

Québec, le 22 janvier 2025

PAR COURRIEL

Objet : Demande d'accès à des documents administratifs
Notre dossier : 16310/24-653

Bonjour,

Nous donnons suite à votre demande d'accès, visant à obtenir le ou les documents suivants :

- L'ensemble des documents et rapports produits par le ministère de l'Enseignement supérieur afin de donner suite aux six recommandations à l'intention du ministère incluses dans le chapitre deux du rapport du Vérificateur général du Québec 2023-2024, rendu public en mai 2024, et intitulé « Gestion du parc immobilier des cégeps ». Ces recommandations se trouvent à la page 42 du rapport.

Vous trouverez ci-annexé le document recensé pouvant répondre à votre demande.

La réalisation des actions identifiées au plan d'action est prévue sur un horizon de quatre ans. Il s'agit donc d'un document de travail évolutif.

Conformément à l'article 51 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1), 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.

Veuillez agréer nos salutations distinguées.

La responsable de l'accès aux documents,

Originale signée

Ingrid Barakatt
IB/SD/mc

p. j. 2

PLAN D’ACTION POUR L’APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
Adopté par M^{me} Paule De Blois le (23 septembre 2024)
Gestion du parc immobilier des cégeps
M^{me} Mélissa Gervais, responsable de la coordination du plan d'action

Recommandation 1		Disposer de toute l’information pour bien connaître l’état des bâtiments et pour évaluer les investissements nécessaires afin d’en assurer le bon état et la pérennité, et ce, de manière à soutenir les autorités gouvernementales dans leur prise de décision.				Commentaires	Objectifs visés
Paragr.	Principales lacunes (identifiées par le VGQ)	Action ¹	Responsable	Échéance ²	Indicateur		
24, 29, 30, et 31	<i>Les bâtiments des cégeps sont en mauvais état</i> (figure 4). Cette <i>dégradation s’est accentuée</i>, car la part des bâtiments considérés comme étant en mauvais ou en très mauvais état selon l’indice d’état gouvernemental est passée de 24 % en 2019-2020 à 65 % en 2024-2025. De plus, <i>les investissements sont en diminution malgré l’augmentation des besoins</i>. (24) <i>Il faut dire que la cible a été établie sans que soit réalisée une analyse des besoins et des investissements nécessaires pour les combler</i>. (31) <i>Notons qu’en 2023-2024, afin de favoriser l’atteinte de sa cible de 70 %, il a été décidé d’affecter <u>une part beaucoup plus importante aux allocations pour la résorption du déficit de maintien d’actifs, au détriment de celles liées au maintien d’actifs régulier</u> (voir figure 9). Si ce changement peut paraître bénéfique sur l’état des bâtiments à court terme, négliger le maintien d’actifs régulier entraînera d’autres problèmes à moyen et à long terme</i>. (32)	1.1. Déterminer les nouvelles cibles pour le PAGI en se basant sur une analyse des données disponibles dans le progiciel de gestion de maintien d’actifs, notamment les exigences annuelles des exercices à venir, et selon une planification de travaux qui tient compte des capacités opérationnelles et financières des cégeps et du gouvernement.	DCI (François Allaire) Collaboration : SCT	2 ans	Documentation de la cible	Cet exercice permettra d’identifier les cycles de vie des principales composantes des immeubles du réseau et d’anticiper les périodes à venir où plusieurs interventions seront nécessaires.	Disposer d’une cible qui permet de mobiliser les acteurs vers un objectif commun
		1.2. Établir une stratégie de financement, à moyen terme, permettant de prioriser le maintien d’actif afin d’améliorer l’état du parc des Cégeps.	DCI (Mélanie Bélanger) Collaboration : SCT	3 ans	Implantation d’un régime budgétaire sur 3 ans.	Élément à évaluer : - Tenir compte de l’inflation (indice du prix de la construction de bâtiment – IPCB); - Annoncer les niveaux d’investissement sur plusieurs années; - Intégrer des enveloppes récurrentes pour des allocations spécifiques.	Offrir une plus grande prévisibilité aux établissements concernant les règles d’attribution des allocations normalisées afin de leur permettre une planification efficiente des projets et des fonds publics Limiter les effets des annonces tardives sur la planification des travaux par les établissements
		1.3. Établir et suivre une stratégie d’actions afin d’atteindre les nouvelles cibles au PAGI.	DGI (Mélissa Gervais)	4 ans	Respect de la stratégie d’action établie		

