 \$ (avant taxes). Encore ici, le PV ne donne pas de précisions sur les modalités retenues et ne réfère pas à *Loi sur les contrats des organismes publics* et à l’article 5 du Règlement qui s’applique. L’article 5.4 du Règlement indique que pour les contrats de plus de 85 000 \$, il est recommandé d’aller en appel d’offres public et pour plus de 100 000 \$, il est obligatoire d’aller en appel d’offres public. Toutefois, le Règlement ne précise pas si le montant de 85 000 \$ ou 100 000 \$ inclut ou non les taxes (voir recommandation 12). Pour le contrat de service avec des firmes d’architectes et d’ingénieurs, le PV réfère à la décision du comité exécutif d’aller en appel d’offres régionalisé. Alors, on peut conclure que l’article 5.5.2 du Règlement s’applique soit un appel d’offres *public* régionalisé. Toutefois, le PV donne peu de précisions sur le processus retenu et l’article du Règlement qui s’applique.

Pour les travaux de construction, rappelons que tous les contrats ont été autorisés par le CA après un appel d’offres public. Les PV font état de la démarche. Par ailleurs, en septembre 2015, dans le cadre d’un projet de construction, il y a eu un dépassement du coût des travaux supérieur à 10 %. Le CA a été invité à approuver ce dépassement. Dans les faits, il s’agit d’une ratification puisque les travaux étaient déjà complétés. Le CA ou le comité exécutif auraient dû se pencher sur ce dossier préalablement et autoriser le dépassement avant l’exécution des travaux. Le *Règlement relatif aux contrats d’approvisionnement, de service et de travaux de construction* et le *Règlement concernant la délégation des pouvoirs dévolus au dirigeant de l’organisme* devraient prévoir ce genre de situations et être plus clair sur la façon de procéder (voir recommandation 13).

En janvier 2016, le CA autorisait l'affectation d'une somme de 300 000 \$ en provenance du solde de fonds de fonctionnement pour le projet énergétique. En mai 2017, dans un point d'information, on transmettait des informations sur ce dossier. Il s'agit d'une approche qui démontre le souci de transparence des gestionnaires et qui permet aux administrateurs de suivre le dossier.

Pour la gestion du bâtiment :

Le 22 mars 2016, bien que le point inscrit à l'ordre du jour annonce le dépôt d'un bilan des travaux de maintien d'actifs pour 2015-2020, on ne présente qu'une liste succincte des travaux prévus en 2015-2016. Puis, en juin 2017, on a déposé une liste plus détaillée des travaux en cours.

On ne retrouve pas parmi les informations transmises au CA, une planification des travaux à réaliser à moyen terme, basée sur une analyse de l'état physique du parc immobilier. Une telle approche favoriserait une prise de décisions plus éclairées (voir recommandation 14).

Pour la gestion pédagogique :

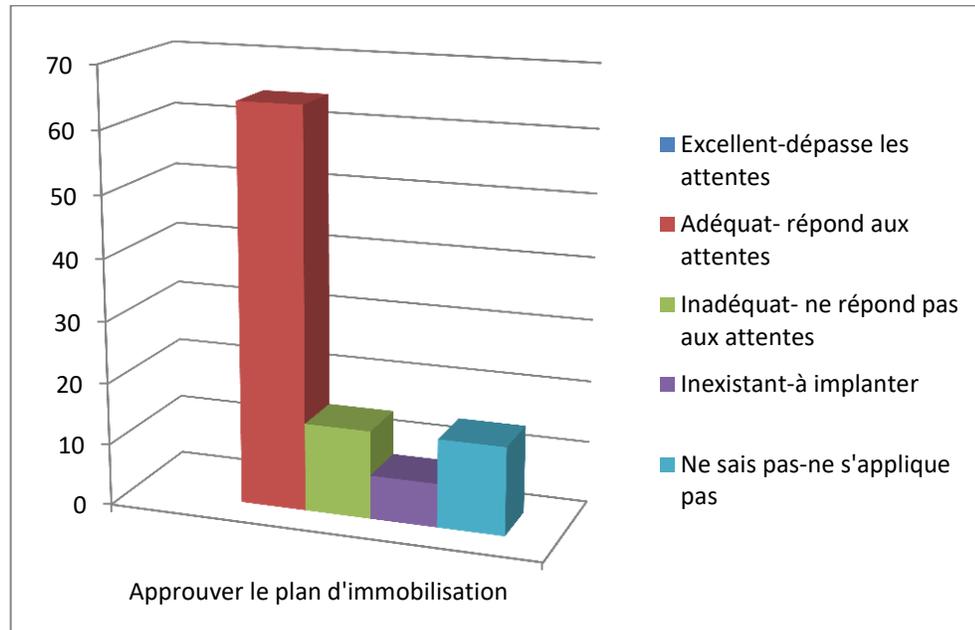
Encore une fois, dans les procès-verbaux, peu de réactions ou d'échanges sur les dossiers traités sont présents. Par ailleurs, dans la liste des dossiers traités par le CA, des modifications ont été apportées à des programmes d'études menant aux DEC, mais aucune dans la suite de travaux d'évaluation de programme. Notons que le Règlement sur le régime d'études collégiales (article 24) prévoit que le collège doit s'assurer de l'application de la Politique d'évaluation des programmes (voir recommandation 15).

En juin 2017, la directrice des études déposait pour adoption une nouvelle Politique d'évaluation des programmes qui prévoit, entre autres, la mise en place d'un système d'information sur les programmes. Cette approche doit être saluée et encouragée. Les travaux actuels portant sur l'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité devraient être porteurs de mesures pertinentes pour améliorer la gestion pédagogique du collège. Le CA devrait s'assurer de la mise en œuvre des actions découlant de ces travaux (voir recommandation 16).

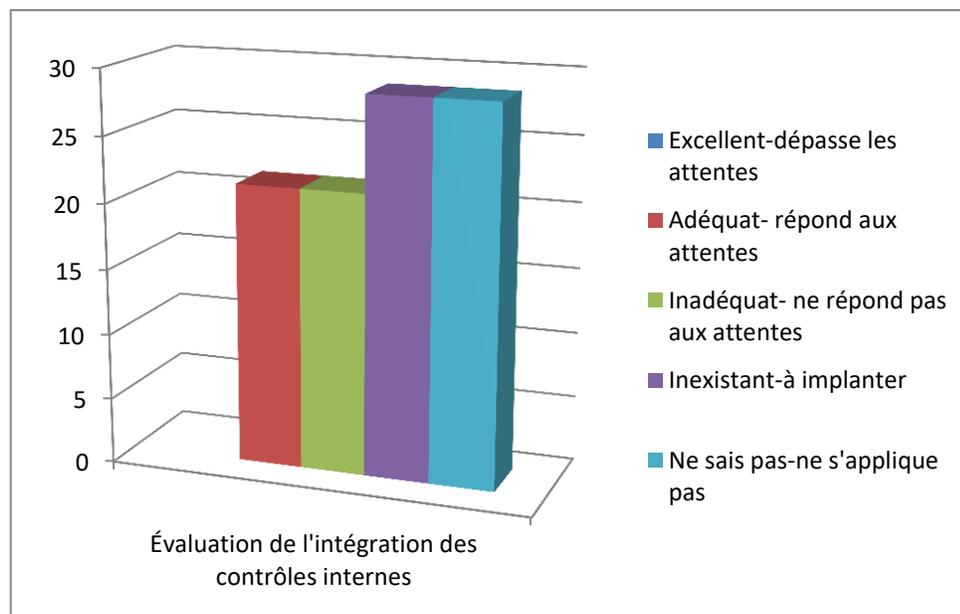
c) Résultats du sondage

Quand on a demandé aux administrateurs, comment ils évaluaient la façon de procéder du conseil pour l'approbation du plan d'immobilisation, il est

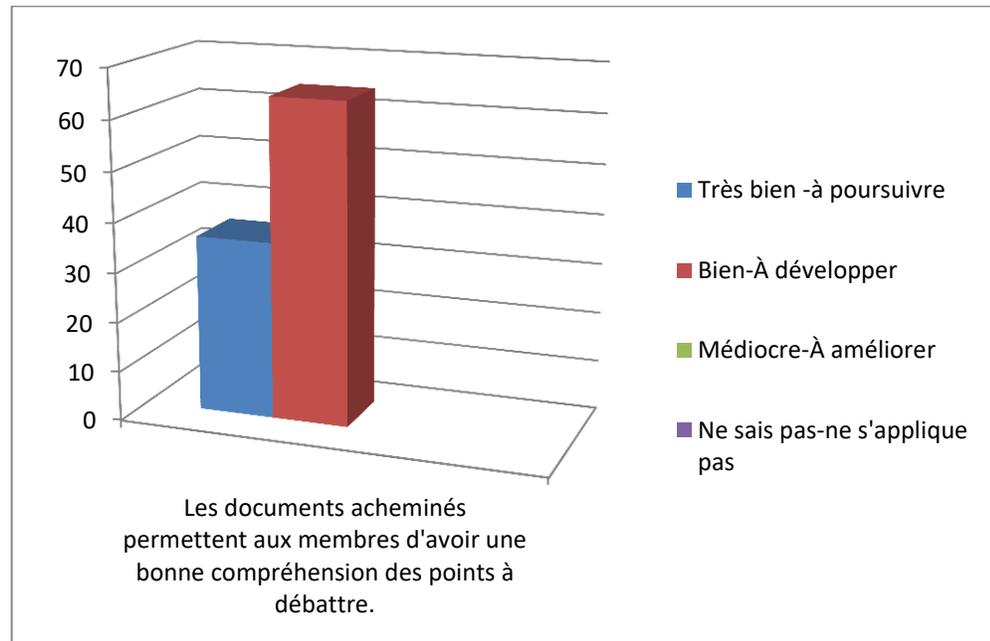
surprenant de constater leur appréciation considérant que l'on a transmis au CA uniquement une liste de travaux à réaliser à court terme et ce, à titre informatif



Puis, au regard de l'évaluation de l'intégration des contrôles internes, ils sont plus enclins à demander des correctifs.



Finalement, quand on leur a demandé d'évaluer cet énoncé : « les documents acheminés permettent aux membres d'avoir une bonne compréhension des points à débattre », leur appréciation est relativement positive.



Points positifs :

- Chaque fiche d'information transmise au CA, à la Commission des études, au comité exécutif comporte une section où les risques financiers, opérationnels et réputationnels sont évalués;
- Modifications apportées aux politiques et règlements dans la suite des travaux du comité de suivi sur les déficiences de contrôle interne;
- En septembre 2014, le procès-verbal donne une information plus détaillée sur la nature des écarts avec les états financiers antérieurs et sur les priorités du plan stratégique qui ont été prises en compte. Cette approche doit être encouragée;
- Mise en place d'un processus de gestion de plaintes financières anonymes.

Recommandations :

1. **Élaborer et adopter un protocole d'entente pour le « Centre canadien de valorisation du diamant »;**

2. Finaliser et adopter une entente avec le Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) en imagerie numérique;
3. S'assurer que l'imputation des coûts aux organismes apparentés est adéquate, complète et qu'elle s'appuie sur une analyse rigoureuse. Les paramètres retenus devraient être autorisés par le CA;
4. Encourager le CA à se pencher sur la viabilité financière des protocoles d'entente avec les organismes apparentés au moment de leur approbation et lors de l'analyse des états financiers;
5. Déposer d'abord les états financiers au comité d'audit par les auditeurs externes. Puis, les procès-verbaux du comité d'audit et du CA devraient faire état des informations transmises et fournir des informations sur la nature des écarts notés en lien avec l'année précédente et sur le lien avec les priorités du plan stratégique;
6. Fournir au comité d'audit des outils de contrôle pour assurer la pertinence et l'application des politiques et règlements (partage des responsabilités, délégations financières, etc.);
7. Demander au comité d'audit de porter un regard sur la gestion des risques;
8. Mettre en place des mécanismes de contrôle pour l'élaboration et le suivi des contrats des hors-cadre;
9. Considérant que la COOP n'a pas de statut privilégié dans la réglementation gouvernementale, le CA doit s'assurer d'octroyer le contrat selon les modalités prévues à la réglementation;
10. Revoir le niveau de délégation financière pour donner plus d'autonomie à la direction générale
11. Lors de l'approbation de contrats au CA, toujours référer dans le procès-verbal à la *Loi sur les contrats des organismes publics* et à l'article du *Règlement relatif aux contrats d'approvisionnement, de service et de travaux de construction* qui s'appliquent;
12. Préciser au *Règlement relatif aux contrats d'approvisionnement, de service et de travaux de construction*, si les montants utilisés comme paramètres incluent ou non les taxes;
13. Préciser au *Règlement relatif aux contrats d'approvisionnement, de service et de travaux de construction* et au *Règlement concernant la délégation des pouvoirs dévolus au dirigeant de l'organismes*, les modalités à respecter lors de dépassement des coûts de construction (supérieur à 10 %);

- 14. Exiger un plan quinquennal des investissements basé sur une analyse de l'état physique du parc immobilier ;**
- 15. Assurer l'application de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes;**
- 16. Assurer le suivi des mesures découlant des travaux sur l'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité;**
- 17. Rédiger des procès-verbaux qui font brièvement état de la nature des informations transmises et des échanges.**

4.3.5. Évaluation du conseil d'administration

Dans une perspective d'amélioration continue, portons un regard sur les processus mis en place pour soutenir le conseil d'administration dans le développement de ses compétences. Outre la formation initiale et continue des membres du conseil d'administration, on encourage dans les principes de gouvernance reconnus, la mise en place d'une démarche d'évaluation de la performance du conseil.

Mais d'abord, rappelons le bien-fondé de cette démarche. Au même titre que l'on encourage des rétroactions auprès du personnel pour souligner les éléments qui sont excellents, ceux qui sont à améliorer et les mesures à mettre en place pour développer leurs compétences et par le fait même témoigner de la performance de l'organisation, le CA doit également se sentir interpellé par une telle approche. Il doit faire preuve de leadership et donner l'exemple en commençant par sa propre évaluation et celle de la présidence du CA. D'ailleurs, le gouvernement a jugé cette démarche essentielle pour les Sociétés d'État en exigeant l'adoption par le CA de critères d'évaluation des membres du conseil d'administration, du président-directeur général et du fonctionnement du conseil.⁶

Considérant, les défis actuels que doivent relever les conseils d'administration des Cégeps, ils ne peuvent faire abstraction de cet outil qu'est l'évaluation pour assurer leur efficacité et leur contribution ainsi que pour accroître la valeur de nos organisations.

a) Informations recueillies

⁶ La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, art 15.

Le CA n'a jamais procédé à une démarche d'évaluation sauf celle initiée dans le cadre des travaux actuels.

b) Observations

On constate que les organisations qui maîtrisent bien les principes d'évaluation de leur performance prévoient des étapes comme celles-ci afin d'optimiser les résultats de leur démarche :

- cerner les enjeux et les objectifs visés par cette démarche;
- identifier les critères d'évaluation pour:
 - le fonctionnement du conseil,
 - les administrateurs,
 - la présidence;
- approuver ces critères par le CA;
- identifier les responsables de ces travaux;
- convenir des techniques qui seront utilisées;
- prévoir la méthode à privilégier pour transmettre ces résultats.

Par ailleurs, rien n'empêche à court terme que le président, sur une base régulière, reçoive les commentaires des administrateurs sur des objets bien précis portant sur le fonctionnement du CA. Ainsi, on peut envisager que le président demande aux administrateurs après chaque réunion du CA de répondre à un petit questionnaire comportant des questions portant sur l'information transmise, la qualité des échanges, le déroulement de la réunion, etc.

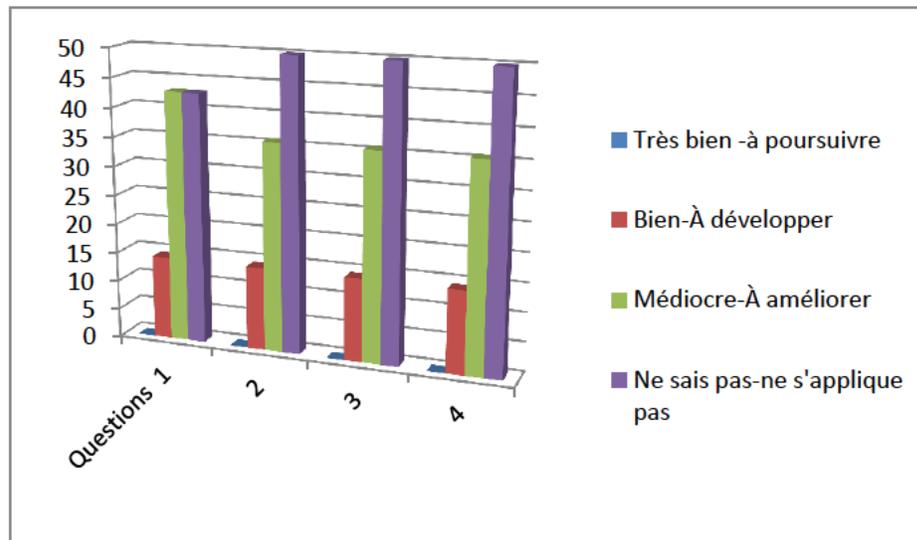
c) Résultats du sondage

Les administrateurs ont été invités à répondre aux questions suivantes :

« Comment évaluez-vous chacun des énoncés suivants :

1. chaque membre du conseil est informé du processus d'évaluation du conseil, des comités et de ses membres;
2. le conseil a adopté les modalités (méthodes et outils) de chaque évaluation;
3. les membres sont bien informés des critères de leur évaluation;
4. les membres sont bien informés des critères d'évaluation du conseil et des comités.

La majorité des répondants confirment que ces processus n'existent pas et plusieurs signalent que cela doit être amélioré.



Recommandations :

- Mettre en place un processus d'évaluation du conseil d'administration;
- Élaborer et mettre en place un outil qui serait utilisé par les administrateurs à la fin de chaque réunion pour connaître leur appréciation sur les modalités de fonctionnement du CA.

4.4. Code d'éthique et gestion des conflits d'intérêts

Le rôle de l'éthique va bien au-delà de la gestion des conflits d'intérêts. Comme le propose Madame Hélène Lee-Gosselin, l'objectif est de *réguler les conduites humaines pour nourrir la confiance, le vivre ensemble et atteindre la finalité recherchée*⁷. Elle invite les organisations à se doter d'un code qui traite, en plus des conflits d'intérêts, de la confidentialité des informations. Un mécanisme de dénonciation doit également être prévu. De plus, elle propose au CA d'adopter un code qui s'applique à tous : administrateurs, dirigeants et employés. Bien

⁷ « Leadership éthique dans un contexte de gouvernance », module un de la formation du Collège des administrateurs de sociétés, Hélène Lee-Gosselin

que les collègues n'aient pas cette exigence, les Sociétés d'État ont cette obligation.

Le Collège des administrateurs de sociétés définit ainsi les cinq règles de l'administrateur loyal :

- Éviter toute situation conflictuelle ou la dénoncer, s'il y a lieu;
- Agir dans le meilleur intérêt de l'organisation;
- Garder confidentielle l'information confiée;
- Laisser à la personne responsable le soin de divulguer l'information;
- Traiter de façon juste et équitable chaque partie touchée par une décision.

a) Informations recueillies

Le collège s'est doté en 1997 d'un code d'éthique pour les administrateurs tel qu'exigé par le gouvernement qui traite des situations de conflit d'intérêts et de la confidentialité des informations. Il n'a pas été mis à jour depuis.

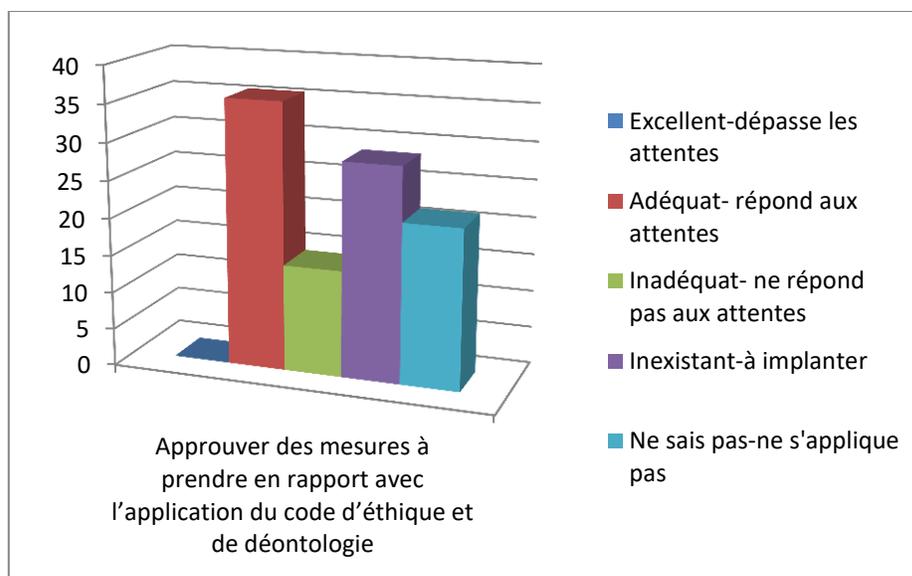
b) Observations

À l'analyse des informations transmises, on note la présence d'un formulaire intitulé « Déclaration d'intérêts » qui, par ailleurs, inclut un engagement de confidentialité. Lors de son dépôt au CA du 21 septembre 2016, on invitait les membres à le signer, et ce, sur une base annuelle.

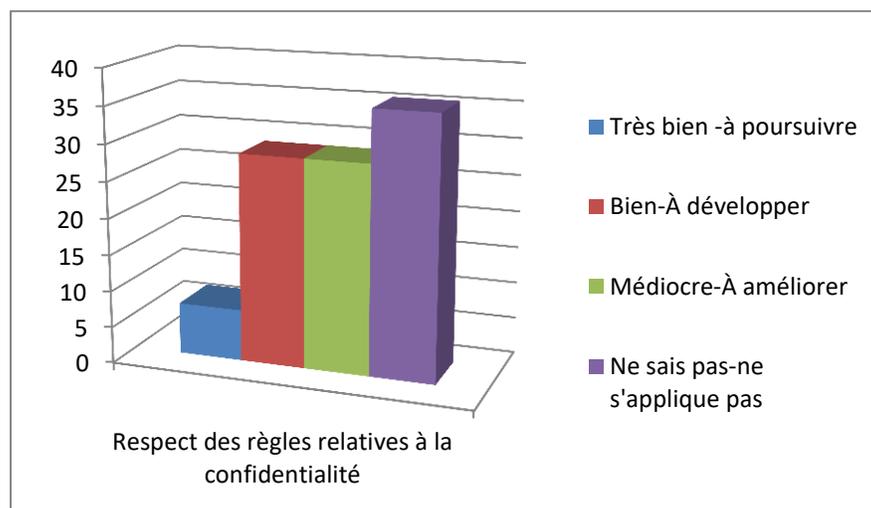
Il n'existe pas au collège, un code d'éthique pour les gestionnaires et les employés.

c) Résultats du sondage

Quand on demande aux administrateurs comment ils évaluent la façon de procéder du conseil pour approuver des mesures à prendre en rapport avec l'application du code d'éthique et de déontologie concernant des plaintes ou des conflits d'intérêts, il est surprenant de constater que plusieurs ne savent pas. Pour les autres qui se prononcent, il est difficile de dégager une tendance.



Puis, quand on leur demande de réagir à l'énoncé suivant; les membres du conseil respectent les règles relatives à la confidentialité des renseignements, encore ici, la majorité ne sait pas. Les autres qui se prononcent signalent que c'est à *développer* ou à *améliorer*.



Recommandations :

- **S'assurer de faire signer aux administrateurs un formulaire de divulgation d'intérêts et d'engagement de confidentialité, sur une base annuelle;**
- **Faire connaître le code d'éthique des administrateurs et le mettre à jour;**
- **Élaborer et mettre en place un code d'éthique pour les gestionnaires et les employés.**

5. CONCLUSION

Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur m'a confié le mandat de procéder à un examen approfondi de la gouvernance du Cégep de Matane. L'analyse des nombreux documents mis à ma disposition et la participation et collaboration des administrateurs à ce processus de consultation, ont permis de dégager un juste portrait de la situation actuelle

Ce rapport appelle maintenant à la mise en place d'actions et d'interventions ciblées qui permettront de témoigner de la qualité de la gouvernance. Pour atteindre cet objectif, l'annexe 6 propose un plan d'action qui regroupe l'ensemble des recommandations.

Finalement, je tiens à remercier l'ensemble des intervenants qui ont participé à cette démarche et de façon toute particulière, madame Lynda Bélanger, pour son soutien technique.

ANNEXE 1

PLAN DE TRAVAIL RÉALISÉ

Voici les étapes de travail réalisées dans le cours du mandat :

0. Dresser un portrait de la situation actuelle :
 - a. Recueillir l'information :
 - i. Cueillettes d'informations écrites
 - ii. Compilation et regroupement de ces informations;
 - iii. Échanges avec la direction générale pour compléter l'information;
 - iv. Sondage auprès des administrateurs.
 - b. Analyser les informations recueillies.
 - c. Dégager un portrait de la situation en fonction des paramètres du « cadre de gouvernance » retenus.

1. Rédiger et déposer un rapport qui présente un portrait de la situation actuelle, qui met l'emphasis sur les bonnes pratiques de gouvernance et qui précise les devoirs, pouvoirs et responsabilités des administrateurs et de la direction générale.

2. Fournir une liste de recommandations et proposer un plan d'actions.

3. Fournir des outils portant sur le nouveau *Règlement sur la gouvernance* qui vont permettre au conseil d'administration (CA) d'assumer les responsabilités qui lui sont confiés et de jouer le rôle qui est attendu.

Résultats du questionnaire d'évaluation Conseil d'administration du Cégep de Matane

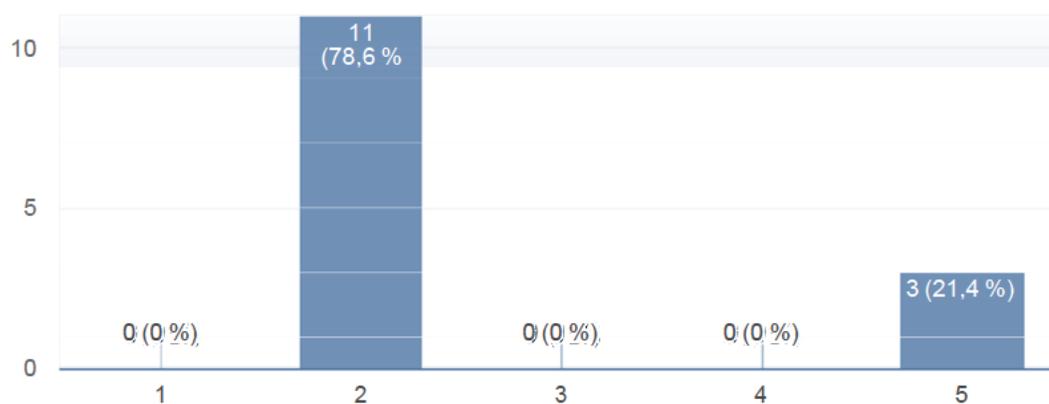
14 réponses

ÉVALUATION DU RENDEMENT ET DE LA PERFORMANCE DU CONSEIL

Pour chacun des énoncés qui suivent, comment évaluez-vous la façon de procéder du conseil pour:

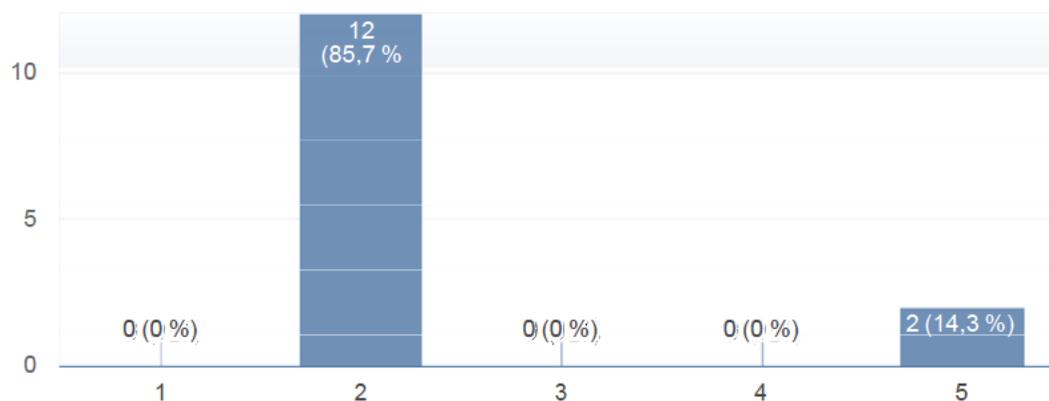
1. Adopter le processus de planification stratégique.

14 réponses



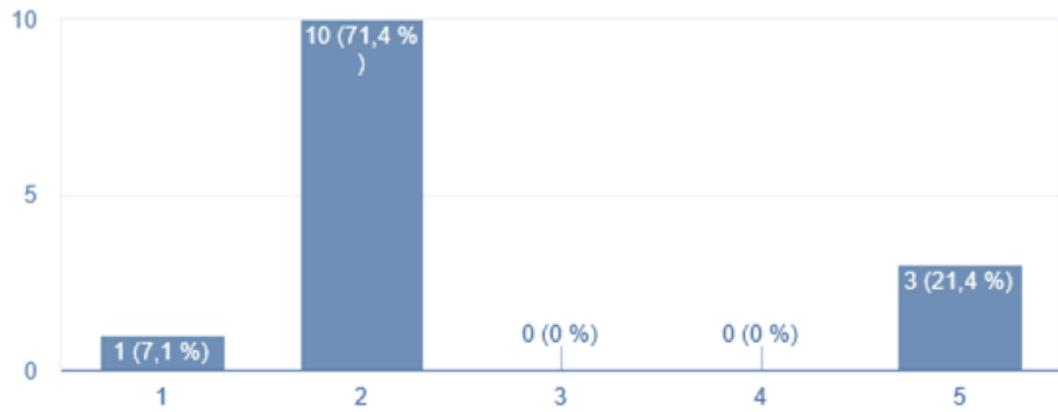
2. Approuver les orientations du plan stratégique.

14 réponses



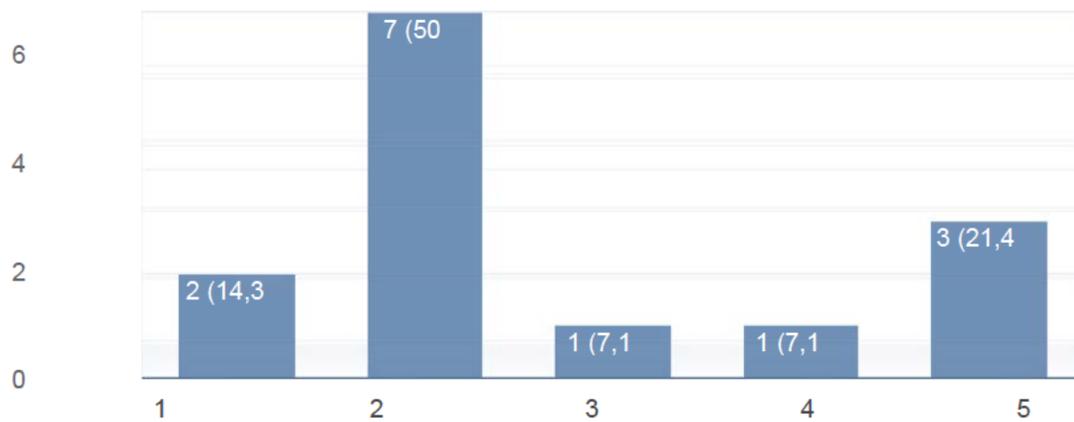
3. Approuver le plan stratégique.

