



Bureau du vérificateur général

500 - 330 avenue Portage
Winnipeg, Manitoba R3C 0C4

Août 2003

L'Honorable George Hickes

Président de l'Assemblée législative
Bureau 244, Palais législatif
Winnipeg (Manitoba) R3C 0V8

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous faire parvenir, ci-joint, mon rapport sur l'examen du Collège de Saint-Boniface, pour qu'il soit déposé devant les députés de l'Assemblée législative conformément à l'article 28 de la *Loi sur le vérificateur général*.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

Le vérificateur général,

Jon W. Singleton, CA•CISA

TABLE DE MATIÈRES

RÉFLEXIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL.....	1
SOMMAIRE	3
1.0 INTRODUCTION	5
1.1 Demande	5
1.2 Objectifs et étendue	5
2.0 CONTEXTE	6
2.1 À propos du Collège	6
2.2 Inscription	9
2.3 Financement	10
3.0 AUTORISATIONS ET REDDITION DE COMPTES	13
3.1 Entente d'affiliation avec l'Université du Manitoba	13
3.2 Information communiquée au gouvernement	14
3.3 Information communiquée au public	18
4.0 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE DE GESTION	19
4.1 Opérations financières avec des parties apparentées	20
4.2 Politique et procédures d'achat	22
4.3 Utilisation des cartes de crédit du Collège	23
4.4 Dépenses remboursables	24
5.0 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	25
6.0 GOUVERNANCE ASSURÉE PAR LE BUREAU	27
7.0 RECRUTEMENT DES ÉTUDIANTS ÉTRANGERS.....	30
8.0 ACTIVITÉS DU CENTRE ÉDUCATIQUE	34

TABLE DES MATIÈRES

(suite)

9.0	GESTION ET SÉCURITÉ INFORMATIQUES	36
9.1	Contrôles de gestion	37
9.2	Contrôles opérationnels	38
9.3	Contrôles techniques	39
10.0	RECOMMANDATIONS	40
	COMMENTAIRES DE LA DIRECTION DU COLLÈGE	45
	COMMENTAIRES DU CONSEIL DE L'ENSEIGNEMENT POSTSECONDAIRE	47
	COMMENTAIRES DU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT POSTSECONDAIRE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	47

Le Collège de Saint-Boniface est un établissement postsecondaire important, qui offre aux étudiants du Manitoba la possibilité de poursuivre leurs études postsecondaires en français sans devoir quitter la province. Le Collège répond bien aux besoins de la collectivité qu'il dessert, comme en témoigne la croissance de ses programmes et du nombre d'étudiants inscrits, et les améliorations qui ont été apportées à son infrastructure physique et technologique.

Ce rapport présente des possibilités d'améliorer la transparence et les processus de reddition de comptes au Collège. Les résultats de notre examen montre l'importance pour les organisations de se soumettre régulièrement à une autoévaluation rigoureuse. Cela s'applique tout particulièrement aux organisations qui connaissent une croissance ou des changements importants.

Pour ce qui est de la reddition de comptes envers le public, le Collège présentait une anomalie comparativement aux établissements d'enseignement postsecondaire. Ses états financiers n'avaient jamais été rendus publics. Notre examen aura une conséquence importante : le Collège commencera à rendre ses rapports publics.

La coopération manifestée par le Collège, le Conseil de l'enseignement postsecondaire (CEP) et le ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle et leurs réactions à ce rapport sont encourageantes, ainsi que leur engagement officiel de renforcer la reddition de comptes et la transparence à l'égard des finances. Les commentaires du Collège, du CEP et de la province sont présentés dans le rapport.

J'aimerais remercier les employés et les membres du Bureau des gouverneurs du Collège, ainsi que les représentants du CEP, de l'aide et de la coopération qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.



Jon W. Singleton, CA•CISA



Sommaire

Le 28 juin 2002, le sous-ministre de l'Enseignement postsecondaire et de la formation professionnelle a demandé au Bureau du vérificateur général (BVG) d'examiner des allégations concernant le Collège de Saint-Boniface (Collège). Le 18 septembre 2002, le BVG acceptait d'effectuer un examen en vertu de l'article 15(1) de la *Loi sur le vérificateur général*.

L'examen avait pour objectifs:

- d'évaluer certaines allégations portant sur les ressources humaines et les dépenses du Collège;
- de déterminer si des contrôles internes et des pratiques de gestion appropriés étaient en place dans les secteurs des finances, des ressources humaines et des technologies de l'information.

Pour évaluer les allégations et les contrôles et la gestion générale des activités du Collège, nous avons axé notre examen dans les secteurs suivants :

- Autorisations et reddition de comptes
- Environnement de contrôle de gestion
- Gestion des ressources humaines
- Gouvernance assurée par le Bureau
- Recrutement des étudiants étrangers
- Activités du centre Éducatif
- Gestion et sécurité informatiques

Le Collège est un des plus anciens établissements d'enseignements de langue française à l'ouest du Québec. Il offre aux étudiants du Manitoba la possibilité de poursuivre leurs études postsecondaires en français sans devoir quitter la province. Le Collège a vu ses programmes et ses effectifs croître de façon importante, et des améliorations ont été apportées à son infrastructure physique et technologique. Il faut noter que la présente mission d'examen ne portait pas sur la qualité de l'enseignement offert au Collège.

En résumé, notre examen a montré qu'il y avait matière à amélioration dans les pratiques de contrôle de gestion du Collège, entre autres la nécessité d'élaborer des politiques précisant les processus d'achat, les frais de déplacement et les autres dépenses remboursables, ainsi que les directives relatives aux conflits d'intérêt. Le renforcement des pratiques de contrôle de gestion dans ces secteurs réduirait, à l'avenir, les soupçons de traitement privilégié, améliorerait la gestion des ressources humaines et consoliderait l'environnement de contrôle de gestion.

Notre rapport contient 38 recommandations, qui sont présentées en entier à la section 10.0. Voici certaines des recommandations clés:

- Que l'entente d'affiliation avec l'Université du Manitoba soit révisée et mise à jour en vue de refléter les besoins et l'environnement opérationnel actuels du Collège. Le processus de révision devrait assurer une représentation appropriée de toutes les principales parties intéressées.

- Que le Collège améliore l'information communiquée au public en mettant à la disposition des principales parties intéressées et du public des documents redditionnels, tels que les rapports annuels, les états financiers vérifiés et les plans stratégiques.
- Que le Collège revoie ses exigences en matière de présentation et de communication de l'information financière de manière à ce que ses états financiers soient plus complets et à ce qu'ils soient préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus.
- Que le Collège consolide son environnement de contrôle de gestion et sa fonction de contrôleur afin d'assurer une intendance appropriée des ressources.
- Que le Collège élabore des politiques et de procédures officielles dans les secteurs suivants: les conflits d'intérêt, les achats, l'utilisation des cartes de crédit, les avances de fonds ainsi que les frais de déplacement et les dépenses remboursables.
- Que le Collège élabore une politique et un manuel de procédures en matière de ressources humaines, et qu'il emploie un spécialiste en ressources humaines afin de mieux appuyer les fonctions de ressources humaines.
- Que le Collège élabore un plan intégré pour le recrutement des étudiants étrangers afin de veiller à atteindre ses objectifs d'inscription tout en tenant compte des principes d'économie et d'efficacité.
- Que le Collège élabore une politique et des procédures complètes pour le centre Éducatif en vue d'établir des pratiques acceptables de gestion opérationnelle et de gestion de projet.

Nous tenons à remercier la direction et le personnel du Collège pour l'aide et la coopération qu'ils ont fournies au cours de notre travail.