Recommandation 1		Disposer de toute l'information pour bien connaître l'état des bâtiments et pour évaluer les investissements nécessaires afin d'en assurer le bon état et la pérennité, et ce, de manière à soutenir les autorités gouvernementales dans leur prise de décision.				Commentaires	Objectifs visés
Paragr.	Principales lacunes (identifiées par le VGQ)	Action ¹	Responsable	Échéance ²	Indicateur		
33, 34	Nous avons finalement relevé certaines lacunes liées à la mise à jour des données sur l'état des bâtiments, tâche qui est de la responsabilité des cégeps. Le MES devrait <u>encadrer davantage ce processus</u>, car une partie importante du financement est fondée sur ces données. Nous observons notamment que : ■ Pour environ 75 % des composantes, une dizaine d'années se sont écoulées entre les deux derniers cycles d'inspection. Quant aux 25 % restants, les composantes n'ont été inspectées qu'une seule fois depuis 2012. Rappelons que le cadre de gestion prévoit qu'une firme indépendante spécialisée inspecte l'ensemble des bâtiments tous les cinq ans pour ensuite mettre à jour le système. ■ Certains cégeps audités ne réalisent pas la mise à jour annuelle obligatoire de l'ensemble des données en raison notamment d'une mauvaise connaissance des fonctionnalités du système (33)	1.4. Améliorer le cadre de gestion des investissements, notamment afin : - d'ajuster le calendrier de réalisation des audits; - de produire un cahier de charge; - d'intégrer un processus de mise à jour des données (limiter les ajustements manuels); - d'ajouter des critères sur les besoins de mise aux normes.	DCI (Karl Desaulniers)	4 ans	Nombre de cégeps respectant le calendrier de réalisation des audits. Cible : 100 %	Évaluer diverses options de calendrier : - Réaliser les audits immobiliers en continu comme pour les universités (pas seulement une visite aux 5 ans, une visite par année (20 % des composantes d'un établissement audité/an)) - Cycle sur 5 ans - Planifier les 3 prochains cycles (15 ans) – S'assurer que ce soit fait aux 5 ans et que l'argent soit disponible au bon moment.	Détenir des informations complètes et à jour sur l'ensemble des composantes pour avoir un meilleur portrait réel des besoins Avoir des audits uniformes afin d'assurer une lecture équitable de l'état du parc
		Référence à l'action 5.2	S. O.	S. O.	S. O.		
25, 36, 37 et 39	Nous avons constaté que le MES dispose d'une information limitée sur le déficit fonctionnel des bâtiments ou sur les besoins de mise aux normes. D'ailleurs, le contrat d'inspection de l'état des bâtiments du réseau exclut toute évaluation de la conformité des installations aux codes et aux normes de construction en vigueur. Les questions de modernisation et d'apparence sont également exclues. (36) Quant aux actualisations de programmes, qui sont nécessaires pour maintenir la qualité de l'enseignement, elles sont parfois réalisées <u>sans que l'on s'assure de disposer des budgets pour couvrir les besoins en infrastructures</u>. Il peut en résulter des délais et une	Référence à l'action 1.4 et 6.2.	S. O.	S. O.	S. O.	Le MES traitera le déficit fonctionnel et la mise aux normes sous deux angles dans son plan d'action : - La mise aux normes obligatoires en vertu d'une loi, d'un code ou d'une règle exécutoire (documenté par les audits immobiliers) - La modernisation et la mise aux normes (non obligatoires) pour améliorer l'utilisation des infrastructures (documenté par les établissements via les plans directeurs immobiliers)	
		1.5. Harmoniser le processus d'actualisation de programme et de nouvelle autorisation au processus d'octroi d'aide financière tout en assurant une meilleure documentation des besoins d'actualisation lors des demandes de rehaussement au PQI.	DGACRT Collaboration : SCT	2 ans	Processus d'actualisation de programme et d'octroi d'aide financière révisé Documentation des besoins en	À considérer : La planification actuelle présente une envergure beaucoup plus grande que le budget récurrent. Le MES priorisera à l'intérieur de sommes qui lui sont octroyées. Ainsi, en l'absence d'augmentation des sommes allouées, le MES pourrait devoir retarder ou suspendre l'actualisation de programmes d'études entraînant une dichotomie avec le marché du travail.	Sensibiliser les acteurs à l'importance de l'actualisation du programme qui est au cœur de la mission du MES Assurer une meilleure cohérence dans l'action du MES à l'égard de l'offre des programmes et la gestion des infrastructures.

Recommandation 1		Disposer de toute l'information pour bien connaître l'état des bâtiments et pour évaluer les investissements nécessaires afin d'en assurer le bon état et la pérennité, et ce, de manière à soutenir les autorités gouvernementales dans leur prise de décision.				Commentaires	Objectifs visés
Paragr.	Principales lacunes (identifiées par le VGQ)	Action ¹	Responsable	Échéance ²	Indicateur		
	lourdeur pour les cégeps, comme le démontre l'exemple suivant. (39)				matière d'investissement		

Recommandation 2		Effectuer les démarches nécessaires afin que le budget en maintien d’actifs soit attribué au moment opportun et en fonction des besoins, notamment auprès du Secrétariat du Conseil du trésor				Commentaires	Objectifs visés
Paragr.	Principales lacunes	Action ¹	Responsable	Échéance ²	Indicateur		
42, 50, 59, 60, 62, 63 et 66	<i>En ce qui concerne l’attribution par allocations, l’instabilité induite par leur caractère annuel, leur variation dans le temps et des annonces tardives compliquent la planification et la réalisation des travaux des cégeps.</i> (42) <i>Le fait que le budget disponible pour les appels de projets soit réparti entre les différents volets, et que le MES doive respecter celui-ci, diminue considérablement sa capacité d’action. Par exemple, le MES ne pourra pas retenir le projet qu’il juge le plus pertinent si le cégep a déposé sa demande dans un volet qui a peu ou pas de budget, comme c’était le cas du volet Remplacement d’infrastructures civiles en 2022-2023.</i> (50) <i>Il s’écoule normalement 12 mois entre le moment où le cégep dépose son projet et la réponse du MES. Ce délai peut être plus élevé dans certains cas.</i> (59) <i>Les allocations en maintien d’actifs sont autorisées sur un horizon d’une seule année et varient considérablement dans le temps, ce qui complique grandement la planification et la réalisation des travaux des cégeps. En effet, il est difficile pour les cégeps de planifier des travaux sans être assurés qu’ils auront le financement pour les exécuter.</i> (63) <i>De plus, le MES confirme les allocations attribuées aux cégeps tardivement par rapport à leur début d’année financière, le 1^{er} juillet. Ces cinq dernières années, à quatre reprises, les cégeps ont été informés de leur budget lors d’une période variant de deux jours avant à six mois après le début de l’année.</i> (66)	Référence à l’action 1.2	S. O.	S. O.	S. O.		
		Référence à l’action 3.1	S. O.	S. O.	S. O.		