14 réponses



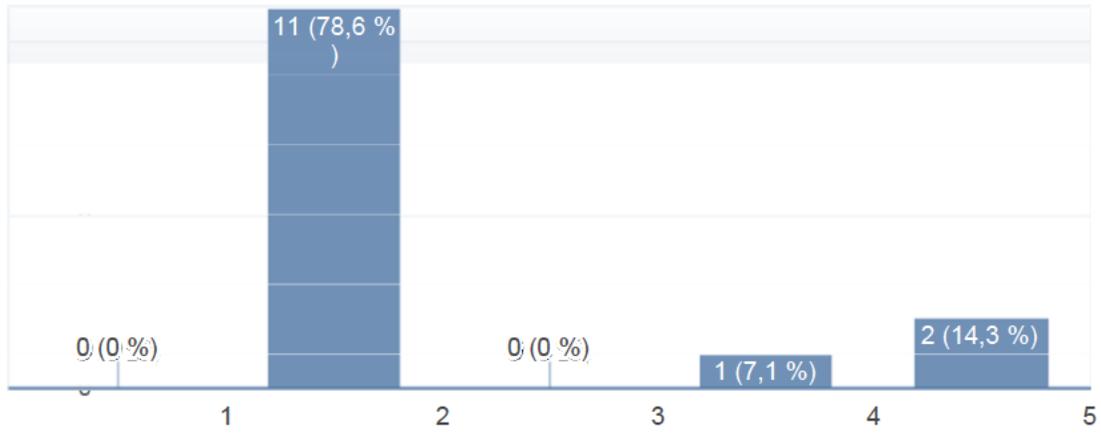
4. Approuver le budget annuel.

14 réponses



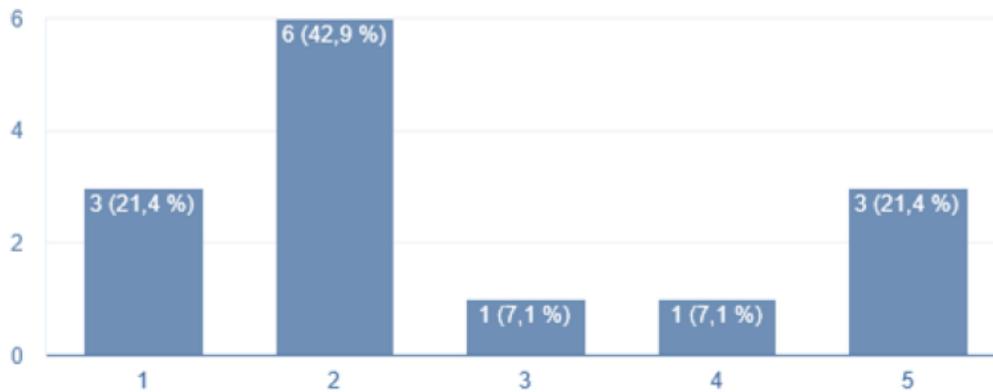
5. Approuver le rapport annuel institutionnel.

14 réponses



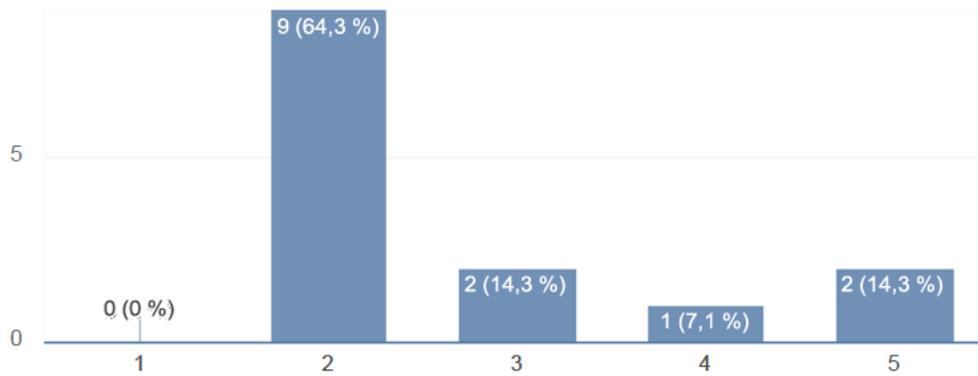
6. Approuver les états financiers.

14 réponses



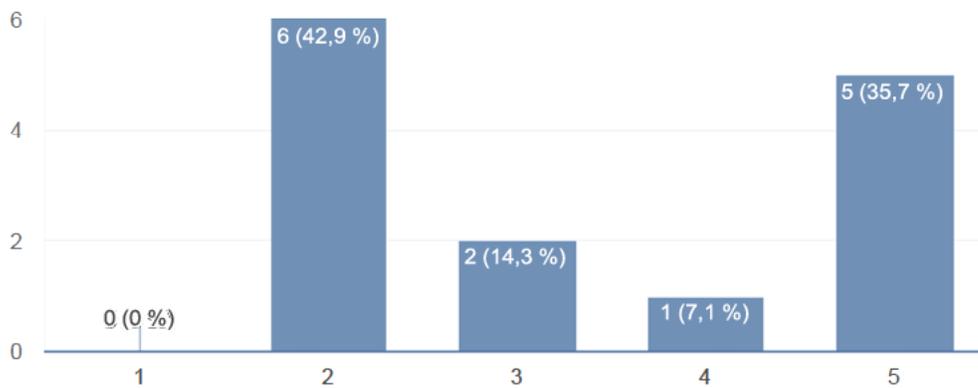
7. Approuver le plan d'immobilisation.

14 réponses



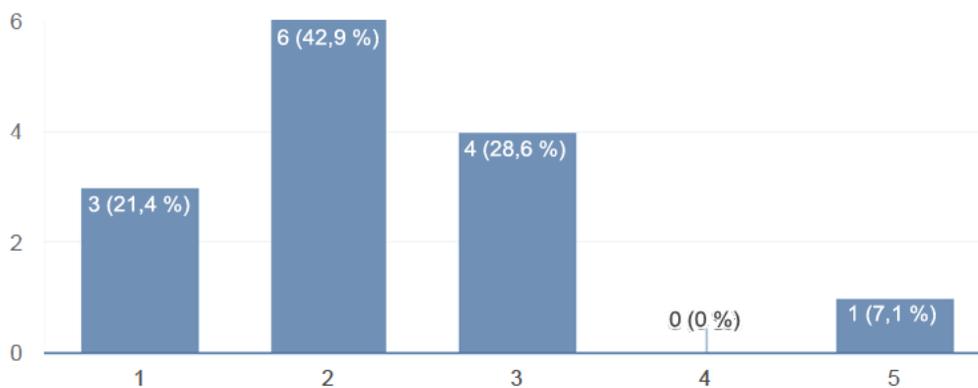
8. Approuver les restructurations organisationnelles majeures.

14 réponses



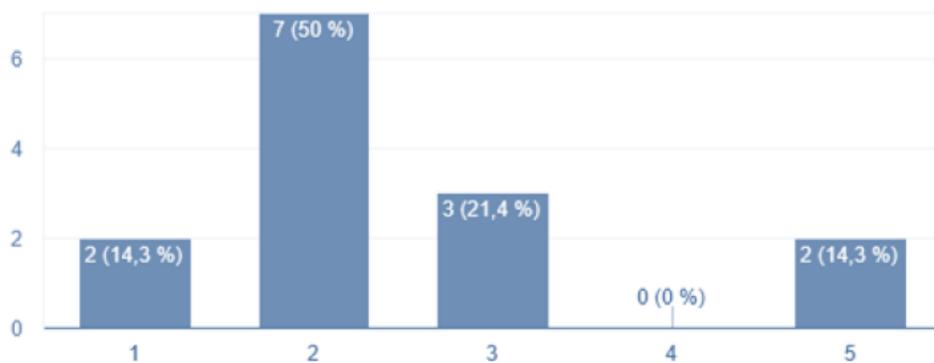
9. Approuver les règlements de régie interne.

14 réponses



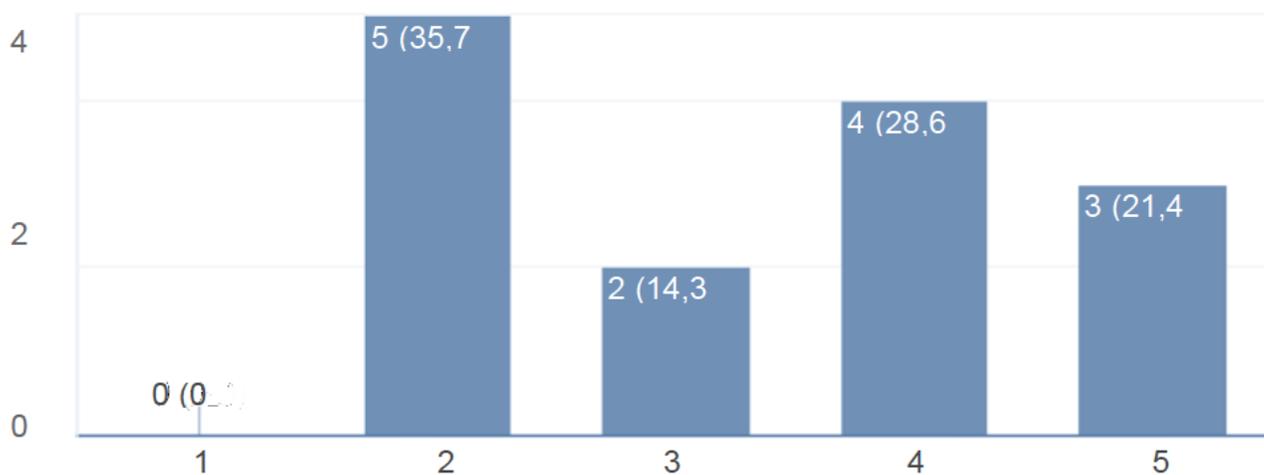
10. Approuver les politiques institutionnelles.

14 réponses



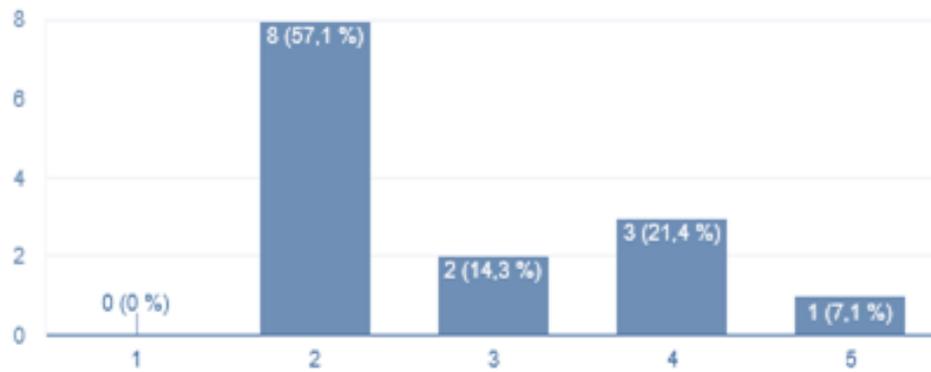
11. Approuver des mesures à prendre en rapport avec l'application

14 réponses



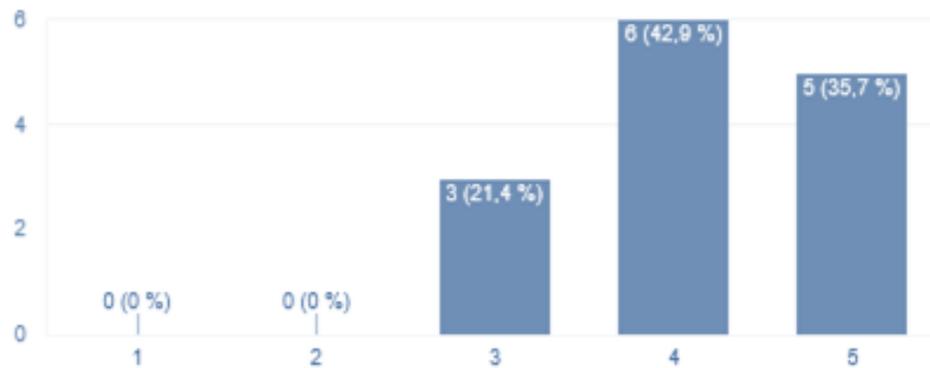
12. Approuver les règles de gouvernance de l'organisation.

14 réponses



13. Approuver les critères d'évaluation du directeur général.

14 réponses



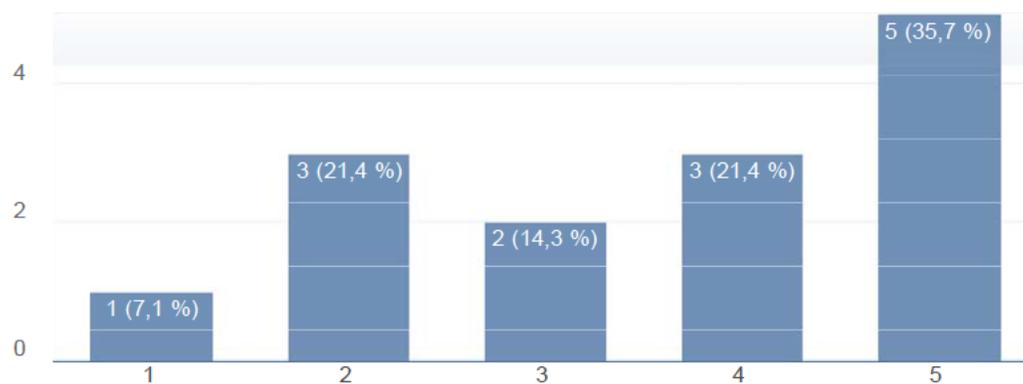
14. Approuver le profil de compétence et d'expérience du directeur général.

14 réponses



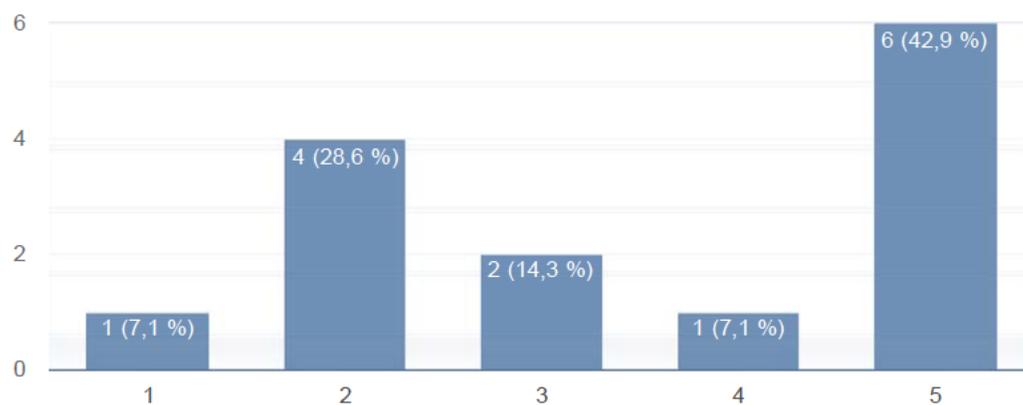
15. Approuver les critères de sélection du directeur général.

14 réponses



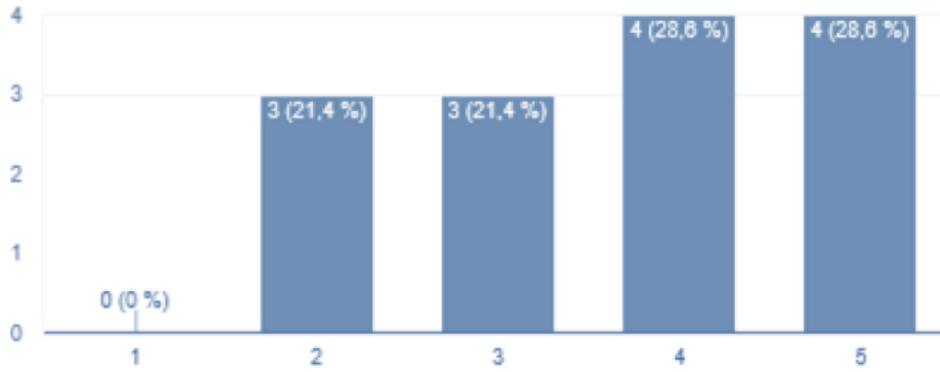
16. Sélectionner le directeur général et en recommander la nomination au conseil.

14 réponses



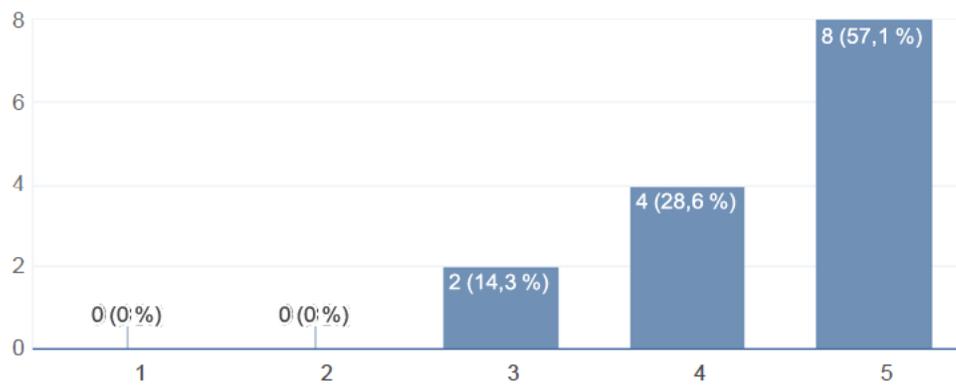
17. Évaluer l'intégrité des contrôles internes.

14 réponses



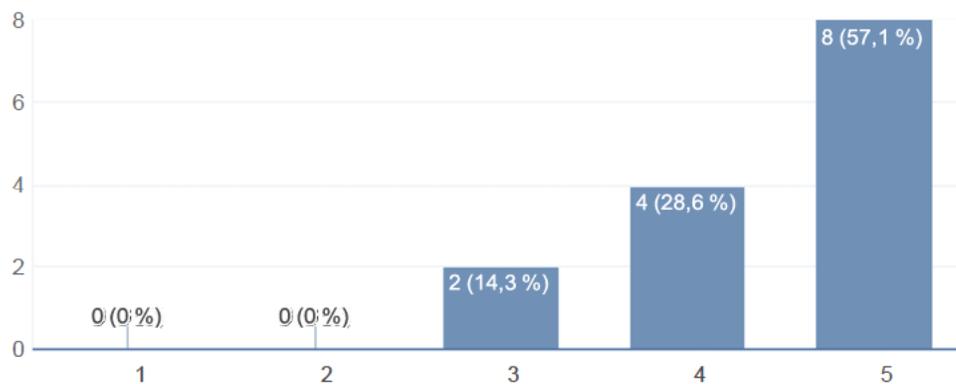
18. Approuver les indicateurs du tableau de bord.

14 réponses



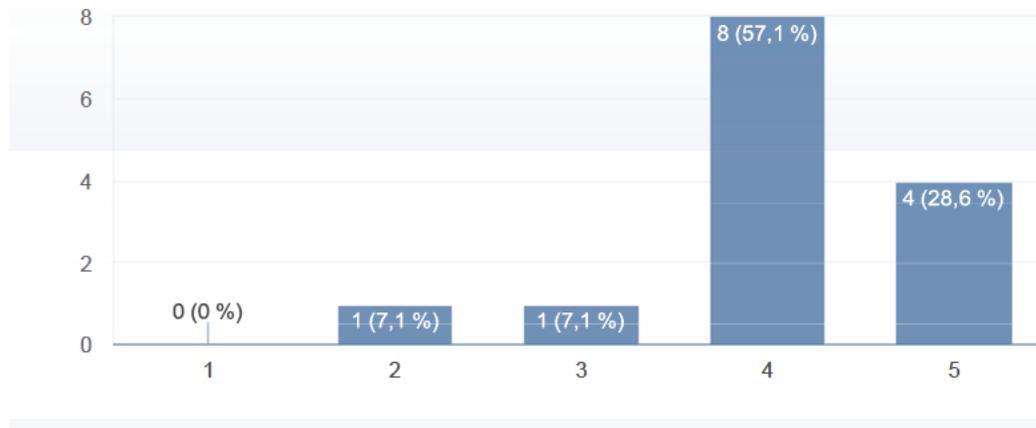
19. Suivre les indicateurs du tableau de bord.

14 réponses



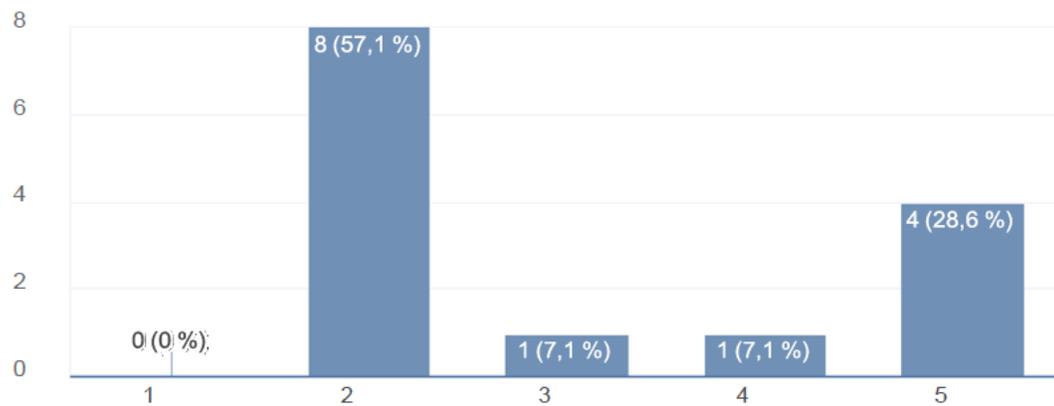
20. Approuver un programme de planification de la relève des dirigeants.

14 réponses



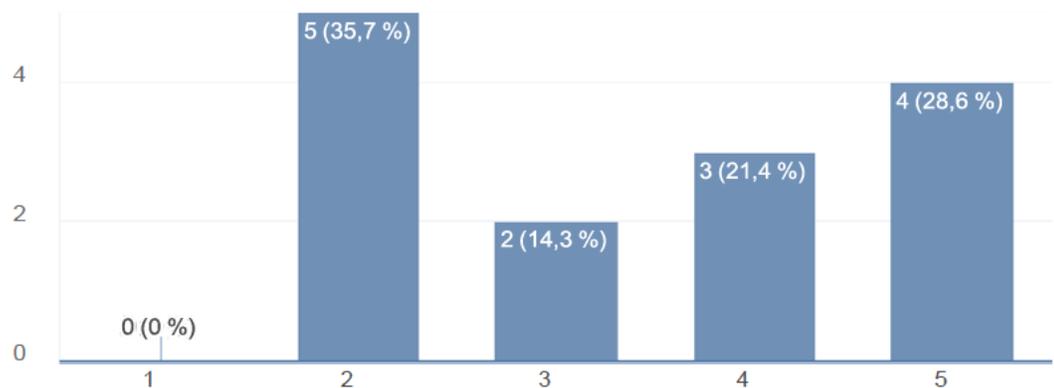
21. Suivre l'évolution du plan stratégique.

14 réponses



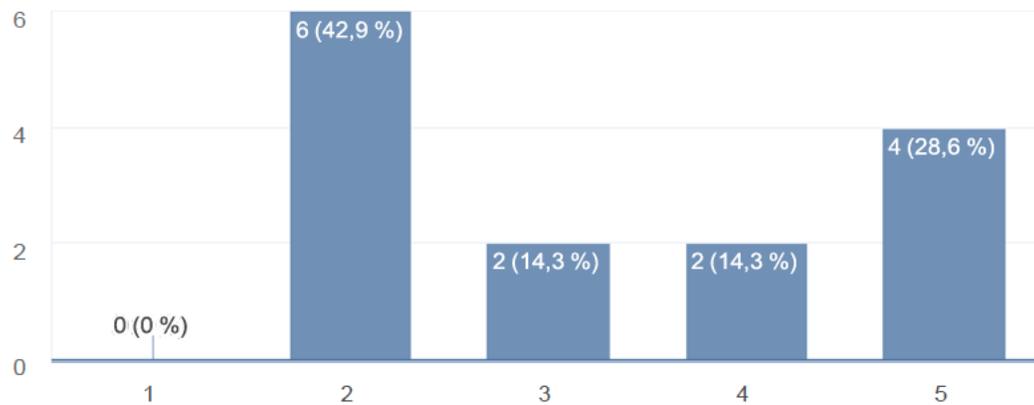
22. Évaluer les résultats du plan stratégique.

14 réponses



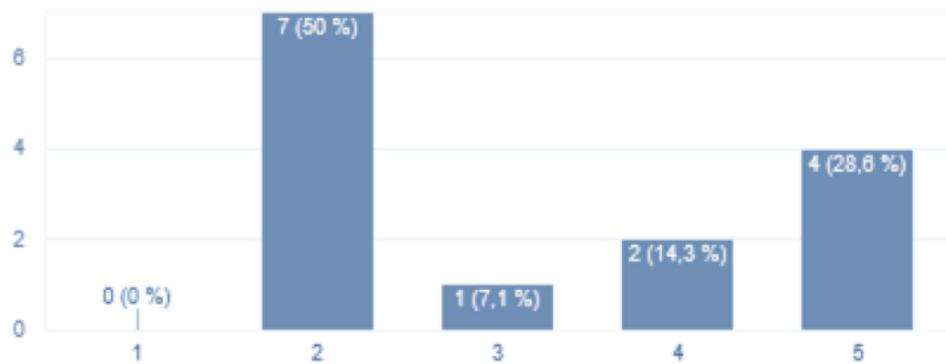
23. Réviser le plan stratégique.

14 réponses



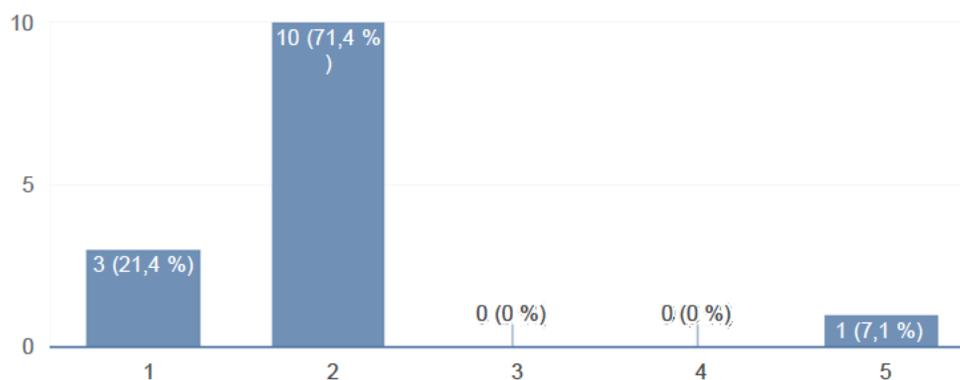
24. Approuver le code d'éthique et de déontologie des membres du conseil.

14 réponses



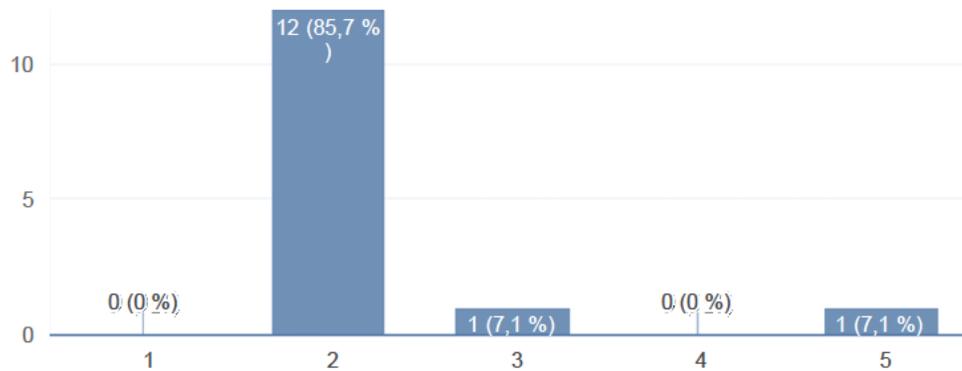
25. Approuver la désignation des membres aux différents postes du conseil.

14 réponses



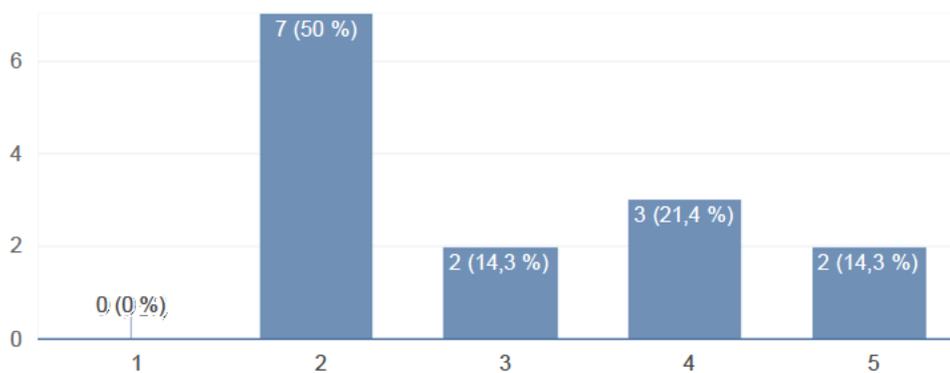
26. Appliquer les règles de fonctionnement du conseil.

