

Madame Paule De Blois
Sous-ministre
Ministère de l'Enseignement supérieur
1035, rue de la Chevrotière
Québec (Québec)
G1R 5A5

Recommandations au MES - Enquête concernant l'administration et le fonctionnement du Cégep de St-Hyacinthe, notamment en matière de gouvernance et de climat organisationnel

Madame,

Il nous fait plaisir de fournir en complément à nos travaux d'enquête des recommandations en lien avec les faits et circonstances qui ont été portés à notre attention.

Ces recommandations se veulent des pistes de réflexion. Nous vous fournissons également une lettre distincte qui pourrait vous permettre de formuler des recommandations à l'attention du Cégep de St-Hyacinthe.

Voici nos principales suggestions, nous avons joint des détails en annexe.

Conseils d'administration des Cégeps 3

1. Clarifier les règles de gouvernance minimales applicables à tous les établissements collégiaux. 3
2. Offrir une formation en ligne obligatoire pour les nouveaux membres de conseils d'administration des Cégeps..... 4
3. Offrir une formation en ligne obligatoire s'adressant directement aux nouveaux présidents et vice-présidents du conseil d'administration des Cégeps. 5
4. Analyser les options disponibles, en collaboration avec des partenaires des différents groupes d'intérêt du milieu, pour combler rapidement les postes d'administrateurs nommés par la Ministre. 5
5. Réfléchir aux enjeux et aux solutions potentielles liés aux responsabilités et disponibilités exigées de la part des administrateurs, qui sont des bénévoles..... 5

Nomination et renouvellement des postes hors-cadres (directeur général et directeur des études) 6

6. Analyser le taux de roulement des hors-cadres au sein du réseau..... 6

Signalement des préoccupations, sans crainte de représailles 6

7. Insister sur les mécanismes de communication disponibles pour les employés du réseau de l'éducation qui identifient des préoccupations au niveau du climat de travail de leur organisation, afin qu'ils puissent nommer ces préoccupations et que des solutions soient proposées par des instances neutres. 6
8. Conseiller aux conseils d'administration qu'ils confirment que leur politique de prévention du harcèlement et de traitement des plaintes répond aux exigences et aux objectifs de la Loi sur les normes du travail..... 7

Soutien aux établissements dans des contextes inhabituels..... 7

9. Définir le mode d'intervention souhaité au niveau de la direction du soutien aux établissements et gouvernance du MES, dans le cas où un directeur général d'un établissement est absent pour une durée indéterminée ou pendant une enquête administrative d'envergure..... 7

Nous demeurons disponibles pour échanger avec vous à ce sujet.

Veuillez recevoir nos sincères salutations,


Myriam Levesque, MBA, CPA, CFF
Associée


Vicky Poirier, CPA, CPA•EJC, CFF
Présidente

ANNEXE – RECOMMANDATIONS DÉTAILLÉES

Conseils d'administration des Cégeps

1. Clarifier les règles de gouvernance minimales applicables à tous les établissements collégiaux.

- Une analyse des avantages et des risques du modèle de gouvernance décentralisée propre aux Cégeps permettrait d'identifier les opportunités de faire évoluer l'encadrement légal pour l'ensemble des établissements (Loi sur les Cégeps¹).
 - Au besoin, réaliser un balisage avec les lois des autres réseaux publics québécois afin de fournir un encadrement général qui réduirait les efforts de mise à jour des règlements internes de chacun des établissements et clarifierait pour eux les saines pratiques de gouvernance reconnues.
 - Cela permettrait à la fois de maximiser les avantages de la structure décentralisée, tout en donnant un cadre commun aligné sur les meilleures pratiques afin de réduire des risques.
- Afin de respecter le pouvoir de décision locale du modèle de gouvernance décentralisé en vigueur, tout en intégrant de saines pratiques de gouvernance reconnues, il serait pertinent de :
 - Préciser les responsabilités minimales obligatoires du conseil d'administration (par exemple : adopter le plan stratégique, approuver les états financiers, s'assurer du respect de la mission de l'établissement, s'assurer de l'utilisation appropriée des ressources humaines, matérielles et financières, s'assurer de la reddition de comptes, nommer les hors-cadres et approuver la nomination des cadres supérieurs, fixer les objectifs et évaluer le directeur général, etc.
 - Préciser le rôle et les responsabilités du président du conseil d'administration et du vice-président, plutôt que de référer aux règlements de chaque Cégep.
 - Analyser le rôle du comité exécutif dans un échantillon de Cégeps afin d'en préciser le rôle ou de l'éliminer. Positionner sa plus-value dans la gouvernance vs le rôle de la direction générale et des cadres qui sont aussi responsables de « l'administration courante » de l'établissement collégial (art. 16).