38, 42, 72, 75	<i>De plus, les méthodes de calcul et les paramètres utilisés par le MES ne permettent pas une répartition des budgets en fonction des besoins des cégeps.</i> (42) <i>En effet, elle ne considère pas tous les bâtiments, mais seulement ceux dont l'état est qualifié de mauvais ou de très mauvais selon l'indice gouvernemental. Ainsi, pour certains cégeps, <u>une partie des travaux nécessaires n'est pas considérée dans l'évaluation du déficit de maintien d'actifs</u>. De plus, la méthode inclut les travaux de maintien d'actifs sur un horizon de cinq ans alors que, selon la pratique reconnue, <u>seuls les travaux prioritaires liés à des défauts avérés ou sur le point de l'être, soit dans l'année en cours, doivent être considérés</u>.</i> (72) <i>L'allocation de maintien d'actifs régulier est répartie entre les cégeps sur la base de certains critères comme la superficie des bâtiments, leur âge et l'effectif étudiant. Ainsi, <u>la répartition n'est pas directement liée aux besoins</u>.</i> Dans le contexte où les inspections permettent d'identifier les travaux de maintien d'actifs régulier qui sont nécessaires, les données recueillies par ces inspections pourraient être considérées pour répartir les allocations. (76) <i>Cependant, les montants affectés à la modernisation des bâtiments ne sont pas établis sur la base des besoins réels. L'allocation est répartie entre les cégeps sur la base de certains critères comme la superficie des bâtiments, leur âge et l'effectif étudiant.</i> (38)	2.1. Réviser la méthode de calcul des allocations normalisées et leurs modalités de répartition afin de s'appuyer sur des données réelles et probantes.	DCI (François Allaire) Collaboration : SCT, Fédération	4 ans	Avoir une méthode de calcul révisé	Trouver un équilibre en mettant au jeu les diverses données disponibles : - Données du Progiciel de gestion de maintien des actifs (VFA) (besoin avérés, valeur de remplacement, RSmeans); - Superficie des bâtiments; - Nombre de bâtiment vs superficie par bâtiment; - Valeur de remplacement (investissement annuel théorique de 2 % pour maintenir en bon état); - Intégration des composantes en mauvais état dans un bâtiment en bon état; - Bâtiments patrimoniaux; - Effectif étudiant; - Âge du bâtiment. À considérer pour les modalités de répartition : - Plutôt que d'utiliser le DMA, utiliser les exigences passées + un an futur - Jumeler enveloppe MA/DMA/MAOB - Considérer les composantes en mauvais état dans un bâtiment en bon état. Mise en garde : - Ne pas complexifier les calculs; Les inspections ne permettent pas d'identifier tous les besoins en maintien d'actifs.	Avoir un meilleur portrait des besoins réels des établissements en regard de l'état de leur parc Utiliser les besoins réels à court terme pour les établir le financement dans l'année à venir Offrir une plus grande flexibilité aux établissements dans l'utilisation de leurs enveloppes (reconnaître leur rôle de gestionnaire immobilier) Accroître l'agilité des établissements dans leur planification de projet en infrastructure
----------------	---	--	--	-------	------------------------------------	---	---