14 réponses



27. Approuver le profil de compétence et d'expérience requis pour la nomination.

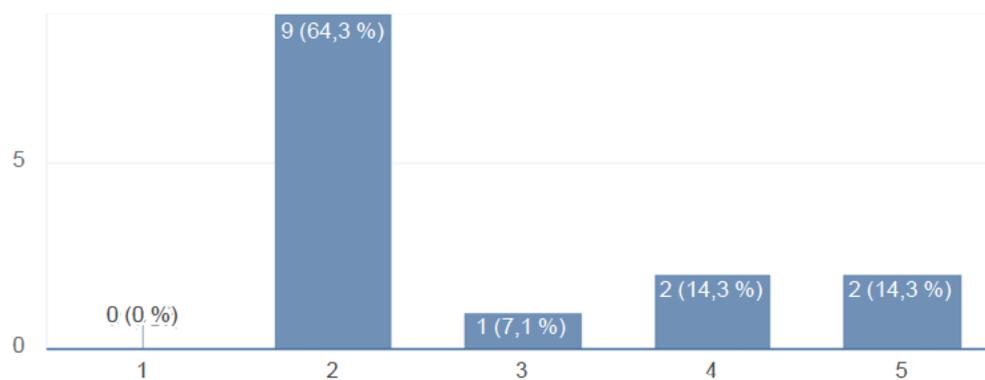
14 réponses



28. Approuver le mandat et la composition de chacun des comités du conseil.

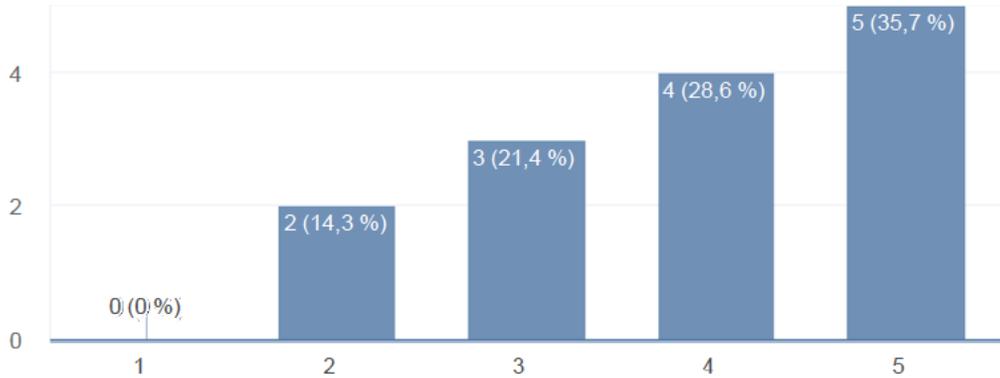
28.1 Pour le comité exécutif:

14 réponses



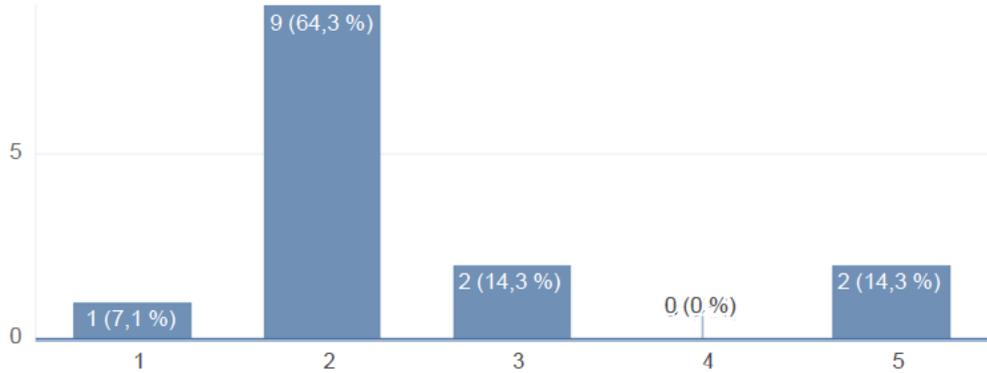
28.2 Pour le comité de gouvernance et d'éthique:

14 réponses



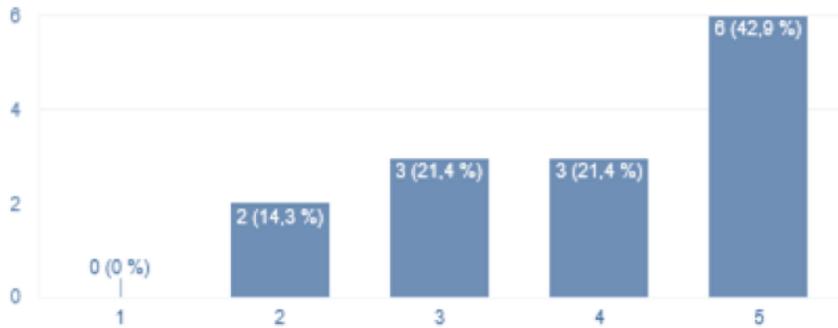
28.3 Pour le comité d'audit ou de vérification:

14 réponses



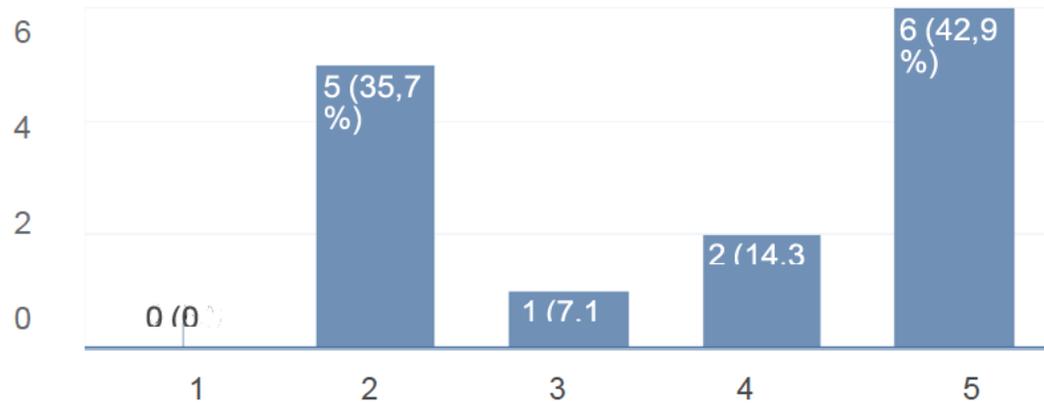
28.4 Pour le comité des ressources humaines:

14 réponses



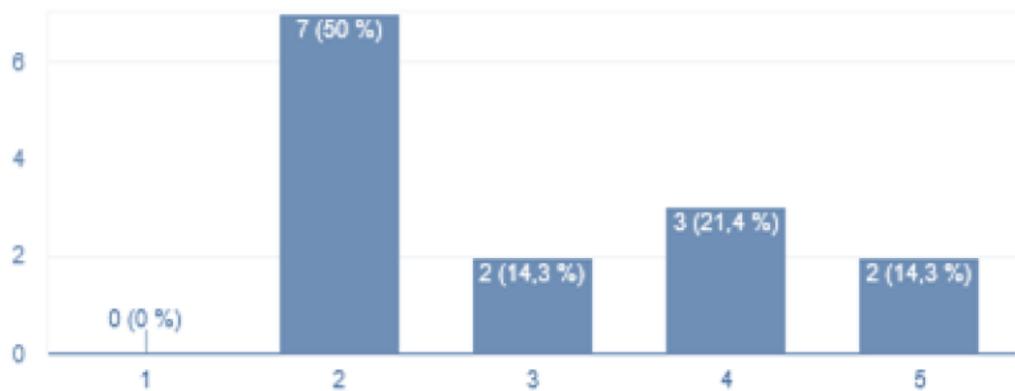
28.5 Pour les autres comités:

14 réponses



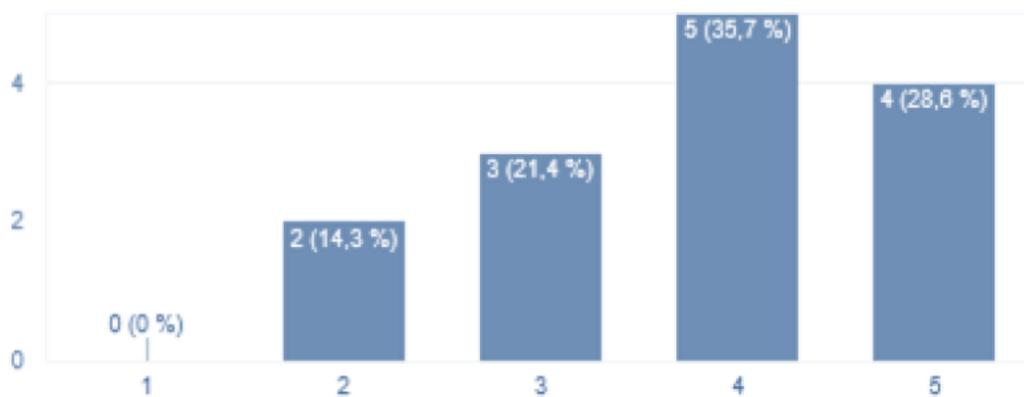
29. Préciser les compétences et les expériences requises pour les membres.

14 réponses



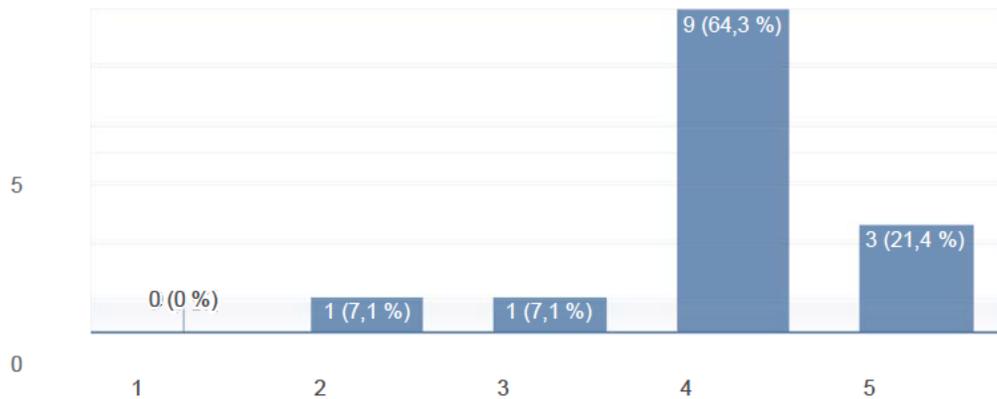
30. Désigner les membres aux différents comités.

14 réponses



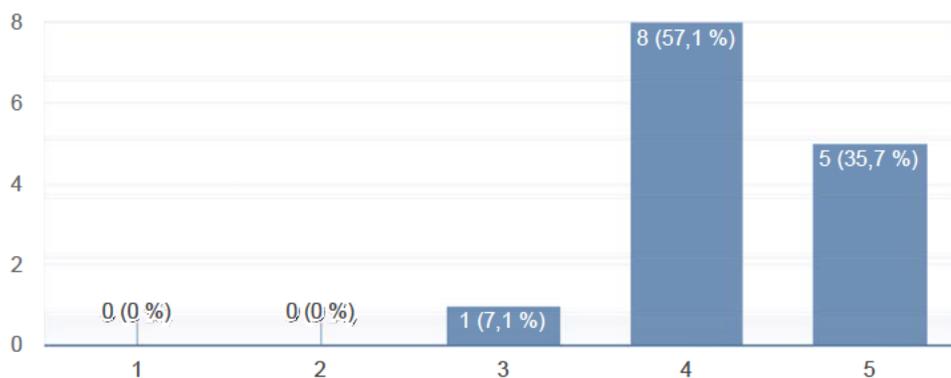
31. Approuver l'élaboration et la mise en place d'un programme d'accueil.

14 réponses



32. Approuver l'élaboration et la mise en place d'activités de formation continue.

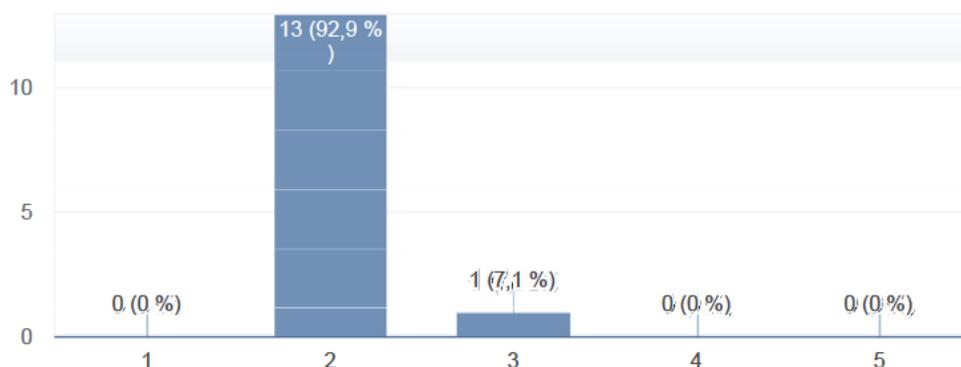
14 réponses



Pour chacun des énoncés qui suivent, donnez votre appréciation sur

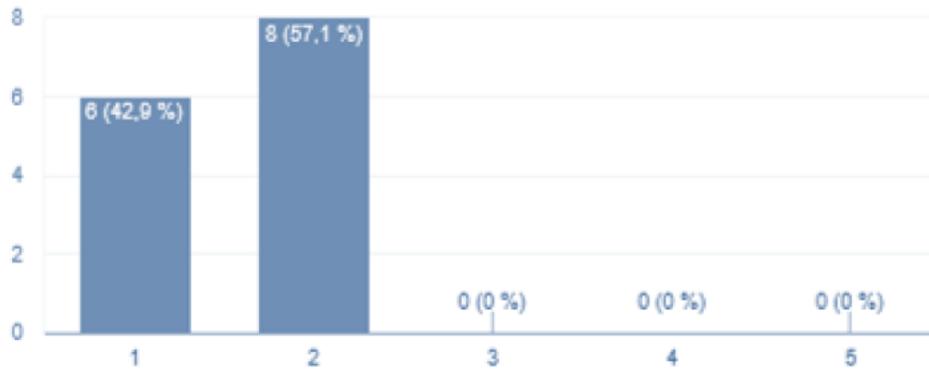
33. L'utilisation du temps de chaque réunion du conseil.

14 réponses



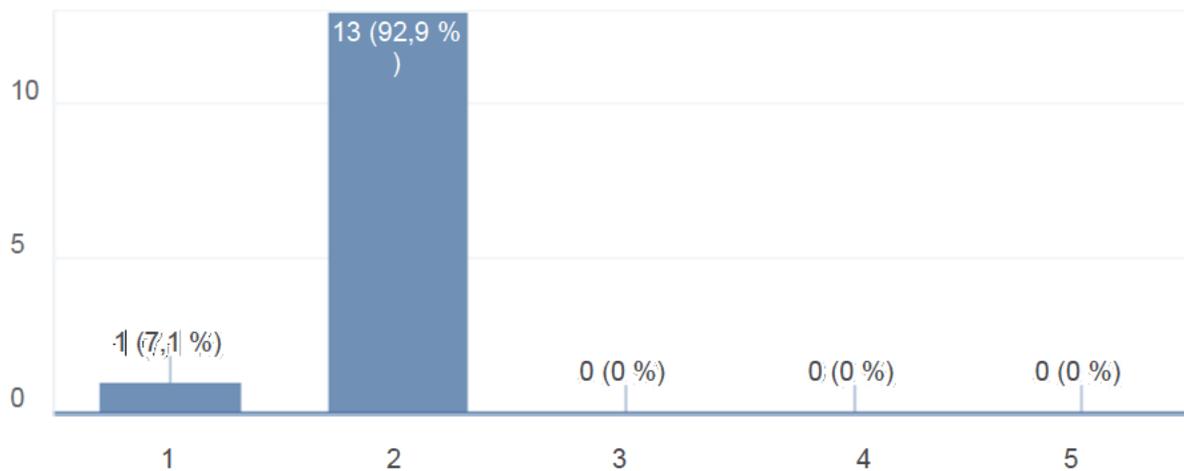
34. Le respect du droit de parole de chaque membre du conseil.

14 réponses



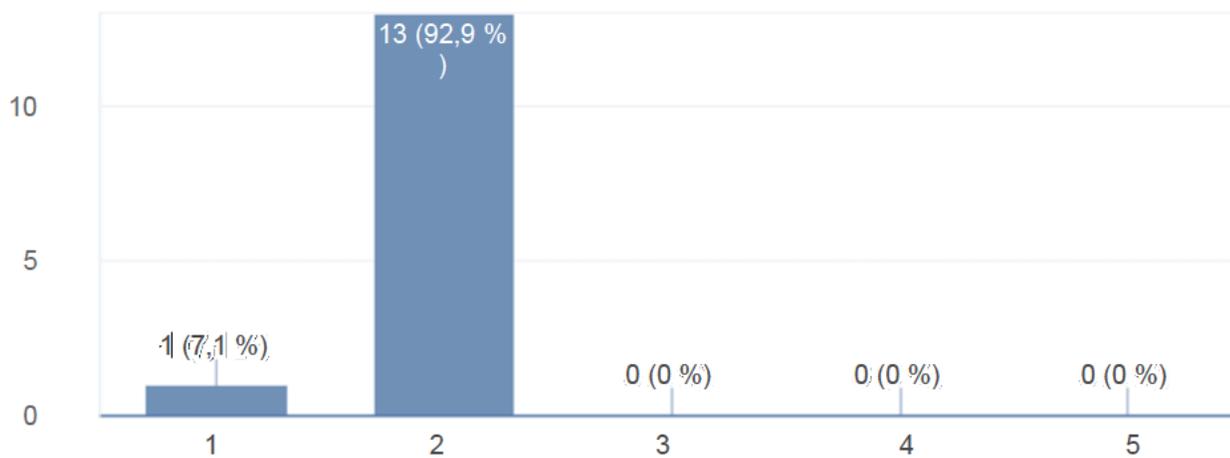
35. Le traitement des recommandations soumises par chacun des comités.

14 réponses



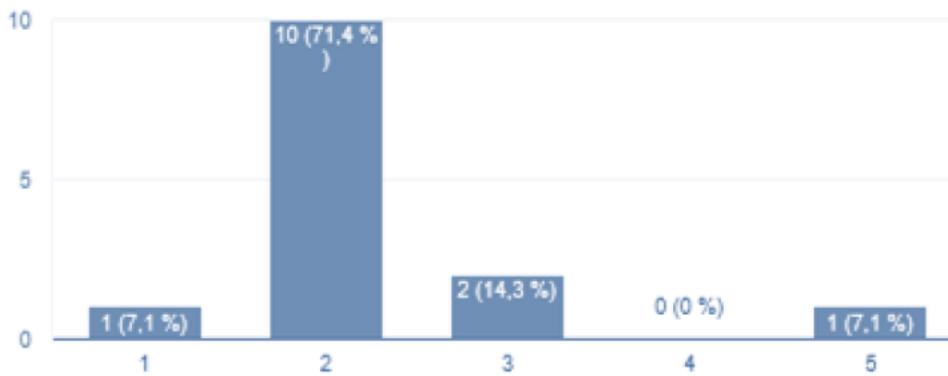
36. La qualité du climat de travail au conseil.

14 réponses



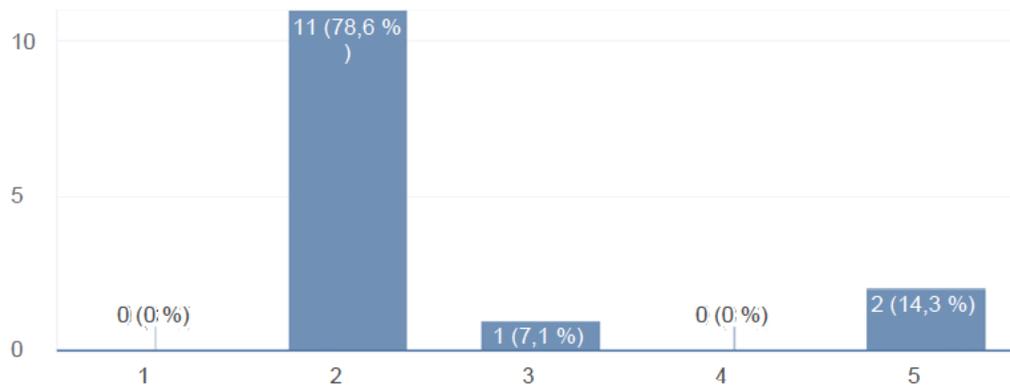
37. La contribution de l'ensemble des membres du conseil.

14 réponses



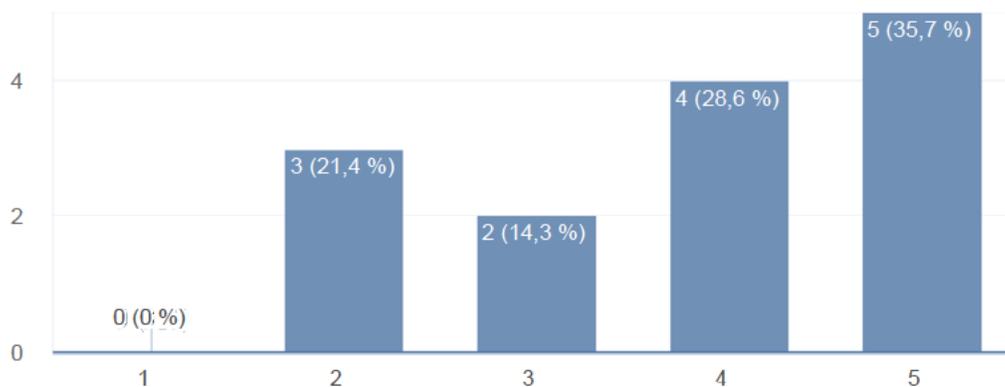
38. La capacité des membres à agir dans le meilleur intérêt de l'organisation.

14 réponses



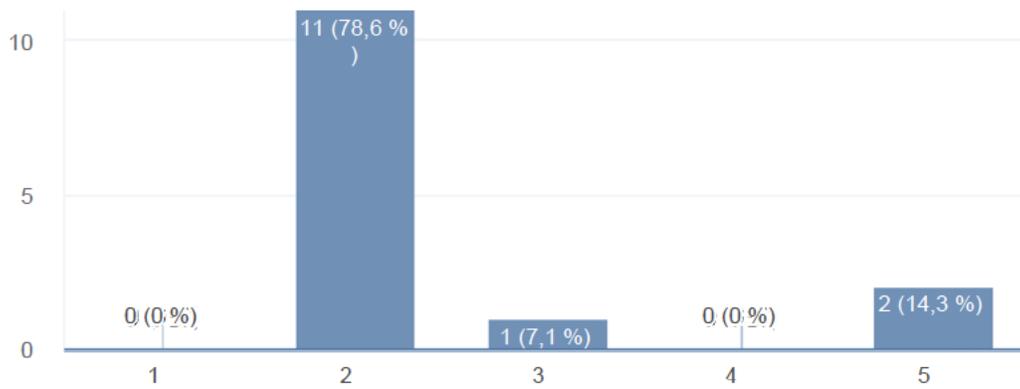
39. Les indicateurs de performance de l'organisation.

14 réponses



40. L'efficacité générale du conseil.

14 réponses



Commentaires:

5 réponses

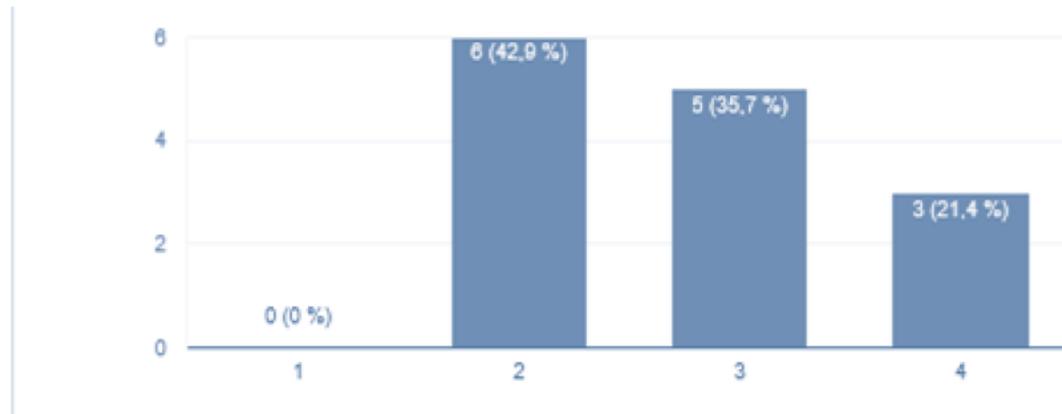


ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Comment évaluez-vous chacun des énoncés suivants?

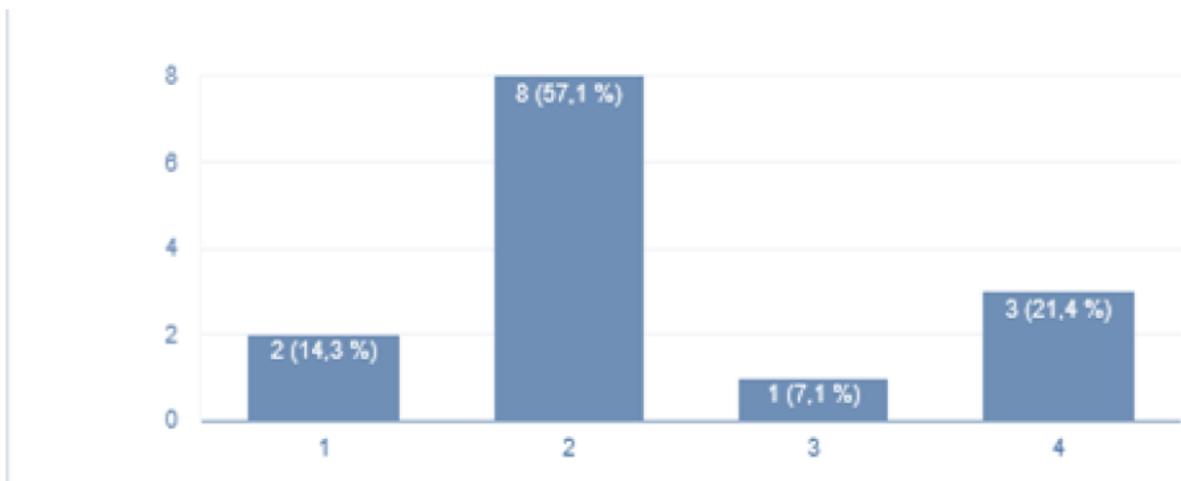
1. Le conseil a élaboré le profil de compétence et d'expérience d'un nouveau membre en fonction des besoins de l'organisation

14 réponses



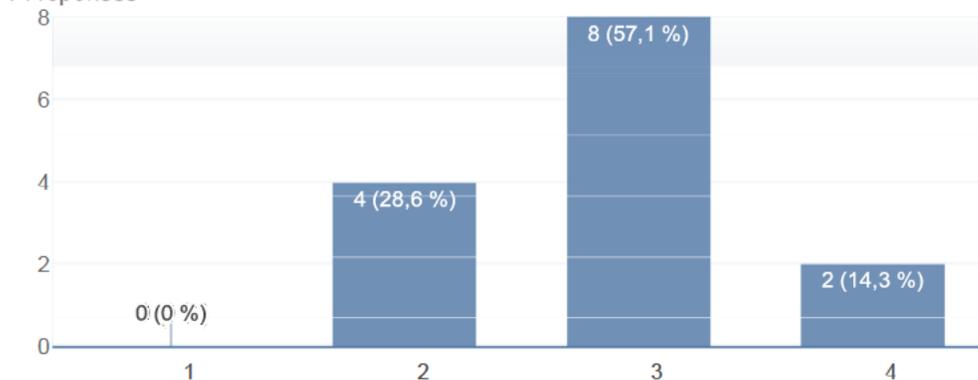
2. Les membres du conseil ont les compétences et les expériences nécessaires.

14 réponses



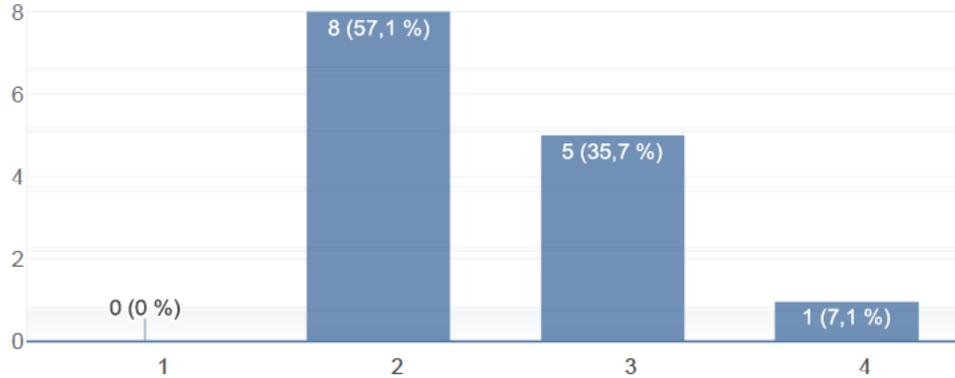
3. Les membres sont préparés, par un programme d'accueil et d'intégration.

14 réponses



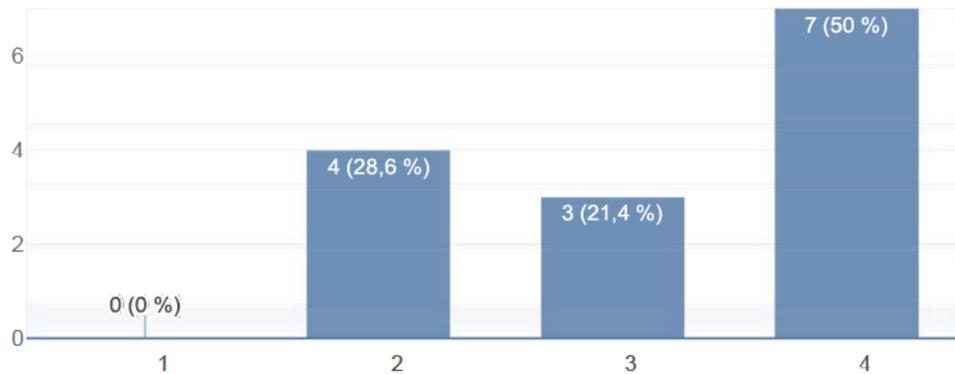
4. Les membres sont informés des responsabilités qui leur sont dévolues.

14 réponses



5. Le président du conseil est informé des responsabilités qui lui sont attribuées.

14 réponses



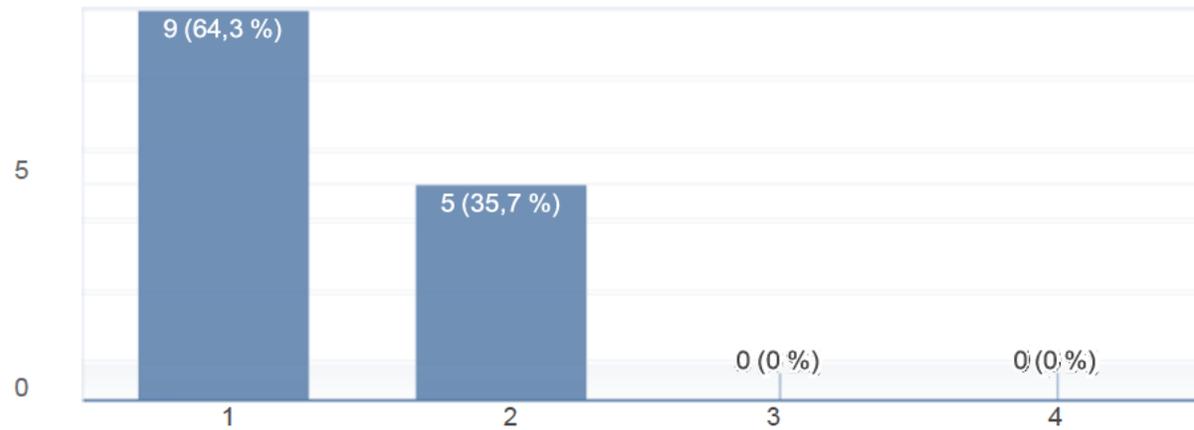
6. Le président d'un comité est informé des responsabilités confiées.

14 réponses



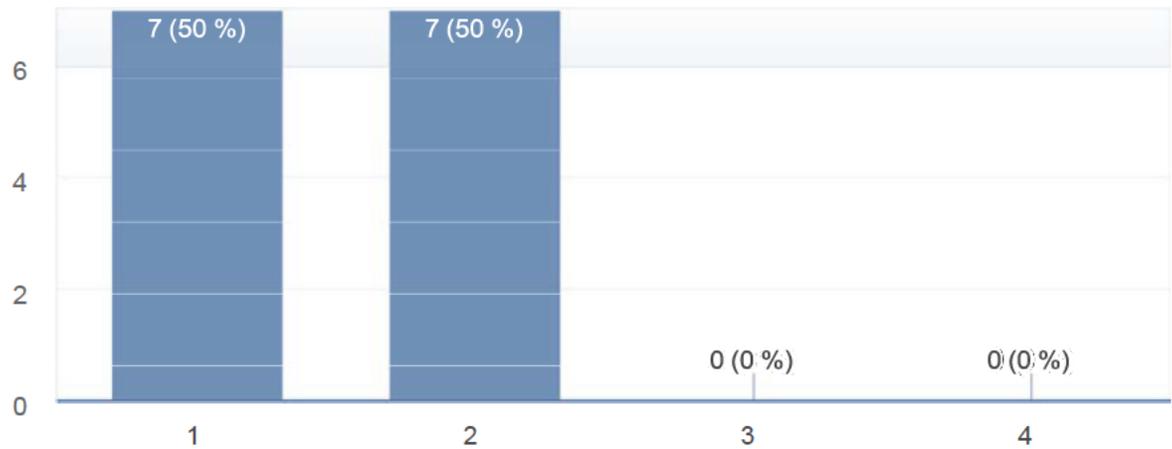
7. L'ordre du jour indique tous les sujets qui feront l'objet de discussion et de prise de décisions.

14 réponses



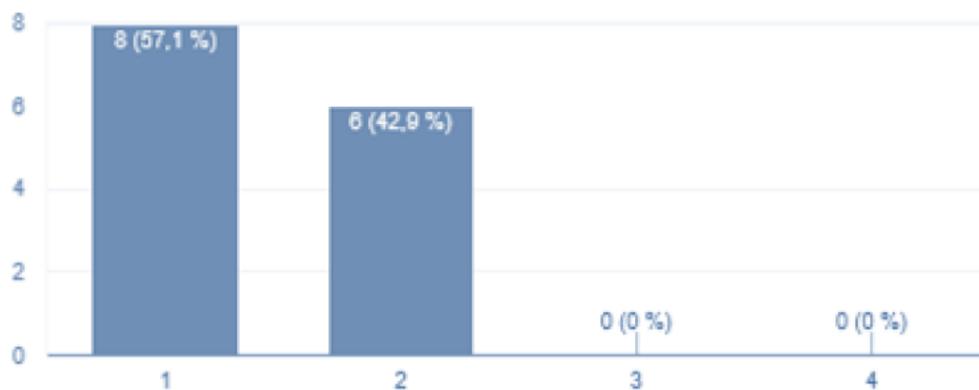
8. L'ordre du jour prévoit le suivi des décisions prises.

