

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

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

Madame,

Il nous fait plaisir de fournir une valeur ajoutée en complément à nos travaux en formulant des recommandations qui pourraient être transmises directement à l'établissement.

Il est à noter que nous n'avons procédé à aucun audit par rapport aux contrôles internes de l'organisation. Ces recommandations ne constituent donc pas une opinion sur l'efficacité des contrôles internes en vigueur, elles se veulent des pistes de réflexion pour l'organisation.

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

Évaluation de rendement pour le poste de directeur général 4

1. S'assurer que le premier dirigeant rencontre ses objectifs de rendement en lien avec les responsabilités multiples qui incombent à son rôle, notamment la mise en oeuvre des pratiques de saine gouvernance ainsi que le maintien d'un climat de travail sain et sécuritaire. 4

Climat de travail et communication interne..... 4

2. Octroyer un mandat à une firme professionnelle spécialisée en ressources humaines pour accompagner l'équipe des cadres dans le rétablissement d'un climat collaboratif entre les équipes. 4
3. Former les cadres sur les rôles et les responsabilités de chacun des niveaux de gouvernance. 4

-
4. En collaboration avec l'association des cadres et les trois syndicats, établir une démarche visant à clarifier, auprès de tous les employés, le droit de gérance qui incombe aux cadres vs le rôle des syndicats/association dans la représentation de leurs membres..... 5
 5. Revoir et diffuser aux employés les rôles et responsabilités des différentes fonctions administratives afin de s'assurer que tous interpellent les bons porteurs de dossiers. 5

Rôle et déroulement du conseil d'administration..... 5

6. Mettre à jour le Règlement 1 (Régie interne) afin d'y ajouter des éléments manquants en termes de rôle et responsabilités des instances de gouvernance..... 5
7. Prévoir une séance d'accueil pour tout nouvel administrateur au sein du conseil d'administration..... 5
8. Clarifier l'utilisation des « huis clos » dans les rencontres du conseil d'administration, afin de respecter le caractère confidentiel de certains sujets et d'intégrer des saines pratiques de gouvernance..... 6
9. Revoir le Règlement 1b (Règlement relatif à la gestion financière) en profondeur afin de départager le rôle du comité exécutif et celui du conseil d'administration. Revoir le Règlement 15 (Délégation des pouvoirs dévolus au dirigeant de l'organisme en vertu de la LGCE) pour s'assurer qu'il est cohérent avec les décisions prises pour le Règlement 1b..... 7
10. Actualiser le Règlement 14 (Règlement relatif à la déontologie des administrateurs au conseil d'administration) en fonction des saines pratiques de gestion des allégations d'actes répréhensibles..... 7
11. S'assurer que les processus pris en charge par le responsable des affaires corporatives soient documentés et faciles d'accès, en cas d'absence du responsable habituel. 8

Commission des études..... 8

12. Clarifier les sujets discutés à la Commission des études vs ceux qui doivent être référés à d'autres comités de travail du Cégep (ex. comité sur les relations de travail, comités sur des projets spécifiques)..... 8
13. À chaque année, former les nouveaux membres qui siègent à la Commission des études en lien avec le mandat de la Commission, son fonctionnement ainsi que ses valeurs, prévus au Règlement 11. 8

Mécanismes de consultation interne 9

14. S'assurer que les objectifs de tous les comités internes sont définis, qu'ils sont partagés à leurs membres et que ces comités bénéficient de conditions gagnantes pour bien réaliser leur rôle au sein du Cégep. 9

Gestion de programmes 9

15. S'assurer que la direction générale suit régulièrement l'avancement du « plan d'action » issu du bilan d'implantation de programme, pour tous les programmes où des correctifs doivent être apportés. 9
16. Améliorer le document « bilan de santé programme » utilisé à l'interne afin que les codes de couleur mettent plus en évidence les enjeux prioritaires. 9

Gestion des plaintes de harcèlement 9

17. Revoir la politique de prévention du harcèlement et de traitement des plaintes afin qu'elle respecte les objectifs de la Loi sur les normes du travail (art. 81.19). 9

Gestion de crise 10

18. Former les cadres et certains employés en lien avec la gestion de crise, afin de développer des réflexes et un cadre décisionnel approprié pour agir rapidement lorsqu'ils sont sollicités par des événements porteurs de crise potentielle. 10