Recommandation 2		Effectuer les démarches nécessaires afin que le budget en maintien d’actifs soit attribué au moment opportun et en fonction des besoins, notamment auprès du Secrétariat du Conseil du trésor				Commentaires	Objectifs visés
Paragr.	Principales lacunes	Action ¹	Responsable	Échéance ²	Indicateur		
78	<i>Finale­ment, nous avons constaté qu’en l’absence de normes sur ce type d’espace, les cégeps sont traités différemment en ce qui concerne leurs espaces de recherche et de formation continue. Pour certains cégeps, le MES accorde des allocations pour le maintien d’actifs de ces espaces et pour d’autres, non. Conscient de cet enjeu, le MES a entrepris une réflexion à l’automne 2023 pour trouver des solutions à ces iniquités.</i> (78)	2.2. Évaluer la pertinence d’ajouter une norme d’espace pour la recherche : - Si pertinence démontrée : établir une norme et/ou reconnaître des espaces actuellement non reconnus au financement - Si pertinence non démontrée : harmoniser la situation dans le réseau.	DEDI (Thierry Bélanger-Cadorette)	2 ans	Nouvelle norme ou harmonisation des pratiques	Éléments à considérer : - Espace reconnu et non reconnu; - Usage Formation continue et recherche; - Estimation des revenus générés par ces activités; - Ratio de financement (hypothèse de travail du MES); - Possibilité que les enveloppes au PQI ne soient pas majorées pour la recherche; - Considérer un arrimage avec les pratiques universitaires.	Assurer une meilleure équité et uniformité des pratiques du MES en termes de norme d’espace Offrir des normes plus adaptées à la réalité des établissements
		2.3. Évaluer la pertinence d’ajouter une norme pour les espaces de formation continue et évaluer comment l’intégrer dans le calcul des situations d’espace : - Si pertinence démontrée : établir une norme et/ou reconnaître des espaces actuellement non reconnus au financement - Si pertinence non démontrée : harmoniser la situation dans le réseau.	DEDI (Thierry Bélanger-Cadorette)	1 an	Nouvelle norme ou harmonisation des pratiques	Éléments à considérer : - Espace reconnu et non reconnu - Usage Formation continue et recherche - Estimation des revenus générés par ces activités - Ratio de financement (hypothèse de travail du MES) - Possibilité que les enveloppes au PQI ne soient pas majorées pour la formation continue; Considérer un arrimage avec les pratiques universitaires	Assurer une meilleure équité et uniformité des pratiques du MES en termes de norme d’espace Offrir des normes plus adaptées à la réalité des établissements

Recommandation 3		Soutenir les autorisations de projets d'agrandissement et de maintien d'actifs en fonction d'analyses rigoureuses				Commentaires	Objectifs visés
Paragr.	Principales lacunes	Action ¹	Responsable	Échéance ²	Indicateur		
41, 48, 52 et 53	Pour les appels de projets, les lacunes du processus font qu'il y a un risque important que les projets financés ne soient pas les plus pertinents. En effet, 16 des 28 projets retenus par le MES que nous avons analysés n'étaient pas ceux qui avaient obtenu la meilleure note, et ce, alors <u>qu'aucune explication n'était présente au dossier</u>. (41) Toutefois, l'appel de projets donne plus de pouvoir décisionnel au MES, l'obligeant ainsi à détenir l'information nécessaire afin de prendre des décisions judicieuses en fonction des besoins particuliers de chaque cégep, <u>information comportant présentement des lacunes</u>, comme le démontrent les paragraphes suivants. (48)	3.1. Réviser le processus d'appel à projets, en scindant la bonification et le maintien d'actif, afin notamment de mieux documenter les décisions.	DEDI (Réjean Deshaies et Vanessa Lachance) Collaboration : Fédération et SCT	3 ans	Nombre d'améliorations significatives en fonction des pistes d'amélioration Cible : 100 %	Pistes d'amélioration : - la séquence de l'appel à projets (adéquation avec le cycle des établissements et rationalisation des efforts mis dans le processus, ex. : phaser le processus en deux, 1 : recension des besoins généraux via les plans directeurs immobiliers; 2 : appel à projets après que les enveloppes PQI soient connues); - les informations demandées dans le cadre de l'appel à projets (ex. : donnée VFA dans le cadre des annexes I011 et I033); - les critères d'analyse et le système de pondération (priorités locales, portrait régional, priorités gouvernementales [arrimage SCT], bris de service potentiel, effectif étudiant vs devis, critères d'exclusions, phasage de projet si montant trop élevé); - la compartimentation des annexes pour donner de la latitude au MES réduire le nombre d'annexes, faire des regroupements ou des vases communicant); - la documentation des analyses; - la présentation des recommandations aux autorités; - la transparence de l'information auprès du réseau (critères de priorisation clairs et disponibles en amont).	Améliorer l'efficacité du processus d'octroi d'aide financière en offrant plus d'agilité, de transparence et en rationalisant les efforts pour l'ensemble des acteurs (gain opérationnel) Assurer une meilleure documentation des projets et du processus afin de recommander les bonnes décisions Se doter d'outils d'analyse complets et simples
41, 56, 57	Le MES omet aussi les priorités locales des cégeps et n'évalue pas certains risques, comme celui d'une interruption de services, dans ses analyses. (41) Le MES exige des cégeps qu'ils classent leurs projets par ordre de priorité dans leur demande. Cependant, on ne retrouve <u>aucun critère pour considérer ces priorités dans son analyse</u>. Donc, souvent, des projets jugés moins prioritaires par les cégeps sont approuvés. (56) Le manque de considération pour les priorités des cégeps est problématique puisque ce sont ces derniers qui sont davantage en mesure d'apprécier la criticité des projets et de considérer les particularités locales. Par exemple,	Référence à l'action 3.1 : Ajustement des critères	S. O.	S. O.	S. O.	En améliorant le processus d'appel à projet, par exemple en connaissant les sommes disponibles dans les annexes ou en réduisant le nombre d'annexes, cela assurera une meilleure priorisation réelle par les établissements ce qui aidera à prendre en compte les priorités locales de manière plus efficiente.	
		3.2. Doter le Ministère d'un cadre d'analyse spécifique à l'évaluation d'un risque jugé important, tel que celui lié à l'interruption de services et évaluer la pertinence d'implanter un système parallèle de traitement des demandes pour ce type de projet.	DEDI (Salim Beghouira)	2 ans	Cadre d'analyse pour le risque d'interruption de service	Éléments à considérer : - Les établissements sont les mieux placés pour évaluer le risque d'interruption de service au sein de l'établissement; - Le MES doit prioriser les risques de bris de service en regard de sa vue d'ensemble du réseau; - Un système d'analyse simple, qui catégorise les probabilités et les impacts en pondérant en fonction de la mission du MES, pourra être envisagé; - Le retrait des interventions urgentes et imprévues de l'appel à projets annuel sera considéré, de même que le recensement en continu ou à des moments fixes plusieurs fois par année.	Assurer une prise de décision, en temps opportun, basée sur des critères objectifs s'appuyant sur la mission du MES lors de risque de bris de service