1.0 Introduction

1.1 DEMANDE

Le 28 juin 2002, le sous-ministre de l'Enseignement postsecondaire et de la formation professionnelle a demandé au Bureau du vérificateur général (BVG) d'examiner les allégations concernant le Collège de Saint-Boniface (Collège). Après quelques réunions et un examen des diverses questions, le BVG a accepté, le 18 septembre 2002, d'effectuer un examen du Collège et a tenu une réunion avec le président du Bureau des gouverneurs et le Recteur du Collège. Comme le Collège n'avait jamais été soumis à un tel examen, nous avons, avec son accord, élargi l'étendue de notre mission afin d'inclure un examen des pratiques dans les domaines des finances, des ressources humaines et des technologies de l'information.

L'examen a été réalisé conformément à l'article 15(1) de la *Loi sur le vérificateur général*, qui stipule:

Le vérificateur général peut faire une vérification des fonds publics versés au bénéficiaire de tels fonds, qui porte notamment sur les points indiqués au paragraphe 14(1), et peut exiger que ce dernier dresse et lui donne les états financiers indiquant de manière détaillée l'affectation des fonds.

Le paragraphe 14(1) mentionne ce qui suit:

- a) *si les dispositions financières et administratives des lois, des règlements et des lignes directrices ont été respectées;*
- b) *si les fonds publics ont été dépensés de manière prudente et rentable;*
- c) *si l'Assemblée a obtenu des renseignements suffisants en matière d'obligations redditionnelles;*
- d) *si la présentation et le contenu des documents contenant des renseignements financiers sont acceptables.*

1.2 OBJECTIFS ET ÉTENDUE

L'examen avait pour objectifs:

- d'évaluer certaines allégations portant sur les ressources humaines et les dépenses du Collège;
- de déterminer si des contrôles internes et des pratiques de gestion appropriés étaient en place dans les domaines des finances, des ressources humaines et des technologies de l'information.

Pour évaluer les allégations ainsi que les contrôles et la gestion générale des activités du Collège, nous avons axé notre examen dans les secteurs suivants :

Section 3.0 - Autorisations et reddition de comptes
 Section 4.0 - Environnement de contrôle de gestion
 Section 5.0 - Gestion des ressources humaines
 Section 6.0 - Gouvernance assurée par le Bureau

Section 7.0 - Recrutement des étudiants étrangers

Section 8.0 - Activités du centre Éducatif

Section 9.0 - Gestion et sécurité informatiques

L'évaluation de la qualité de l'enseignement offert au Collège ne faisait pas partie de la mission d'examen. Nous constatons cependant qu'aucun problème n'a été porté à notre attention à cet égard.

Les travaux d'examen ont été réalisés de septembre 2002 à février 2003. Ils comprenaient des entrevues poussées, des analyses de l'information financière ainsi qu'un examen de la correspondance pertinente et d'autres documents connexes. Nous avons examiné la documentation et l'information financière du Collège à différentes périodes entre 1997 et 2002.

Dans le cadre de cet examen, nous avons effectué les tests et les autres procédés que nous avons jugé nécessaires pour accomplir notre travail.

2.0 Contexte

2.1 À PROPOS DU COLLÈGE

Le Collège est un des plus anciens établissements d'enseignements de langue française à l'ouest du Québec. Il offre aux étudiants du Manitoba la possibilité de poursuivre leurs études postsecondaires en français sans devoir quitter la province. Il procure en outre un accès immédiat à un bassin de diplômés bilingues locaux.

Le Collège a été fondé en 1818 dans le but de fournir une éducation aux garçons de la colonie de la rivière Rouge. En 1871, il est officiellement incorporé en vertu de la *Loi constituant en corporation le Collège de Saint-Boniface*. Le Collège a fondé l'Université du Manitoba, en 1877, avec deux autres collèges de Winnipeg, le St. John's College et le Manitoba College. Il a été dirigé par les Jésuites pendant 85 ans, soit de 1885 à 1969. Aujourd'hui, le Collège est administré par un Bureau des gouverneurs, qui représente les membres de la communauté francophone du Manitoba et qui voit à l'épanouissement du seul établissement postsecondaire de langue française au Manitoba.

Le Collège est officiellement affilié à l'Université du Manitoba. Leur relation est régie par une entente d'affiliation (l'« Entente ») qui a été ratifiée en 1972. L'Entente établit les objectifs suivants pour le Collège:

- Promouvoir l'enseignement supérieur au sein de la population des étudiants francophones;
- Promouvoir la culture française en procurant un milieu francophone faisant partie intégrante de la communauté francophone;
- Fournir un leadership à la communauté francophone d'aujourd'hui et de demain, en poursuivant une tradition centenaire de contribution à la culture et à l'enseignement au Canada;
- Promouvoir le fait français en tant qu'élément de base d'un Canada qui reconnaît une forme de partenariat égalitaire entre les deux nations fondatrices;

- Offrir la possibilité aux étudiants des universités anglophones qui maîtrisent suffisamment la langue française de poursuivre leurs études dans un milieu francophone.

En vertu de l'Entente, le Collège est une entité autonome dans tous les aspects liés à l'administration, y compris la dotation en personnel et l'administration financière. Toutefois, le Collège est assujéti aux dispositions de la *Loi sur l'Université du Manitoba*, qui stipule notamment que:

- *les collèges affiliés dispensent tous les cours qui conduisent à l'obtention d'un certificat, d'un diplôme ou d'un grade de l'Université conformément aux exigences du Sénat [de l'Université du Manitoba];*
- *Les collèges affiliés ne peuvent conclure des ententes ou des accords ou adhérer à une fédération ou à une affiliation, en totalité ou en partie, avec un collège ou une université autre que l'Université du Manitoba pour pouvoir obtenir du collège ou de l'université des crédits pour ses étudiants dans des cours qui conduisent à l'obtention d'un certificat, d'un diplôme ou d'un grade, sauf en théologie ou en sciences religieuses, que confère le collège ou l'université.*

En raison des dispositions de l'Entente et de la *Loi sur l'Université du Manitoba*, l'Université du Manitoba confère les diplômes aux étudiants du Collège en se fondant sur les recommandations de celui-ci.

Le but du Collège est défini dans son énoncé de mission:

Le Collège universitaire de Saint-Boniface, le plus ancien établissement d'enseignement postsecondaire de l'Ouest canadien, est l'université de langue française au Manitoba. Il est accessible à toute personne apte à poursuivre des études postsecondaires en français. Il offre une éducation universitaire générale et spécialisée ainsi que des formations professionnelles et techniques dans des domaines essentiels au développement communautaire.

Inspiré par son histoire et conscient du milieu socioculturel dans lequel il est appelé à œuvrer, le Collège fait la promotion de la connaissance du français et encourage l'épanouissement de la culture franco-manitobaine. Il favorise l'apprentissage des langues et facilite le dialogue interculturel afin de permettre à ses diplômés et diplômées d'exceller dans un monde moderne et diversifié.

Sous les auspices de l'Université du Manitoba, le Collège offre des baccalauréats en arts, en sciences, en éducation et en administration des affaires de même que des maîtrises en éducation et en études canadiennes. Plus récemment, il s'est associé à l'Université d'Ottawa pour offrir un baccalauréat en sciences infirmières.