14 réponses



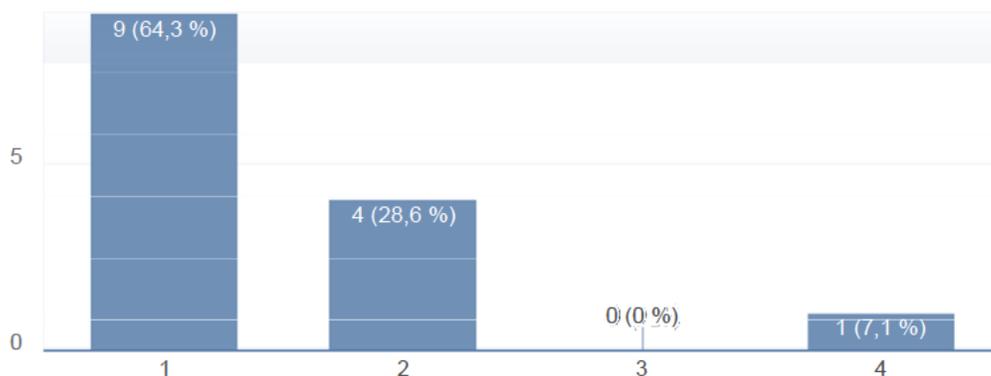
9. Le délai fixé pour l'envoi de l'avis de convocation est assez long pour permettre aux membres de bien se préparer aux réunions.

14 réponses



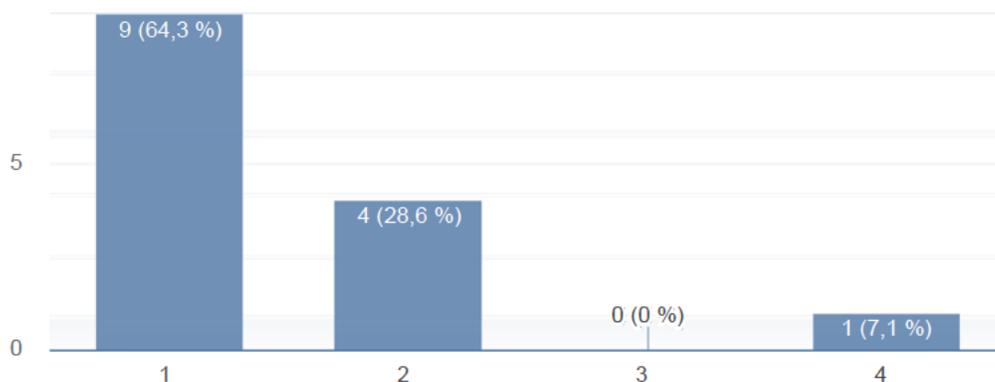
10. L'avis de convocation est expédié dans le délai prévu.

14 réponses



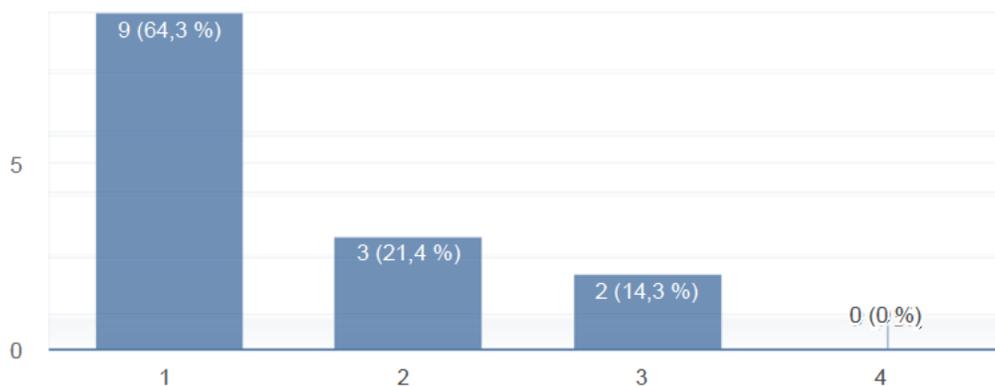
11. L'avis de convocation est expédié selon le moyen prévu dans les règles.

14 réponses



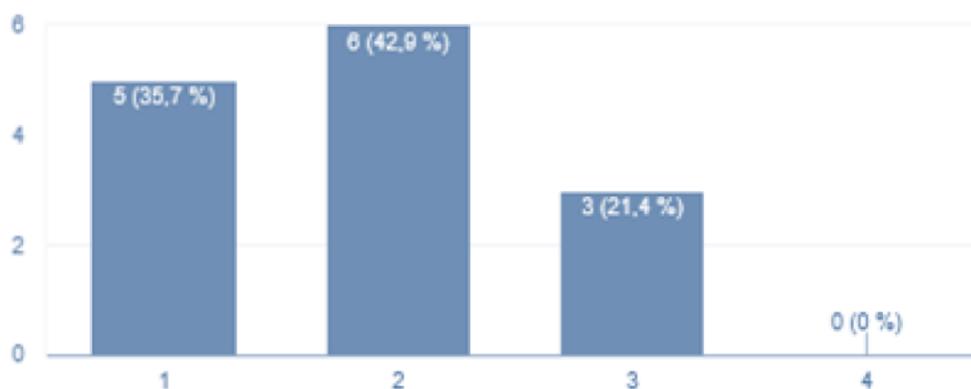
12. L'ordre du jour est expédié en même temps que l'avis de convocation.

14 réponses



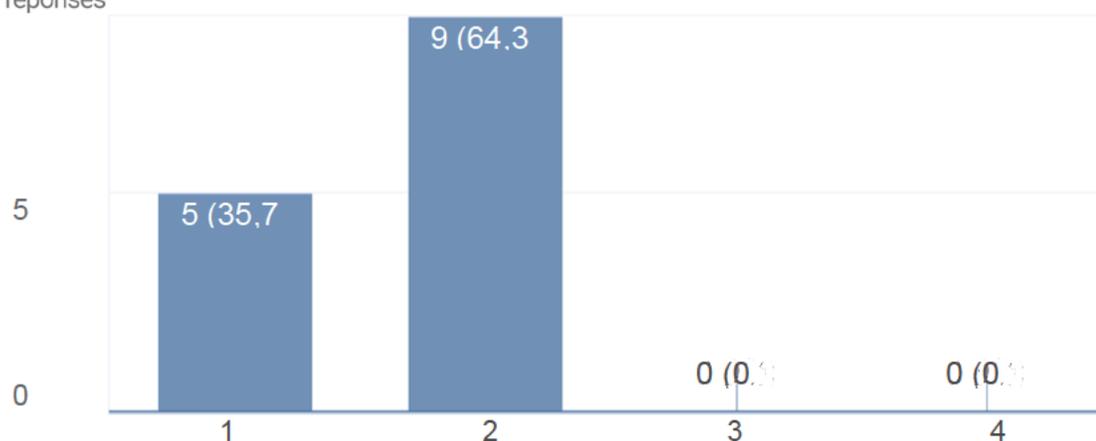
13. Les documents sur les sujets feront l'objet de discussion et de décision.

14 réponses



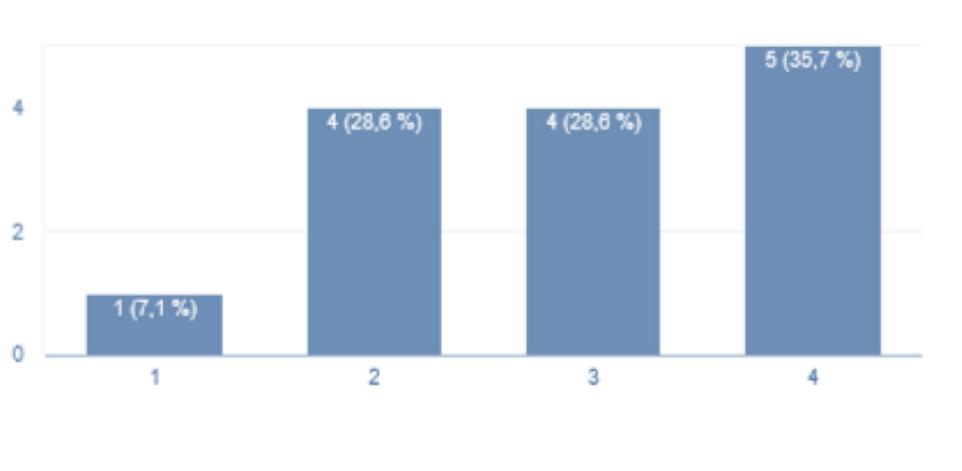
14. Les documents acheminés permettent aux membres d'avoir une bonne compréhension des points à débattre

14 réponses



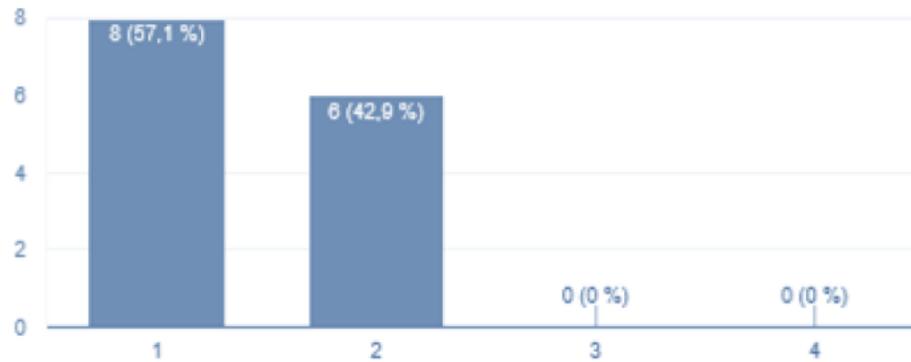
15. Les membres du conseil respectent les règles relatives à la convocation.

14 réponses



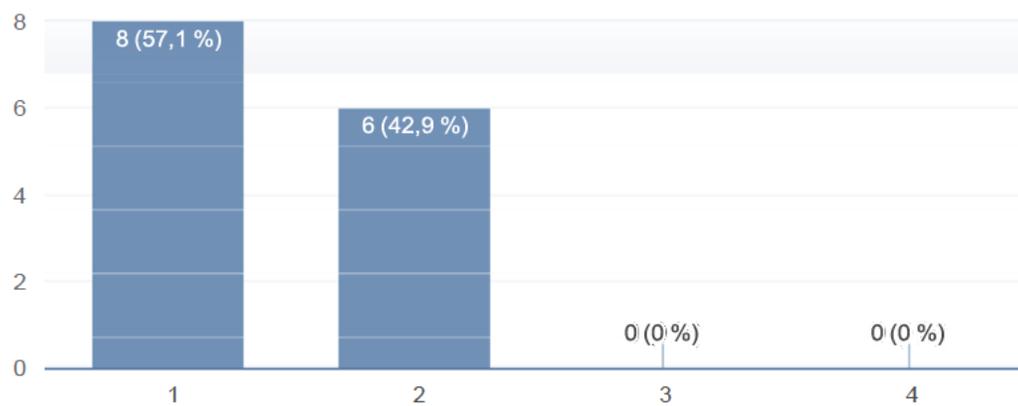
16. Le calendrier et l'agenda des réunions sont établis.

14 réponses



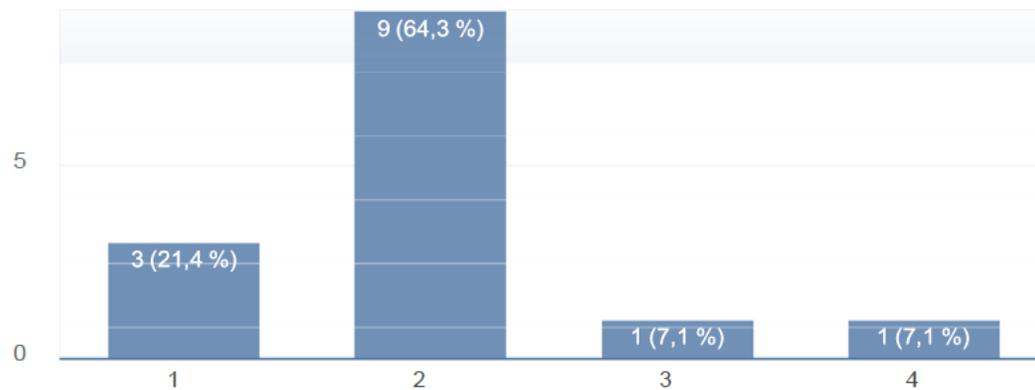
17. Le quorum des réunions du conseil est fixé et respecté.

14 réponses



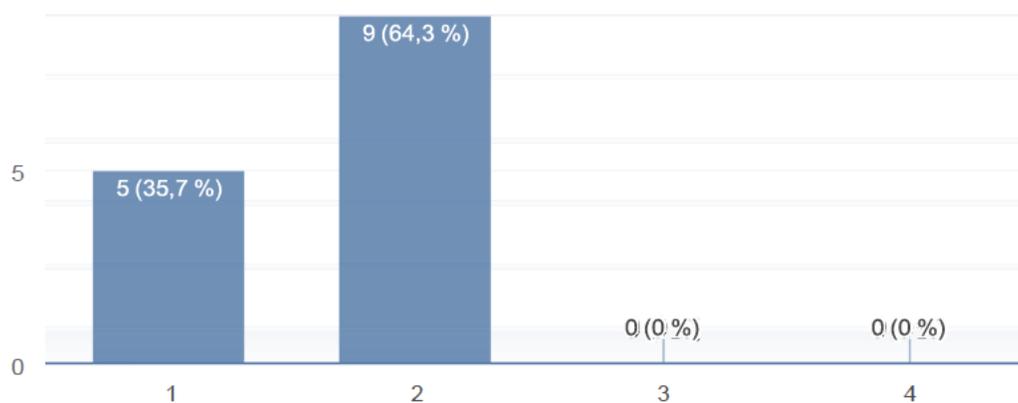
18. Les membres sont présents régulièrement aux réunions du conseil.

14 réponses



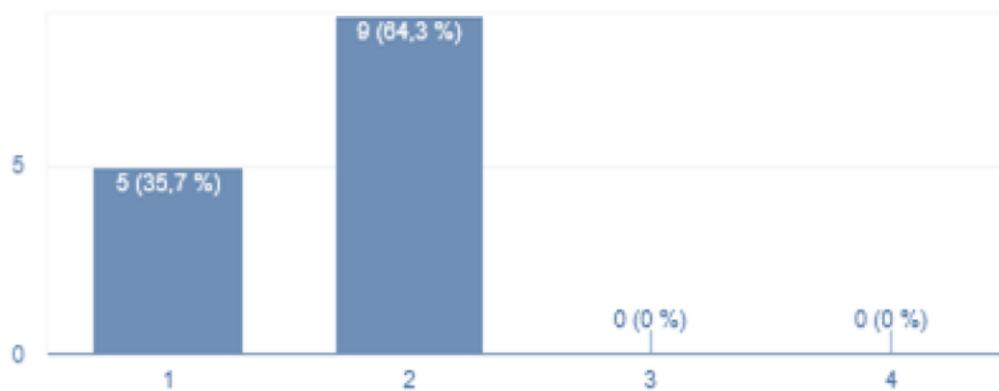
19. Le temps de la réunion du conseil est utilisé adéquatement.

14 réponses



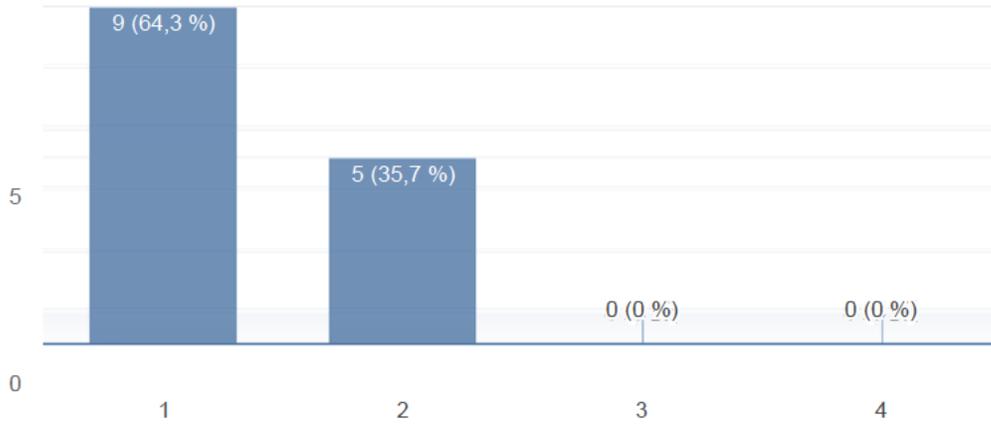
20. Le temps alloué aux points de discussion et de prise de décision.

14 réponses



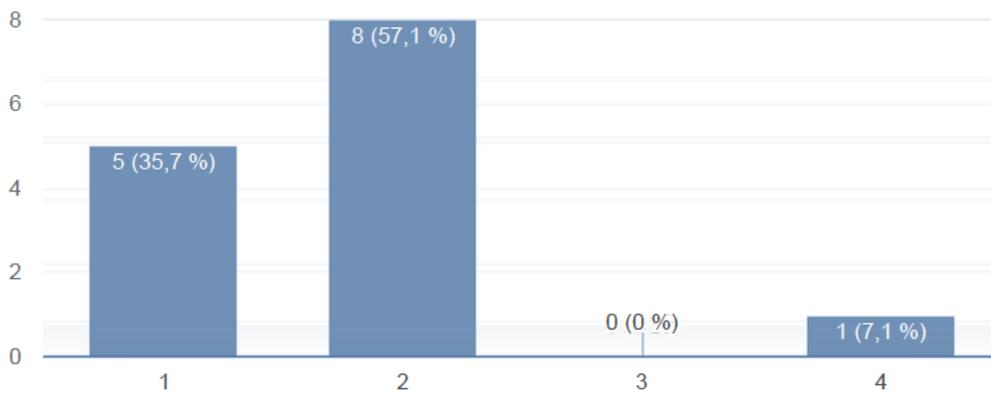
21. Les membres du conseil s'expriment librement sur les points de discussions

14 réponses



22. Les membres du conseil sont indépendants, ils prennent des décisions librement.

14 réponses



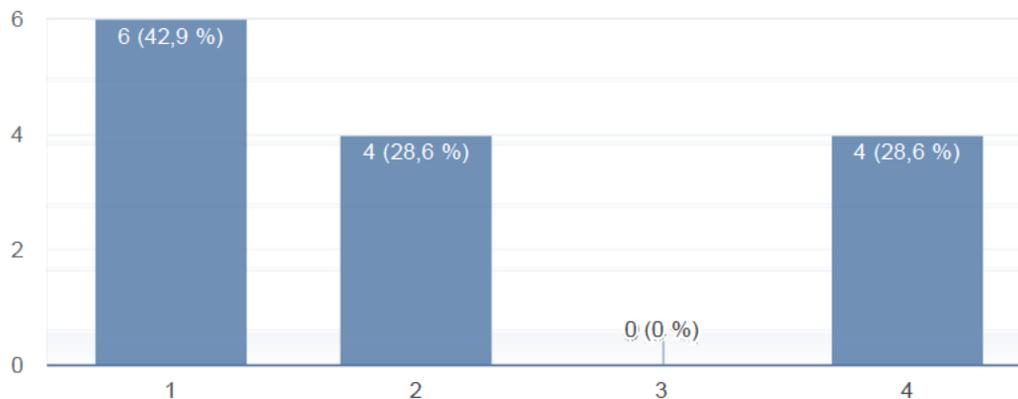
23. Le conseil a prévu et respecte le mode de votation.

14 réponses



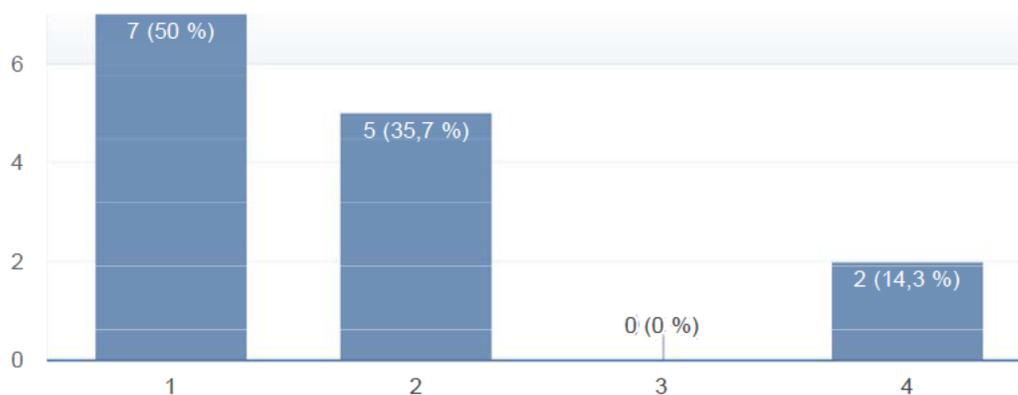
24. Le conseil a prévu et respecte le type de majorité requise sur les sujets soumis à un vote.

14 réponses



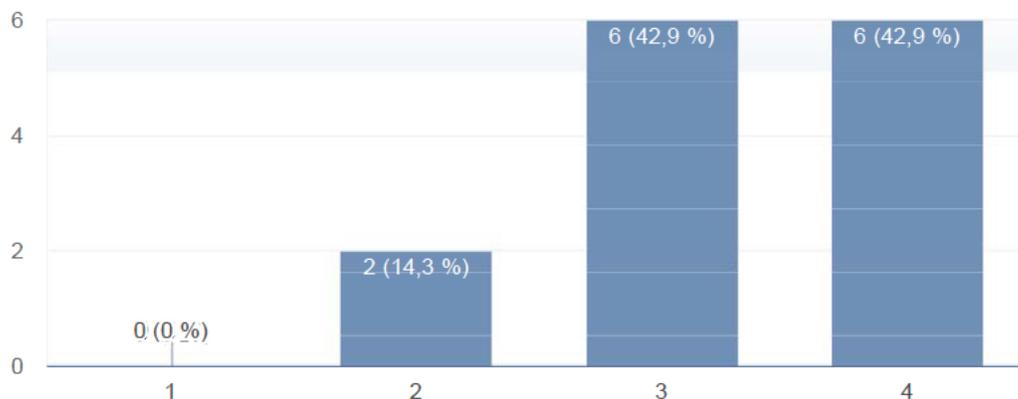
25. Les décisions se prennent généralement par consensus.

14 réponses



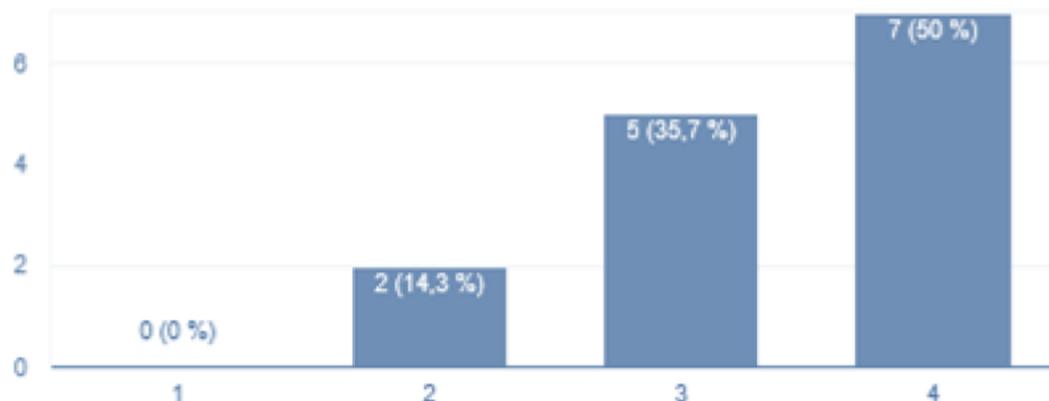
26. Chaque membre du conseil est informé du processus d'évaluation du conseil, des comités et de ses membres.

14 réponses



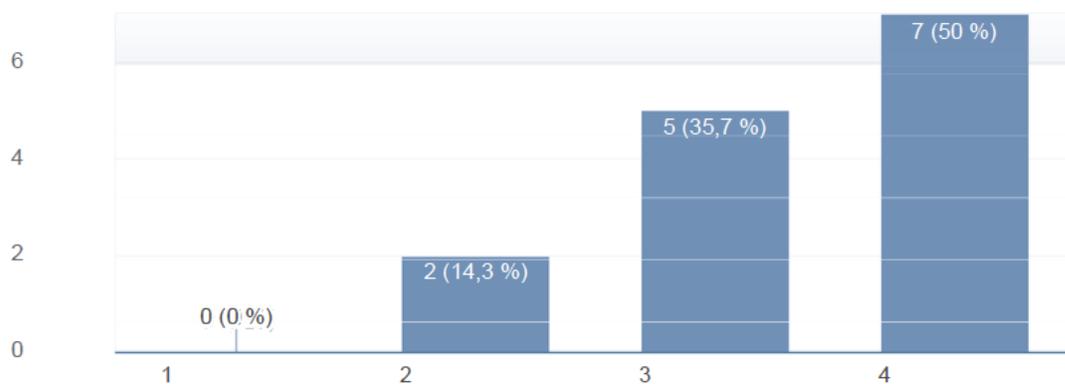
27. Le conseil a adopté les modalités (méthodes et outils) de chaque évaluation.

14 réponses



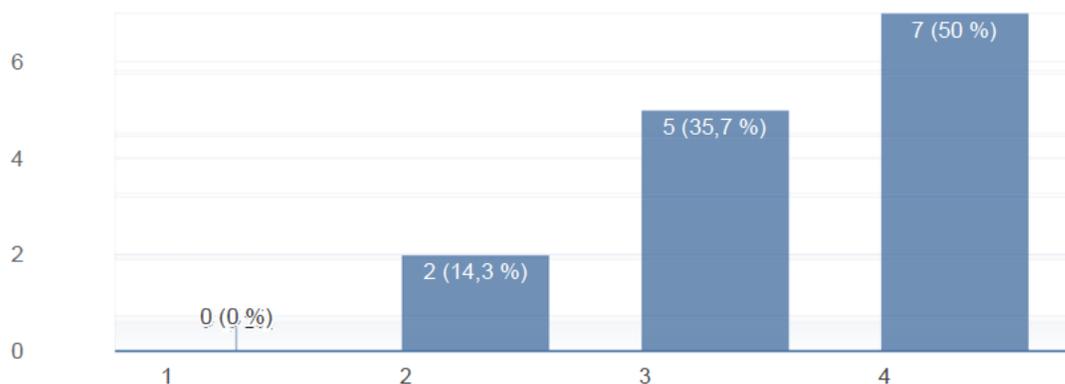
28. Les membres sont bien informés des critères de leur évaluation.

14 réponses



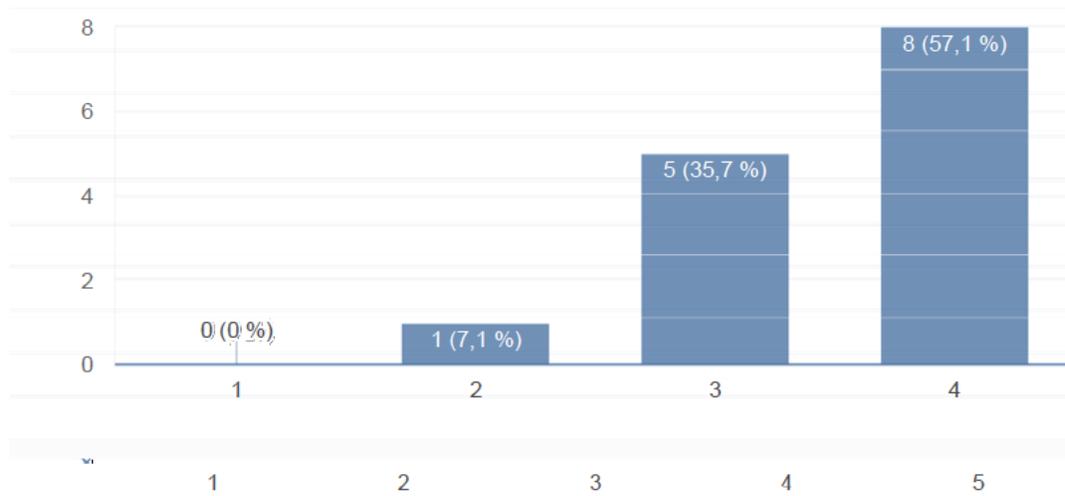
29. Les membres sont bien informés des critères d'évaluation du conseil et des comités.

14 réponses



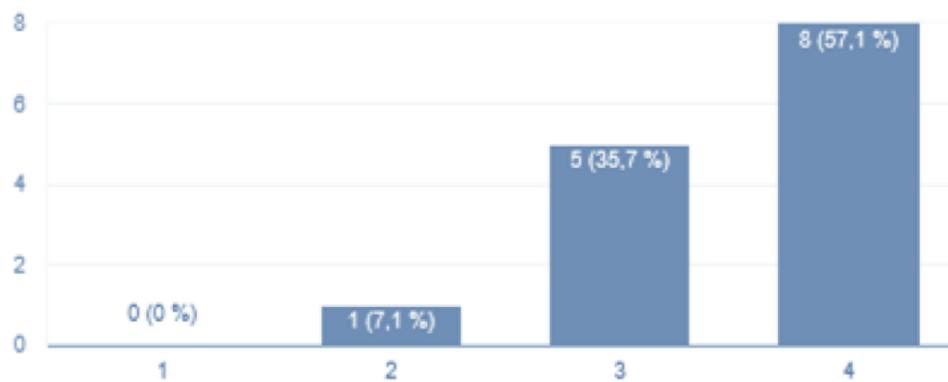
30. Le conseil a fixé les moments des évaluations.

14 réponses



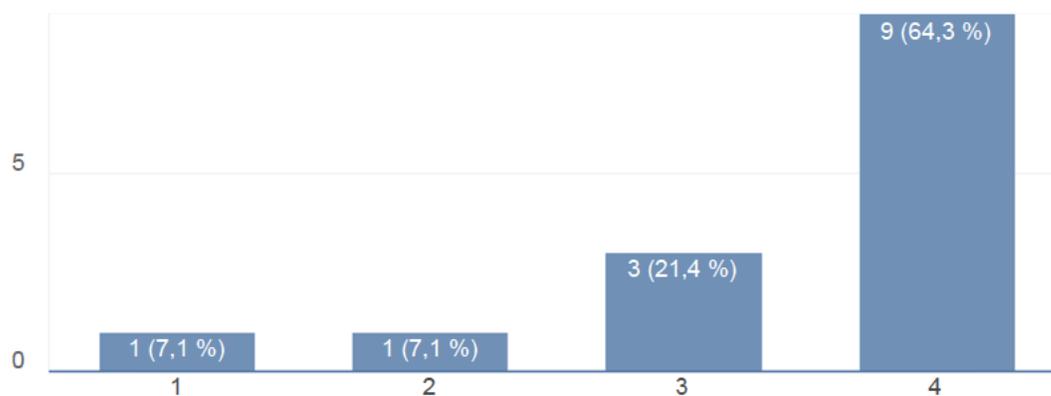
31. Le conseil a déterminé la fréquence des évaluations.

14 réponses



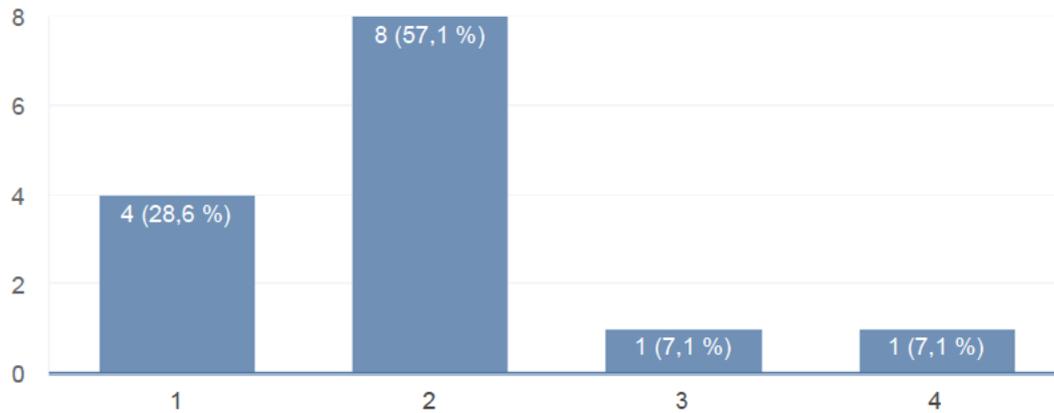
32. Les correctifs nécessaires sont mis en place à la suite des évaluations.