Recommandation 3		Soutenir les autorisations de projets d’agrandissement et de maintien d’actifs en fonction d’analyses rigoureuses				Commentaires	Objectifs visés
Paragr.	Principales lacunes	Action ¹	Responsable	Échéance ²	Indicateur		
	leurs employés, qui sont présents sur les lieux, peuvent observer directement des problèmes qui risquent d’entraîner une dégradation accrue des bâtiments, ou encore d’occasionner une interruption du service aux étudiants. Sur ce dernier point, soulignons que le MES <u>n’a inclus aucun critère concernant des risques clés tels que celui de l’interruption de services dans ses analyses.</u> (57)						
79, 89, 92 et 93	Le MES ne réussit pas à faire progresser le parc immobilier des cégeps en fonction de l’évolution de l’effectif étudiant. (79) Afin de prendre des décisions éclairées, il est important que le MES <u>dispose d’un portrait régional fiable</u>. De plus, il doit <u>tenir compte de l’évolution démographique de la clientèle de chaque cégep</u> lorsqu’il autorise des investissements pour l’ajout d’espaces. (89) Dans son analyse des projets d’agrandissement, le MES accorde <u>une grande importance au déficit d’espace calculé sur la base du devis</u>. Cependant, pour certains cégeps, cette façon de faire ne reflète pas adéquatement le <u>besoin d’espace</u>. Tout d’abord, pour certains cégeps de la grande région de Montréal, l’accroissement du devis prévu d’ici 2029 est nettement surévalué par rapport aux plus récentes prévisions de clientèle du MES. Par exemple, pour un cégep, cette surévaluation s’élève à 32 %. (92) Ensuite, en utilisant l’effectif étudiant réel et les prévisions d’effectif du MES dans le calcul de la situation d’espace au lieu des devis actuel et projeté, nous avons constaté que des projets d’agrandissement présentement à l’étude ou en planification concernent	3.3. Bonifier le portrait régional des situations d’espace prenant en compte l’évolution de la démographie et de l’offre de formation (intranant pour les critères de sélection de projets de bonification, lien avec l’action 3.1).	DEDI (Thierry Bélanger-Cadorette) Collaboration : DSIG et DGOFC	2 ans	Portrait régional mis à jour annuellement		Bonifier et raffiner l’analyse des projets de bonification en s’appuyant sur des besoins avérés et pérennes
		Référence à l’action 3.1.	S. O.	S. O.	S. O.	Élément à considérer dans la réflexion : - Prévoir un critère de priorisation et une pondération en lien avec les constats dégagés de ce portrait régional des situations d’espace; - Majorer la pondération associée à la proportion d’effectifs étudiants par rapport au devis scolaire. Plus les effectifs dénombrés dans un établissement seraient sous son devis scolaire, moins les projets déposés par celui-ci en bonification de l’offre de services seraient évalués favorablement. - Revoir la pondération des divers critères, dont les priorités gouvernementales, la situation d’espace et l’effectif réel; - Ajouter un critère d’exclusion pour les surplus d’espace (critère d’admissibilité pour ces annexes).	