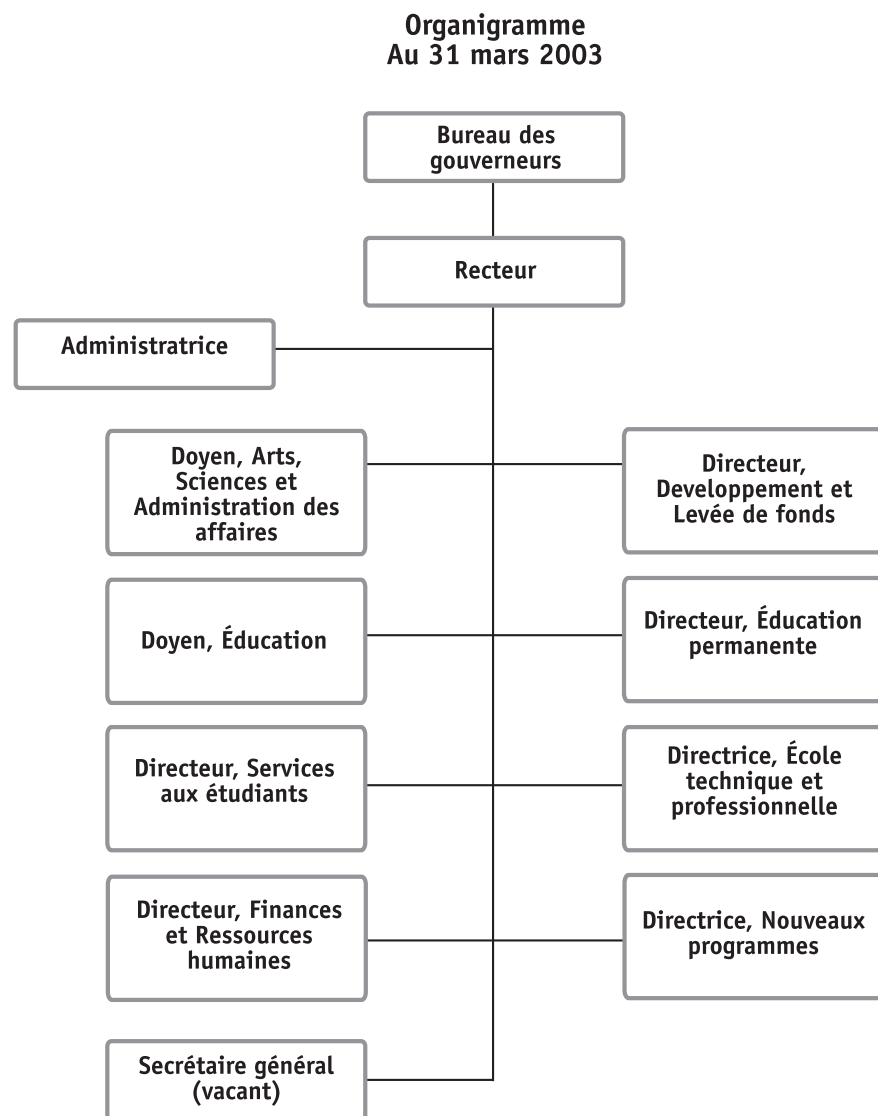
En 1975, le Collège créait l'École technique et professionnelle (ETP) en vue d'offrir de la formation dans une gamme de programmes techniques et professionnels liés au marché du travail. Le volet technique et professionnel du Collège donne huit cours dans une variété de secteurs, notamment l'administration des affaires, la communication multimédia, le tourisme et les soins de santé. Le Collège possède également l'un des centres en formation

multimédia les plus avancés de la province. Ce centre est équipé de 20 postes de travail, d'un studio d'enregistrement sonore numérique, d'un studio de production DVD et de systèmes d'édition vidéo.

Le Collège a également créé, en 1977, la Division de l'éducation permanente, qui dessert la communauté d'affaires et le grand public. Cette division fournit un lien important avec la communauté, et elle offre des services éducatifs et de la formation professionnelle à environ 3 500 personnes annuellement.

La pièce 1 présente l'organigramme actuel du Collège. Les deux doyens de la section universitaire et les six directeurs des autres divisions opérationnelles du Collège relèvent directement du Recteur. Au moment de l'examen, le poste de secrétaire général était libre.

PIÈCE 1



Source: Collège de Saint-Boniface

2.2 INSCRIPTION

Les programmes et le nombre d'étudiants du Collège ont connu une croissance considérable au cours des cinq dernières années. Les installations du Collège ont été agrandies et renouvelées, et l'infrastructure technologique a été améliorée.

Les pièces 2 et 3 présentent les données du Collège sur les inscriptions, selon la provenance et selon le secteur. Pour l'année 2001-2002, 778 étudiants se sont inscrits aux programmes universitaires, et 188 étudiants, aux programmes techniques et professionnels. Les deux tiers des étudiants du secteur universitaire, environ, sont inscrits à temps plein, alors que le tiers de ces étudiants sont inscrits à temps partiel.

C'est encore la communauté francophone du Manitoba qui fournit le plus grand nombre d'étudiants au Collège, soit 394 étudiants (41 %). Toutefois, les programmes d'immersion en français des écoles secondaires constituent de plus en plus une source importante de nouveaux étudiants. En 2001-2002, 277 étudiants (29 %) provenaient des programmes d'immersion. Le reste des étudiants viennent des autres provinces (68 étudiants de 6 provinces), de l'étranger (67 étudiants de 17 pays), ou sont inscrits à des cours par Internet ou autres (93 étudiants). Le Collège nous a informés que la proportion d'étudiants internationaux était plus élevée que dans les autres établissements postsecondaires du Manitoba.

PIÈCE 2

Données sur les inscriptions - Par provenance

	1997- 1998	1998- 1999	1999- 2000	2000- 2001	2001- 2002
Étudiants du Manitoba					
Francophones	350	368	368	384	394
Immersion	157	187	210	261	277
Immigrants reçus	27	31	50	56	67
Manitoba - Total	534	586	628	701	738
Pourcentage	86 %	78 %	74 %	78 %	76 %
Étudiants hors province					
Autres provinces	25	50	80	75	68
Internationaux	12	12	40	43	67
Formation à distance/Autre	52	100	96	80	93
Hors province - Total	89	162	216	198	228
Pourcentage	14 %	22 %	26 %	22 %	24 %
Nombre d'étudiants - Total	623	748	844	899	966
Pourcentage	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Augmentation d'une année à l'autre en %	-	20 %	13 %	7 %	7 %

Source: Collège de Saint-Boniface

Données sur les inscriptions - Par secteur

	1997- 1998	1998- 1999	1999- 2000	2000- 2001	2001- 2002
Programme régulier					
Secteur universitaire	508	621	677	715	778
Pourcentage	82 %	83 %	80 %	80 %	81 %
École technique et professionnelle	115	127	167	184	188
Pourcentage	18 %	17 %	20 %	20 %	19 %
Programme régulier - Total	623	748	844	899	966
Pourcentage	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Éducation permanente					
Clients francophones	Non	734	729	1,414	1,736
Clients anglophones	disponible	2 028	2 152	2 263	1 794
Éducation permanente - Total	-	2 762	2 881	3 677	3 530

Source: Collège de Saint-Boniface

2.3 FINANCEMENT

Comme le montre la pièce 4, le Collège tire ses revenus de trois sources principales : la province du Manitoba, le gouvernement du Canada et les droits de scolarité des étudiants.

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2002, le revenu consolidé total du Collège était de 17,1 millions de dollars, et les dépenses de fonctionnement totales, de 14,8 millions de dollars. L'excédent des revenus sur les dépenses représente donc 2,3 millions de dollars, dont 1,9 million étaient affectés aux immobilisations et aux bourses d'études.

Le Collège a respecté les ressources financières disponibles et n'a pas enregistré de déficit de fonctionnement. En conséquence, au 31 mars 2002, il était dans une position financière stable, ayant accumulé des réserves de 20,5 millions de dollars (dont 7,2 millions ne sont pas grevés d'affectations).