14 réponses



33. La direction de l'organisation met à la disposition du conseil des ressources et toute l'information nécessaire pour qu'il puisse bien s'acquitter de ses responsabilités

14 réponses



Commentaires:

3 réponses

Je ne comprends pas comment il se fait qu'on parle d'évaluation des membres du conseil qui sont des bénévoles

Même commentaire que précédemment

Depuis la crise, les décisions se prennent en ca mais on en discute en comité exécutif avant. Il y a la transparence de la part du DG.

ANNEXE 3
PRINCIPALES MODIFICATIONS PROPOSÉES PAR LA DIRECTION
AU RÈGLEMENT SUR LA GOUVERNANCE ;

Évolution des pouvoirs et responsabilités

(Avis de motion déposé le 3 mai 2016)

Conseil d'administration :

Actuel	Proposition
Le Conseil :	Les responsabilités du conseil porte notamment sur:
1-détermine la mission et les orientations du collège;	<ul style="list-style-type: none"> • les orientations (planification et évaluation) de développement du cégep liées à sa mission;
2-élit ou, le cas échéant, nomme le président, le vice-président du conseil et les membres du comité exécutif et de la commission des études et des comités qu'il juge nécessaire;	<ul style="list-style-type: none"> • l'élection de personnes à la présidence et à la vice-présidence du conseil; • la composition du comité exécutif, du comité d'audit et des finances et des autres comités pouvant être formés par le conseil d'administration; • la nomination de membres diplômés;
3-Engage le directeur général et le directeur des études;	<ul style="list-style-type: none"> • la nomination d'une personne à la Direction générale et à la Direction des études selon les modalités prévues à cette fin;
4- la structure organisationnelle du collège;	
5- fixe le calendrier scolaire;	<ul style="list-style-type: none"> • l'adoption du calendrier scolaire;
6-met en œuvre les programmes pour lesquels il a reçu l'autorisation du Ministre;	
7-autorise les emprunts et les émissions d'obligations;	
8- adopte les budgets et approuve les transactions financières conformément au règlement financier, nomme les vérificateurs et adopte le rapport financier du collège;	<ul style="list-style-type: none"> • l'organisation financière : budgets, résultats financiers, signataires pour les effets bancaires; • l'engagement des auditeurs indépendants;
9- approuve les prévisions de l'effectif étudiant, détermine les conditions d'admission des étudiants et recommande au Ministre l'émission de la reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> • l'approbation des prévisions de l'effectif étudiant; • la détermination des conditions

officielle des études;	d'admission des étudiants; <ul style="list-style-type: none"> la détermination des droits relatifs aux affaires étudiantes;
10 recommande au Ministre la sanction des études collégiales de ses étudiants.	<ul style="list-style-type: none"> la recommandation au ministre de la sanction des études collégiales de ses étudiants pour les programmes d'établissement.
	<ul style="list-style-type: none"> l'organisation physique : constructions, réaménagements, transformations, acquisitions;
	<ul style="list-style-type: none"> l'accueil et la sollicitation d'avis de la commission des études sur les matières qui la concernent;
	<ul style="list-style-type: none"> l'adoption du rapport annuel;
	<ul style="list-style-type: none"> l'adoption du plan des investissements;
Le rôle propre du conseil s'exerce par l'élaboration des politiques et règlements dont le collège décide de se doter. Il prend des décisions administratives qui lui sont réservées par la Loi ou par un règlement et celles qu'il se réserve expressément.	<ul style="list-style-type: none"> les politiques institutionnelles relatives à la gestion et à l'évaluation des ressources humaines;
	<ul style="list-style-type: none"> les politiques institutionnelles relatives à l'organisation, au fonctionnement et au développement de l'enseignement, de la recherche et des services à la collectivité;
	<ul style="list-style-type: none"> les règlements concernant la gouvernance et la gestion financière du cégep.

Directeur général :

Le directeur général :	Sous l'autorité du conseil, le directeur général :
a) est le principal officier administratif du collège;	a) est le premier officier administratif du cégep; il est responsable de l'ensemble des ressources et activités du cégep;
b) conjointement avec le président du conseil, représente le collège auprès des organismes externes;	
c) veille à l'exécution des décisions du conseil et du comité exécutif	c) veille à l'exécution des décisions du conseil et du comité exécutif;
d) sous l'autorité du conseil : -voit à la préparation des plans de développement du collège; -assure le contrôle de l'ensemble des opérations budgétaires du collège;	
e) sous l'autorité du comité exécutif qu'il préside :	b) préside le comité exécutif; f) procède à l'embauche du directeur des

<p>-voit à l'administration courante du collège; - assure la coordination de l'ensemble des services et des personnels du collège; - est responsable des décisions de la dotation du personnel d'encadrement;</p>	<p>études et signe les contrats des gestionnaires embauchés par le cégep;</p>
<p>f) autorise toute dépense et de conformément au règlement portant sur la gestion financière du collège (R12);</p>	<p>d) autorise, à l'intérieur des sommes prévues au budget, toute dépense effectuée dans le respect des enveloppes budgétaires globales, respectivement des budgets de fonctionnement et d'investissements, approuvées par le conseil; e) autorise, dans une situation d'urgence ou lorsque les délais ne permettent pas la tenue d'une assemblée de l'instance concernée, des dépenses dépassant la limite prévue au Règlement portant sur la gestion financière du Cégep de Matane (R-12). Ces dépenses devront être ensuite entérinées par l'instance appropriée; g) est l'un des signataires autorisés, avec le directeur des Services administratifs et le directeur des études, des différentes opérations bancaires (chèques, traites, etc.); j) autorise toute dépense, et ce, conformément au Règlement portant sur la gestion financière du Cégep de Matane (R-12);</p>
<p>g) veille à l'exécution des décisions du conseil et du comité exécutif;</p>	<p>k) veille à l'exécution des décisions du conseil et du comité exécutif;</p>
<p>h) veille à la préparation du rapport annuel du collège.</p>	<p>l) veille à la préparation du rapport annuel du cégep;</p>
<p>i) exerce toute autre fonction et accomplit toute autre tâche que le conseil confie au directeur par règlement ou par résolution.</p>	<p>m) exerce toute autre fonction et accomplit toute autre tâche que le conseil confie au directeur général par règlement ou par résolution.</p>
	<p>h) signe les protocoles d'entente de collaboration et de participation avec des partenaires externes relativement notamment à la recherche, à la mobilité internationale ou à tout projet qui requiert un engagement officiel du cégep;</p> <p>i) assure :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'élaboration, la mise en œuvre et l'actualisation du plan stratégique; • la préparation des plans de travail annuels, qu'il doit soumettre au comité

	<p>exécutif et au conseil;</p> <ul style="list-style-type: none"> • la coordination de tous les services et la communication constante à tous les paliers du personnel; • la préparation du budget, le contrôle budgétaire, de même que la préparation des rapports financiers et des différentes redditions de comptes, qu'il doit présenter au comité exécutif et au conseil ou au Ministère; • l'élaboration et l'application des politiques et règlements du cégep; • les relations internes et externes du cégep; • l'exercice des pouvoirs et l'accomplissement des devoirs que lui confie le conseil par résolution.
--	--

Comité exécutif :

Le comité exécutif :	Conformément à l'article 16 de la Loi, le comité exécutif est une instance statutaire sous l'autorité du conseil et il assume la responsabilité de l'administration courante du cégep, notamment, il :
a) assume la responsabilité de l'administration courante du collège;	b) s'occupe de l'organisation administrative interne des services;
b) autorise les opérations nécessaires pour la gestion financière des activités du collège sous réserve des dispositions prévues dans la loi et les règlements 1 et 12 du collège ainsi que des dépenses non prévues au budget ne dépassant pas 25 000\$;	f) à l'intérieur des sommes prévues au budget, autorise toute dépense qui relève de son autorité, conformément au Règlement portant sur la gestion financière du Cégep de Matane (R-12); g) pour des motifs urgents et en raison de délais trop courts pour convoquer une réunion du comité exécutif, délègue son pouvoir de dépenser au directeur général, qui fera ensuite ratifier cette dépense;
c) emprunte des deniers sur le crédit du collège par tout mode reconnu par la loi et, à cette fin, émet des obligations ou autres titres de créance, les vend, les échanges ou les gage;	

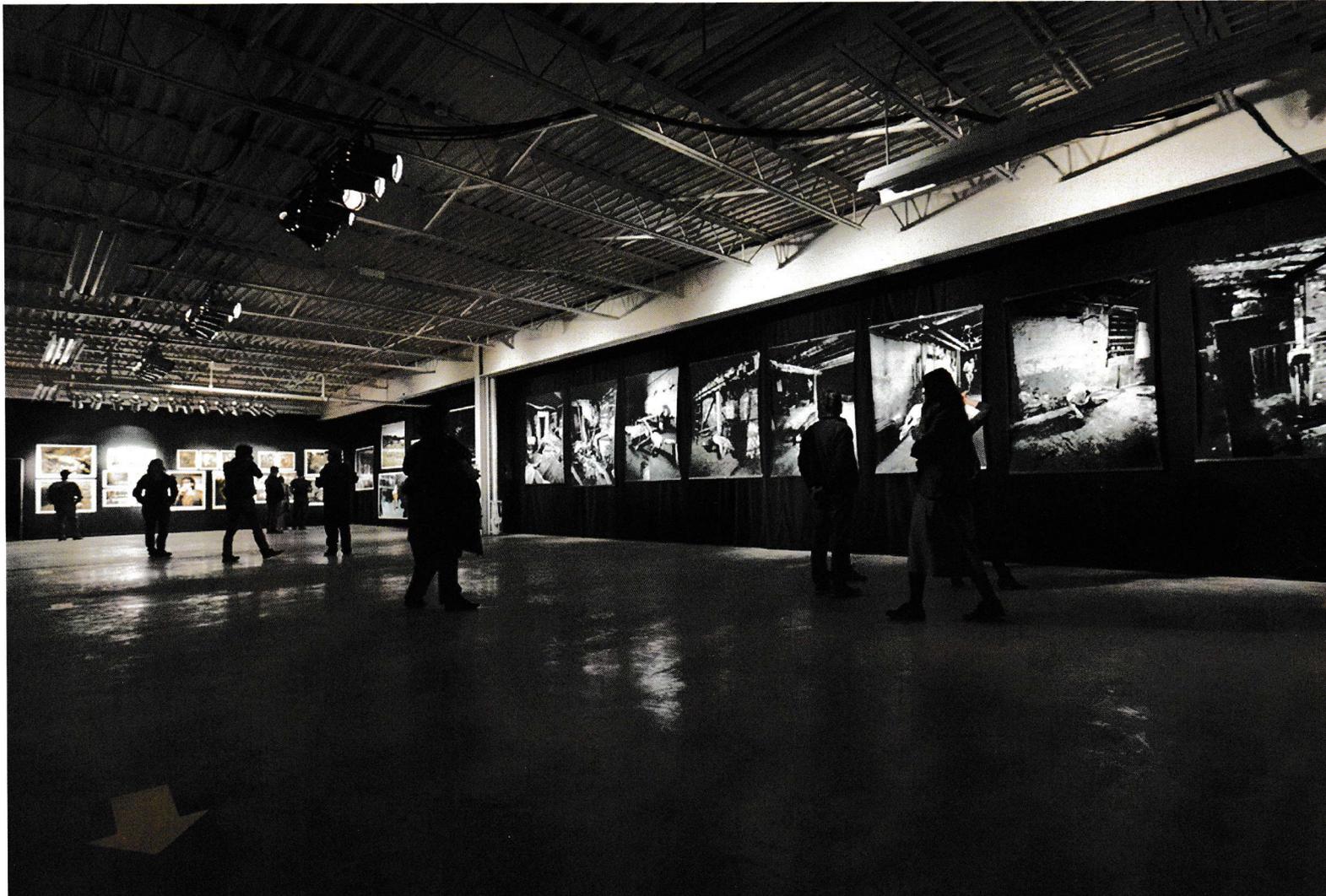
d) donne en garantie des emprunts ou autres obligations du collège, affecte les biens de ce dernier de toute charge permise par la loi, les cède ou autrement les aliène;	
e) mandate au besoin le Ministre des Finances du Québec pour négocier, au nom du collège, des emprunts de ce dernier et, dans ce cadre de ceux-ci, choisit au nom du collège une société de fidéicomis, les conseillers juridiques, l'imprimeur des titres et négocie le coût de leurs services;	
f) désigne les membres des comités des relations de travail et forme les comités ad hoc qu'il juge utiles à ses propres fins;	l) nomme les représentants aux comités prévus aux conventions collectives;
g) étudie, pour recommandation au conseil d'administration : -les prévisions budgétaires; -le rapport financier annuel;	c) approuve les changements au budget de fonctionnement; d) examine périodiquement l'évolution globale des revenus et des dépenses;
h) nomme le personnel de cadre et de gérance, exception faite du directeur général et du directeur des services à l'enseignement;	
i) nomme les personnes habilités à signer pour des fins budgétaires et détermine leur champ de responsabilités respectif;	e) approuve la liste des personnes habilitées à signer aux fins budgétaires;
j) ordonne, exceptionnellement, une réinscription d'un ou des étudiants durant une session;	
k) exerce en outre les autres pouvoirs qui lui sont conférés par le Règlement numéro 1 du collège;	j) nomme les membres de tout le personnel cadre conformément à la Politique de gestion du personnel cadre (P-1);
l) accomplit toute autre tâche qui lui sont confiée par le conseil d'administration	a) exécute les mandats généraux ou particuliers reçus du conseil d'administration;
	h) reçoit aux fins de recommandation au conseil les projets de règlements, de politiques et de décisions;
	i) assure le suivi des décisions du conseil;
	k) autorise les modifications au calendrier scolaire;
	m) adopte les prix à la cafétéria et les tarifs de stationnement;

2017
2022

Collaborer... pour l'étudiant d'abord

PLANIFICATION STRATÉGIQUE





Festival Phos 2016 - Exposition dans le grand hall du quartier général de PHOS 2016 (ancienne usine Canadelle, Matane) - crédit photo: festival Phos.

NOTRE VISION

Le Cégep de Matane considère l'étudiant, et le citoyen qu'il deviendra, comme un acteur impliqué et concerné par les enjeux de la société à l'ère numérique. Avec la ferme volonté de développer la pensée critique, la communication, la collaboration et la créativité, le cégep se distingue par le développement de projets pédagogiques innovants, signifiants et interdisciplinaires dans lesquels collaborent les étudiants, les employés et la collectivité.



Stage de coopération humanitaire en Équateur réalisé par des étudiants et des enseignants en Soins infirmiers - crédit photo: Benjamin Marilley

NOS VALEURS

AUDACE

Notre capacité à prendre des risques déterminera l'atteinte ou non des indicateurs de performance de notre planification stratégique.

BIENVEILLANCE

Le bien-être de nos collègues et de nos étudiants doit être une préoccupation de tous les instants. Un cégep en santé favorisera le développement de l'institution.

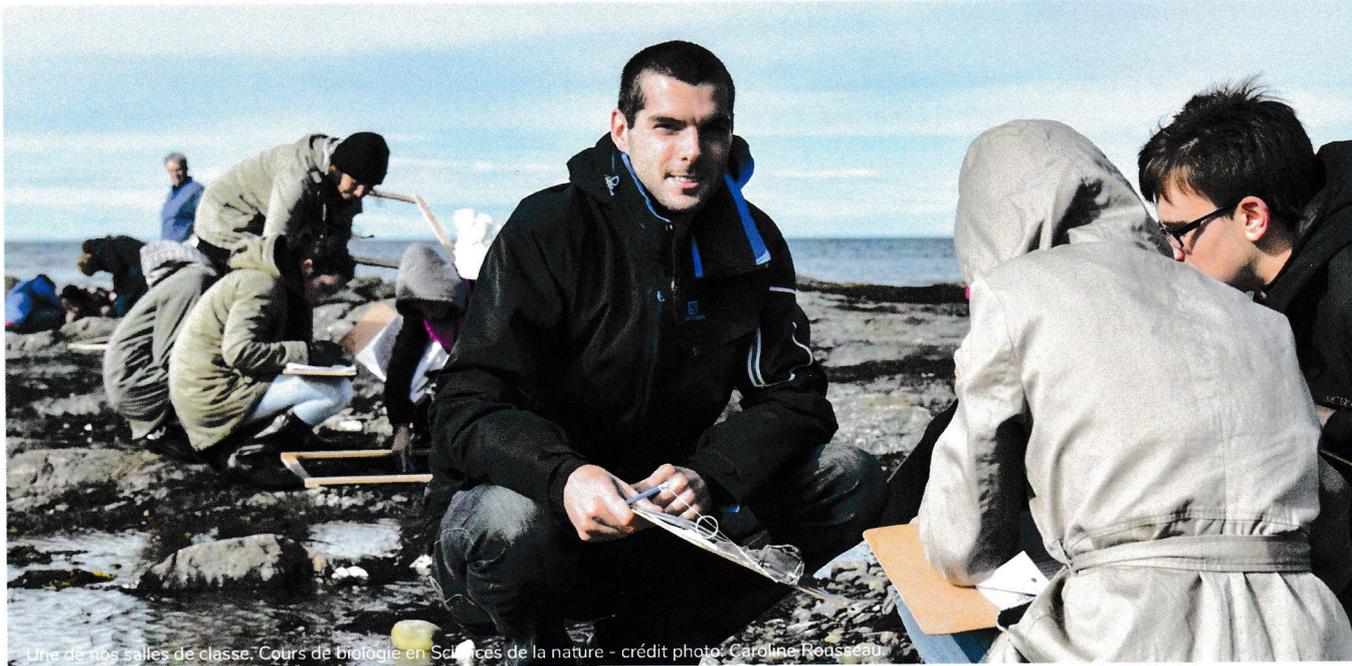
CRÉATIVITÉ

La création de nouvelles solutions permettra au cégep de répondre aux nombreux défis de notre planification stratégique.

COOPÉRATION

La réalisation des objectifs de notre planification devra se faire en travaillant ensemble et non en silo.

NOS ENJEUX



Une de nos salles de classe. Cours de biologie en Sciences de la nature - crédit photo: Caroline Rousseau.

1

L'ENVIRONNEMENT PÉDAGOGIQUE

L'environnement pédagogique réfère à l'ensemble des facteurs contextuels qui, dans la classe et hors de la classe, peuvent avoir une incidence sur l'apprentissage des étudiants: ressources, contenus, approches pédagogiques, caractéristiques et expériences des étudiants et des enseignants, activités pédagogiques.

DÉFI

Améliorer la motivation, l'engagement et la réussite des étudiants.

OBJECTIFS

01. Implanter un processus d'amélioration continue des cours et des programmes.
02. Assurer la réalisation de projets interdisciplinaires.
03. Prioriser les investissements mobiliers et immobiliers favorisant la qualité de l'environnement pédagogique et de la vie étudiante.

INDICATEURS

01. Taux de satisfaction des étudiants et des diplômés pour la formation reçue.
02. Nombre d'étudiants impliqués dans des projets interdisciplinaires.
03. Nombre de projets interdisciplinaires réalisés.

2

L'ATTRACTIVITÉ

La capacité du cégep à attirer des étudiants de La Matanie, du Québec et d'ailleurs dans le monde lui permet d'assurer le maintien de ses programmes d'études et de ses équipes pédagogiques.

DÉFI

Développer le potentiel d'attraction du cégep

OBJECTIFS

01. Accroître la notoriété du cégep.
02. Distinguer nos programmes grâce à l'interdisciplinarité, à l'internationalisation et aux spécialisations additionnelles.
03. Favoriser les activités étudiantes en lien avec l'attractivité.
04. Élargir l'offre de cours et de programmes à la formation régulière et continue.

INDICATEURS

01. Indice composé de recrutement.
02. Taux de satisfaction des étudiants et des diplômés pour les activités étudiantes.
03. Nombre d'étudiants admis dans de nouvelles offres.



Centre de développement et de recherche en imagerie numérique (CDRIN) - crédit photo: service des communications.

3

LA MOBILISATION

La mobilisation de nos employés autour d'une vision commune et partagée est essentielle pour le développement de notre cégep. Il est primordial qu'ils s'y identifient et qu'ils en soient fiers.

DÉFI

Mettre en place des actions favorisant la création d'un environnement de travail stimulant la collaboration, le développement et l'engagement.

OBJECTIFS

01. Mettre en œuvre des stratégies et des moyens facilitant les échanges et le rapprochement des services.
02. Mettre en place un programme visant à améliorer la santé et le mieux-être des employés.
03. Créer un milieu de travail permettant à nos employés de devenir les premiers ambassadeurs de leur institution.
04. Implanter un processus de l'amélioration continue de la gouvernance.

INDICATEURS

01. Indice interne du bonheur en progression constante.
02. Évaluation annuelle de la gouvernance.

4

LE DÉVELOPPEMENT

En soutenant l'innovation et le développement des compétences de la main-d'œuvre, le cégep joue un rôle majeur dans le développement régional aux plans culturel, socioéconomique, scientifique et technologique.

DÉFI

Contribuer activement avec nos partenaires à l'essor et au dynamisme du milieu régional.

OBJECTIFS

01. Soutenir les initiatives entrepreneuriales étudiantes en lien avec la communauté d'affaires.
02. S'impliquer de façon significative au développement du Centre matapédien d'études collégiales (CMEC).
03. Contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre régionale par l'offre de formation en entreprise.
04. Collaborer avec les principaux acteurs du développement régional à la réalisation d'un projet structurant pour la région.

INDICATEURS

01. Nombre d'étudiants initiés à l'entrepreneuriat.
02. Nombre de nouvelles entreprises faisant affaire avec les services aux entreprises.
03. Projet structurant démarré.

**CALENDRIER DE
MISE EN ŒUVRE**

ENJEU	OBJECTIF	2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021	2021 2022
Environnement Pédagogique	Implanter un processus d'amélioration continue des cours et des programmes.			X	X	X
	Assurer la réalisation de projets interdisciplinaires.		X	X	X	
	Prioriser les investissements mobiliers et immobiliers favorisant la qualité de l'environnement pédagogique et de la vie étudiante.	X			X	X
Attractivité	Accroître la notoriété du cégep.	X	X	X		
	Distinguer nos programmes grâce à l'interdisciplinarité, à l'internationalisation et aux spécialisations additionnelles.		X	X	X	
	Favoriser les activités étudiantes en lien avec l'attractivité.	X			X	X
	Élargir l'offre de cours et de programmes à la formation régulière et continue.		X	X	X	
Mobilisation	Mettre en œuvre des stratégies et des moyens facilitant les échanges et le rapprochement des services.	X	X	X		
	Mettre en place un programme visant à améliorer la santé et le mieux-être des employés.	X	X	X		
	Créer un milieu de travail permettant à nos employés de devenir les premiers ambassadeurs de leur institution.	X	X	X	X	X
	Implanter un processus de l'amélioration continue de la gouvernance.	X	X			
Développement	Soutenir les initiatives entrepreneuriales étudiantes en lien avec la communauté d'affaires.	X	X			
	S'impliquer de façon significative au développement du Centre matapédien d'études collégiales (CMEC).	X	X	X	X	X
	Contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre régionale par l'offre de formation en entreprise.	X	X	X		
	Collaborer avec les principaux acteurs du développement régional à la réalisation d'un projet structurant pour la région.		X	X	X	X



Équipe de cross-country des Capitaines - crédit photo: courtoisie

LA MISE EN OEUVRE COMPOSITION

- Membre du conseil d'administration
- Le directeur général
- Membre du personnel cadre
- Conseiller pédagogique en lien avec la CEEC
- Membre de chacun des trois syndicats d'employés

MANDAT

01. Avancement des travaux
02. Atteinte des indicateurs
03. Pertinence
04. Retombées
05. Satisfaction
06. Respect du processus de mise en oeuvre

ÉVALUATION DU PROCESSUS À MI-PARCOURS ET À LA FIN DE LA PLANIFICATION

**NOUS
CONTACTER**

CÉGEP DE MATANE

616, avenue Saint-Rédempteur
Matane (Québec) G4W 1L1
CANADA

Téléphone : 418 562-1240, poste 2129
Sans frais : 1 800 463-4299, poste 2129
Télécopieur : 418 566-2115
cegep-matane.qc.ca



Production Communications - Mai 2017



Voyage à Bruxelles réalisé par des étudiants en Aménagement et Urbanisme, Sciences humaines et Photographie - crédit photo : Léonie Synnott-Bruson.

ANNEXE 5 :

SOMMAIRE DES POINTS TRAITÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION REGROUPÉS PAR THÈME

Cette liste exclue les points statutaires, certains points d'information, les points qui réfèrent au dossier de l'ancien directeur général et ceux traitants du processus de sélection et de nomination du directeur général et de la directrice des études

Dépôt de plans et de bilans

16 juin 2015 :

- Bilan annuel 2014-2015 et objectifs préliminaires 2015-2016 de la direction générale
- Bilan annuel 2014-2015 du directeur des études et des Services éducatifs
- Plan institutionnel pour l'amélioration de la réussite et de la diplomation (PIARD) 2015-2020

22 septembre 2015 :

- Plan de travail 2015-2016 du Centre de développement et de recherche en imagerie numérique (CDRIN)
- Plan de travail des réunions du Comité exécutif et du Conseil d'administration pour l'année 2015-2016
- Plan de travail 2015-2016 de la Commission des études
- Rapport annuel 2014-2015 de mise en œuvre du Plan institutionnel pour l'amélioration de la réussite et de la diplomation (PIARD)
- Plan stratégique 2015-2020
- Planification annuelle 2015-2016 de la Direction générale
- Planification annuelle 2015-2016 de la Direction des études et des services éducatifs

24 novembre 2015

- Rapport annuel du Centre de développement et de recherche en imagerie numérique (CDRIN) 2014-2015
- Rapport annuel du cégep 2014-2015

12 janvier 2016 :

- Plan de travail révisé du Comité exécutif et du Conseil d'administration pour l'année 2015-2016

23 février 2016 :

- Plan de travail révisé de la commission des études pour terminer l'année scolaire 2015-2016

21 septembre 2016 :

- Plan de travail 2016-2017 du Centre de développement et de recherche en imagerie numérique (CDRIN)
- Plan de travail des réunions du comité exécutif et du conseil d'administration pour l'année 2016-2017
- Bilan annuel 2015-2016 du Cégep de Matane
- Plan de travail 2016-2017 du Cégep de Matane
- Plan de travail 2016-2017 de la commission des études
- Rapport annuel 2015-2016 de mise en œuvre du Plan institutionnel pour l'amélioration de la réussite et de la diplomation (PIARD)

29 novembre 2016 :

- Rapport annuel 2015-2016 et plan de travail 2016-2017 du comité des études du Centre matapédien d'études collégiales (CMÉC) (point d'information)
- Rapport annuel 2015-2016 du Centre de développement et de recherche en imagerie numérique (CDRIN)
- Rapport annuel 2015-2016 du Cégep de Matane (document versé le 29 novembre)

15 février 2017 :

- Plan de travail révisé du conseil d'administration et du comité exécutif pour l'année scolaire 2016-2017
- Plan de travail révisé de la commission des études pour terminer l'année scolaire 2016-2017

22 mars 2017 :

- Planification stratégique 2017-2022 – Consultation sur la vision et sur les actions en lien avec les enjeux (point d'information – le document a été déposé le 21 mars)

21 juin 2017 :

- Adoption de la Planification stratégique du Cégep de Matane 2017-2022

- Bilan annuel du comité d'audit et des finances pour l'année 2016-2017

Modifications aux politiques et règlements :

16 juin 2015 :

- Abroger la Politique de Groupe Collegia (P-12)
- Modifications apportées au schéma de classification et aux calendriers de conservation des documents (Politique de gestion intégré des documents, P-23)

22 septembre 2015 :

- Délégation pour signer le calendrier de conservation et toutes ses modifications relatives (Politique de gestion intégré des documents, P-23)

24 novembre 2015 :

- Modifications au Règlement sur l'encadrement de la perception des droits et frais payables par les étudiants du cégep (R-7) et au Règlement sur les droits de scolarité payable au cégep (R-7-E) (*traité le 12 -01-16 et adopté le 22 mars 2016*)
- Modifications à la Politique institutionnelle de la recherche et de la création (P-4) (*adopté le 9 février 2016*)
- Modifications au Règlement relatif aux contrats relatif aux contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction (R-5) (*traité le 12 -01-16 et adopté le 22 mars 2016*)

9 février 2016

- Modifications au Règlement de l'immeuble de la résidence du Cégep de Matane (R-17) (*adopté le 22 mars 2016*)
- Modifications à la Politique concernant les frais de déplacement et de remboursement des dépenses (P-30) (*adopté le 3 mai 2016*)

3 mai 2016 :

- Dépôt d'un avis de motion : Règlement de régie interne (R1)

15 février 2017 :

- Modifications au Règlement relatif à la gestion des voies d'accès et aires de stationnement (R-16) (*adopté le 22 mars 2017*)

- Amendement à la Politique d'établissement d'évaluation des apprentissages au Centre matapédien d'études collégiales

22 mars 2017 :

- Modifications au Règlement de l'immeuble de la résidence du cégep (R-17) *(adopté le 10 mai 2017)*
- Modifications au Règlement relatif aux conditions de vie au cégep de Matane (R-13) *(adopté le 10 mai 2017)*

21 juin 2017 :

- Adoption des modifications à la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (P-2)

Protocoles d'entente et baux :

3 mai 2016 :

- Signature d'une entente sur trois ans avec SVI eSolution inc (modifié le 14-06-2016)
- Signature d'une entente sur cinq ans avec le Réseau collectif de communications électroniques de gestion Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (modifié le 14-06-2016)

10 mai 2017 :

- Convention de gestion du Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) du Cégep de Matane (adoptée mais pas encore signée par l'organisme visé)

21 juin 2017 :

- Protocole d'entente de gestion administration du Campus ADN (renouvellement)
- Signature d'un bail de trois ans, à la Place Dupuis, pour le campus ADN (renouvellement)

Gestion financière

22 septembre 2015 :

- Adoption des budgets 2015-2016 de fonctionnement et d'investissement

- Régime d'emprunt à long terme 2015-2016
- Changement des signataires sur les contrats de crédit variable (marge de crédit) à la Caisse populaire Desjardins de la Matanie
- Changement des signataires sur les chèques et les effets bancaires à la Caisse populaire Desjardins de la Matanie (document déposé le 21 septembre)

24 novembre 2015 :

- Reconduction du contrat des auditeurs indépendants pour les opérations financières 2015-2016
- Détermination pour l'année 2016-2017, des droits relatifs aux affaires étudiantes et répartition par service
- Rapport financier annuel 2014-2015

12 janvier 2016 :

- Désignation d'un gestionnaire de cartes de crédit au Cégep de Matane

9 février 2016 :

- Changement des signataires sur les chèques et les effets bancaires à la Caisse populaire Desjardins de La Matanie

23 février 2016 :

- Budget révisé de fonctionnement 2015-2016 (document versé le 23 février)
- Coûts de location en résidence pour 2016-2017

22 mars 2016 :

- Entérinement du mandat et du mode de fonctionnement du comité d'audit et des finances

14 juin 2016 :

- Autorisation des dépenses budgétaires pour juillet, août et septembre 2016
- Changement de signataires pour les effets bancaires pour le compte [REDACTED] de la Caisse populaire de La Matanie

21 septembre 2016 :

- Adoption des budgets 2016-2017 de fonctionnement et d'investissement (nouveau document versé le 21 septembre)

- Régime d'emprunt à long terme 2016-2017 (document modifié le 20 septembre, 1 page ajoutée)

29 novembre 2016 :

- Rapport du comité d'audit et des finances (document versé le 29 novembre)
- Rapport financier annuel 2015-2016 et Rapport aux responsables de la gouvernance (document versé le 29 novembre)
- Reconduction du contrat des auditeurs indépendants pour les opérations financières 2016-2017
- Détermination, pour l'année 2017-2018, des droits relatifs aux affaires étudiantes et répartition par service

15 février 2017 :