Recommandation 3		Soutenir les autorisations de projets d'agrandissement et de maintien d'actifs en fonction d'analyses rigoureuses				Commentaires	Objectifs visés
Paragr.	Principales lacunes	Action ¹	Responsable	Échéance ²	Indicateur		
	six cégeps qui présentaient un surplus d'espace en 2022-2023. De plus, pour cinq de ceux-ci, un surplus ou un faible déficit d'espace est prévu en 2032-2033. À l'opposé, aucun projet d'agrandissement n'est envisagé pour quatre autres cégeps qui présentent pourtant un déficit d'espace important (tableau 6). Les <u>analyses du MES ne permettent pas de justifier cette position.</u> (93)						
97, 98 et 99	Les coûts prévus par les cégeps à l'étape de l'autorisation sont souvent sous-estimés. (97) Bien que la hausse marquée des coûts dans l'industrie de la construction ces dernières années permette d'expliquer une partie de cette sous-estimation, des lacunes dans les analyses du MES y ont aussi contribué, notamment : ■ <u>L'omission d'éléments importants du projet</u> dans l'estimation initiale, comme l'aménagement d'infrastructures sportives ou des frais liés au réaménagement d'espaces existants; ■ L'utilisation d'une estimation <u>qui remonte à plusieurs années sans qu'elle ait été actualisée</u>; ■ L'utilisation d'une estimation produite par le cégep concerné <u>sans l'appui d'une expertise indépendante.</u> (98) Il est à souligner que ces révisions considérables <u>des coûts entraînent souvent des délais importants</u>. Par exemple, les cégeps doivent souvent présenter une nouvelle demande pour faire autoriser le dépassement des coûts prévus, ou encore le dossier doit être révisé afin de diminuer la portée et le coût du projet. (99)	3.4. Intégrer un critère relatif à la période de validité d'une estimation des coûts de travaux dans la procédure de l'appel à projets afin de s'assurer que l'estimation est toujours d'actualité.	DEDI (David J-Langlois)	1 an	Nouveau critère relatif à la période de validité de l'estimation pour une demande	À considérer : - Évaluer le délai maximal à prévoir pour ce critère.	S'assurer d'avoir toutes les données de qualité nécessaires afin d'appuyer les analyses du MES Limiter les risques de dépassement de coût de projets afin d'assurer leur réalisation et réduire l'utilisation des enveloppes pour imprévus (saine gestion des fonds publics)
		3.5. Poursuivre la mise en œuvre de la mesure visant à assurer une meilleure estimation des coûts de projets lorsqu'ils sont supérieurs à 4 M\$.	DEDI (Réjean Deshaies)	1 an (en continu par la suite)	Pourcentage moyen de dépassement budgétaire des projets	Mesure actuelle à poursuivre : - Exiger une estimation budgétaire classe « D » signée par un professionnel habilité (architecte ou ingénieur) et présentée selon la nomenclature UNIFORMAT II, niveau 3;	S'assurer d'avoir toutes les données de qualité nécessaires afin d'appuyer les analyses du MES. Limiter les risques de dépassement de coût de projets afin d'assurer leur réalisation et réduire l'utilisation des enveloppes pour imprévus (saine gestion des fonds publics)
		3.6. Poursuivre l'utilisation et l'amélioration de l'outil de coût normé permettant de comparer les coûts d'estimation déposée par les établissements par rapport à des coûts réels de projets comparables.	DEDI (David J-Langlois)	1 an (en continu par la suite)	Pourcentage moyen de dépassement budgétaire des projets	À considérer : - Prendre en compte l'ensemble des catégories d'un projet d'immobilisation (p. ex. : œuvre d'art, contingences, taxes et ristournes applicables, indexation des coûts de construction pour les 5 prochaines années, facteurs régionaux des coûts de construction, besoin en mobilier, etc.), ce qui limite le risque d'oublier une catégorie de coût de projet dans l'estimation.	Limiter les risques de dépassement de coût de projets afin d'assurer leur réalisation et réduire l'utilisation des enveloppes pour imprévus (saine gestion des fonds publics)
		3.7. Implanter des ateliers de formation pour les chargés de projet sur la gestion des risques en projet et évaluer la possibilité d'ajouter une réserve pour risque au montage financier des projets pour les projets de 20 à 50 M\$.	DEDI (David J-Langlois) Collaboration : SQI	2 ans	Tenue de 2 formations		Limiter les risques de dépassement de coût de projets afin d'assurer leur réalisation et réduire l'utilisation des enveloppes pour imprévus (saine gestion des fonds publics)
		3.8. Élaborer un guide pour l'estimation du coût total d'un coût de projet de construction ou d'agrandissement d'un projet applicable aux projets majeurs assujettis à la Directive sur la gestion des	DEDI (Michel Côté) Collaboration : SQI	2 ans	Guide pour l'estimation du coût total d'un projet	Impondérable à considérer : - Envergure des réaménagements requis des espaces libérés, acquisition immobilière de gré à gré ou au moyen d'une expropriation, besoin en mobilier, implantation de	Limiter les risques de dépassement de coût de projets afin d'assurer leur réalisation et réduire l'utilisation des enveloppes pour imprévus (saine gestion des fonds publics)

Recommandation 3		Soutenir les autorisations de projets d’agrandissement et de maintien d’actifs en fonction d’analyses rigoureuses				Commentaires	Objectifs visés
Paragr.	Principales lacunes	Action ¹	Responsable	Échéance ²	Indicateur		
		projets majeurs d'infrastructure publique à l'étape de la mise à l'étude.				nouveaux programmes d'études pour lesquels des espaces dédiés complexes doivent être aménagés, etc.	

