



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

L'évolution du parc immobilier

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 l'évolution du parc immobilier et sur la reddition de comptes qui les aideront à renforcer la gouvernance de leur établissement.

Principe général

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

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

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

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

Reddition attendue de mise en œuvre

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

Écart et risque

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

Échéancier de révision

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

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

L'ÉVOLUTION DU PARC IMMOBILIER

Le parc immobilier collégial reconnu aux fins d'un financement du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MÉES) comprend 884 immeubles dont l'âge moyen frôle le demi-siècle. En outre, les collèges possèdent 79 immeubles non reconnus à des fins de financement du ministère dont l'âge moyen est de 21 ans.

La *loi sur les infrastructures publiques* (c. I-8.3), les politiques et directives du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et du MÉES encadrent les cégeps dans la gestion de leur parc et dans le financement des opérations de maintien ou de remise en état des bâtiments.

Les collèges gèrent leurs infrastructures et équipements en dressant un plan d'entretien et de maintien en bon état réparti sur plusieurs années et en adoptant chaque année un programme de travaux à réaliser. Le financement de ce programme budgétaire annuel apparaît normalement au fonds d'investissement prévu dans le règlement sur la gestion financière de l'établissement.

Recommandations du Vérificateur général

- 8 Approfondir, en collaboration avec le ministère, la connaissance relative à l'état des bâtiments afin de déterminer de façon plus précise les sommes nécessaires pour maximiser leur durée de vie utile.
- 9 Se doter d'un programme d'entretien préventif structuré et complet pour leurs bâtiments.
- 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 l'évolution de l'état du parc immobilier;

Rôles et responsabilités

- ✓ Le C.A. valide le programme pluriannuel d'immobilisations et s'assure qu'il demeure en continuité avec les orientations et les objectifs du plan de développement quinquennal du collège.
- ✓ Le C.A. approuve les politiques institutionnelles que doivent suivre la Direction générale et les services dans la planification et la gestion du parc. Par exemple, la politique de développement durable et l'énergie, l'internalisation des coûts d'investissement et de fonctionnement sur la durée de vie utile de l'actif.
- ✓ Le C.A. approuve le budget annuel et s'assure que le fonds d'investissement a ou aura une dotation suffisante pour couvrir les coûts et, le cas échéant, les risques d'écart ou de surcoûts.
- ✓ Le comité des ressources matérielles et technologiques (ou à défaut le comité exécutif) suit de réunion en réunion l'avancement du programme annuel d'investissement.
- ✓ Le comité des ressources matérielles et technologiques établit l'ordre de priorité des projets à mettre en route au cours de l'exercice budgétaire et le recommande au C.A.
- ✓ Le comité des ressources matérielles et technologiques effectue le suivi budgétaire et financier du programme annuel, en informe le C.A. et, si besoin est, lui fait des recommandations au sujet de changements significatifs dans la mise en œuvre.
- ✓ Le comité des ressources matérielles et technologiques s'assure que le collège dispose d'un inventaire complet de ses actifs immobiliers et d'une analyse à jour de leur état et, le cas échéant, du déficit d'entretien à résorber et de la valeur de remplacement.
- ✓ La Direction générale met en œuvre le programme annuel « on time, on budget and on focus » et s'assure que la reddition aux instances de gouvernance est complète, franche, claire, conforme aux politiques applicables (exemple : gestion contractuelle, gestion financière, etc.) et faite en temps opportun.