PIÈCE 4

Collège de Saint-Boniface
Données financières
(en milliers \$)

	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Revenus par secteur			
Secteur universitaire	6 453,0 \$	6 755,3 \$	7 354,0 \$
Secteur École technique et professionnelles	1 646,5	2 054,8	2 322,3
Éducation permanente	926,1	959,1	962,5
Autres revenus	5 914,1	5 139,1	6 497,8
Total des revenus, par secteur	14 939,7 \$	14 908,3 \$	17 136,6 \$
Revenus par source			
Gouvernement fédéral	1 766,0 \$	2 304,0 \$	2 862,0 \$
Gouvernement provincial	8 664,5	8 115,0	9 449,4
Droits de scolarité	2 123,8	2 283,9	2 484,8
Dons	1 062,3	744,6	666,2
Produits de placements et autres revenus	1 323,1	1 460,8	1 674,2
Total des revenus, par source	14 939,7 \$	14 908,3 \$	17 136,6 \$
Dépenses			
Salaires et avantages			
Scolaire:			
Programmes universitaires	3 144,0 \$	3 375,0 \$	3 968,0 \$
Programmes de l'École technique et professionnelle	876,0	1 109,0	1 400,0
Éducation permanente	803,0	698,0	825,0
Administration et personnel de soutien	2 620,0	3 100,0	3 328,0
Projets spéciaux	300,0	350,0	253,0
Total des salaires et avantages	7 743,0 \$	8 632,0 \$	9 774,0 \$
Autre dépenses			
Bourses et autres prix	340,1 \$	351,0 \$	258,9 \$
Coûts de recrutement	327,4	361,0	394,8
Frais de fonctionnement et autres	5 049,0	4 526,9	4 380,1
Total des autres dépenses	5 716,5 \$	5 238,9 \$	5 033,8 \$
Total des dépenses	13 459,5 \$	13 870,9 \$	14 807,8 \$
Excédent des revenus sur les dépenses	1 480,2 \$	1 037,4 \$	2 328,8 \$
Autre données			
Dépenses en immobilisations (non comprises dans les montants ci-dessus)	904,4 \$	700,3 \$	1 971,4 \$

Source: Collège de Saint-Boniface

2.3.1 Rôle du Conseil de l'enseignement postsecondaire et du ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la formation professionnelle

Comme d'autres établissements d'enseignement postsecondaire du Manitoba, le Collège reçoit des fonds publics provinciaux du ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la formation professionnelle par l'entremise du Conseil de l'enseignement postsecondaire (CEP). Le Collège doit rendre compte au CEP de l'utilisation de ces fonds publics.

Le CEP a été créé en vertu d'une loi manitobaine, en novembre 1996, pour faciliter la coordination et l'intégration des services postsecondaires et pour promouvoir la responsabilité financière et la reddition de comptes. Le CEP est également chargé de promouvoir l'excellence et la coopération dans le secteur de l'enseignement postsecondaire en vue de répondre aux besoins divers des Manitobains.

Le CEP agit à titre d'organisme intermédiaire entre le gouvernement et les établissements d'enseignement postsecondaire qu'il finance. Il est en outre responsable de l'octroi de subventions annuelles à huit établissements d'enseignement post-secondaire et collèges privés de groupes religieux financés par des fonds publics. Le CEP rend compte de ses activités à l'Assemblée législative du Manitoba par l'entremise du ministre de l'Enseignement postsecondaire et de la formation professionnelle.

2.3.2 Subventions en vertu d'ententes fédérales-provinciales

En tant que seul établissement d'enseignement postsecondaire de langue française au Manitoba, le Collège a reçu une subvention spéciale de 12 millions de dollars, qui lui a été versée sur une période de cinq ans, du 1^{er} avril 1998 au 31 mars 2003, en vertu de l'Entente auxiliaire Canada-Manitoba sur le développement du Collège universitaire de Saint-Boniface.

Le Collège a également reçu une subvention spéciale de 4,34 millions de dollars en vertu de l'Entente auxiliaire relative au projet d'immobilisation du centre étudiant du Collège universitaire de Saint-Boniface, qui lui a été versée sur une période de deux ans terminée le 31 mars 2003, pour la construction d'un nouveau centre étudiant par le Collège et la rénovation de certaines classes et d'autres installations.

La province et le gouvernement fédéral ont assumé à parts égales les coûts de ces subventions spéciales.

2.3.3 Levée de fonds

Le Collège effectue des levées de fonds et reçoit des dons de sociétés et de particuliers pour ses programmes. Les apports reçus par le Collège sont importants : pour l'exercice terminé le 31 mars 2002, le Collège a recueilli 666 200 \$ en dons. La générosité et le soutien de la communauté ont permis au Collège d'établir un programme de bourses d'études pendant l'exercice terminé le 31 mars 1999. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2002, le Collège a octroyé 233 000 \$ en bourses à 308 étudiants qui ont obtenu une moyenne pondérée cumulative d'au moins 3,0.

3.0 Autorisations et reddition de comptes

3.1 ENTENTE D’AFFILIATION AVEC L’UNIVERSITÉ DU MANITOBA

Observations

- Nous avons examiné la *Loi sur l’Université du Manitoba* et l’entente d’affiliation (Entente) conclue entre le Collège et l’Université du Manitoba.
- Le statut juridique du Collège et sa relation avec l’Université du Manitoba n’ont pas changé depuis 1972, l’année où l’Entente entre le Collège et l’Université du Manitoba a été signée.
- Pendant les 30 et quelques années de l’Entente, d’importants changements ont eu lieu dans les activités, le curriculum et les stratégies de marketing du Collège. L’Entente n’a pas été modifiée ou mise à jour afin de mieux refléter les besoins et les pratiques actuels du Collège.
- Le Bureau des gouverneurs du Collège est conscient que l’Entente nécessite une révision. C’est pourquoi il a créé, en février 2000, un comité spécial chargé de la réviser. Le processus a toutefois été abandonné en mars 2002 en raison de divergences d’opinions internes.
- Le nom « officiel » légal du Collège est « le Collège de Saint-Boniface ». Toutefois, au fil des ans, le Collège en est venu à utiliser l’adjectif « universitaire » dans son nom (Collège universitaire de Saint-Boniface), dans son matériel promotionnel et d’autres documents.
- En 1993, la Commission des subventions aux universités (actuellement le CEP) a informé le Collège qu’il pouvait utiliser l’adjectif « universitaire » dans son nom à des fins non juridiques, comme dans le matériel promotionnel et la publicité, mais que dans les documents juridiques, comme le règlement administratif ou les contrats, il devait utiliser son nom officiel. Nous avons noté que le Collège était nommé incorrectement dans l’Entente auxiliaire Canada-Manitoba sur le développement du Collège universitaire de Saint-Boniface et dans l’Entente auxiliaire relative au projet d’immobilisation du Centre étudiant du Collège universitaire de Saint-Boniface.
- Au cours de l’exercice terminé le 31 mars 2002, le Collège a conclu une entente avec l’Université d’Ottawa visant la prestation d’un programme de baccalauréat en sciences infirmières destiné aux étudiants qui utilisent la technologie de l’enseignement à distance. Le diplôme est décerné par l’Université d’Ottawa, sur recommandation du Collège. L’article 58 de la *Loi sur l’Université du Manitoba* interdit au Collège d’établir des affiliations officielles avec d’autres universités en vue de décerner des diplômes universitaires.

Conclusions

- Depuis la signature de l'Entente, en 1972, d'importants changements se sont produits dans l'enseignement postsecondaire, notamment l'utilisation des technologies et les progrès dans l'enseignement à distance. Ces changements ont créé de nombreuses possibilités de partenariat avec d'autres universités de langue française. L'Entente ne répond peut-être plus aux besoins actuels du Collège.
- En concluant un accord avec une autre université en vue de décerner des diplômes, le Collège a outrepassé les limites de l'Entente.