Plan d'action 10

19. Élaborer un plan d'action pour mettre en oeuvre les recommandations qui seront retenues par le conseil d'administration. 10

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

Évaluation de rendement pour le poste de directeur général

1. S'assurer que le premier dirigeant rencontre ses objectifs de rendement en lien avec les responsabilités multiples qui incombent à son rôle, notamment la mise en oeuvre des pratiques de saine gouvernance ainsi que le maintien d'un climat de travail sain et sécuritaire.
 - S'assurer que des objectifs, en lien avec ses responsabilités variées, sont fixés à chaque début d'année et qu'ils sont tous revus dans l'analyse du rendement.
 - Déterminer le mode de rétroaction qui sera privilégié avec la direction générale pour communiquer les commentaires constructifs et s'il y a lieu, échanger sur les améliorations attendues.

Climat de travail et communication interne

2. Octroyer un mandat à une firme professionnelle spécialisée en ressources humaines pour accompagner l'équipe des cadres dans le rétablissement d'un climat collaboratif entre les équipes.
 - Analyser les besoins de l'équipe de cadres afin d'établir les bases d'un travail d'équipe au sein de la grande équipe de gestion du Cégep, de réduire la méfiance entre les individus, de viser l'efficacité dans le traitement des dossiers et de réduire le taux de roulement. Élaborer un plan d'action et des échéanciers. Faire le suivi de sa mise en œuvre auprès du comité des ressources humaines du conseil d'administration.
 - Établir les besoins de coaching des ressources promues au cours des dernières années dans des postes cadres afin d'établir un plan d'action pour améliorer la priorisation des dossiers à l'intérieur des équipes, la mobilisation de leurs ressources humaines ainsi que la collaboration avec les autres équipes et avec les trois exécutifs syndicaux.
3. Former les cadres sur les rôles et les responsabilités de chacun des niveaux de gouvernance.
 - Les sensibiliser aux décisions qui relèvent du conseil d'administration, de la direction générale, qui sont discutées à la Régie ou à la Régie élargie et celles qui incombent au quotidien à chacun des gestionnaires.
 - Informer les cadres sur le niveau de transparence et d'information attendus afin que les membres du conseil soient en mesure de prendre des décisions éclairées

sur les dossiers où leur avis est requis, tout en laissant l'équipe de direction gérer au quotidien.

4. En collaboration avec l'association des cadres et les trois syndicats, établir une démarche visant à clarifier, auprès de tous les employés, le droit de gérance qui incombe aux cadres vs le rôle des syndicats/association dans la représentation de leurs membres.

- S'assurer d'une vision commune, qui respecte tout autant les décisions de gestion des cadres dans les dossiers sous leur responsabilité, que le désir des employés d'être consultés régulièrement sur tous les sujets qui auront un impact sur leur milieu de vie ainsi que les cultures syndicales locales qui souhaitent bien représenter leurs membres.
- Au besoin, utiliser des exemples en lien avec des difficultés de communication identifiées dans le passé afin de clarifier le rôle de chacun, dans un souci de respect, de saine collaboration et d'efficacité.

5. Revoir et diffuser aux employés les rôles et responsabilités des différentes fonctions administratives afin de s'assurer que tous interpellent les bons porteurs de dossiers.

Rôle et déroulement du conseil d'administration

6. Mettre à jour le Règlement 1 (Régie interne) afin d'y ajouter des éléments manquants en termes de rôle et responsabilités des instances de gouvernance.

- Établir clairement le rôle et les responsabilités du conseil d'administration.
- Intégrer des références appropriées aux chartes des comités du conseil qui ont été adoptées en novembre 2022 (Comités du conseil: Vérification et finances / Gouvernance et éthique / Ressources humaines).
- Prévoir que les comités du conseil recommandent des décisions au conseil d'administration, qui demeure l'ultime instance décisionnelle.

7. Prévoir une séance d'accueil pour tout nouvel administrateur au sein du conseil d'administration.

- S'assurer qu'il réalise une formation minimale obligatoire afin de connaître le rôle du conseil d'administration, ses responsabilités d'administrateur, les sources de conflits d'intérêts potentiels afin de les identifier et de les éviter, ses obligations de confidentialité, etc.

