



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Les services autofinancés

Éléments de politique et de reddition de comptes

DÉCEMBRE 2017

Ce fascicule a pour but de procurer aux administratrices et aux administrateurs des cégeps ainsi qu'aux gestionnaires des repères sur les éléments de contenu d'une politique sur les services autofinancés et sur la reddition de comptes qui les aideront à renforcer la gouvernance de leur établissement.

Principe général

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

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

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

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

Reddition attendue de mise en œuvre

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

Écart et risque

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

Échéancier de révision

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

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

LES SERVICES AUTOFINANCÉS

Les services dits autofinancés regroupent les services offerts aux étudiants et à une clientèle externe qui procurent au cégep des recettes d'exploitation. En 2014-2015, les recettes des services autofinancés s'élevaient à 321 M\$ et comptaient pour 15 % des revenus totaux. Les services autofinancés comprennent :

- ✓ les Centres collégiaux de transfert de technologie;
- ✓ les services alimentaires;
- ✓ les équipements culturels et sportifs ouverts au public (salle de spectacle, centre d'entraînement, piscine, etc.);
- ✓ les résidences;
- ✓ la formation continue, le cégep à distance et autres programmes de cours (exemple : cours d'été);
- ✓ les autres services tels garderie, stationnement, magasin scolaire.

Les cégeps exercent ces activités directement ou par des accords de partenariat d'exploitation avec d'autres entités, notamment des villes et des OBNL.

Recommandations du Vérificateur général

- 10 Se doter d'outils permettant d'obtenir une information de gestion fiable et suffisante, notamment à l'égard des coûts, afin de soutenir les gestionnaires dans leur prise de décision quant à l'appréciation des résultats liés aux services autofinancés.
- 11 Clarifier les ententes conclues avec les partenaires afin de diminuer les risques financiers pour les cégeps.
- 17 S'assurer que les instances de gouvernance reçoivent une information suffisante et en temps opportun afin qu'elles puissent exercer leur rôle quant aux décisions stratégiques et à la surveillance de l'efficacité des contrôles par rapport :
[...]
 - à la situation financière relative aux services autofinancés;

Rôle et responsabilités

- ✓ Le conseil d'administration doit donner des orientations claires au sujet de ses attentes en matière de recettes d'exploitation, déterminer des cibles et analyser les résultats. Les recettes des services autofinancés devraient être un élément clé d'un plan de développement stratégique institutionnel auquel est accouplé un plan financier.
- ✓ Le conseil d'administration doit donner des orientations fermes au sujet du recouvrement des coûts pour services rendus à des tiers tel l'hébergement dans un local du collège, la disponibilité de certains équipements (par exemple, une photocopieuse), la gestion et l'administration de services centraux, le gardiennage, la conciergerie, etc.
- ✓ La Direction générale est responsable de mettre à niveau et tenir à jour l'information financière sur les activités de nature commerciale auxquelles le collège est partie prenante de manière à ce qu'elle puisse informer le C.A. de l'évolution de cette activité, du suivi budgétaire et, le cas échéant, des répercussions (écarts et risques) sur la situation financière et la réputation du collège.
- ✓ Le comité de vérification et des finances examine les contrats, politiques, ainsi que les règles et processus de prévisions budgétaires et de comptabilisation en lien avec les services autofinancés afin d'effectuer des recommandations à l'égard de ceux-ci au conseil d'administration.

Quelques éléments de politiques

- ✓ Les services autofinancés doivent financer l'ensemble de leurs dépenses à partir de leurs revenus propres. Ils constituent le budget autofinancé du collège.
- ✓ Tout surplus ou trop-perçu est versé au fonds général du collège.
- ✓ Plan de révision des accords de partenariat. La politique du collège doit prévoir une révision périodique des accords de partenariats avec des tiers.
- ✓ Le C.A. approuve la politique tarifaire et la revoit chaque année en adoptant le budget. Cette politique fait partie de la stratégie budgétaire.
- ✓ Un accord de partenariat de nature commerciale devrait comprendre une disposition de partage gradué des bénéfices, prévoir une révision statutaire de la relation d'affaires et une clause de résiliation le cas échéant.
- ✓ La politique affirme que le collège doit recouvrer ses coûts des services rendus à des tiers.
- ✓ Le conseil d'administration peut moduler le taux de recouvrement et les tarifs à des fins sociales et communautaires. Dans ce cas, il inscrit à son bilan social la valeur de ces gratuités ou de ses rabais comme don en nature ou en service à des organismes communautaires.

NOTE : Le rapport annuel du collège devrait contenir un bilan social de ses engagements et actions dans la communauté, y compris de ses dons et commandites.