3.2 INFORMATION COMMUNIQUÉE AU GOUVERNEMENT

Le Collège reçoit la plus grande partie de son financement des gouvernements provincial et fédéral. Les fonds provinciaux sont octroyés par le CEP, l'organisme responsable d'octroyer les subventions annuelles aux établissements d'enseignement postsecondaire. Le CEP exige que les établissements qui reçoivent des fonds du gouvernement lui fassent rapport sur divers aspects de leurs activités et lui fournissent notamment des statistiques et de l'information sur l'inscriptions et le personnel, de l'information sur les plans et le budget, l'état des nouveaux programmes et les états financiers vérifiés.

Le collège a reçu des fonds du gouvernement fédéral dans le cadre de deux ententes spéciales qui ont établi les modalités du financement et les exigences relatives à la conformité et à la reddition des comptes.

Pour évaluer le caractère adéquat de l'information communiquée au gouvernement, nous avons examiné les éléments suivants :

Section 3.2.1 — Plan d'affaires

Section 3.2.2 — Intégralité de l'information financière communiquée

Section 3.2.3 — Conformité aux ententes spéciales de financement

3.2.1 Plan d'affaires

Observations

- Le Collège ne dispose pas d'un plan stratégique à long terme, mais il rédige un plan d'affaires tous les ans. Le plan d'affaires est le principal document de planification du Collège, qui le soumet au CEP pour communiquer ses prévisions relativement à ses activités et ses besoins en financement.
- Nous avons examiné le plan d'affaires de décembre 2002 du Collège à la lumière des critères de pratiques exemplaires pour une planification efficace des activités. Nous avons trouvé que le plan d'affaires du Collège ne répondait pas à la plupart des critères. Nous avons constaté des lacunes sur les aspects suivants:
 - la description de la période de planification;
 - la description du mandat qui accompagne l'énoncé de mission;

- la compréhension des priorités gouvernementales qui touche le Collège, afin de montrer la façon dont les programmes du Collège contribuent aux priorités et aux objectifs du gouvernement;
- la description des principaux services offerts par le Collège et de la structure organisationnelle dans le cadre de laquelle les services sont donnés;
- la description des objectifs généraux et des résultats visés;
- la détermination et l'étude des tendances et des risques internes et externes de même que des possibilités, et la façon dont ces facteurs doivent être pris en compte;
- la communication des indicateurs de rendement qui seront utilisés pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs visés sont atteints;
- l'établissement des dépenses par secteur et des revenus par source, et des hypothèses à l'appui des budgets du Collège; la communication d'information sur les investissements et les immobilisations prévues;
- la présentation de données comparatives sur les tendances du rendement du Collège, et des résultats par rapport à ceux d'autres établissements analogues.

Conclusions

- Un certain nombre d'éléments du plan d'affaires pourraient être améliorés. Ces améliorations, notamment une estimation des besoins en financement et en ressources pour chaque stratégie et chaque activité, procureraient aux membres du Bureau des gouverneurs du Collège et aux autres parties intéressées une image plus complète des incidences possibles des stratégies et des activités.
- Le manque d'indicateurs de rendement mesurables liés aux stratégies et aux activités, dans le plan d'affaires du Collège, ne permet pas d'évaluer les résultats actuels en fonction des attentes.

3.2.2 Intégralité de l'information financière communiquée

Observations

- Le Collège prépare des états financiers vérifiés pour chacun de ses sept secteurs, de même que des états financiers consolidés.
- Le Collège ne soumet au CEP que les états financiers de deux secteurs: le secteur universitaire et le secteur technique et professionnel.
- Le Collège ne soumet pas au CEP d'états financiers consolidés ni d'états financiers des cinq secteurs suivants :
 - Éducation permanente,
 - Fonds administratif,
 - Institut Joseph-Dubuc,

- Centre de recherche,
- Centre d'études franco-canadiennes de l'Ouest.
- Les états financiers du Fonds administratif comprennent les coûts du Centre informatique, des partenariats et d'autres projets spéciaux. Bien que le Collège présente ces coûts dans les états financiers consolidés, il ne les répartit pas (3,4 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2002) dans les états financiers entre ses trois principaux secteurs d'activité : universitaire, École technique et professionnelle et Éducation permanente.
- L'information présentée dans les états financiers du Collège est très sommaire. Les états financiers vérifiés ne sont pas présentés selon la même présentation que l'information financière prévisionnelle qui figure dans le plan d'affaires, ce qui rend difficile l'évaluation, au moyen des états financiers, du rendement financier du Collège en fonction des plans.
- Nous avons examiné les états financiers consolidés vérifiés du Collège pour l'exercice terminé le 31 mars 2002, et nous avons noté les lacunes suivantes :
 - Les affectations d'origine externe et interne n'étaient pas intégralement décrites (p. ex. un fonds de pension de un million de dollars était constaté dans les états financiers, mais la description de la nature du fonds dans les notes était insuffisante);
 - Les revenus n'étaient pas répartis entre les principales sources (p. ex. par niveau de gouvernement ou autres sources de financement);
 - La nature et le montant des changements apportés aux soldes des apports reportés de l'exercice n'ont pas été présentés dans les notes.
- Nous avons examiné les états financiers des secteurs du Collège pour l'exercice terminé le 31 mars 2002, et nous avons constaté que des opinions sans réserve ont été exprimées sur chaque état. Par conséquent, le Collège aurait dû fournir de l'information sur les entités apparentées dans les états de chaque secteur, ce qu'il n'a pas fait.
- Un montant d'environ 1,1 million de dollars de fonds a été incorrectement classé comme revenu reporté dans les états financiers consolidés du Collège de l'exercice terminé le 31 mars 2002, plutôt que dans les revenus de l'exercice au cours duquel les fonds ont été reçus. En conséquence, les revenus présentés n'étaient pas assez élevés et les réserves accumulées étaient, au 31 mars 2002, sous-estimées de 1,1 million de dollars.
- Un montant d'environ 3,1 millions de dollars a été présenté comme revenu reporté, au bilan du 31 mars 2002, plutôt que comme apport reporté, et il n'a pas été présenté en tant qu'apport reporté dans les notes correspondantes aux états financiers.

Conclusions

- À notre avis, les états financiers vérifiés du Collège de l'exercice terminé le 31 mars 2002 devraient mieux respecter les exigences des principes comptables généralement reconnus (PCGR) en matière de présentation de l'information financière et d'informations à fournir.
- Le report incorrect des revenus, qui a entraîné une sous-estimation des réserves du Collège de l'exercice terminé le 31 mars 2002, signifie que le Collège est dans une meilleure situation financière que ne l'indiquent ses états financiers.
- Étant donné que le CEP n'a pas exigé, ni reçu, les états financiers complets pour toutes les activités du Collège, il n'était pas en mesure d'évaluer l'utilisation des subventions par le Collège. En outre, parce que le Collège n'a pas présenté l'information relative aux apports reportés selon les PCGR, le CEP n'était pas au courant de la valeur des fonds non dépensés du Collège.