-
- Lui fournir les liens web vers la Loi sur les Cégeps et les règlements qui en découlent, toutes les politiques et tous les règlements interne du Cégep en vigueur ainsi que les saines pratiques à l'intention des conseils d'administration diffusées par le MES. Il en connaîtra au moins l'existence générale et pourra y référer au besoin.
 - Si le membre est appelé à siéger sur un comité (ex. comité d'audit), s'assurer que l'objectif et les règles de fonctionnement du comité lui sont également présentés.

8. Clarifier l'utilisation des « huis clos » dans les rencontres du conseil d'administration, afin de respecter le caractère confidentiel de certains sujets et d'intégrer des saines pratiques de gouvernance.

- Revoir le Règlement 2 (Règlement régissant les assemblées du conseil d'administration), notamment pour distinguer les différentes situations où des sujets discutés requièrent d'exclure certains administrateurs ainsi que des directeurs invités à la rencontre. Par exemple :
- Le Cégep peut préciser dans son règlement que le « huis clos » général exclut le public afin de s'assurer de la confidentialité de certains dossiers.
- Un « huis clos qui exclut les administrateurs qui exercent leur profession au Cégep » pourrait être également réalisé systématiquement à la fin de chaque rencontre afin d'y regrouper les sujets pour lesquels des membres du personnel, qui sont apparentés de conflits d'intérêts, ne doivent pas être impliqués (notamment les sujets précisés à l'article 12 de la Loi sur les Cégeps). Ce huis clos impliquerait uniquement le directeur général et les membres externes du conseil d'administration.
- S'assurer que les ordres du jour et les procès-verbaux sont clairs sur ces distinctions pour éviter que les décisions sous huis clos soient par la suite transmises à des administrateurs qui ne devraient pas y avoir accès.
- Une autre bonne pratique serait de mettre systématiquement à l'ordre du jour un point qui permettrait aux membres externes du conseil d'administration d'échanger uniquement entre eux, sans la présence du directeur général. Ce point étant souvent placé à la toute fin de l'ordre du jour du conseil d'administration, si les administrateurs n'avaient aucun sujet à discuter, la rencontre prendrait tout simplement fin.

9. Revoir le Règlement 1b (Règlement relatif à la gestion financière) en profondeur afin de départager le rôle du comité exécutif et celui du conseil d'administration. Revoir le Règlement 15 (Délégation des pouvoirs dévolus au dirigeant de l'organisme en vertu de la LGCE¹) pour s'assurer qu'il est cohérent avec les décisions prises pour le Règlement 1b.

- S'assurer que le rôle du comité exécutif se concentre uniquement sur les besoins de la direction générale pour l'administration courante du Cégep.
- S'assurer que le conseil d'administration est clairement celui qui a le pouvoir dans des situations hors normes et lors d'achats d'envergure (ex. risque d'affecter la réputation du Cégep, ...). Par exemple, établir un seuil au-delà duquel c'est le conseil d'administration, plutôt que le comité exécutif, qui doit approuver la dépense.
- Définir la notion d'urgence dans les règlements afin qu'elle soit balisée.

10. Actualiser le Règlement 14 (Règlement relatif à la déontologie des administrateurs au conseil d'administration) en fonction des saines pratiques de gestion des allégations d'actes répréhensibles.

- Prévoir notamment un conseiller en déontologie indépendant qui a les compétences et la neutralité requises, dans le cas où il y aurait un besoin de faire enquête ou de réunir un « comité de discipline » pour analyser des irrégularités alléguées de la part d'un administrateur.
- Actualiser cette notion de « comité de discipline » et intégrer ses responsabilités dans celles dévolues au comité de gouvernance et d'éthique depuis novembre 2022. Prévoir un mécanisme de nomination lorsqu'un ou des membres du comité de gouvernance et d'éthique ne sont pas indépendants par rapport aux allégations à analyser.

¹ Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs (LGCE) des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'état.

11. S'assurer que les processus pris en charge par le responsable des affaires corporatives soient documentés et faciles d'accès, en cas d'absence du responsable habituel.