- Coûts de location en résidence 2017-2018
- Budget révisé 2016-2017 du fonds de fonctionnement (version modifiée le 13 février)

21 juin 2017 :

- Autorisation des dépenses budgétaires pour juillet, août et septembre 2017
- Détermination, pour l'année 2018-2019, des droits relatifs aux affaires étudiantes et répartition par service
- Bilan annuel du comité d'audit et des finances 2016-2017 (point d'information)

Gestion contractuelle

12 janvier 2016 :

- Mandat au Centre collégial des services regroupés (CCSR) pour un appel d'offres public pour l'acquisition de postes informatiques et moniteurs neufs, numéro SAR-130-2016

9 février 2016 :

- Mandat au CCSR pour un appel d'offres public – Fournitures et équipements électriques (électronique industrielle)

23 février 2016 :

- Appel d'offres commun pour des salles de téléenseignement en Techniques de tourisme

14 juin 2016 :

- Projet de réfection du Centre d'activité physique et de la palestres
- Approbation pour l'achat du bras de robot pour Technologie de l'électronique industrielle
- Approbation pour l'achat d'équipement informatique – Été 2016

15 février 2017 :

- Adjudication du contrat de service pour le lien Internet dédié sur fibre optique en résidence étudiante, numéro 1617-011

10 mai 2017 :

- Achat gré à gré d'un mannequin haute-fidélité sans fil pour le département de Soins infirmiers (document modifié le 5 mai)

21 juin 2017 :

- Achats d'ordinateurs pour le projet eSport

Dossier du projet d'efficacité énergétique :

12 janvier 2016 :

- Demande d'affectation d'un montant de 300 000 \$ du solde de fonds de fonctionnement au projet d'efficacité énergétique

9 février 2016 :

- Prolongation de l'emprunt à court terme pour financer la complétion du projet d'efficacité énergétique

29 novembre 2016 :

- Prolongation de l'emprunt à court terme pour financer la complétion du projet d'efficacité énergétique

10 mai 2017 :

- Dossier d'efficacité énergétique (point d'information)

21 juin 2017 :

- Efficacité énergétique (point d'information)

Gestion de projets de construction

22 septembre 2015 :

- Coût final des travaux d'aménagement de l'espace simulation de Soins infirmiers

9 février 2016 :

- Adjudication du contrat des travaux de construction – Réfection des portes d'entrée et des fenêtres portant le dossier numéro 1415-006

23 février 2016 :

- Adjudication du contrat des travaux de construction – Réfection de trois unités de ventilation B-059 portant le numéro de dossier 1516-004

3 mai 2016 :

- Présentation du projet d'agrandissement du Centre de développement et de recherche en imagerie numérique (CDRIN) au Fonds d'investissement stratégique (FIS) pour les établissements postsecondaires

22 mars 2016 :

- Adjudication du contrat des travaux de construction – Travaux de réhabilitation environnementale – 1516-008
- Adjudication du contrat des travaux de construction – Réfection des toitures, phase 1 – 1415-007

15 février 2017 :

- Adjudication du contrat de travaux de construction pour la réfection du Centre d'activité physique et de la palestre, numéro 1516-007

- Adjudication du contrat de travaux de construction pour la réfection des unités de ventilation de l'auditorium et du hall des résidents, numéro 1617-008
- Adjudication du contrat de travaux de construction pour la réfection des portes d'entrée et des fenêtres, phase II, numéro 1617-007
- Adjudication du contrat de travaux de construction pour la réfection des services sanitaires B-019 et B-020, numéro 1617-006

Gestion de bâtiment

20 octobre 2015 :

- Adoption de notre Plan décennal d'investissements (PDI) 2016-2026 pour nos projets de recherche

22 mars 2016 :

- Bilan des travaux de maintien d'actifs quinquennaux 2015-2020 (document versé le 21 mars) (point d'information)

29 novembre 2016 :

- Plan décennal d'investissements (PDIR) 2017-2027 pour nos projets de recherche (adopté)

21 juin 2017 :

- Bilan des travaux de maintien d'actifs quinquennaux 2016-2017 (point d'information)

Gestion pédagogique

16 juin 2015 :

- Portraits analytiques du cheminement scolaire des clientèles 2015
- Modifications au devis du programme conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) 420.A0 Techniques de l'informatique
- Modifications au devis du programme conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) 180.A0 Soins infirmiers

24 novembre 2015 :

- Prévisions des clientèles 2016-2017

9 février 2016 :

- Modifications au devis du programme conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) 144.A0 Techniques de réadaptation physique
- Fermeture du programme d'études conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) 152.B0 Gestion et technologies d'entreprise agricole

23 février 2016 :

- Devis du programme conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) 500.A1 Arts, lettres et communication
- Devis du programme conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) 414.A0 Techniques de tourisme
- Rapport d'évaluation de la P-2 Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIÉP)

22 mars 2016 :

- Demandes d'admission pour l'automne 2016

3 mai 2016 :

- Adoption du rapport d'évaluation et du plan d'action du programme conduisant à l'attestation d'études collégiales (AEC) LCA.D9 Conseiller en sécurité financière
- Modifications aux devis des programmes d'études conduisant aux attestations d'études collégiales (AEC) NTL.18 Design de niveau de jeu, NTL.19 Modélisation 3D orientée jeu vidéo et NTL.20 Animation 3D orientée jeu vidéo
- Portraits analytiques du cheminement scolaire des clientèles 2016

14 juin 2016 :

- Plan annuel d'évaluation des programmes d'études

29 novembre 2016 :

- Prévisions de la clientèle 2017-2018

15 février 2017 :

- Devis d'évaluation de l'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité

10 mai 2017 :

- Plan des effectifs 2017-2018

21 juin 2017 :

- Attestations d'études collégiales (AEC) Spécialisation en composition numérique
- État de l'offre de formation à distance (point d'information)
- Plan annuel d'évaluation des programmes d'études (point d'information)

ANNEXE 6

Plan d'action

Liste des actions à mettre en place dans un premier temps

4.1. Fonctionnement du conseil

4.1.1. Assemblée du conseil

- **Appliquer l'article 2.02 d) du règlement de régie interne qui incite les administrateurs à être présents aux réunions du CA;**
- **Prévoir le dépôt du rapport annuel des activités de la Commission des études, tel que prévu à l'article 20.3 du Règlement sur la Commissions des études;**
- **Prévoir un point statutaire à chaque réunion intitulé : « Direction des études et Commission des études; rapport de la directrice des études » pour traiter de façon régulière du volet pédagogique et augmenter l'intérêt des administrateurs;**
- **Prévoir le dépôt pour adoption des budgets de fonctionnement et d'investissement au printemps de chaque année avec des précisions sur les écarts avec les budgets antérieurs et les priorités retenues;**
- **Transmettre l'ensemble des documents qui feront l'objet de discussion et de prise de décisions, en même temps que l'avis de convocation.**

4.1.3 Comités du conseil

- **Assurer le suivi des demandes formulées par le comité exécutif et le comité d'audit et de finance (dont les déficiences notées par le vérificateur externe»).**

4.1.4 Rôle du président

- **Fournir au président le cahier de gestion du collège;**
- **Signaler à la présidente qu'elle doit jouer un rôle important dans l'élaboration et le suivi du contrat des hors-cadre ainsi que dans le suivi des déficiences des contrôles internes.**

4.3 Rendement et performance du conseil

4.3.4 Mécanismes de contrôle

1. **Encourager le CA à se pencher sur la viabilité financière des protocoles d'entente avec les organismes apparentés au moment de leur approbation et lors de l'analyse des états financiers;**
2. **Déposer d'abord les états financiers au comité d'audit par les auditeurs externes. Puis, les procès-verbaux du comité d'audit et du CA devraient faire état des informations transmises et fournir des informations sur la nature des écarts notés en lien avec l'année précédente et sur le lien avec les priorités du plan stratégique;**
3. **Lors de l'approbation de contrats au CA, toujours référer dans le procès-verbal à la *Loi sur les contrats des organismes publics* et à l'article du *Règlement relatif aux contrats d'approvisionnement, de service et de travaux de construction* qui s'appliquent;**
4. **Assurer l'application de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes;**
5. **Rédiger des procès-verbaux qui font brièvement état de la nature des informations transmises et des échanges.**

4.4 Code d'éthique et gestion des conflits d'intérêts

- **S'assurer de faire signer aux administrateurs un formulaire de divulgation d'intérêts et d'engagement de confidentialité, sur une base annuelle.**

Liste des travaux à réaliser dans la première année

4.1. Fonctionnement du conseil

4.1.2 Rôle du conseil

- **Revoir le *Règlement sur la gouvernance* en tenant compte des exigences légales.**

4.1.3 Comités du conseil

- **Considérant que le comité exécutif et le directeur général partagent la responsabilité de l'administration courante du collège, il serait pertinent que le collège obtienne du ministère des précisions à cet égard afin de mieux circonscrire le champ d'influence de chacun des parties (CA, comité exécutif, direction générale...);**
- **Identifier les comités du conseil à mettre en place, préciser leur composition et définir leur mandat;**
- **Revoir le *Règlement sur la gouvernance* à la lumière des comités du CA qui seront créés;**
- **Assurer la présence d'administrateurs indépendants au comité d'audit et de finance qui ont une formation dans ces domaines.**

4.1.4 Rôle du président

- **Rédiger et adopter une description du rôle et des responsabilités confiées au président du CA visant à enrichir ses fonctions;**
- **Préalable à la nomination d'un prochain président, élaborer un profil des compétences recherchées;**
- **Enrichir le rôle du président pour inclure, entre autres, sa participation à l'organisation des rencontres du CA et l'encadrement du travail des comités du CA.**

4.1.5 Rôle de la direction générale

- **Revoir le *Règlement sur la gouvernance* proposé pour y introduire une définition du terme « situation d'urgence » et prévoir la délégation des pouvoirs du CA au comité exécutif durant la période estivale.**

4.2 Solidité du conseil

4.2.1 Crédibilité

- **Sur la base de l'analyse des compétences réalisée, compléter le profil de compétences recherché des administrateurs et l'utiliser au moment de leur recrutement.**

4.2.2 Légitimité

- **Revoir le processus de nomination proposé des membres du conseil d'administration et de la Commission des études pour assurer leur indépendance.**

4.3 Rendement et performance du conseil

4.3.1 Plan stratégique

- **Compléter le plan stratégique en précisant dans un échéancier, pour chaque objectif les moyens à mettre en œuvre et en fixant des indicateurs mesurables;**
- **Revoir les façons de faire dans le suivi du plan stratégique, l'évaluation de ses résultats et sa révision.**

4.3.2 Rapport annuel et tableau de bord institutionnel

- **Se doter d'indicateurs institutionnels de tableau de bord significatifs (en lien avec les ressources humaines, financières, matérielles, de réussite et de diplomation, etc.);**
- **Encourager chaque direction et service à se donner des cibles liées aux priorités institutionnelles;**
- **Assurer la mise en place du système d'information sur les programmes d'études prévu à la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études.**

4.3.3 Nomination et évaluation des hors-cadre

- **Faire connaître les processus de recrutement, de sélection et d'évaluation des hors-cadre;**
- **Revoir les critères d'évaluation du directeur général basés sur un profil de compétences;**
- **Fixer des attentes claires au directeur général.**

4.3.4 Mécanismes de contrôle

1. **Élaborer et adopter un protocole d'entente pour le « Centre canadien de valorisation du diamant »;**

2. Finaliser et adopter une entente avec le Centre collégial de transfert de technologie (CCTT) en imagerie numérique;
3. S'assurer que l'imputation des coûts aux organismes apparentés est adéquate, complète et qu'elle s'appuie sur une analyse rigoureuse. Les paramètres retenus devraient être autorisés par le CA;
3. Fournir au comité d'audit des outils de contrôle pour assurer la pertinence et l'application des politiques et règlements (partage des responsabilités, délégations financières, etc.);
4. Demander au comité d'audit de porter un regard sur la gestion des risques;
5. Mettre en place des mécanismes de contrôle pour l'élaboration et le suivi des contrats des hors-cadre;
6. Considérant que la COOP n'a pas de statut privilégié dans la réglementation gouvernementale, le CA doit s'assurer d'octroyer le contrat selon les modalités prévues à la réglementation;
7. Revoir le niveau de délégation financière pour donner plus d'autonomie à la direction générale;
8. Préciser au *Règlement relatif aux contrats d'approvisionnement, de service et de travaux de construction*, si les montants utilisés comme paramètres incluent ou non les taxes;
9. Préciser au *Règlement relatif aux contrats d'approvisionnement, de service et de travaux de construction et au Règlement concernant la délégation des pouvoirs dévolus au dirigeant de l'organismes*, les modalités à respecter lors de dépassement des coûts de construction (supérieur à 10%);
10. Exiger un plan quinquennal des investissements basé sur une analyse de l'état physique du parc immobilier;
11. Assurer le suivi des mesures découlant des travaux sur l'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité.

4.3.5 Évaluation du conseil d'administration

- Élaborer et mettre en place un outil qui serait utilisé par les administrateurs à la fin de chaque réunion pour connaître leur appréciation sur les modalités de fonctionnement du CA.

4.4 Code d'éthique et gestion des conflits d'intérêts

- Faire connaître le code d'éthique des administrateurs et le mettre à jour.

Liste des travaux à réaliser dans la deuxième année

4.1. Fonctionnement du conseil

4.1.2 Rôle du conseil

- **Actualiser le cadre de gestion, pour en assurer la cohérence;**
- **Revoir le cadre de gestion pour assurer le respect des exigences légales et ne retenir comme politiques et règlements que ceux qui sont directement sous la responsabilité du CA. Les autres devraient être transformés en directives ou procédures, si besoin est.**

4.1.4 Rôle du président

- **Proposer des activités de formation au président.**

4.2 Solidité du conseil

4.2.1 Crédibilité

- **Se doter d'un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux administrateurs;**
- **Proposer des activités de formation continue aux administrateurs.**

4.3 Rendement et performance du conseil

4.3.3 Nomination et évaluation des hors-cadre

- **Élaborer un programme de planification de la relève des dirigeants de l'organisation.**

4.3.5 Évaluation du conseil d'administration

- **Mettre en place un processus d'évaluation du conseil d'administration.**

4.4 Code d'éthique et gestion des conflits d'intérêts

- **Élaborer et mettre en place un code d'éthique pour les gestionnaires et les employés.**

SITUATION AU COLLÈGE RÉGIONAL CHAMPLAIN

RAPPORT PRÉLIMINAIRE

**Sylvie Beauchamp
Consultante**

**Déposé au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
Décembre 2017**

Rapport de M^{me} Beauchamp sur la situation au Collège régional Champlain

Table des matières

1. Synthèse
2. Introduction
3. Présentation du mandat
 - a. Situation du Collège
 - b. Le rapport Birnbaum, contexte et contenu
 - c. Les développements récents
 - d. Attentes et enjeux
4. Démarches effectuées
 - a. Des raisons de rester optimiste
5. Constats et orientations préliminaires
 - a. Buts généraux
 - b. Problématiques et pistes de solution
 - i. Restaurer la confiance
 - ii. Définir clairement les responsabilités
 - iii. Optimiser le partage de l'information
6. Conclusion
7. Annexe. Comparaison des modèles de gouvernance d'un cégep et d'un collège régional

Synthèse

À la suite du rapport Birnbaum et en réponse aux préoccupations exprimées par les différentes parties prenantes, la ministre de l'Enseignement supérieur s'est engagée à apporter des modifications à la gouvernance du Collège régional Champlain pour l'année 2018-2019. Les changements envisagés seraient inspirés du modèle en vigueur au Cégep de Lanaudière, et permettraient, notamment, de rapprocher la prise de décision du terrain.

Pour opérer cette modification, les mesures suivantes sont recommandées :

1. **aux autorités du Collège** : instaurer des conseils de campus pour chaque campus;
2. **revoir la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages** dans les meilleurs délais;
3. **au conseil d'administration** : inviter formellement les directeurs de campus à participer aux réunions du conseil d'administration;
4. définir les modalités de gouvernance et soumettre au Ministère une demande de modification de la structure du Collège;
5. **au Ministère** : modifier les lettres patentes du Collège et les règles budgétaires qui précisent les ressources financières de l'administration centrale et des campus.

Étapes importantes à l'automne 2017

1. octobre : fin de l'intérim au campus St-Lawrence;
2. 20 octobre : présentation par M. David Birnbaum de son rapport lors d'une réunion du conseil d'administration;
3. mandat donné aux directeurs de campus de former chacun un groupe de travail sur les recommandations du rapport Birnbaum;
4. 29 novembre : dépôt des rapports des groupes de travail de chacun des campus et des diverses considérations des directions de l'administration centrale;

5. formation d'un sous-comité de la directrice générale, des directeurs de campus, d'un représentant de chacun des groupes de travail des campus, d'un étudiant et de la secrétaire générale du Collège et de l'accompagnatrice mandatée par la ministre;
6. 20 décembre : réunion spéciale du conseil d'administration pour la présentation des rapports des groupes de travail.

Introduction

Le Collège régional Champlain est un établissement d'enseignement collégial anglophone qui réunit, sous une même administration, trois campus situés dans trois régions différentes. Cette situation présente des défis particuliers en matière de gestion.

Depuis le mois de septembre, j'ai réalisé plusieurs rencontres à Québec, Saint-Lambert, Sherbrooke et Lennoxville. J'ai rencontré des groupes et des personnes dédiés à la mission éducative du Collège et préoccupés par l'avenir de leur établissement. La priorité de chacun demeure centrée sur la réussite des étudiants, dans un milieu stimulant et apaisé.

Ce Collège connaît des tensions récurrentes. Liées en partie à la forme particulière de sa structure organisationnelle, elles ont conduit à une dégradation des relations entre les parties, et à l'instauration d'un climat de défiance.

Ces difficultés peuvent être surmontées. Pour y arriver, une attitude d'ouverture et de transparence doit présider aux échanges afin d'en arriver à une approche commune des enjeux et à l'élaboration d'un modèle de gouvernance dans lequel chacun travaillera efficacement à la réalisation de la mission du Collège.

Dans ce premier rapport, j'ai présenté les efforts réalisés par les intervenants du Collège pour sortir de l'impasse, posé des constats sur l'état actuel du Collège et esquissé les diverses possibilités de rapprochement entre les parties. J'ai fait voir, de façon précise et détaillée, les solutions à implanter. C'est sur ces solutions que je m'appuierai dans les consultations et les analyses à venir, d'ici le dépôt du rapport final, prévu le 15 mars.

Présentation du mandat

Situation du Collège

Plusieurs fois, dans les dernières années, l'intervention du Ministère a été sollicitée par des employés du Collège régional Champlain.

La ministre a d'abord été interpellée en mai 2014 par le syndicat des enseignants du campus Saint-Lawrence, à Québec. Invoquant le départ de plusieurs gestionnaires et une représentation inadéquate des positions des campus au sein du conseil d'administration, celui-ci revendiquait la constitution du campus Saint-Lawrence en cégep autonome. Cette première revendication d'un nouveau statut pour le campus a été suivie de l'envoi d'une deuxième lettre en décembre et du dépôt, en mai 2015, d'une pétition adressée au leader du gouvernement.

En mars 2015, les trois syndicats du personnel du campus Saint Lawrence se sont tournés vers la ministre pour demander également l'ouverture d'une enquête sur l'administration et la gestion du Collège, en vertu de l'article 29 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Les responsables de cette initiative, appuyée en juin par le syndicat des enseignants du campus Saint-Lambert, dénonçaient des problèmes de gouvernance et un manque de transparence et d'imputabilité du conseil d'administration. Ils jugeaient en outre que le conseil d'administration ne fonctionnait pas de manière adéquate, plusieurs postes demeurant vacants et n'ayant pas été comblés, selon eux, assez rapidement.

Les différents groupes ont été informés que toute démarche pour transformer la structure d'un établissement devait provenir de son administration. De même, la création de trois entités distinctes a été écartée. Les intervenants ont été invités à travailler ensemble à l'amélioration des relations entre les différentes composantes du Collège, et les autorités ministérielles se sont engagées à traiter avec diligence les demandes de reconduction ou de remplacement des membres du conseil d'administration. Pour sa part, le conseil d'administration a réaffirmé la structure régionale du Collège régional Champlain et de ses trois campus, dans une résolution adoptée le 12 juin 2015.

Pour autant, la situation n'est pas revenue à la normale. En avril 2016, notamment, les syndicats des campus de Saint-Lawrence et de Saint-Lambert ont fait savoir qu'ils ne désigneraient plus de représentants pour participer aux rencontres du conseil d'administration.

Le rapport Birnbaum, contexte et contenu

La ministre est intervenue pour aider à résoudre le conflit. Après avoir conféré avec la direction du Collège, et avec l'assentiment du conseil d'administration, elle a confié à M. David Birnbaum, député de D'Arcy-McGee et adjoint parlementaire, le mandat de bien circonscrire les enjeux et de réfléchir à des mesures susceptibles d'assurer la pérennité de l'établissement. Un rapport a été déposé à la fin des travaux, en août 2017.

Dans ce document, M. Birnbaum rappelle que les principaux indicateurs de la santé d'un établissement d'enseignement, soit le taux de réussite scolaire, le nombre de demandes d'admission et les résultats financiers, demeurent largement positifs dans le cas du Collège régional Champlain. De même, l'auteur dit avoir perçu, lors de ses entretiens avec le personnel, un sentiment profond de loyauté envers l'institution, malgré les difficultés relevées.

Son rapport aborde un à un les désaccords fondamentaux, dont la répartition des rôles et responsabilités, la composition et le fonctionnement du conseil d'administration, le mode de partage de l'information à l'intérieur du Collège et la répartition du financement ministériel. Il constate une prise en compte insuffisante des besoins particuliers de chaque campus de même que l'absence d'une vision commune, les valeurs et les objectifs de l'établissement n'étant pas communiqués de façon suffisamment claire. Il existe peu d'exemples, explique-t-il, de coopération et de collaboration entre les campus et le centre administratif, et entre les campus eux-mêmes. Enfin, il observe une volonté de la part de la direction de Sherbrooke de cheminer vers une gouvernance plus centralisée, sans que cette orientation ait été bien définie, expliquée ou entérinée par le conseil d'administration.

L'auteur formule onze recommandations. D'emblée, il exclut toute perspective de transformation des campus en cégeps autonomes, alléguant les coûts de cette opération et le peu d'effets prévisibles sur les services aux étudiants. Ses recommandations portent en partie sur les structures : il propose entre autres la création d'un conseil dans chaque campus, agissant à titre de comité consultatif, la réorganisation de la direction des études et la révision de la composition du conseil d'administration. Il suggère également de revoir les procédures et les protocoles financiers du Collège, d'allouer des sommes spécifiques aux administrateurs du Collège pour leur permettre de visiter plus régulièrement les campus, et d'améliorer les modalités de diffusion de l'information au sein de l'établissement.

Le rapport Birnbaum, contenu et recommandations

<p>Sources de désaccord entre les parties rôles et responsabilités fonctionnement du conseil d'administration partage de l'information répartition du financement ministériel</p>	<p>Principales recommandations</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. création d'un conseil dans chaque campus 2. réorganisation de la direction des études 3. révision de la composition du conseil d'administration 4. révision des procédures et des protocoles financiers du Collège
---	---

Enfin, M. Birnbaum croit utile de faire appel à une ressource externe au Collège pour accompagner la direction et le conseil d'administration dans un processus de définition d'une vision commune.

Les développements récents

Les travaux de M. Birnbaum ont duré près de six mois, de mars à août 2017. Bien qu'ils aient suscité des attentes élevées, la situation demeure problématique. Plusieurs représentants des campus et des membres du conseil d'administration ont écrit au Ministère pour déplorer un nouvel effort de centralisation mis en œuvre pendant cette période par l'administration du Collège.

Ainsi, en juin, les employés ont été informés de la publication d'un nouvel organigramme, dont l'adoption aurait entraîné une réduction significative des responsabilités des directeurs de campus et une augmentation parallèle des pouvoirs de l'administration centrale. Cette annonce ayant suscité de vives réactions, une réunion spéciale du conseil d'administration a eu lieu le 29 juin, et la proposition a été laissée de côté.

Cependant, le procès-verbal de la rencontre n'a pas été déposé à ce jour, les documents soumis à la discussion n'ont pas été distribués aux participants et il n'y a pas eu de retour sur les discussions lors de la réunion suivante du conseil d'administration. Certains représentants des campus doutent donc de la volonté des membres de la direction de consigner les décisions du conseil à cet égard.

Dans les campus, l'instabilité du personnel administratif demeure un facteur d'incertitude. À Saint-Lawrence, en 2017, le directeur adjoint des études (*associate dean*) et la responsable des ressources humaines ont quitté l'un et l'autre, de même que le directeur de campus, qui a été remplacé par le directeur des études par intérim du Collège régional Champlain. Ce dernier départ, associé à l'arrivée à la tête du campus d'un membre de l'administration centrale, a été très mal ressenti par les employés, comme une sorte de tutelle.

En somme. Un contexte difficile

- Depuis 2014, des représentants des campus ont réclamé plusieurs fois la séparation du Collège en trois entités distinctes et l'ouverture d'une enquête sur l'administration et la gestion du Collège régional Champlain.
- En août 2017, en réponse à un mandat de la ministre, M. David Birnbaum a formulé des recommandations pour assurer la pérennité du Collège.
- Avant que M. Birnbaum ne termine ses travaux, de nouvelles tensions sont apparues à la suite de gestes posés par la direction qui, selon certains, entraînaient une centralisation du Collège.

Attentes et enjeux

Afin de rétablir une dynamique favorable à la résolution du conflit, la ministre m'a demandé d'agir auprès des intervenants du Collège et de remplir un mandat qui tient en trois points :

- établir un diagnostic organisationnel complet du Collège et évaluer les recommandations contenues dans le rapport de M. David Birnbaum, afin de contribuer au développement d'une vision commune et à l'adhésion de la communauté collégiale à cette vision;
- discuter avec les diverses parties prenantes aux affaires du Collège, dont le conseil d'administration, des changements organisationnels qui s'imposent et collaborer à leur mise en œuvre avec la direction du collège;
- présenter dans un rapport d'étape et dans un rapport final les résultats de cet accompagnement.

Assurément, mon rôle n'est pas de prendre parti ou d'imposer une solution de l'extérieur mais de travailler avec l'ensemble des acteurs dans le respect du principe d'autonomie des établissements. Il est important de rappeler que la mise en place de structures durables et de relations de travail plus constructives doit résulter d'abord d'un effort commun de tous les membres du personnel, appuyé sur les instances responsables de l'administration et de la gouvernance du Collège.

Les changements permettront de respecter l'engagement de la ministre d'instaurer une nouvelle structure pour l'année 2018-2019, et de bien servir la communauté anglophone québécoise.

Démarches effectuées

Pour mener à bien ma mission, j'ai rencontré individuellement des membres du personnel afin de connaître leur avis sur les problématiques existantes et les moyens d'améliorer la situation. Ces premières entrevues se sont déroulées entre le 27 septembre et le 7 décembre, et seront suivies d'autres rencontres. J'ai également pris connaissance des différents rapports qui traitent de la question et des textes que les acteurs ont publiés pour étayer leur position.

Le 20 octobre dernier, lors d'une réunion du conseil d'administration à laquelle M. Birnbaum était présent, le contenu de son rapport a été discuté par les participants. Les échanges sont demeurés courtois et le résultat s'est révélé satisfaisant, puisque le conseil a invité les directeurs de campus à former des groupes de travail afin de poursuivre la réflexion.

En outre, les acteurs impliqués, aussi bien les représentants de la direction que les employés des campus et du centre administratif, ont déposé les rapports des groupes de travail, et une réunion spéciale du conseil d'administration aura lieu pour en discuter le contenu. Malgré les tensions manifestes, la proximité entre les positions sur plusieurs sujets et l'existence d'une volonté de dénouer l'impasse laissent penser que les parties se dirigent vers des solutions.

Des raisons de rester optimiste

Jusqu'ici, les acteurs font preuve de réalisme. Ils reconnaissent que la création de trois établissements distincts ne se trouve pas à l'ordre du jour. Des actes positifs ont été réalisés de part et d'autre. Les représentants des enseignants des campus Saint-Lawrence et Saint-Lambert ont accepté de siéger de nouveau au conseil d'administration. Aussi, les préoccupations soulevées par les campus ne sont plus abordées à la toute fin des réunions du conseil d'administration mais lors d'un tour de table en début de rencontre.

Le retour à son poste du directeur du campus Saint-Lawrence constitue une autre circonstance favorable à une reprise du dialogue. Il est essentiel que les employés de ce campus, dans le contexte d'un règlement du conflit, aient le sentiment de pouvoir faire entendre une voix distincte auprès de l'administration du Collège.

La direction, à la fin de l'année 2016-2017, a présenté à chacun des campus l'état des finances du Collège. Avant que le budget de l'année suivante soit approuvé, elle a également soumis aux membres du conseil d'administration un budget pour chaque campus. Une réévaluation du mandat et des processus du comité d'audit devrait aussi être entreprise au cours de l'année.

Constats et orientations préliminaires

Buts généraux

Au moment d'identifier problématiques et solutions, il n'est pas inutile de s'interroger sur les finalités de l'exercice, et de poser en particulier cette question préliminaire : quelles sont les conditions à réunir pour assurer un fonctionnement optimal du Collège?

La première condition est de restaurer la confiance entre les intervenants. Les rapports entre les individus et les instances du Collège doivent s'inscrire dans un cadre de respect mutuel et de collaboration. Il ne suffira pas de revoir la structure organisationnelle pour corriger les problèmes actuels de l'établissement, si l'on ne peut pas en même temps établir une ouverture et une cordialité dans les échanges.

Une deuxième condition, pour en arriver à une entente, est d’instaurer une répartition claire des responsabilités. Il n’est pas simple, en raison de la distance, de maintenir des contacts étroits entre les dirigeants du Collège. L’éloignement du centre administratif entraîne une difficulté de communication, qui invite à redoubler de vigilance pour s’assurer d’une part que tous connaissent l’étendue et la limite des tâches qui leur sont assignées, et d’autre part que le mode de gouvernance réponde à des critères exigeants d’efficacité et de rigueur, sans exclure une part de souplesse. Cette clarification des rôles peut se traduire par une autonomie accrue des campus sur les questions pédagogiques, pour optimiser la réactivité des établissements par rapport aux attentes des milieux. Il est entendu qu’un accroissement des prérogatives des campus en cette matière devrait s’accompagner d’une augmentation équivalente de leurs responsabilités en termes de reddition de comptes.

La troisième condition de réussite est une compréhension adéquate des réalités mutuelles. La direction doit aménager des canaux qui favorisent un partage fluide et régulier de l’information, et chacun à son niveau doit prendre le temps de bien expliquer ce qu’il fait, et les motifs de son action. Ce souci de densifier les échanges pourrait aller de pair avec l’instauration de mécanismes de transparence pour la gouvernance centrale et des initiatives pour valoriser la contribution du personnel.

Problématiques et pistes de solution

J’ai identifié ci-dessus trois priorités : restaurer la confiance, répartir clairement les responsabilités et améliorer le partage de l’information. Sous chacune de ces rubriques, dans les lignes qui suivent, j’ai dressé une liste des problèmes relevés dans les dernières années par les employés du Collège, et qui ont été soumis sous forme de courriels, de rapports, ou lors d’entrevues. Il en est parmi ceux-ci qui mériteraient, peut-être, d’être écartés ou nuancés. Dans un premier temps, il semble toutefois nécessaire de bien poser le cadre du débat et de décrire les griefs du personnel, afin de proposer ensuite des pistes de solution qui s’attaquent véritablement aux causes du conflit. Ces problèmes ne sont pas liés spécifiquement à des personnes, les difficultés étant apparues avant l’arrivée en poste de la plupart des responsables actuels.

Restaurer la confiance

Déjà, en 2013, M. Yves Blouin, ancien directeur général du Collège François-Xavier-Garneau, a été engagé à titre de médiateur pour aplanir le différend qui s’accusait entre l’administration centrale et le campus Saint-Lawrence. Dans son rapport, il a fait le constat d’un problème de confiance mutuelle et de l’instauration d’un cycle de communication négative.

Le défi consiste à articuler un équilibre fonctionnel entre, d’une part, une administration centrale qui soutient efficacement l’offre de services dans les établissements, et, d’autre part, des campus qui dispensent une formation de qualité et qui peuvent, du fait de leur proximité, connaître au mieux les besoins des communautés.