3.2.3 Conformité aux ententes spéciales de financement

Observations

- Le Collège a obtenu un financement important grâce à deux ententes fédérales-provinciales. Nous avons examiné ces ententes afin de déterminer si le Collège s'était conformé aux dispositions principales des ententes.
- La première entente, l'Entente auxiliaire Canada-Manitoba sur le développement du Collège universitaire de Saint-Boniface, prévoyait l'octroi d'un financement de 12 millions de dollars (50 % du fédéral et 50 % de la province) au Collège sur une période de cinq ans, qui a pris fin le 31 mars 2003, pour le développement des programmes et des services du Collège.
 - Il était prévu dans l'Entente que la province prépare un rapport d'évaluation au terme de l'accord. La province a commandé un examen indépendant du rapport d'évaluation préparé par le Collège. Le vérificateur a conclu que le rapport « décrit bien les mesures et activités entreprises par le CUSB dans le cadre de *l'Entente auxiliaire Canada-Manitoba sur le développement du Collège universitaire de Saint-Boniface* » et que « les objectifs énoncés dans le plan d'affaires du CUSB [...] auront été atteints ».
- La seconde entente, l'Entente auxiliaire relative au projet d'immobilisation du Centre étudiant du Collège universitaire de Saint-Boniface, prévoyait l'octroi d'un financement de 4,34 millions de dollars (50 % du fédéral et 50 % de la province) au Collège pour la construction d'un centre étudiant et des rénovations. Les fonds devaient être attribués sur une période de deux ans se terminant le 31 mars 2003.
 - Cette entente, qui avait été conclue entre le Manitoba et le gouvernement fédéral, stipulait que « Avant d'adjuger les contrats de rénovation ou de construction, le Manitoba publiera un appel d'offres

dans un ou plusieurs journaux de la langue anglaise et de langue française. »

- Nous avons déterminé que le Manitoba (représenté par le ministre de l'Enseignement postsecondaire et de la formation professionnelle) n'a pas participé à l'attribution des contrats, contrairement à ce qui était stipulé dans l'Entente. C'est plutôt le Collège qui a eu la responsabilité de gérer tous les aspects du projet, y compris la passation de tous les contrats.
- Nous avons constaté que l'architecte et le gestionnaire du projet n'avaient pas été choisis par appel d'offres. De plus, nous avons constaté qu'aucun appel d'offres n'a été publié dans les journaux pour les travaux en sous-traitance, comme le stipulait l'Entente. La direction du Collège nous a informés que:
 - L'architecte du projet a été sélectionné en fonction de ses compétences professionnelles et de son expérience, de ses liens avec le Collège (ancien élève et donateur) et de ses travaux précédents avec le Collège, qui avaient été jugés satisfaisants;
 - Le gestionnaire de projet a été sélectionné en fonction de ses travaux précédents, qui avaient été jugés satisfaisants, de sa capacité à communiquer en français et de ses honoraires, que la direction estimait raisonnable;
 - Bien que les sous-traitants aient été sélectionnés dans le cadre d'un processus de mise en concurrence, les plans du projet ont été affichés à la Winnipeg Construction Association plutôt que d'être publiés dans les journaux.

Conclusion

- Étant donné que le Collège n'a pas procédé à des appels d'offres, comme l'exige l'Entente auxiliaire relative au projet d'immobilisation du Centre étudiant du Collège de Saint-Boniface, il ne peut démontrer qu'il a obtenu la meilleure valeur pour les services rendus. L'absence d'appels d'offres ou d'un autre processus concurrentiel dans les cas de dépenses importantes peut entraîner la perception qu'une situation est injuste ou qu'un traitement privilégié a été accordé aux fournisseurs sélectionnés.

3.3 INFORMATION COMMUNIQUÉE AU PUBLIC

Observations

- Le Collège ne tient pas d'assemblée annuelle publique, ne produit pas de rapport annuel et ne rend pas accessible au grand public ses états financiers vérifiés ni d'autres informations redditionnelles, directement ou sur son site Web.
- Nous avons remarqué que plusieurs universités et collèges au Manitoba mettent ce type d'information à la disposition du public, soit sous forme

de documents imprimés, soit dans leur site Web, ce qui contribue à la transparence de leurs activités et améliore la reddition de comptes au public.

- L'article 24 de la *Loi sur le Conseil de l'enseignement postsecondaire* stipule que chaque établissement d'enseignement postsecondaire doit soumettre au CEP et au Ministre, à la fin de chaque exercice, un rapport annuel sur ses activités, accompagné d'états financiers vérifiés, et que le Ministre doit présenter ces rapports à l'Assemblée législative. Nous avons constaté que cet article n'a pas été respecté dans le cas du Collège.
- L'Université du Manitoba, l'Université de Winnipeg et l'Université de Brandon, de même que le Collège Red River, le Collège communautaire Assiniboine et le Collège communautaire Keewatin, sont, à titre d'« organisme d'éducation », assujettis à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* (LAIPVP). En vertu de cette loi, le public peut demander à ces établissements un accès à un vaste éventail d'information. Le Collège n'est pas expressément nommé dans la *Loi*; la direction du Collège est d'avis que la LAIPVP ne s'applique pas à leur établissement.

Conclusions

- En tant que bénéficiaire d'importants fonds publics et tel que le stipule l'article 24 de la *Loi sur le Conseil de l'enseignement postsecondaire*, nous nous attendions à ce que le Collège produise des documents redditionnels, tels que des rapports annuels comprenant de l'information financière, qu'il mettrait à la disposition du public afin de montrer que les fonds publics sont utilisés à bon escient. Nous nous attendions également à ce que le CEP s'assure que le rapport annuel du Collège ait été déposé. En ne respectant pas les dispositions de la *Loi*, le Collège et le CEP ont empêché les députés de l'Assemblée législative d'assumer leur responsabilité de surveillance.
- Étant donné que l'information redditionnelle n'est pas, en général, mise à la disposition du public et que le Collège n'est pas expressément nommé dans la LAIPVP, les parties intéressées par le Collège n'étaient pas vraiment en mesure d'évaluer son rendement opérationnel.

4.0 Environnement de contrôle de gestion

Au cours de notre examen, nous avons examiné les secteurs financiers suivants en vue de déterminer la pertinence des contrôles de gestion :

- Section 4.1 — Opérations financières avec des parties apparentées
- Section 4.2 — Politique et procédure d'achat
- Section 4.3 — Utilisation des cartes de crédit du Collège
- Section 4.4 — Dépenses remboursables

4.1 OPÉRATIONS FINANCIÈRES AVEC DES PARTIES APPARENTÉES

Observations

- Nous avons noté des cas d'opérations financières qui auraient dû être traitées avec plus de soin pour éviter les soupçons de conflit d'intérêt et de traitement privilégié. Nous les présentons ci-après.