¹ Le terme « Loi sur les Cégeps » désigne la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, à jour au 1^{er} juillet 2023.

-
- Préciser le profil de compétences requis au sein du groupe d'administrateurs afin de s'assurer que globalement le conseil d'administration possède un éventail de compétences utiles à la prise de décisions complexes (par exemple : des administrateurs possédant collectivement des compétences dans les domaines juridiques, financiers, pédagogiques, gestion des ressources humaines, projets d'immobilisations, communication, recherche, gestion publique, gestion des risques, technologies de l'information, etc...)
 - Préciser les comités du conseil d'administration qui sont considérés obligatoires par le MES pour assurer une saine gouvernance (ex. comité d'audit, gouvernance et éthique, ...), leur objectif, leur composition, leur rôle conseil auprès du conseil d'administration et la reddition de comptes attendue auprès du conseil d'administration. Considérer d'intégrer les comités attendus dans l'encadrement législatif, car pour le moment, il s'agit d'une bonne pratique énoncée dans des lettres datant de 2019.
 - Évaluer la possibilité de définir la composition des membres de la Commission des études et de clarifier le processus de nomination des membres. Identifier les enjeux et pistes de solution lorsqu'un groupe d'employés est majoritaire dans la prise de décision à cette instance qui donne des recommandations au conseil d'administration.

2. Offrir une formation en ligne obligatoire pour les nouveaux membres de conseils d'administration des Cégeps.

- Cette formation leur permettra notamment de se familiariser avec le rôle du conseil d'administration et les rôles et responsabilités d'un administrateur du réseau collégial.
- Elle pourrait également traiter de questions fréquentes des administrateurs, comme le niveau d'information qu'ils doivent s'attendre à recevoir pour prendre des décisions éclairées, les attentes à leur égard lorsqu'ils doivent prendre des décisions sur des sujets confidentiels, etc.
- Elle devrait également éveiller leur intérêt à se référer aux lois et règlements en vigueur, selon les décisions à prendre, ou s'adjoindre les services d'un conseiller juridique indépendant lorsque la situation le requiert.
- S'assurer que la formation est suivie dans les trois mois suivant la nomination d'un nouvel administrateur.

3. Offrir une formation en ligne obligatoire s'adressant directement aux nouveaux présidents et vice-présidents du conseil d'administration des Cégeps.

- Cette formation devra traiter plus en profondeur du cadre réglementaire et des attentes envers leurs rôles.
- Elle sera également une occasion pour exposer à ces ultimes responsables de la gouvernance toutes les ressources qui sont déjà disponibles pour les supporter dans l'accomplissement de leur mandat, afin de créer un premier contact avec cette offre de services dont ils pourraient bénéficier à différents moments pendant leur mandat (rôle de l'équipe de soutien aux établissements et gouvernance du MES, forum des présidents de conseils d'administration et support légal de la Fédération des Cégep, support disponible pour l'embauche d'une direction générale ou d'un directeur des études chez Collecto, formations sur des sujets spécifiques de Collecto).
- S'assurer que la formation est suivie dans les trois mois suivant la nomination d'un nouvel administrateur.
- Évaluer de quelle manière les nouveaux directeurs généraux pourraient avoir accès à un contenu similaire pour parfaire leurs connaissances sur les instances de gouvernance d'un Cégep.

4. Analyser les options disponibles, en collaboration avec des partenaires des différents groupes d'intérêt du milieu, pour combler rapidement les postes d'administrateurs nommés par la Ministre.

- La nomination rapide de ces postes d'administrateurs externes contribue au bon fonctionnement du conseil d'administration, notamment par l'étendue des compétences complémentaires à celles de l'interne que ces personnes peuvent apporter.
- De plus, cette nomination permet de s'assurer d'un équilibre entre les administrateurs externes et internes dans la prise de décision. Certaines décisions doivent être réservées à des membres externes pour éviter de placer des membres qui exercent leurs activités au sein du Collège dans des situations de conflits d'intérêts réels, apparents ou potentiels.