En somme. Les chantiers des prochains mois

Les difficultés que connaît le Collège régional Champlain tiennent à une rupture des liens de confiance, causée en partie par des structures de gouvernance inadéquates. La normalisation de sa situation, si elle prendra du temps, doit passer par trois processus fondamentaux :

- instituer une démarche, assortie d'un échéancier, pour la révision des structures administratives du Collège régional Champlain;
- assainir les relations entre les membres du personnel;
- rallier tous les intervenants derrière une vision commune de l'avenir du Collège.

Définir clairement les responsabilités

Les problématiques : la gouvernance générale

Présentement, la structure administrative du Collège régional Champlain fait l'objet de réserves nombreuses. Tout d'abord, les responsabilités ne sont pas délimitées de façon assez précise, croient les intervenants. Les liens hiérarchiques ne sont pas établis nettement entre le directeur des études, à Sherbrooke, et les directeurs adjoints des études installés dans les campus. Bien que responsable légalement, le directeur des études n'est pas toujours informé des décisions prises au niveau local, et il ne peut pas, en raison de son éloignement, faire circuler adéquatement l'information dans les campus. Les gestionnaires centraux rapportent qu'il est difficile, de façon générale, de traiter avec les responsables locaux ayant les mêmes fonctions qu'eux-mêmes, ceux-ci devant également se rapporter aux directeurs de campus. Pour cette raison, les interactions entre les membres du personnel manquent de régularité. De surcroît, les attributions de la direction générale et de la direction des études sont jugées trop semblables, ce qui empêche ces deux instances de remplir pleinement leur rôle.

Les membres de la direction soulignent également que le peu de clarté des mandats, de même que l'intervention des directeurs de campus, les empêchent souvent d'appliquer les pratiques et les mécanismes comptables en vigueur dans l'ensemble du réseau collégial.

Les porte-parole des campus, à leur tour, se plaignent d'un déficit de pouvoirs décisionnels à l'échelle locale. Ils estiment que la distribution des ressources n'est pas équitable et qu'elle favorise l'administration centrale, ce qui amène à recruter trop de cadres et de personnes éloignées du terrain. En outre, selon eux, les responsables des campus ne possèdent pas assez de latitude pour élaborer des programmes distincts de stage, de placement ou d'échange, ou pour organiser des activités communautaires.

De plus, les acteurs locaux croient que l'administration centrale s'ingère indûment dans les affaires internes des campus. La commission des études, entre autres, n'hésiterait pas à revenir sur les décisions des conseils académiques des campus, et les choix des campus seraient renversés à un plus haut niveau. Les mêmes insatisfactions sont formulées quant à la gestion des ressources humaines. Plus d'une fois, la direction aurait refusé d'approuver des contrats octroyés par les campus, et retardé par ses interventions la résolution de problèmes qui ne requéraient pas son implication.

Au surplus, d'aucuns dénoncent des procédures bureaucratiques complexes, qui étouffent les actions locales, et ils citent l'exemple d'un formulaire d'embauche qui requiert jusqu'à cinq signatures. Les processus pour l'embauche, les nominations et le paiement des fournisseurs sont lourds et prennent trop de temps, ajoutent les représentants des campus, ce qui nuit au bon déroulement des activités; certaines règles seraient mal appliquées car peu comprises par le personnel.

Le fonctionnement du conseil d'administration n'échappe pas aux reproches. Des irrégularités sont constatées parmi lesquelles des délais prolongés pour demander au Ministère la nomination ou la reconduction d'un membre à un poste devenu vacant, le recours excessif au huis clos par une interprétation large du conflit d'intérêt, l'imprécision de procès-verbaux ou la distribution incomplète de la documentation.

Si les élèves n'ont pas eu à souffrir des tensions administratives, certaines inquiétudes surgissent à l'horizon au sujet de la qualité de l'enseignement. Ainsi, le Collège a tardé à répondre aux recommandations de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, et il n'a pas réussi à respecter les échéances qu'il s'était fixées lui-même pour l'implantation d'une nouvelle politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages. Cette politique devrait être mise à jour pour tenir compte de l'évolution des réalités de l'enseignement collégial : par exemple, depuis son adoption, le nombre d'élèves ayant un handicap est passé de 2 à 8 % de l'effectif. Des réunions de la commission des études ont aussi été annulées faute de points à l'ordre du jour.

En somme. Les critiques sur les structures

Les structures administratives du Collège nourrissent des critiques, que l'on peut résumer en quelques mots :

- les responsabilités et les liens hiérarchiques ne sont pas définis clairement;
- les pouvoirs décisionnels paraissent insuffisants au niveau local;
- le fonctionnement et la composition du conseil d'administration accordent un poids trop lourd aux préoccupations du centre administratif.

Les affaires institutionnelles et pédagogiques

La constitution de groupes de travail a eu un impact immédiat sur l'avancement du dossier. La prise de parole n'est plus dispersée comme elle l'était naguère, elle est aujourd'hui le fait d'interlocuteurs bien identifiés et légitimes qui avancent des solutions et qui doivent tenir compte d'autres suggestions que les leurs. Il existe dans leurs prises de position de nombreux points de convergence. C'est là-dessus qu'il faut maintenant bâtir.

Ainsi sur la question des conseils de campus. M. Birnbaum a recommandé que des conseils soient formés dans chacun des campus : ces organismes agiraient à titre de comités consultatifs auprès du conseil d'administration et seraient consultés sur les enjeux relatifs à l'administration des campus. Tous les acteurs, sans exception, ont endossé cette recommandation (à l'exception des employés professionnels et de soutien de l'administration centrale qui, moins concernés, ne l'ont pas commentée).

Les parties devront s'entendre, bien sûr, sur les attributions de ces organes. Pour leur part, les représentants des campus souhaitent qu'ils se prononcent sur les questions pédagogiques, dont l'approbation et la sanction des programmes, sur le contenu des politiques institutionnelles et sur les finances des campus. L'évaluation du directeur de campus pourrait également être de leur ressort. L'administration centrale, tout en ouvrant la porte à ce changement, a rappelé que la gouvernance du Collège régional Champlain et la définition d'orientations stratégiques pour l'établissement dans son ensemble ne cesseraient pas de relever du conseil d'administration.

La suggestion de M. Birnbaum de supprimer le poste de directeur des études du Collège régional Champlain, à l'instar du Cégep de Lanaudière, et de transférer ses compétences au niveau des campus, a été bien accueillie. Ce changement irait dans le sens d'un renforcement de l'autonomie des campus en ce qui concerne la pédagogie et la gestion de l'offre de programmes. Il comporte des avantages indéniables, dont celui de rapprocher la direction des études des services aux étudiants, qui sont localisés dans les campus, et de créer entre ces deux services des liens favorisant la réussite scolaire. Un directeur des études plus près du terrain serait également mieux capable d'assurer le transfert de l'information aux professeurs, sur les modifications apportées aux programmes d'études, par exemple.

Dans son rapport, M. Birnbaum recommande que les responsabilités du directeur des études soient reportées sur les directeurs de campus, qui seraient reclassés comme hors cadres et recevraient le titre de directeurs des études du campus. Cette évolution ne va pas de soi, puisqu'elle occasionnerait pour ces personnes une imposante charge de travail. De fait, le groupe de travail de Lennoxville rapporte des dissensions en son sein sur l'opportunité de maintenir une distinction entre les fonctions de directeur de campus et de directeur des études, ou de fusionner les deux postes.

Il faudra de toute façon, à l'intérieur de chaque campus, revoir les attributions du directeur adjoint des études et s'assurer que le titulaire de la direction des études reçoive l'appui d'une équipe active et compétente. En parallèle, il faudrait mener une réflexion sur le partage des ressources et responsabilités entre le centre et les campus. Les différents acteurs conviennent qu'une hausse des pouvoirs des campus dans le domaine de la pédagogie doit s'accompagner d'un déplacement de l'imputabilité, chaque établissement étant comptable des résultats obtenus.

Dans la foulée, les acteurs approuvent la proposition de M. Birnbaum de créer trois commissions des études distinctes, une pour chaque campus, agissant comme des entités consultatives auprès des conseils de campus. Les critères de sélection des membres seraient laissés à la discrétion de chaque établissement.

Pour renforcer le rôle des campus dans la définition des priorités en matière de pédagogie, des intervenants ont aussi évoqué la possibilité de concevoir des politiques institutionnelles séparées pour chacun des sites d'enseignement. Cette voie apparaît difficile à emprunter. En revanche, il serait possible de refléter les réalités particulières de chaque campus à l'intérieur des politiques du Collège régional Champlain.

En somme. Quelques terrains d'entente

Les terrains d'entente ne manquent pas pour entamer la révision de la structure du Collège. J'en ai cité quelques-uns :

- la création de conseils de campus;
- la réforme de la direction des études, dans le sens d'une autonomie accrue des campus;
- l'institution de trois commissions des études distinctes;
- l'insertion de dispositions particulières dans les politiques institutionnelles du Collège.

La gestion administrative

Derrière cette apparente unanimité sur des mesures ciblées, nous voyons se dessiner un désaccord de fond, qui porte sur la compréhension respective des rôles de l'administration centrale et des campus. Ces derniers se réclament du principe de subsidiarité et revendiquent un nombre plus considérable de responsabilités. Ils demandent par exemple des pouvoirs extensifs en matière de ressources humaines, dont le recrutement des nouveaux employés, les relations de travail, la fixation des salaires du personnel non syndiqué et le traitement des plaintes et des absences. Ils exigent un contrôle local des budgets et des dépenses quotidiennes, et suggèrent que les subventions gouvernementales soient versées directement aux campus pour ce qui relève de leurs attributions.

Pour plusieurs intervenants locaux, les fonctions du centre administratif seraient réduites à une simple prestation de services. Celui-ci s'occuperait par exemple de l'achat d'équipements et de la recherche, suivant les priorités identifiées par les campus. Il serait également chargé de l'assurance-qualité et des services administratifs qui nécessitent une collaboration, tels la consolidation de la reddition de comptes, la gestion de la paie et des avantages sociaux, et le soutien aux campus dans la planification à long terme des infrastructures.

En même temps, les campus attendent plus de transparence de la part de l'administration centrale, et ils mettent de l'avant la notion de responsabilité réciproque, en vertu de laquelle un campus pourrait demander au centre administratif de revoir une décision avec laquelle il serait en désaccord (l'inverse serait aussi possible). Pour les représentants du campus de Lennoxville, la répartition des tâches pourrait être reconsidérée de façon régulière, à toutes les cinq années par exemple : elle prendrait la forme d'un achat par les campus d'un bloc de services à dispenser par le centre administratif.

Ces demandes entraîneraient un renversement complet de la hiérarchie du Collège, et il est à craindre que cela freine le progrès des discussions. L'existence d'un centre administratif a pour but d'éviter les duplications et de générer des économies d'échelle, et il peut entrer dans l'intérêt des campus de déléguer des pouvoirs à une instance centrale.

En somme. Un possible désaccord de fond

- Les campus revendiquent des responsabilités accrues en matière de finances, de gestion des ressources humaines et d'achat d'équipements, entre autres.
- Ce faisant, l'autonomie des campus serait maximisée et le rôle du centre administratif se limiterait à une prestation de services, en accord avec les priorités définies localement.
- Cependant, la démarche actuelle ne peut pas conduire indirectement à l'autonomisation complète de la structure administrative de chaque campus.

Les discussions en cours pourraient servir de levier pour aligner les façons de faire du conseil d'administration sur les meilleures pratiques observées dans le réseau collégial. En premier lieu, il faudrait que les membres soient bien informés du rôle d'un conseil d'administration et de leurs propres responsabilités. Cela pourrait passer par une formation des administrateurs lors de leur entrée en fonction, qui serait réalisée par des services externes et professionnels. En outre, si des conseils de campus sont formés, il serait important de bien identifier leurs pouvoirs et ceux du conseil d'administration. Enfin, l'administration centrale devrait mieux équiper le conseil d'administration par l'adoption de mandats, politiques, procédures, etc.

Optimiser le partage de l'information

À côté de l'aménagement des structures organisationnelles, le partage de l'information est un motif additionnel d'irritation. Les employés rapportent que des décisions importantes sont prises sans consultation des campus, même lorsque ceux-ci sont expressément concernés. La direction, soutiennent-ils, refuse d'aborder certains enjeux et ne relaie pas adéquatement l'information reçue du Ministère. Au sein du conseil d'administration, la distribution de la documentation serait incomplète et non uniforme, et les documents déposés par les membres ne seraient pas toujours remis à l'ensemble des administrateurs.

La même opacité caractérise la gestion financière de l'établissement et les procédures relatives aux allocations des fonds, précise-t-on. À titre d'exemple, le rapport Birnbaum mentionne qu'un manque à gagner de 1,6 M\$ a été inscrit au début de l'année 2017 dans l'état des recettes et dépenses du conseil d'administration, et que les campus, tout en étant contraints d'absorber ce déficit, n'ont pas été informés de la manière dont celui-ci a été accumulé, ce qui laisse cours à des interprétations variables et à des rumeurs défavorables à l'administration ou aux campus. Les défauts dans la communication sont également accentués par la distance entre les sites.

Vers une normalisation de la situation

Compte tenu des inquiétudes exprimées, il est pressant que les acteurs réfléchissent à des mécanismes de diffusion de l'information. Deux mesures, qui figurent dans le rapport Birnbaum, ont été reçues positivement par tous les intervenants : d'une part l'inscription systématique à l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration d'un suivi des dossiers des conseils de campus, et d'autre part l'organisation annuelle d'une journée d'information et d'orientation. Ces deux initiatives favoriseraient la transmission de bas en haut et de haut en bas de l'information nécessaire à la prise de décision. La création d'un journal électronique à l'interne, souhaitée par un des groupes de travail, constituerait elle aussi une avenue prometteuse, en ce qu'elle permettrait de reconnaître et de valoriser l'implication des employés.

Le rapport Birnbaum propose également de consacrer des ressources au développement d'outils et de stratégies de communication, élaborés par l'administration centrale en collaboration avec le conseil d'administration. La directrice générale a fait savoir qu'elle voulait depuis longtemps créer une direction des communications, qui serait responsable des échanges intérieurs et extérieurs, des relations avec les médias, de la présence sur les médias sociaux et de la coordination des campagnes de publicité; si cette équipe n'a pas vu le jour, affirme-t-elle, c'est en raison de budgets insuffisants.

Les responsables des campus reçoivent cette proposition sans chaleur. Le problème, selon eux, réside dans un manque de confiance envers l'administration centrale, et l'ajout à Sherbrooke d'une instance chargée des communications ne contribuerait en rien à le régler. Un groupe de travail suggère de remettre au secrétariat général la responsabilité des communications internes, et un autre envisage de laisser aux campus la conception de leurs propres outils de communication, de manière à bien refléter les identités locales.

Le besoin de transparence sur les questions financières a été reconnu par tous les employés des campus, et la direction devra poursuivre les efforts entrepris cette année en ce sens. En ce qui concerne la présence sur le terrain du directeur des études, les solutions institutionnelles envisagées par les parties devraient lever cet irritant.

En somme. Améliorer le partage de l'information

- Les employés des campus croient que l'information est mal partagée, en matière de finances notamment, et que des décisions importantes sont prises sans les consulter.
- Des mesures font consensus et pourraient être adoptées dès maintenant : la mise à l'ordre du jour systématique des enjeux locaux lors des réunions du conseil d'administration, et l'organisation annuelle d'une journée d'information et d'orientation.
- Les acteurs locaux n'admettent pas qu'il soit pertinent d'établir une supervision centralisée des communications.

Conclusion

Bien que les discussions en soient à leur début, il semble que le modèle de gouvernance presenté se rapproche de celui du Cégep de Lanaudière. En guise de rappel, les caractéristiques principales de ce modèle sont que les directeurs des collèges constituants ont des responsabilités en matière de pédagogie et siègent au conseil d'établissement dans chaque collège constituant et au conseil d'administration du collège régional; la nomination automatique des directeurs des collèges constituants au conseil d'administration; et l'adoption d'un plan de réussite dans chaque collège constituant. Ce modèle permet de rapprocher le pouvoir décisionnel du terrain. Une comparaison plus exhaustive des dispositions législatives concernant les cégeps et les collèges régionaux figure en annexe.

Tel que mentionné en introduction de ce document, ce rapport d'étape sera suivi en mars 2018 d'un rapport final, dans lequel je dresserai un bilan du processus d'accompagnement. Je répète que, malgré la persistance d'un climat de confrontation, les parties ont affiché clairement leur désir de parvenir à une entente, de sorte que l'on peut augurer positivement de l'évolution du dossier. Déjà, comme je l'ai exposé, des solutions ont reçu l'assentiment du plus grand nombre et pourraient être mises en œuvre dans un court délai. Je profite de l'occasion pour exprimer ma gratitude au personnel du Collège pour l'accueil qu'il m'a réservé jusqu'ici.

Je considère en outre qu'il serait opportun, en complémentarité des gestes déjà posés, que la ministre retienne les services d'une personne qui connaît bien le cadre législatif et réglementaire du réseau collégial, pour conseiller les employés de l'établissement sur les conditions de possibilité et les aspects plus techniques des changements envisagés.

Annexe. Comparaison des modèles de gouvernance d'un cégep et d'un collège régional

Dimension	Cégep	Collège régional
Chapitre et articles visés de la Loi sur les collèges..., c. C-29	Chapitres I, articles 1 à 30.9	Chapitre II, articles 31 à 70
Constitution	<ul style="list-style-type: none"> - Collège institué par lettres patentes sous le grand sceau (art. 2) - Le Collège est une personne morale (art. 6) 	<ul style="list-style-type: none"> - Collège régional institué par lettres patentes sous le grand sceau, formé de un ou plusieurs collèges constituants (art. 31) - Le Collège régional est une personne morale (art. 32) - Le collège constituant est un établissement d'enseignement chargé de mettre en œuvre les programmes d'études collégiales que le collège régional lui confie (art. 47)
Conseil d'administration : nombre de membres	<ul style="list-style-type: none"> - 19 membres (art. 8) - Jusqu'à 25 membres lorsqu'un collège a plus d'un site d'enseignement (art. 8.1) - 20 membres à Champlain (1996, c. 99, art. 1) 	<ul style="list-style-type: none"> - 19 personnes plus 1 personne par territoire de collège constituant (art. 33) - 22 membres à Lanaudière
Conseil d'administration : composition	<ul style="list-style-type: none"> - 9 membres externes (art. 8) <ul style="list-style-type: none"> o 7 nommés par la ministre o 2 nommés par le C.A. - 8 membres internes élus par leurs pairs (art. 8) <ul style="list-style-type: none"> o 2 parents o 2 étudiants o 2 enseignants o 1 professionnel non enseignant o 1 membre du personnel de soutien - Directeur général - Directeur des études 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 membres externes <ul style="list-style-type: none"> o 3 nommés par la ministre, soit 1 par territoire de collège constituant o 5 autres nommés par la ministre o 2 par le C.A. - 8 membres internes élus par leurs pairs <ul style="list-style-type: none"> o 2 parents o 2 étudiants o 2 enseignants o 1 professionnel non enseignant o 1 membre du personnel de soutien - Directeur général - 3 directeurs de collège constituant
Direction supérieure	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur général - Directeur des études 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur général - Directeur du collège constituant
Directeur général	<ul style="list-style-type: none"> - Nommé et renouvelé par le C.A. (art. 20) - Après avoir pris l'avis de la Commission des études - Veille à l'exécution des décisions du conseil et du comité exécutif 	<ul style="list-style-type: none"> - Nommé et renouvelé par le C.A. (art. 39) - Après avoir pris l'avis du conseil d'établissement et de la Commission des études de chaque collège constituant

Dimension	Cégep	Collège régional
Directeur du collège constituant	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur de campus 	<ul style="list-style-type: none"> - Nommé par le C.A. après avoir pris l'avis du conseil d'établissement et de la Commission des études du collège constituant (art. 66) - Assure la direction des études et la direction administrative du collège constituant sous l'autorité du directeur général (art. 69) - Exerce aussi les fonctions et pouvoirs que lui délègue le conseil d'administration du collège régional (art. 70)
Comité exécutif	<ul style="list-style-type: none"> - Présidé par le directeur général (art. 16) - Membres du conseil élus par le C.A. - Fonctions : administration courante du collège et autres pouvoirs conférés par règlement du collège 	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 5 membres (art. 37) - Présidé par le directeur général - Directeur de chaque collège constituant - Fonctions : administration courante du collège et autres pouvoirs conférés par règlement du collège
Commission des études	<ul style="list-style-type: none"> - Instituée par le C.A., qui en détermine la composition (art. 17) - Possibilité d'établir des sous-commissions par règlement de régie interne (RRI) 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituée par le C.É. de chaque collège constituant (art. 52) - Composition déterminée par le C.É.
Commission des études : composition	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins : <ul style="list-style-type: none"> o Présidée par le directeur des études (art. 17) o Personnel responsable de programmes d'études : nommé par le C.A. o Enseignants, professionnels non enseignants, étudiants : nommés par leurs pairs 	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins : <ul style="list-style-type: none"> o Présidée par le directeur du collège constituant (art.17) o Personnel responsable de programmes d'études : nommé par le C.A. o Enseignants, professionnels non enseignants, étudiants : nommés par leurs pairs
Conseil d'établissement : nombre de membres	<ul style="list-style-type: none"> - Peut être mis sur pied par RRI - Composition déterminée par RRI 	<ul style="list-style-type: none"> - 16 membres (art. 48)
Conseil d'établissement : composition	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminée par RRI 	<ul style="list-style-type: none"> - 7 membres externes <ul style="list-style-type: none"> o 6 nommés par la ministre o 1 membre du C.A. (nommé par la ministre) - 8 membres internes élus par leurs pairs <ul style="list-style-type: none"> o 2 étudiants o 2 enseignants o 1 professionnel non enseignant o 1 membre du personnel de soutien o 2 parents - Directeur du collège constituant

Dimension	Cégep	Collège régional
Plan stratégique	- Établi par le conseil d'administration, lequel intègre un plan de réussite (art. 16.1)	- Établi par le conseil d'administration, qui consulte les collèges constituants, lequel intègre le plan de réussite de chaque collège constituant (art. 46)
Plan de réussite	- Peut inclure des dispositions propres à chacun des centres d'enseignement par règlement de régie interne (RRI)	- Établi par chaque conseil d'établissement (C.É.) des collèges constituants (art. 46)

Direction des enquêtes

Québec, le 3 décembre 2021

PAR COURRIEL

Monsieur François Paradis
Président
Collège Régional Champlain
1301 Boulevard De Portland
Sherbrooke (Québec) J1J 1S2

Monsieur le Président,

La présente a pour but de vous annoncer que vous serez sollicité dans le cadre d'une enquête administrative confiée à la Direction des enquêtes en vertu de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (RLRQ, c. C-29).

L'intervention portera sur l'administration et le fonctionnement du Cégep Champlain—Saint-Lawrence et du Cégep régional Champlain, notamment en matière de gouvernance et de climat organisationnel au sein de la haute direction.

Dans les prochaines semaines, vous serez contacté par un enquêteur, qui vous demandera de produire un certain nombre de documents. Vous serez ensuite invité pour une rencontre à venir en janvier 2022.

Je demeure disponible pour toute information additionnelle concernant cette démarche.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le Directeur des enquêtes,



Philippe Côté, CPA, CMA

c. c. Mme Odette Côté, Directrice générale, Cégep régional Champlain
M. Edward Berryman, Gouverneur et directeur, Cégep Champlain-St-Lawrence

Cégep de Lévis
Constats et recommandations
Accompagnement (phase 1)

Décembre 2020

A solid red horizontal bar spans the width of the page at the bottom.

Introduction

- Les commentaires des personnes rencontrées en lien avec la structure du **scénario** d'entrevues :
 - les **attentes**, des **exemples de collaboration**, les **problématiques** à travailler, les **valeurs à accentuer**, des suggestions ou **recommandations**
- Les **constats** en fonction échanges, lecture de divers documents, rapports, jugement etc.
- **Pas** une **évaluation** du climat de travail **ni** un **diagnostic** des relations de travail
- Cette démarche d'accompagnement devra permettre aux parties prenantes de trouver des **solutions en équipe**.

Contexte de l'accompagnement

- **Lettre de la secrétaire du CA du 12 juin** : intervention du Ministère « *afin de soutenir le Conseil d'administration dans une recherche de solutions ...* »
- **Lettre des membres internes du CA du 22 juin au ministre** : intervenir afin de « *dénouer l'impasse* »
- **Lettre VP CSN dans Journal de Lévis du 28 mai au Ministre**: demande « *d'assainir le climat de travail et de restaurer la confiance* ».
- **Résolution CA-3369** adoptée le 15 juin. réclamant du Ministre « *une intervention ministérielle se traduisant par la désignation d'un accompagnateur externe* ».
- **Lettre de la Ministre du 17 juillet**: désigne un **accompagnateur**, afin « *aider le Cégep de Lévis-Lauzon à résoudre ses problèmes et à retrouver un climat de confiance mutuelle et de collaboration* » et dit compter « *sur la collaboration de toutes les parties en présence, notamment le conseil d'administration, la direction du collège, les cadres et les instances syndicales afin de participer de bonne foi à l'accompagnement ...* »

Mandat de l'accompagnateur

- *« d'accompagner le Cégep de Lévis-Lauzon afin de l'aider à résoudre ses problèmes et à retrouver un climat de confiance mutuelle et de collaboration ».*
Elle invite « à discuter avec toutes les parties prenantes aux affaires du Cégep, dont le conseil d'administration, des changements qui s'imposent et à **collaborer à leur mise en œuvre avec la direction du collège** ».
- Lettre de la Ministre à Serge Brasslet le 17 juillet
-

Démarche

•Objectifs

- Identifier les **forces**, les **irritants** et les zones possibles de **collaboration**;
- Accueillir des **suggestions** pour les démarches subséquentes;
- Sonder la volonté des acteurs clés de travailler ensemble à **trouver des solutions** pour améliorer la situation dans un **climat positif et serein**;
- Vérifier **l'adhésion aux valeurs** du Cégep, individuellement et collectivement.

Rencontres

Rencontres individuelles	Rencontres collectives
<p>Direction générale Direction des études Tous les autres membres de la direction Présidence des syndicats Présidence association des cadres Les DG des CCTT Permanence de l'Association étudiante Coordinations de départements Présidence du CA Vice-présidence du CA Membres externes et internes du CA</p>	<p>Le comité de direction</p> <p>Les exécutifs de 3 syndicats et de l'ACCQ locale L'exécutif de l'association étudiante</p> <p>Commission des études</p> <p>Assemblée des coordonnateurs des départements</p>

Résultats des rencontres

- Du 1^{er} octobre au 18 décembre, une **centaine de personnes** ont échangé ou communiqué avec l'accompagnateur.
 - Tous les **membres du CA** (sauf deux), tous les **cadres et hors cadres**, des **administrateurs démissionnaires** et des **ex-cadres et hors cadres** ont participé à l'exercice ainsi que les **directions générales des CCTT** et de la **Fondation**.
 - Une **quinzaine d'enseignants**, **cinq professionnels** et **trois employés de soutien** ont été rencontrés ou se sont exprimés par courriel.
 - De plus des rencontres se sont tenues avec la **Commission des études** et l'**assemblée des coordonnateurs** de département.
 - L'accompagnateur a aussi participé à **deux rencontres du Conseil d'administration**, les 22 septembre et 13 octobre et à un **échange avec les membres internes du CA** lors d'une réunion convoquée par la Présidente le 22 septembre.
 - Les rencontres collectives ont eu lieu avec **tous les groupes sauf**: les exécutifs des syndicats de **soutien** et des **professionnels** ainsi que de l'**Association étudiante**.
 - Les présidences des syndicats, la permanence de l'Association étudiante, une administratrice interne et un administrateur étudiant n'ont pas été rencontrés.

Les attentes

- **Nommer** et analyser les **inconforts** dans le fonctionnement des instances, au premier chef le CA et ses comités incluant la Commission des études;
- **Clarifier** les **rôles et fonctions** des **instances** et des **principaux acteurs**, dont les cadres, afin de permettre à tous de contribuer positivement selon la nature de leur travail;
- **Améliorer** les **communications** institutionnelles sur les grands dossiers, assurer une **liberté d'expression individuelle** lors des consultations.

Exemples de collaboration

- la préparation et l'adoption du **Plan stratégique 2018-2023** qui a été un modèle de collaboration et d'adhésion.
- la **gestion de la pandémie** et le virage technologique que cela a amené avec l'enseignement à distance.
- Parmi d'autres exemples, on a mentionné :
 - la **médiation de 2016** qui a amené certains changements positifs,
 - le développement de la **Politique institutionnelle de gestion des programmes**.
- Donc, le Cégep a déjà à son actif **des capacités de travail en collaboration** dans certains dossiers institutionnels. Il faudra voir comment **répéter ces succès** dans la gouvernance, le fonctionnement du Cégep et la gestion des dossiers pédagogiques et administratifs..

Des problématiques non résolues

- Au niveau de la gouvernance :
- **Réunions du Conseil** : ambiance lourde, silences, crainte de s'exprimer, écoute mutuelle,
- **Rôle et composition de comités** incluant la Commission des études,
- Amélioration du **fonctionnement** en ce qui concerne divers éléments dont :
 - les règles d'assemblée, le quorum, le rôle et le statut des membres (internes vs externes) les procédures de vote, les mandats et la composition des comités, l'intégration des nouveaux membres, etc.

Des problématiques non résolues

- Au niveau du fonctionnement du Cégep :
 - **Cheminement des dossiers** vers le CA lourd et complexe;
 - **Fonctionnement** de l'Assemblée des coordonnateurs de départements;
 - Processus de **sélection, intégration, évaluation, rétention, roulement** du personnel incluant les cadres;
 - Clarification des **rôles** des **gestionnaires** vs les **représentants syndicaux**;
 - **Mandat** et composition des **comités** institutionnels

Les valeurs du cégep à travailler

- **Tous** ont affirmé y **adhérer**.
- Cependant, grand **consensus, institutionnellement** les valeurs de
 - **transparence**
 - **respect**
 - **collaboration**

pas vraiment au rendez-vous des instances (CA, comités etc.) et lors des échanges.

Les constatations de l'accompagnateur

- **Jugement du TAT : élément déclencheur**, qui a révélé au grand jour des problèmes au niveau de la gouvernance et du fonctionnement du cégep,

mais aussi

- divers autres rapports (**Chabot 2011, Demers 2016, Médiation 2016**) et des démarches **judiciaires** au cours des années passées démontrent que certaines **problématiques** existent encore et devraient être **traitées**.

Les constatations de l'accompagnateur

- **Concernant la gouvernance :**

- . Dans tous les textes traitant de gouvernance, on met à l'avant plan la **nécessaire collaboration** CA-Direction
 - mais il faut aussi ne pas oublier le **nécessaire œil critique** qui évite de tomber dans la **complaisance**. Dans le traitement du jugement du TAT on aurait pu **assurer plus de vigilance** à cet égard.



Les constatations de l'accompagnateur

- Concernant la gouvernance
- **Peu de débats**, cela peut nuire à la nécessaire **solidarité** de tous les membres du CA sur les décisions prises et dument adoptées.
- **Méconnaissance** notoire des rôles et **pouvoirs des instances** associées au CA, (comité exécutif, comités, Commission de études, etc.).
- De plus, lors des rencontres du Conseil, un certain **malaise** et même une **tension** se ressentent, certains ont dit venir au conseil avec une « *boule dans l'estomac* ».
- Il faudra travailler donc avec les membres du CA à:
 - reconstruire la **confiance**, la **cohésion** et la **solidarité** entre les membres, **tous** les membres,
 - clarifier les **modalités de fonctionnement** du conseil,
 - préciser **rôles et fonctions** des **membres** et des **comités** du Conseil d'administration

Les constatations de l'accompagnateur

- Concernant le fonctionnement du Cégep
- Pour assurer un **encadrement de qualité**,
 - clarifier **les rôles et responsabilités du personnel cadre**, principalement auprès des **instances**, afin qu'il soit en mesure de contribuer pleinement et positivement au développement du Cégep.
- Comme à la suite de **l'entente de 2016** concernant (ACD), il y a eu une **certaine amélioration** au niveau de son fonctionnement. Cette instance est **strictement administrative** et traite de dossiers plutôt factuels. On note toujours **certains inconforts**, entre autres du côté de la **direction des études**, dont il faudra traiter et y apporter des **ajustements**.
- Le **cheminement des dossiers** devant aller au CA, surtout ceux de **nature pédagogique**, comme la révision de programmes, semble **lourd** et mérite d'être **clarifié et simplifié**.