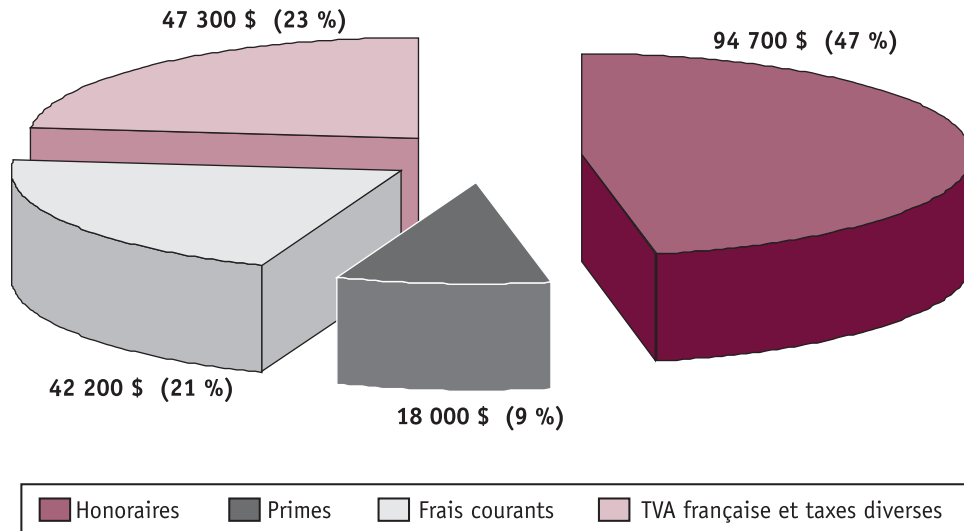
Contrats avec des parties apparentées

1. Agent de recrutement en France
 - En 1998, un parent d'un cadre supérieur a conclu une entente avec le Collège en vue d'agir à titre d'agent de recrutement en France. La direction du Collège nous a informés qu'elle avait choisi cette personne parce qu'elle était un ancien élève du Collège, qu'elle avait une connaissance approfondie des programmes, qu'elle possédait des compétences en marketing, et qu'elle avait établi des contacts personnels en France qui seraient avantageux pour les activités de recrutement.
 - Nous n'avons rien trouvé qui puisse laisser croire que le cadre supérieur a pris directement part à la décision ou aux négociations portant sur les conditions d'embauche. Le Bureau des gouverneurs et la direction du Collège étaient au courant de la relation.
 - Nous avons constaté que le Collège n'a pas signé de contrat qui aurait établi la nature de la relation avec l'agent, les attentes liées au rendement et le taux de rémunération. Les versements étaient donc approuvés sur la base d'accords verbaux et/ou de « budgets » envoyés par courriels.
 - Le Collège a versé à l'agent, à l'automne de chacune des trois dernières années, une avance comprenant les coûts totaux estimatifs des services de recrutement (50 000 \$), avant même qu'un seul service de recrutement ait été rendu. À la fin de la période annuelle de recrutement, l'agent remettait au Collège un sommaire de ses heures travaillées et de ses frais courants. L'agent déduisait le montant de l'avance qu'il avait reçue et demandait le versement du solde impayé. Au cours des quatre dernières années, le Collège n'a pas demandé de rapports détaillés pour les heures facturées ni les reçus à l'appui des frais courants. En outre, le Collège n'a pas vérifié les calculs de l'agent relativement au versement des primes ni contesté son calcul des taxes française. En raison d'une administration et d'une gestion inappropriées de ces opérations par le Collège, nous estimons que celui-ci a versé, au cours des quatre ans, un excédent d'environ 24 000 \$ en impôts ou taxes et de 2 000 \$ en frais divers.

- La pièce 5 présente une analyse du montant total de 202 200 \$ versé à l'agent de recrutement en France. L'analyse porte sur la période du 1^{er} avril 1997 au 31 mars 2002.

PIÈCE 5

**Analyse des montants versés à l'agent de recrutement en France
(202 200 \$ au 31 mars 2002)**



2. Artiste contractuel

- En 2001, un cadre supérieur a conclu un contrat avec un artiste, qui était au paravant une personne apparentée afin qu'il produise un certain nombre d'illustrations destinées à un livre que le Collège se préparait à publier pour un projet de levée de fonds. Les illustrations ont été commandées sans appel d'offres concurrentiel.
- Le cadre supérieur était directement responsable de la négociation des honoraires de l'artiste, qui a reçu 19 000 \$ pour son travail.

Utilisation des ressources du Collège au profit d'un parent

- En 1999, les ressources du centre Éducatique ont été utilisées pour produire un CD-ROM destiné à promouvoir une compagnie théâtrale, en France, qui était associée à l'agent de recrutement. Bien que le Collège ait reçu un paiement pour la production du CD-ROM, le montant reçu ne couvrait pas les frais de déplacement et les autres coûts liés à la production du CD-ROM.
- En 2000, les ressources du centre Éducatique ont été utilisées pour produire un DVD d'une pièce de théâtre pour enfants de la même compagnie théâtrale. Aucune rémunération n'a été obtenue pour la production du DVD.

- En ce qui concerne les deux opérations précédentes, aucun document justificatif, que ce soit un contrat ou un registre de production, n'était disponible pour notre examen.

Conclusion

- En tant que bénéficiaire de fonds publics, le Collège aurait dû être plus prudent afin d'éviter les soupçons de conflit d'intérêt ou de traitement privilégié avec des parties apparentées. Sans une documentation suffisante pour montrer que ces opérations étaient sans lien de dépendance, le Collège s'exposait à ce type d'allégations.

4.2 POLITIQUE ET PROCÉDURES D'ACHAT

Observations

- Au moment de l'examen, il n'y avait aucune politique ou procédure d'achat en place au Collège.
- Le Collège achète pour environ 4,8 millions de dollars de biens et de services tous les ans, mais n'a pas recours à des appels d'offres officiels ou à d'autres processus concurrentiels. Les fournisseurs de biens et de services étaient souvent sélectionnés en fonction d'expériences antérieures positives, de préférences personnelles, de leurs relations établies avec le Collège (p. ex. d'anciens élèves), de leur capacité à communiquer en français ou du soutien qu'ils fournissent à la communauté locale.
- Bien que certains directeurs aient indiqué qu'ils recevaient des soumissions concurrentielles par téléphone ou via Internet, il n'y avait aucun registre ou document à l'appui de ce processus.
- Le Collège ne satisfaisait pas aux exigences de l'Accord sur le commerce intérieur (ACI). En 1998, le CEP a publié une directive générale relative aux achats destinée à tous les établissements d'enseignement postsecondaire. La directive rappelait aux collèges et aux universités de se conformer aux exigences de l'ACI en matière d'achats. L'ACI est un [traduction] « *cadre qui vise à assurer l'égalité d'accès à l'approvisionnement pour tous les fournisseurs canadiens* ». Depuis le 1^{er} juillet 1999, tous les achats de biens et services supérieurs à 100 000 \$ et les projets de construction d'une valeur de plus de 250 000 \$ doivent faire l'objet d'un processus national d'appel d'offres. Tous les établissements d'enseignement postsecondaire ont été informés qu'ils pouvaient afficher et distribuer gratuitement des appels d'offres sur le système MERX, un système d'appels d'offres électroniques sur Internet.

Conclusion

- Sans une politique et des procédures d'achat officielles, et en l'absence de processus documenté d'appel d'offres, le Collège n'est pas en mesure de démontrer qu'il a obtenu la meilleure valeur pour les biens et les services qu'il s'est procuré.

4.3 UTILISATION DES CARTES DE CRÉDIT DU COLLÈGE

Observations

- Au moment de l'examen, le Collège n'avait pas de politique ni de procédures officielles écrites relativement à l'utilisation des cartes de crédit. Le Collège utilise les cartes de crédit de deux sociétés: VISA et enRoute. Au mois de mars 2002, les membres du personnel avaient 5 cartes VISA et 11 cartes enRoute.
- Un total de 146 300 \$, portant sur la période du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2002, a été facturé par VISA pour 7 cartes de crédit. Nous avons constaté que le compte d'un des directeurs représentait 77 % du montant total des factures VISA du Collège. Les factures VISA de ce directeur totalisaient un montant de 112 800 \$ sur une période de trois ans, soit du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2002.
 - En plus de ses dépenses liées aux déplacements et aux repas, ce directeur a utilisé la carte VISA pour acheter des fournitures de bureau, des logiciels informatiques, du matériel, des livres et des magazines (43 800 \$) qui auraient pu être acquis par les processus courants du Collège.
 - Nous avons également constaté que, pour 37 % de ces dépenses (41 800 \$), il n'y avait aucun reçu original à l'appui et que, pour 8 % d'entre elles (8 900 \$), seuls des bordereaux d'achat à crédit plutôt que des reçus originaux appuyaient les dépenses. Nous n'avons rien trouvé qui puisse laisser croire que le Collège a contesté les dépenses sans pièces justificatives avant d'effectuer le remboursement.
 - Le directeur a également utilisé la carte de crédit VISA du Collège pour obtenir six avances de fonds d'une valeur totale de 3 000 \$. Aucun autre détenteur de carte VISA ou enRoute du Collège n'a utilisé sa carte à cette fin. Nous avons constaté un cas où des dépenses liées à une avance de fonds de 700 \$ avaient été incluses par la suite dans une demande de remboursement des dépenses faites par ce directeur. Comme le Collège ne disposait d'aucun système pour comptabiliser les avances de fonds obtenues par carte de crédit et en faire le suivi, il n'a pas vu que ces dépenses avaient été payées par l'avance de fonds et les a remboursées par erreur. Lorsque le Bureau du vérificateur général a avisé le Collège de cette erreur, celui-ci a exigé et obtenu du directeur les fonds payés en trop.
- Un total de 221 200 \$, portant sur la période du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2002, a été facturé par enRoute pour 14 cartes de crédit. Nous avons examiné les dépenses de 6 directeurs, qui totalisaient 165 500 \$ (75 % des dépenses totales), et nous avons constaté que, sur ce montant, des dépenses totalisant 129 700 \$ (78 %) étaient appuyées par des reçus, alors que d'autres totalisant 35 800 \$ (22 %) ne l'étaient pas. Parmi les dépenses non appuyées par des pièces justificatives, 23 700 \$ (66 %) représentaient des achats de billets d'avion et d'autres achats connexes, 7 800 \$ (22 %), des réservations de chambres d'hôtel, et 3 800 \$ (11 %), des frais de repas.