5. Réfléchir aux enjeux et aux solutions potentielles liés aux responsabilités et disponibilités exigées de la part des administrateurs, qui sont des bénévoles.

- Ces administrateurs ont des responsabilités importantes par rapport à l'établissement, notamment celles d'embaucher ou de congédier le directeur général et le directeur des études, de s'assurer que le cadre légal est respecté et de prendre des décisions pouvant comporter un risque réputationnel pour l'établissement.

-
- Tous les administrateurs élargissent leurs connaissances de la gestion des établissements collégiaux au fil de leur participation au conseil d'administration, ils sont donc plus expérimentés après quelques années en poste. À moins d'être retraités, les administrateurs ont tous d'autres engagements professionnels à temps plein, ce qui réduit parfois leur disponibilité. Ce ne sont que des exemples de défis qui peuvent influencer les décisions des administrateurs, que ce soit en situation courante ou en situation de crise.

Nomination et renouvellement des postes hors-cadres (directeur général et directeur des études)

6. Analyser le taux de roulement des hors-cadres au sein du réseau.

- Identifier les causes des taux de roulement anormaux pour les directeurs des études et pour les directeurs généraux dans certains établissements.
- Évaluer les pistes d'amélioration qui pourraient contribuer à un sain équilibre entre une stabilité à ces deux postes stratégiques pour les organisations et un renouvellement qui peut contribuer au dynamisme de la direction de l'établissement.
- Évaluer la possibilité de faire évoluer le rôle de la Commission des études dans la nomination et le renouvellement du directeur général et du directeur des études. Leurs commentaires constructifs à l'attention du conseil d'administration, concernant l'atteinte des objectifs fixés pour les postes de directeur général et de directeur des études ont assurément une grande valeur ajoutée. Par ailleurs, nous notons que l'émission d'un « avis de la Commission des études » lors de la nomination ou du renouvellement de ces postes comporte un potentiel élevé de créer des tensions dans les relations humaines entre les hors-cadres et leurs équipes.

Signalement des préoccupations, sans crainte de représailles

7. Insister sur les mécanismes de communication disponibles pour les employés du réseau de l'éducation qui identifient des préoccupations au niveau du climat de travail de leur organisation, afin qu'ils puissent nommer ces préoccupations et que des solutions soient proposées par des instances neutres.

- Diffuser aux employés du réseau les mécanismes de communication confidentiels et indépendants à prioriser afin qu'ils puissent y faire converger leurs préoccupations.
- Mettre en œuvre un plan de communication afin de fournir régulièrement des exemples de situations qui doivent être rapportées afin que des solutions soient identifiées par les intervenants appropriés.

8. Conseiller aux conseils d'administration qu'ils confirment que leur politique de prévention du harcèlement et de traitement des plaintes répond aux exigences et aux objectifs de la Loi sur les normes du travail.

- Les inviter à s'assurer que la politique de leur établissement permettrait notamment à un cadre que sa plainte soit traitée objectivement et confidentiellement, si cette plainte concernait un autre cadre ou un hors-cadre de son organisation.

Soutien aux établissements dans des contextes inhabituels

9. Définir le mode d'intervention souhaité au niveau de la direction du soutien aux établissements et gouvernance du MES, dans le cas où un directeur général d'un établissement est absent pour une durée indéterminée ou pendant une enquête administrative d'envergure.

- Lorsqu'une absence d'un directeur général pour une durée indéterminée est signifiée au MES, une analyse de risques pourrait être mise en œuvre pour guider les conseils d'administration vers les ressources qui sont en mesure de les supporter et envisager de réaliser des suivis auprès du conseil d'administration à intervalles réguliers.
- Les enquêtes se réalisent sur plusieurs mois et peuvent créer une pression médiatique sur les instances de gouvernance du Cégep. Une approche similaire d'analyse de risques pourrait être élaborée afin d'évaluer les besoins de support de la direction générale permanente ou par intérim ainsi que du conseil d'administration, tout en s'assurant de ne pas nuire à l'enquête en cours.