- S'assurer que le responsable met en place les processus administratifs afin de transmettre, au minimum, 7 jours avant une réunion tous les documents qui seront utiles à la prise de décision.
- Établir les processus requis pour assurer la mémoire corporative de l'organisation à long terme (procès-verbaux, demandes d'accès à l'information, avis légaux, ...)
- S'assurer que le responsable est formé régulièrement sur le cadre réglementaire en vigueur pour les établissements collégiaux.
- S'assurer que le responsable est identifié auprès de tous les administrateurs comme leur source de référence en cas de questionnement sur les communications, les dates de renouvellement de leur mandat, le quorum, les gens qui doivent s'abstenir de participer à une délibération et le noter au procès-verbal, etc.

Commission des études

12. Clarifier les sujets discutés à la Commission des études vs ceux qui doivent être référés à d'autres comités de travail du Cégep (ex. comité sur les relations de travail, comités sur des projets spécifiques).

- Au besoin, revoir les fonctions de la Commission des études détaillées au Règlement 11.
- Déterminer les moyens qui pourraient permettre de converger progressivement vers une vision commune entre la direction et le syndicat des enseignants sur le rôle de cette instance. Nous comprenons que selon la Loi sur les Cégeps, elle a pour fonction de conseiller le conseil d'administration sur toute question concernant les programmes d'études dispensés par le collège et l'évaluation des apprentissages. Par ailleurs, selon l'Entente de 1993, elle est plutôt la continuité de la commission pédagogique, qui elle, traitait également de relations de travail.

13. À chaque année, former les nouveaux membres qui siègent à la Commission des études en lien avec le mandat de la Commission, son fonctionnement ainsi que ses valeurs, prévus au Règlement 11.

Mécanismes de consultation interne

14. S'assurer que les objectifs de tous les comités internes sont définis, qu'ils sont partagés à leurs membres et que ces comités bénéficient de conditions gagnantes pour bien réaliser leur rôle au sein du Cégep.

- Nous notons par exemple les rôles de la Régie (et de la Régie élargie) qui mériteraient d'être clarifiés au bénéfice de tous, notamment les décisions qui leur incombent, s'il y a lieu.
- Par ailleurs, il pourrait être opportun de réviser le mode de consultation de certains sous-comités pour faciliter les analyses en présence de tous les membres de la Commission des études.
 - Des questionnements ont été soulevés par des personnes rencontrées : les sous-comités doivent-ils tous faire leurs recommandations directement à la Commission des études ou devraient-ils plutôt acheminer leurs recommandations à la direction des études qui doit soumettre une recommandation globale à l'attention de la Commission des études une fois qu'elle a pris connaissance des avis de différents groupes consultés ?

Gestion de programmes

15. S'assurer que la direction générale suit régulièrement l'avancement du « plan d'action » issu du bilan d'implantation de programme, pour tous les programmes où des correctifs doivent être apportés.

- Envisager une reddition de comptes appropriée, au moins semestriellement au conseil d'administration pour faire état des objectifs atteints et des travaux en cours pour les programmes récents ou qui présentent des défis.

16. Améliorer le document « bilan de santé programme » utilisé à l'interne afin que les codes de couleur mettent plus en évidence les enjeux prioritaires.

Gestion des plaintes de harcèlement

17. Revoir la politique de prévention du harcèlement et de traitement des plaintes afin qu'elle respecte les objectifs de la Loi sur les normes du travail (art. 81.19).

- Préciser le mode de traitement des plaintes, notamment dans le cas d'une plainte déposée par un membre du personnel cadre, ainsi que la nécessité d'une analyse de recevabilité par une personne qui possède le profil requis pour agir de façon neutre.

-
- Détailler les principes d'intervention suite au dépôt d'une plainte, notamment dans quel cas l'organisation envisagera une enquête à l'interne ou à l'externe, les modes alternatifs de résolution qui pourraient être envisagés (médiation, ...).

Gestion de crise

18. Former les cadres et certains employés en lien avec la gestion de crise, afin de développer des réflexes et un cadre décisionnel approprié pour agir rapidement lorsqu'ils sont sollicités par des événements porteurs de crise potentielle.

Plan d'action

19. Élaborer un plan d'action pour mettre en oeuvre les recommandations qui seront retenues par le conseil d'administration.
- Pour chaque recommandation retenue, fixer un responsable et l'échéancier visé.
 - Envisager de nommer un comité du conseil d'administration responsable du suivi de la mise en œuvre des recommandations, qui pourra rendre des comptes au conseil d'administration.