Recommandation 4		Collaborer avec les cégeps qui disposent de surplus d’espace afin de mettre en place des solutions pour en optimiser l’usage.				Commentaires	Objectifs visés
Paragr.	Principales lacunes	Action ¹	Responsable	Échéance ²	Indicateur		
82, 102, 104 et 105	Les cégeps de 5 des 16 régions administratives présentées au tableau 5 ont un surplus d'espace qui dépasse 30 %. Alors que cette situation occasionne des coûts d'entretien et de maintien d'actifs importants, ni le MES, ni deux des trois cégeps audités présentant un surplus important n'avaient entamé de réflexion sérieuse afin d'optimiser l'usage de leurs espaces. (102) En effet, les trois cégeps audités présentant un important surplus d'espace ont <u>des espaces administratifs</u> (des locaux administratifs et des bureaux d'enseignants) dont la superficie excède environ <u>deux fois la norme</u> du MES. <u>Leur taux d'utilisation des classes régulières est aussi plus faible</u> et ils n'ont pas besoin de mettre en place des horaires prolongés, c'est-à-dire après 18 heures ou sur l'heure du midi. Quant à <u>leur coût en maintien d'actifs par étudiant, il est significativement plus élevé.</u> (104) <u>Le MES ne réalise pas d'analyse sur la nature des espaces en surplus et sur les façons d'en optimiser l'utilisation.</u> Également, il ne s'est pas interrogé à savoir si tous ces bâtiments devaient être conservés. Bien qu'il s'agisse d'une responsabilité partagée avec les cégeps, de telles évaluations permettraient au MES de les accompagner dans cette démarche. (105)	4.1. Sensibiliser les cégeps en déficit ou en surplus d'espace à faire du jumelage avec un autre établissement collégial voisin (offrant un même programme par exemple), des universités et autres ministères et organismes du gouvernement qui disposent d'espace ou qui ont besoin d'espace dans leur région.	DEDI (Réjean Deshaies)	2 ans	Nombre de communication faisant la promotion de cette pratique	À considérer : - Interventions au sous-comité du « B » ou via les bulletins mensuels d’information à planter.	Maximiser l’utilisation des espaces des Ministère et organisme de l’état afin de réduire les coûts qui y sont liés
		4.2. Améliorer la connaissance du ministère de l'utilisation des espaces des cégeps. Outiller les établissements afin qu'ils maximisent l'utilisation de leurs espaces lorsque ceux-ci déposent une demande de bonification.	DEDI (Thierry Bélanger-Cadorette) Collaboration : Fédération	3 ans	Bilan de l'utilisation des espaces par les établissements	À considérer : - Connaître davantage l'utilisation effective et le taux d’occupation des locaux des cégeps. Gain possible avec la plateforme GIES pour la collecte de données sans reddition supplémentaire. Dégager des constats sur l’attribution des superficies par catégories de locaux aux devis techniques des établissements. Base d’analyse pour maximisation d’espaces et libération pour usage tiers	Maximiser l’utilisation des espaces des Cégeps afin de réduire les coûts qui y sont liés
		4.3. Identifier les établissements dont le surplus d'espace est prévu se maintenir dans le temps et les accompagner dans la recherche de solution.	DEDI (Réjean Deshaies)	4 ans	Amélioration du bilan d'utilisation des espaces	Exemple : - location à un tiers	Maximiser l’utilisation des espaces des Cégeps afin de réduire les coûts qui y sont liés

Recommandation 5		Recueillir les données nécessaires sur les infrastructures des cégeps par le biais de méthodes de collecte à la fois efficaces et efficientes.				Commentaires	Objectifs visés
Paragr.	Principales lacunes	Action ¹	Responsable	Échéance ²	Indicateur		
107, 108, 112 et 113	<i>Plusieurs informations sont exigées des cégeps, que ce soit en lien avec la planification ou avec la reddition de comptes relative aux investissements. Toutefois, l'utilité de ces informations n'est souvent pas démontrée alors qu'elles sont exigeantes à produire.</i> (107) <i>D'ailleurs, plusieurs informations utiles devraient déjà être disponibles dans le système de gestion des infrastructures. Cependant, le MES et certains cégeps audités ne profitent pas des avantages de cet outil, car ils en ont une connaissance limitée.</i> (108) <i>Le tableau suivant décrit sommairement certains de ces documents et commente leur utilité.</i> (113) <i>Voir les lacunes relatives aux rapports suivants :</i> <i>Plan décennal des investissements</i> <i>Plan de résorption du déficit de maintien d'actifs</i> <i>Rapport de suivi sur les projets financés</i> <i>Rapport annuel sur l'efficacité énergétique</i> <i>Système d'information sur les locaux des cégeps</i>	<i>5.1. Évaluer la pertinence des informations demandées dans les redditions de comptes des établissements, notamment en s'assurant qu'elle est utilisée par les entités les exigeant (MES et SCT), et ajuster les redditions de compte le cas échéant</i>	DCI (Serdgina Bellamy) Collaboration : SCT	2 ans	Regroupement de la reddition de compte dans GIES	À partir des fichiers Excel utilisés pour effectuer la reddition de comptes actuellement, réviser de l'information qui n'est pas utilisée pour l'élaboration du PQI Les changements pourront être intégrés dans GIES.	Rationaliser les efforts de reddition de compte demandé aux établissements (gain opérationnel) Utiliser les données transmises par les établissements pour assurer une meilleure gestion des infrastructures des Cégeps
		<i>5.2. Implanter GIES selon la stratégie établie qui prévoit notamment :</i> <i>D'accompagner et de former les ressources du réseau pour assurer la bonne connaissance du logiciel;</i> <i>D'effectuer le suivi des travaux réalisés et à venir sous forme de planification de projets;</i> <i>Que les établissements présentent leurs projets de manière à mettre en relation les coûts, les composantes touchées et les sources de financement;</i> <i>De regrouper la saisit de l'information demandée pour les diverses redditions de compte au même endroit pour les établissements. (Budget d'investissement, PDI, PRDMA et Rapport de suivi sur les projets financés seront tous extraits des mêmes informations dans GIES);</i> <i>D'implanter des mécanismes de veille, par exemple pour alerter les établissements et le MES lorsque des mises à jour attendues n'ont pas été faites.</i>	DCI (Patrick Faucher)	3 ans	Implantation de GIES		Rationaliser les efforts de reddition de compte demandé aux établissements (gain opérationnel) Utiliser les données transmises par les établissements pour assurer une meilleure gestion des infrastructures des Cégeps, soit en intervenant de manière adéquate au moment opportun Mieux accompagner les Cégeps dans leur reddition de compte Avoir un portrait réel et plus complet de l'état du parc et de son évolution