**RECOMMANDATIONS
POUR LA PROCHAINE ÉTAPE**

Deux chantiers à mettre en place

Dans un premier temps,:

- Procéder à l'**évaluation** du fonctionnement du CA et faire un suivi;
- Organiser une **formation** en gouvernance (IGOPP) pour tous les membres du CA.

Dans un deuxième temps, de février à juin,

- **Deux chantiers** seront créés et traiteront des problématiques suivantes au niveau de :
- **La gouvernance :**
 - Réviser les règlements de **régie interne** (1-2- 3)-29) et les scinder en un seul consolidé.
- **Le fonctionnement du Cégep :**
 - Développer un document des **principes directeurs de gestion** complément au **Plan stratégique et du Projet éducatif**, qui établira les **principes** qui guideront les gestionnaires et le personnel ayant des responsabilités administratives dans leur **interventions quotidiennes** dans la réalisation de leurs tâches et le traitement des dossiers qui leur est confié.

Fonctionnement des chantiers

- Pour traiter des dossiers de **la gouvernance**, le **premier groupe de travail** sera **composé principalement de membres internes et externes du CA**. Certains autres **acteurs clés non-membres** du CA pourraient se joindre aux échanges.
- En ce qui concerne le **fonctionnement du Cégep**, le **deuxième autre groupe de travail** sera formé de **cadres et de représentants de toutes les catégories de personnel** effectuant des tâches administratives et qui ont démontré un intérêt à contribuer à la démarche. Ce document sera **présenté et adopté au Conseil d'administration**.
- Ce mode de fonctionnement permettra aux membres de ces deux groupes **de travailler ensemble et de trouver les consensus nécessaires** afin d'amener des **changements structurants**. Ce travail collectif permettra aux personnes concernées de mieux se connaître, de collaborer, de chercher des compromis et ainsi **créer un meilleur climat de confiance**. .
- Pour permettre aux participants de se **concentrer sur les changements proposés**, des **propositions de texte**, inspirées des documents similaires dans d'autres organisations, seront **acheminées une semaine avant** les rencontres qui se limiteront à **deux heures**. Ce mode de fonctionnement permettra de **discuter du fond des modifications** sans se laisser ralentir par un **exercice d'écriture collective**.
- Considérant **le contexte de la pandémie** qui alourdit les tâches de tous et considérant que plusieurs membres sont des bénévoles, les activités de **l'hiver se limiteront à ces deux grands chantiers et les rencontres auront lieu aux deux semaines**.

À l'automne 2021, les travaux de la troisième étape

• Ils se concentreront au niveau de :

- **La gouvernance**
- **Mise en œuvre et suivi** des modifications réglementaires.
- **Le fonctionnement du Cégep**
- Révision des **politiques de dotation et d'évaluation** du personnel et leur mise en œuvre
- Clarifier la **procédure de cheminement des dossiers institutionnels.**
- Révision des **mandats et pertinence des comités.**

Conclusion

- Un collège pour lequel tous les participants possèdent un **grand sentiment d'appartenance**
- Tous sont **fiers** d'y travailler, et ce même si parfois ils trouvent cela lourd.
- Volonté de plusieurs de s'engager dans le processus et **d'y contribuer personnellement**
- **Ambiance de travail** dans les services et les départements est généralement **bonne**
- **Problèmes** ressentis dans les instances **ont peu d'impact** sur la **qualité de l'enseignement et des services** offerts par le personnel.

Conclusion

- **Un exercice qui ne peut être que gagnant** pour le Cégep de Lévis, car les **améliorations proposées auront été convenues par des membres de cette communauté** qui, par leur participation, veulent **contribuer** à ce que ce Cégep puisse non seulement **réaliser son plein potentiel mais même se surpasser**.
- Le succès de la démarche sera celui de **la bonne volonté de ceux et celles qui y auront participé**, et par ricochet, celui du Cégep dans son ensemble.
- Les solutions proposées lui permettront de mettre son **énergie à construire un établissement** à la hauteur des **capacités et des ambitions de son personnel** pour encore **mieux servir sa population étudiante et sa communauté**.
- Un **grand merci** à celles et ceux qui ont contribué à cette première phase.

Gouvernance du Collège régional Champlain

Rapport final

Table des matières

1. Sommaire exécutif
2. Introduction
3. Présentation du mandat
 - a. Situation du Collège régional Champlain
 - b. Position du Ministère
4. Réalisation du mandat
 - a. Déroulement du processus d'accompagnement
 - b. Propositions formulées dans le rapport d'étape
5. Suites du mandat
 - a. Orientations du Collège
 - b. Suivis ministériels
6. Conclusion

Sommaire exécutif

- À la demande de la ministre de l'Enseignement supérieur, j'ai agi comme accompagnatrice dans un processus de définition d'un nouveau cadre organisationnel pour le Collège régional Champlain.
- Le 23 février 2018, le conseil d'administration a demandé au Ministère d'approuver la révision des lettres patentes en vue d'assurer l'application au Collège des articles 31 à 70 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Cette mesure aurait notamment pour effet de modifier, sur les questions pédagogiques, le partage des responsabilités en faveur des campus.
- Je recommande à la ministre d'autoriser la rédaction de nouvelles lettres patentes, qui entreraient en vigueur lors du semestre d'automne 2018, et de nommer un accompagnateur pour faciliter la transition vers un nouveau modèle de gouvernance.

Introduction

Dans les derniers mois, lors de nombreuses rencontres, j'ai eu l'occasion d'apprécier la compétence et le dévouement des employés du Collège régional Champlain. Les résultats exceptionnels de cette institution, en matière de réussite scolaire notamment, témoignent de la qualité de leurs efforts. Cependant, ils doivent composer avec des tensions qui, depuis quelques années, minent le climat de travail au sein de l'établissement. Afin d'optimiser le fonctionnement du Collège, un processus de révision de la structure organisationnelle a été initié à l'automne 2017. À la demande de la ministre à l'Enseignement supérieur, je les ai soutenus dans cette démarche.

Ainsi, j'ai reçu le mandat de discuter avec les parties prenantes des changements requis à l'organisation du Collège régional Champlain et de collaborer à leur mise en œuvre avec la direction. Déjà, dans un rapport d'étape remis en décembre, j'ai identifié certaines modifications susceptibles d'être apportées rapidement au modèle de gouvernance de l'établissement. Dans le

présent document, je décris les changements souhaités par le personnel du Collège et le rôle que pourrait jouer le Ministère en réponse aux attentes exprimées par le milieu.

Dans leurs discussions, les acteurs locaux ont montré un souci constant de maintenir la qualité de l'enseignement et des services. À plusieurs reprises, ils ont rappelé que les oppositions occasionnelles n'étaient pas liées à des personnes mais plutôt à des structures qui pouvaient être améliorées. Aussi, il est souhaitable que les changements qui seront apportés aident à apaiser les tensions organisationnelles, à pérenniser la volonté de collaboration et à ranimer le désir de travailler ensemble.

Présentation du mandat

Situation du Collège régional Champlain

Le modèle de gouvernance du Collège régional Champlain présente des défis particuliers. Il s'agit d'une structure multirégionale formée de trois campus possédant chacun une identité distincte, réunis sous une même administration. Le Ministère a été informé que le fonctionnement de ce modèle n'était pas toujours satisfaisant et que des tensions en résultaient. La situation s'est détériorée au point que la perspective d'une scission du Collège, et la création de trois cégeps distincts, a été évoquée par une partie du personnel. Cette solution n'a pas été retenue dans le cadre du mandat qui m'a été confié.

Depuis plusieurs années, diverses mesures ont été proposées afin d'aménager, à l'intérieur du cadre existant, une organisation du travail plus efficace. La réflexion s'est articulée autour de trois axes principaux :

- revoir la répartition des responsabilités;
- favoriser la transparence;
- améliorer l'efficacité.

Revoir la répartition des responsabilités

Les employés du Collège appellent à une nouvelle répartition des responsabilités. Ils souhaitent rapprocher la décision du terrain et accroître l'autonomie décisionnelle des campus, notamment en ce qui concerne les questions pédagogiques. Une plus grande autonomie, selon eux, permettrait aux instances locales de mieux adapter l'offre de services éducatifs aux réalités des différents milieux, et d'être plus proactives dans l'organisation d'activités communautaires.

C'est la nature même du lien entre l'administration centrale et les campus qui est remise en question. À Saint-Lambert, à Lennoxville et à Saint-Lawrence, les représentants des employés regrettent que des décisions qui concernent l'administration locale puissent être renversées à l'échelon régional, ou soumises à des approbations multiples qui prolongent les délais de réponse. La détermination des responsabilités devrait plutôt répondre à un principe de subsidiarité, considèrent-ils, et la fonction de l'administration centrale devrait être de soutenir les campus dans la réalisation de leur mission, par la prestation de services de qualité. Ce renforcement des attributions des campus s'accompagnerait d'un déplacement de l'imputabilité et d'une augmentation conséquente de la reddition de comptes.

Favoriser la transparence

Le besoin d'une gestion plus transparente a également été exprimé. Parmi les membres du personnel, on demande que les campus soient consultés plus régulièrement lors de décisions importantes, et qu'ils puissent demander à l'administration centrale de revoir sa position en cas

de désaccord. D'autre part, des efforts seraient requis pour mieux relayer l'information à l'intérieur du Collège et pour assurer la distribution des documents transmis par le Ministère.

Les questions budgétaires devraient également être traitées de façon plus ouverte, soutiennent les employés. Les campus devraient exercer une part d'autorité dans la gestion de leurs revenus et de leurs dépenses, et posséder un tableau complet de l'état des finances de l'établissement. Les excédents dégagés par un campus, ajoutent-ils, devraient être conservés sur place et non transférés sans autorisation à un autre campus ou à l'administration centrale, sans rétroaction sur l'utilisation des sommes.

Améliorer l'efficacité

Le fonctionnement du conseil d'administration pourrait aussi être révisé. Entre autres, croit-on, le système de rotation actuel gagnerait à être modifié afin de s'assurer que toutes les catégories d'employés, et que les représentants de tous les campus soient présents lorsqu'une décision importante est prise. De plus, une réduction des délais pour nommer ou reconduire un membre à un poste devenu vacant est demandée, de même qu'une prise en compte plus systématique des préoccupations des campus dans les réunions du conseil.

D'autre part, les employés estiment qu'il serait bon de définir plus clairement les relations hiérarchiques des membres du personnel entre eux, et de simplifier les processus afin de répondre plus rapidement aux besoins des étudiants et aux demandes formulées par le Ministère et par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.

Position du Ministère

Le Ministère n'a pas donné suite aux demandes de séparation du Collège en trois entités distinctes, et il a incité les intervenants à se concerter en vue d'améliorer les relations entre les différentes composantes du Collège. Pour les aider en ce sens, la ministre a invité M. David Birnbaum, député de D'Arcy-McGee et adjoint parlementaire, à poser un diagnostic et à proposer des solutions.

Dans son rapport, déposé en août 2017, celui-ci formule onze recommandations. Il suggère notamment de créer des conseils de campus, agissant à titre de comité consultatif, de réorganiser la direction des études et de réviser la composition du conseil d'administration. Il suggère aussi de revoir les procédures et les protocoles financiers du Collège, d'allouer des sommes spécifiques aux administrateurs du Collège pour leur permettre de visiter plus régulièrement les campus, et d'améliorer les modalités de diffusion de l'information au sein de l'établissement. Les propositions de M. Birnbaum ont été bien accueillies par le personnel du Collège et elles ont contribué de façon appréciable à l'émergence de consensus.

Le Ministère a fait savoir qu'il était ouvert à une modification du fonctionnement du Collège régional Champlain, dans le sens d'une plus grande décentralisation des processus. Pour que des changements soient apportés, il a cependant précisé que toute initiative devait provenir du conseil d'administration, pour en garantir la légitimité.

En résumé

- Depuis quelques années, le fonctionnement du Collège régional Champlain est marqué par des tensions. Celles-ci sont liées à une structure organisationnelle centralisée et pourraient être réduites par le moyen d'une nouvelle répartition des responsabilités entre l'administration centrale et les campus, en faveur de ces derniers.
- Le Ministère a contribué à l'atteinte d'une solution en faisant appel à l'expertise de M. David Birnbaum, et en démarrant un processus d'accompagnement du personnel du Collège dans la mise en place d'un nouveau modèle de gouvernance.

Réalisation du mandat

Déroulement du processus d'accompagnement

Au début de mon mandat, à l'automne 2017, j'ai rencontré de façon individuelle plusieurs employés de l'administration centrale et des campus. J'ai vite constaté l'existence d'une atmosphère négative, faite de méfiance et de doute. Ce climat avait été renforcé pendant l'été par certains événements, dont le départ de gestionnaires et la proposition, rejetée par le conseil d'administration, d'un nouvel organigramme qui aurait conduit à une centralisation du pouvoir décisionnel au sein du Collège.

Dans ce contexte, il m'a semblé essentiel de multiplier les occasions de dialogue entre les représentants de l'administration centrale et des campus. J'ai aussi insisté sur l'utilité de consigner par écrit les positions respectives, pour bien faire apparaître les opportunités de rapprochement et pour limiter les malentendus.

Depuis, les choses ont évolué de manière positive. Le directeur du campus de Saint-Lawrence a repris son poste en octobre, après un intérim assuré par le directeur des études. Le 20 octobre, M. Birnbaum a présenté les conclusions de son rapport aux administrateurs du Collège, et le conseil d'administration, en retour, a invité les directeurs des campus à former des groupes de travail (*task forces*) pour réagir à ses recommandations. Ces groupes de travail, ainsi que des représentants de la direction centrale, des employés de l'administration centrale et du conseil d'administration, ont mis leurs observations par écrit et ont présenté leurs positions lors d'une réunion spéciale du conseil d'administration, le 20 décembre.

En parallèle, un sous-comité a été mis en place à l'initiative du conseil d'administration, afin de suggérer des modifications au modèle de gouvernance du Collège. Ce groupe de travail était formé de sept membres dont la directrice générale, la secrétaire générale, les directeurs des campus, trois professeurs issus de chacun des campus, et un représentant de la communauté étudiante. À titre d'accompagnatrice, j'ai assisté aux rencontres du groupe, orienté les échanges et conçu un échéancier. À l'occasion, j'ai également relayé les attentes des employés du Collège auprès des représentants du Ministère.

Le sous-comité s'est réuni cinq fois entre le 4 janvier et le 19 février 2018. Un tableau a été produit, et mis à jour à l'issue de chaque réunion, pour rendre compte des points d'accord ou de dissension entre les points de vue des participants. Les échanges ont été constructifs : les membres ont convenu de ne pas revenir sur les différends passés et de s'appliquer à dégager des accords pour le futur.

Les résultats de ces travaux ont été présentés lors d'une réunion spéciale du conseil d'administration, le 23 février. À cette occasion, le conseil a résolu, à une très forte majorité, de soumettre une demande au Ministère, qui tient en trois points :

- assurer l'application au Collège régional Champlain des articles 31 à 70 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel¹;
- modifier en conséquence les lettres patentes du Collège;
- nommer un nouvel accompagnateur pour assister le personnel du Collège dans la mise en œuvre des modifications à la structure organisationnelle de l'établissement.

La mise en œuvre de ces articles constituerait le Collège régional Champlain en collège régional, au sens de la Loi, et transformerait les trois campus en collèges constituants.

À la suite du vote, le président du conseil d'administration a soumis les demandes à la ministre. Pour sa part, le sous-comité continuera de se réunir dans les mois à venir, dans le but de superviser le processus de révision de la structure organisationnelle et de formuler de nouvelles propositions. Une première rencontre a déjà eu lieu le 22 mars.

Il importe de rappeler les gestes posés de part et d'autre au cours de cette période pour favoriser un rapprochement. Les représentants des professeurs, après avoir refusé quelque temps de siéger au conseil d'administration, ont accepté d'y revenir. Pour sa part, l'administration centrale, en réponse à une demande récurrente, a présenté à chacun des campus l'état des finances du Collège et a soumis aux membres du conseil d'administration un budget pour chaque campus. Pour sa part, le conseil d'administration s'efforce de consacrer dans ses réunions plus de temps à l'expression des préoccupations des campus.

Propositions formulées dans le rapport d'étape

À mon arrivée, le personnel du Collège régional Champlain croyait à l'existence d'un écart significatif entre les perceptions de l'administration centrale et des campus. Les documents déposés par les groupes de travail à la suite du dépôt du rapport Birnbaum ont plutôt démontré une évolution des perceptions et révélé, sur l'essentiel, de nombreux points de convergence.

Selon moi, cette ouverture affichée de part et d'autre crée les conditions d'une révision globale du modèle de gouvernance. Dans le rapport d'étape, j'ai identifié des mesures qui pourraient être adoptées dès maintenant, parmi lesquelles :

- l'instauration de trois conseils d'établissement, en plus du conseil d'administration;
- la révision de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages, dans les meilleurs délais;
- l'envoi aux directeurs des campus d'une invitation formelle à participer aux réunions du conseil d'administration.

J'ai également suggéré que le conseil d'administration achemine au Ministère une demande de changement de la structure du Collège, et que celui-ci, en conséquence, modifie les lettres patentes du Collège et les règles budgétaires qui précisent l'allocation des ressources financières à l'administration centrale et aux campus.

¹ À titre de rappel, un seul cégep, le Cégep régional de Lanaudière, est touché par ces dispositions à l'heure actuelle. Les autres établissements, dont le Collège régional Champlain, sont tous administrés en fonction des articles 1 à 30 de la Loi.

En résumé

- La situation a progressé depuis l'automne. Il n'est plus question d'une séparation de l'établissement en trois cégeps distincts, et les parties échangent de façon constructive dans le cadre d'une démarche formelle initiée par le conseil d'administration.
- Le 23 février 2018, le président du conseil d'administration a demandé à la ministre de reconnaître l'établissement à titre de collège régional, et de modifier les lettres patentes pour que s'appliquent au Collège régional Champlain les articles 31 à 70 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

Suites du mandat

Orientations du Collège

Les membres du sous-comité ont remis au conseil d'administration, avant la réunion du 23 février, un tableau dans lequel ils identifiaient 17 mesures visant à améliorer le fonctionnement du cégep. À travers ces propositions, c'est la structure organisationnelle souhaitée par le personnel du Collège, telle qu'elle devrait se déployer dans les prochains mois, qui est esquissée dans ses grandes lignes. En somme, le but recherché par les membres est de développer l'autonomie des campus en vue de rapprocher la prise de décision des étudiants et du terrain. Ces responsabilités accrues seraient accompagnées d'une imputabilité plus grande au regard des résultats obtenus.

Certaines mesures entreraient nécessairement en vigueur en cas d'application au Collège des articles 31 à 70 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, tel que demandé par le conseil d'administration. C'est le cas par exemple de l'abolition du poste de directeur des études au niveau de l'administration centrale et de l'attribution aux directeurs des campus, qui deviendraient des collèges constituants, de pouvoirs supplémentaires en matière de pédagogie. De même, le Collège aurait désormais trois commissions des études plutôt qu'une seule. Leur composition serait déterminée localement. Enfin, des conseils d'établissement seraient institués et fonctionneraient comme des conseils d'administration à l'échelle des collèges constituants. Un nouvel organigramme a été conçu pour refléter ces changements.

Dans la nouvelle structure, les pouvoirs dont bénéficient actuellement les campus seraient élargis. Les directeurs des collèges constituants seraient responsables du développement, de la qualité et de l'évaluation des programmes d'études. Les collèges constituants seraient aussi chargés de la rédaction, de la mise en œuvre et de la révision des politiques institutionnelles; ils établiraient un budget et veilleraient à l'utilisation des sommes; ils auraient des pouvoirs accrus en matière de gestion des ressources humaines; et ils autoriseraient les achats de matériel effectués par l'administration centrale. Au sein du réseau collégial, les directeurs des collèges constituants assisteraient aux rencontres sur des sujets qui relèvent de leur compétence.

Dans ce contexte, le rôle de l'administration centrale serait d'appuyer les collèges constituants dans l'atteinte de leur mission éducative, en offrant des services de qualité, en favorisant les collaborations, en diffusant les bonnes pratiques et en consolidant la reddition de comptes. Les directeurs des collèges constituants continueraient de dépendre de la direction générale.

Les membres du personnel ont exprimé le souhait que les changements à la structure organisationnelle ne les obligent pas à abandonner certaines pratiques adoptées au fil du temps pour tenir compte de la diversité des besoins d'une région à l'autre. À titre d'exemple, ils demandent que trois professeurs soient autorisés à siéger au conseil d'administration, comme c'est le cas présentement.

Suivis ministériels

Le 23 février, le président du conseil d'administration a écrit à la ministre pour demander l'application au Collège régional Champlain des articles 31 à 70 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, et la modification des lettres patentes en conséquence.

Cette évolution semble incontournable. Il est devenu difficile pour l'administration centrale, compte tenu de l'état des relations avec les campus, de soutenir adéquatement la prestation de services. L'augmentation des pouvoirs décisionnels des campus permettrait à ces derniers de déployer une offre de formation mieux adaptée aux besoins locaux et d'intervenir plus rapidement sur des questions qui ne nécessitent pas forcément d'être soumises à l'administration centrale. La directrice générale souscrit à cette vision.

Le personnel du Collège s'est fortement investi dans la démarche de révision de la gouvernance, et il est parvenu à une solution qui répond globalement aux attentes. En conséquence, un délai trop long, voire un refus du Ministère d'entériner les changements proposés serait mal reçu et pourrait conduire au retour d'un mouvement en faveur de la création de trois cégeps distincts.

La préparation des lettres patentes devrait commencer aussitôt que possible, afin que la transition soit effective dès le semestre d'automne 2018. Le Ministère devra déterminer le coût de cette mesure. Selon des estimations préliminaires, le changement de statut entraînerait une augmentation d'environ 223 000 \$ des allocations fixes versées à l'établissement.

En outre, le personnel du Collège a sollicité la nomination d'un nouvel accompagnateur, au terme de mon mandat. La ministre devrait répondre favorablement à cette demande. Depuis l'automne, la présence d'une ressource extérieure a permis d'assainir les échanges et de limiter l'expression des antagonismes passés. La dynamique actuelle pourrait être compromise si le Collège était privé de toute assistance.

Plusieurs défis attendent les employés de l'établissement. En peu de temps, ils devront revoir l'énoncé de mission et les valeurs organisationnelles du Collège, ainsi que le plan stratégique, les règlements de régie interne et les politiques institutionnelles. Ils devront créer de nouvelles instances (dont trois conseils d'établissement), pourvoir plusieurs postes et assurer, dans l'application des changements proposés, une répartition logique des responsabilités entre les différentes composantes du Collège. Ils devront enfin assimiler de nouvelles manières de travailler et de communiquer. Il est souhaitable qu'une personne accompagne le personnel du Collège dans cette transition, et que celle-ci possède une connaissance approfondie de l'encadrement légal et réglementaire du réseau collégial québécois.

Il serait également opportun de désigner, à l'intérieur du Collège, un employé qui s'occuperait à temps plein de superviser les changements institutionnels, en appui au facilitateur désigné par la ministre. Une somme pourrait être consentie par le Ministère à cet effet.

Ces deux personnes devront vérifier que la division des tâches voulue par les membres du personnel est efficiente et qu'elle ne fait pas peser une charge trop lourde sur les collèges constituants, compte tenu de leur effectif et des ressources disponibles.

L'appui du Ministère a été essentiel à la démarche que je termine. Le travail d'un professionnel affecté à ce dossier a grandement facilité la qualité des échanges avec les parties prenantes et les résultats qui en découlent. Je recommande qu'il poursuive son implication avec le prochain

accompagnateur. Je tiens également à remercier les autorités du Ministère, les employés du cabinet et la ministre pour leur disponibilité, leur confiance et leurs conseils avisés.

Enfin, tel que mentionné dans le rapport d'étape, il serait bon à mon sens que les règles budgétaires du Ministère précise les allocations qui devraient être versées aux collèges constituants et à l'administration centrale pour assurer leur fonctionnement. La gestion et la répartition des sommes par l'administration centrale étant une source récurrente de conflit, cette solution diminuerait les frictions en plus de favoriser la transparence et l'imputabilité. Elle est endossée par l'ensemble des parties.

En résumé

- La structure organisationnelle du Collège régional Champlain est en cours de révision. Il devrait en résulter des pouvoirs plus importants pour les collèges constituants.
- L'approbation de la ministre et la modification des lettres patentes sont requises pour l'entrée en vigueur de certains changements. En autorisant ces changements, la ministre contribuerait à apaiser les relations de travail au sein de l'établissement. Des gains sont également attendus en termes d'efficacité et de transparence.
- Le personnel du Collège poursuivra, dans les prochains mois, ses efforts pour adapter le modèle de gouvernance. La présence d'un accompagnateur connaissant bien le milieu collégial est indispensable pour les assister dans cette transition.

Conclusion

Je veux insister, en terminant ce rapport, sur la vitesse à laquelle les changements décrits ci-dessus se sont opérés. En quelques mois à peine, les représentants de l'administration centrale et des campus ont accepté de discuter de modifications à la gouvernance et de mettre leurs propositions par écrit. Ils se sont mis d'accord sur une série de mesures à mettre en œuvre dès que possible et ils ont soumis à la ministre une demande qui permettrait de résoudre, si elle est acceptée, une bonne part des problématiques soulevées jusqu'ici. Peu de gens croyaient, récemment encore, à une évolution aussi rapide dans ce dossier.

Il reste beaucoup à faire, naturellement. La démarche de révision de la gouvernance ne s'est pas déroulée sans obstacles, et d'autres sans doute se présenteront dans les prochains mois tandis qu'il faudra déterminer les impacts dans le quotidien des changements organisationnels. Dans un tel contexte, il est important que les participants continuent de se concerter, qu'ils communiquent régulièrement entre eux pour éviter de laisser naître des doutes sur les intentions de chacun, et qu'ils se témoignent une confiance mutuelle, en prenant acte du chemin déjà parcouru. La direction générale devra exercer un leadership efficace et visible à toutes les étapes de ce processus.

À ce point, le Collège ne peut pas laisser se prolonger un différend susceptible d'affecter la qualité de la formation ou de l'expérience des étudiants. Les membres du personnel ont intérêt à unir leurs efforts pour que la structure particulière du Collège régional Champlain, avec ses trois collèges constituants réunis sous une même administration centrale, ne soit pas un frein à son développement; mieux, ils doivent travailler de telle sorte qu'elle constitue une richesse, et un modèle que d'autres établissements voudront possiblement reproduire.

chapitre A-2.1

LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

22. Un organisme public peut refuser de communiquer un secret industriel qui lui appartient.

Il peut également refuser de communiquer un autre renseignement industriel ou un renseignement financier, commercial, scientifique ou technique lui appartenant et dont la divulgation risquerait vraisemblablement d'entraver une négociation en vue de la conclusion d'un contrat, de causer une perte à l'organisme ou de procurer un avantage appréciable à une autre personne.

Un organisme public constitué à des fins industrielles, commerciales ou de gestion financière peut aussi refuser de communiquer un tel renseignement lorsque sa divulgation risquerait vraisemblablement de nuire de façon substantielle à sa compétitivité ou de révéler un projet d'emprunt, de placement, de gestion de dette ou de gestion de fonds ou une stratégie d'emprunt, de placement, de gestion de dette ou de gestion de fonds.

1982, c. 30, a. 22; 2006, c. 22, a. 11.

48. Lorsqu'il est saisi d'une demande qui, à son avis, relève davantage de la compétence d'un autre organisme public ou qui est relative à un document produit par un autre organisme public ou pour son compte, le responsable doit, dans le délai prévu par le premier alinéa de l'article 47, indiquer au requérant le nom de l'organisme compétent et celui du responsable de l'accès aux documents de cet organisme, et lui donner les renseignements prévus par l'article 45 ou par le deuxième alinéa de l'article 46, selon le cas.

Lorsque la demande est écrite, ces indications doivent être communiquées par écrit.

1982, c. 30, a. 48.

53. Les renseignements personnels sont confidentiels sauf dans les cas suivants:

1° la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation; si cette personne est mineure, le consentement peut également être donné par le titulaire de l'autorité parentale;

2° ils portent sur un renseignement obtenu par un organisme public dans l'exercice d'une fonction juridictionnelle; ils demeurent cependant confidentiels si l'organisme les a obtenus alors qu'il siégeait à huis-clos ou s'ils sont visés par une ordonnance de non-divulgation, de non-publication ou de non-diffusion.

1982, c. 30, a. 53; 1985, c. 30, a. 3; 1989, c. 54, a. 150; 1990, c. 57, a. 11; 2006, c. 22, a. 29.

54. Dans un document, sont personnels les renseignements qui concernent une personne physique et permettent de l'identifier.

1982, c. 30, a. 54; 2006, c. 22, a. 110.

56. Le nom d'une personne physique n'est pas un renseignement personnel, sauf lorsqu'il est mentionné avec un autre renseignement la concernant ou lorsque sa seule mention révélerait un renseignement personnel concernant cette personne.

1982, c. 30, a. 56; 2006, c. 22, a. 110.

59. Un organisme public ne peut communiquer un renseignement personnel sans le consentement de la personne concernée.

Toutefois, il peut communiquer un tel renseignement sans le consentement de cette personne, dans les cas et aux strictes conditions qui suivent:

1° au procureur de cet organisme si le renseignement est nécessaire aux fins d'une poursuite pour infraction à une loi que cet organisme est chargé d'appliquer, ou au Directeur des poursuites criminelles et pénales si le renseignement est nécessaire aux fins d'une poursuite pour infraction à une loi applicable au Québec;

2° au procureur de cet organisme, ou au procureur général lorsqu'il agit comme procureur de cet organisme, si le renseignement est nécessaire aux fins d'une procédure judiciaire autre qu'une procédure visée dans le paragraphe 1°;

3° à un organisme qui, en vertu de la loi, est chargé de prévenir, détecter ou réprimer le crime ou les infractions aux lois, si le renseignement est nécessaire aux fins d'une poursuite pour infraction à une loi applicable au Québec;

4° à une personne à qui cette communication doit être faite en raison d'une situation d'urgence mettant en danger la vie, la santé ou la sécurité de la personne concernée;

5° à une personne qui est autorisée par la Commission d'accès à l'information, conformément à l'article 125, à utiliser ce renseignement à des fins d'étude, de recherche ou de statistique;

6° (*paragraphe abrogé*);

7° (*paragraphe abrogé*);

8° à une personne ou à un organisme, conformément aux articles 61, 66, 67, 67.1, 67.2, 68 et 68.1;

9° à une personne impliquée dans un événement ayant fait l'objet d'un rapport par un corps de police ou par une personne ou un organisme agissant en application d'une loi qui exige un rapport de même nature, lorsqu'il s'agit d'un renseignement sur l'identité de toute autre personne qui a été impliquée dans cet événement, sauf s'il s'agit d'un témoin, d'un dénonciateur ou d'une personne dont la santé ou la sécurité serait susceptible d'être mise en péril par la communication d'un tel renseignement.

1982, c. 30, a. 59; 1983, c. 38, a. 55; 1984, c. 27, a. 1; 1985, c. 30, a. 5; 1987, c. 68, a. 5; 1990, c. 57, a. 13; 2006, c. 22, a. 32; 2005, c. 34, a. 37.

Avis de recours

À la suite d'une décision rendue en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (la Loi).

Révision par la Commission d'accès à l'information

a) *Pouvoir :*

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

Québec	525, boul René-Lévesque Est Bureau 2.36 Québec (Québec) G1R 5S9	Tél. : 418 528-7741 Numéro sans frais 1 888 528-7741	Télec. : 418 529-3102
Montréal	2045, rue Stanley Bureau 900 Montréal (Québec) H3A 2V4	Tél. : 514 873-4196 Numéro sans frais 1 888 528-7741	Télec. : 514 844-6170

b) *Motifs :*

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) *Délais :*

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).