Recommandation 6		Accompagner les cégeps pour s'assurer qu'ils utilisent les bonnes pratiques de gestion de bâtiments.				Commentaires	Objectifs visés
Paragr.	Principales lacunes	Action ¹	Responsable	Échéance ²	Indicateur		
109, 115 et 116	<i>Finale</i>ment, les pratiques de gestion des bâtiments sont de qualité variable d'un cégep à l'autre, notamment en ce qui concerne l'expertise en gestion de projet, l'utilisation du système de gestion des infrastructures et la planification des investissements. Dans ce contexte, l'accompagnement du MES est insuffisant. (109) En effet, nous avons constaté que la composition des équipes de gestion des bâtiments est inégale d'un cégep à l'autre, ce qui a un impact sur la qualité de leurs pratiques. (...) Le MES devrait mieux accompagner les cégeps qui ne disposent pas des connaissances et des ressources pour assurer une gestion efficace de leurs bâtiments. (115) Ensuite, en plus des lacunes soulevées précédemment dans l'utilisation du	6.1. Poursuivre les contacts réguliers, directs et personnalisés avec chaque établissement.	DEDI (Réjean Deshaies)	2 ans	Au moins 2 rencontres par année entre le chargé de projet et ses établissements	Le contact avec l'établissement sera orienté en fonction de leurs besoins.	Accompagner les établissements dans l'élaboration d'une planification de leurs travaux
		6.2. Veiller à ce que tous les établissements se dotent d'un plan directeur immobilier et les accompagner au besoin.	DEDI (Réjean Deshaies) Collaboration : DPBF, SQI, Fédération, SCT	4 ans	Nombre d'établissements avec un plan directeur immobilier (cible 60 %)	Élément à considérer : - Devra inclure l'information sur la modernisation; - Évaluer la possibilité de prévoir une enveloppe spécifique en fonctionnement pour financer cette action; Fréquence des mises à jour souhaité.	Accompagner les établissements dans l'élaboration d'une planification de leurs travaux Avoir une meilleure connaissance des besoins globaux en immobilisation à court, moyen et long terme.
		6.3. Identifier les ressources du réseau qui pourraient effectuer du mentorat auprès des établissements qui en ont besoin et créer des outils sur la gestion des bâtiments, si pertinent.	DEDI (Réjean Deshaies) Collaboration : Fédération	2 ans	Liste de ressources	À considérer : - Évaluer la pertinence de créer un comité de travail par les experts; - Inciter les établissements, ciblés comme modèles, pour partager leurs bonnes pratiques (communauté de pratiques); Outils de gestion, planification, réseau de partenaires, acteurs du milieu (CA, DG, ressources matérielles...)	Créer une communauté de pratiques au sein du réseau afin qu'il s'entraide et perfectionne leur aptitude en gestion immobilière.

	système de gestion des infrastructures, nous avons aussi constaté des écarts importants dans la qualité de la planification des cégeps audités. Le MES devrait examiner ces écarts afin de fournir de l'accompagnement, le cas échéant, ou d'imposer certains standards. En effet : ■ En ce qui concerne les investissements : – Quatre des cégeps audités se limitent à établir une planification annuelle <u>sans avoir de stratégie d'intervention sur plus d'un an</u>. – Les deux autres ont mis en place une stratégie pluriannuelle sous la forme d'un schéma directeur immobilier¹. ■ En ce qui concerne l'entretien préventif, deux cégeps utilisent un système pour planifier et suivre leurs travaux alors que les quatre autres <u>n'ont aucun outil adéquat</u>. (116)	Référence à l'action 5.2	S. O.	S. O.	S. O.	GIES devrait pouvoir régler la plupart de ces lacunes en fournissant un logiciel performant à tout le réseau : - Plusieurs formations prévues. - Capsules vidéo d'aide à la tâche pour tous les outils de GIES. - Module pour l'entretien préventif Pilote pour aider les établissements à utiliser correctement GIES.	
--	--	--------------------------	-------	-------	-------	--	--

1. L'un des moyens pour s'assurer qu'une recommandation est appliquée est de prévoir notamment une action visant à évaluer si le problème est réglé.
2. L'échéance relative aux actions prévues peut varier, mais afin de favoriser une saine gestion, il importe d'accomplir les actions le plus tôt possible, soit à l'intérieur d'une période de trois ans.

¹ Schéma directeur immobilier

Il s'agit d'un document stratégique qui fixe les orientations d'aménagement et de développement du parc immobilier. Il comprend à la fois un diagnostic de l'état des bâtiments, de leur utilisation et de leurs insuffisances au regard de la politique de formation et de recherche, ainsi qu'une vision prospective des actions à entreprendre pour en améliorer la qualité et l'adéquation avec les besoins. Il permet de hiérarchiser ces actions au cours des années.

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).