- Un des cadres supérieurs n'a pas fourni, de manière générale, de reçus pour appuyer ses dépenses portées sur la carte enRoute. Sur les 18 000 \$ de dépenses que ce cadre a fait porter sur sa carte, seules des dépenses totalisant 2 600 \$ (14 %) étaient appuyées par des reçus. Des frais de repas totalisant 2 600 \$ et des frais de réservation de chambre d'hôtel totalisant 6 000 \$ n'étaient pas appuyés par des pièces justificatives. Nous n'avons rien trouvé qui puisse laisser croire que le Collège a contesté les dépenses non appuyées par des pièces justificatives avant de les rembourser.

Conclusion

- En l'absence de politique et de procédures officielles relatives à l'utilisation des cartes de crédit, et en ne s'assurant pas que tous les achats et les avances de fonds portés sur les cartes de crédit étaient examinés et appuyés par des pièces justificatives, le Collège augmentait de façon injustifiée le risque que des dépenses inappropriées soient effectuées sans qu'elles soient détectées.

4.4 DÉPENSES REMBOURSABLES

Observations

- Au moment de l'examen, le Collège n'avait pas de politique ni de procédures écrites relativement aux dépenses remboursables, ni de directive visant les indemnités de repas et les frais de déplacement. Il arrive que les membres du personnel du Collège paient pour des biens et des services liés au travail, comme certains repas, et demandent, plus tard, un remboursement de ces dépenses.
- Nous avons sélectionné un échantillon de demandes de remboursement datées du 1^{er} avril 1998 au 31 mars 2002, pour 17 employés du Collège, y compris des membres de la haute direction, totalisant 100 900 \$. Nous avons déterminé que 72 % (73 000 \$) des demandes de remboursement de notre échantillon étaient appuyées par des reçus appropriés. Le restant des dépenses, soit 28 % (27 900 \$), ne l'étaient pas :
 - Des dépenses totalisant 14 600 \$ (15 %) étaient appuyées par des photocopies de reçus plutôt que par des reçus originaux;
 - Des dépenses totalisant 6 800 \$ (7 %) étaient appuyées par des bordereaux de carte de crédit plutôt que par des reçus originaux;
 - Des dépenses totalisant 6 500 \$ (6 %) n'étaient appuyées par aucune pièce justificative.
- Un des cadres supérieurs s'est fait rembourser, au moyen des formulaires de demande de remboursement, des dépenses relativement élevées, telles que des meubles pour les logements des étudiants et pour le Collège, qui auraient pu être facturées directement au Collège. Les demandes de remboursement de ce cadre représentaient 43 % (43 100 \$) des demandes totales de notre échantillon, et elles étaient beaucoup plus élevées que celles du Recteur ou de tout autre cadre supérieur.

- Le Collège n'a pas établi, à l'égard des frais de déplacement ou de repas, d'indemnité quotidienne ou d'autres directives, qui auraient aidé la direction à déterminer la pertinence des demandes et la nécessité des pièces justificatives. Par conséquent, les examens et les approbations des demandes étaient subjectifs. Notre examen a relevé plusieurs exemples de dépenses qui auraient habituellement été rejetées dans une organisation du secteur public.

Conclusion

- Nous sommes d'avis que le Collège n'a pas fourni de directives adéquates à la direction et au personnel relativement aux dépenses remboursables. En outre, en n'étant pas suffisamment vigilant dans l'examen et l'approbation des demandes de remboursement des dépenses, le Collège augmentait de façon injustifiée le risque que des dépenses inappropriées soient remboursées. La documentation, la communication et la surveillance de la conformité à la politique et aux procédures auraient amélioré les contrôles et aidé le Collège à montrer qu'il assure une bonne intendance des ressources.

5.0 Gestion des ressources humaines

Observations

- Au 31 mars 2002, le Collège avait 165 employés (équivalent temps plein), dont les salaires et les autres coûts connexes totalisaient environ 66 % (9,8 millions \$) des dépenses totales du Collège.
- Le Collège gère trois conventions collectives, qui touchaient le personnel de soutien, les professeurs et les professeurs universitaires. Il a négocié des ententes de cinq ans, en vigueur depuis 1999, avec chacun des trois syndicats. Nous avons examiné les conventions actuelles et les conventions précédentes, et nous avons constaté que d'importants changements avaient été intégrés aux nouvelles conventions. Les nouvelles dispositions de ces ententes augmentent considérablement leur complexité, ce qui exigera une plus grande participation de la direction afin d'assurer le respect des conventions.
- Les exigences relatives aux évaluations de rendement ont été établies dans les conventions collectives actuelles. Les évaluations des professeurs et des professeurs universitaires sont fondées principalement sur les formulaires d'évaluation des cours remplis par les étudiants. Selon des discussions tenues avec les directeurs et le personnel et un examen de la documentation disponible, nous avons déterminé que les évaluations de rendement étaient effectuées conformément aux conventions collectives.
- Le Collège ne dispose pas d'un manuel de politiques et de procédures pour guider la direction et les employés. Il n'a pas non plus d'employé qui est chargé expressément des ressources humaines parmi son personnel; cette

fonction est actuellement sous la responsabilité du directeur des Finances et des Ressources humaines.

- Les activités liées aux ressources humaines, comme les examens de rendement, l'embauche et les mesures disciplinaires, sont gérées quotidiennement par chaque directeur. Les directeurs nous ont dit que l'aide d'un spécialiste des ressources humaines leur serait bien utile. Le Collège avait prévu des fonds pour ce poste dans son budget de l'exercice terminé le 31 mars 2000. Il n'avait toujours pas entrepris de démarche afin de doter ce poste.
- Au cours de notre examen, nous avons été informés que des plaintes pour harcèlement et autres comportements répréhensibles avaient déjà été logées. Nous avons constaté que les directeurs à qui les plaintes avaient été soumises gardaient des notes personnelles sur la nature des plaintes et sur les mesures prises pour résoudre les problèmes. Nous avons également été avisés qu'une documentation portant sur les plaintes était conservée dans des dossiers gardés en lieu sûr dans un endroit central. Toutefois, nous avons appris plus tard que ces dossiers n'existaient pas. Par conséquent, nous n'avons pu déterminer le nombre, la nature ou le règlement final des supposées plaintes.
- Au cours de l'examen, des préoccupations ont été exprimées concernant l'embauche inappropriée d'étudiants dans un secteur particulier du Collège. Bien que notre examen n'ait pu prouver le bien-fondé de ces préoccupations, nous avons constaté que le Collège ne suivait pas toujours une procédure d'embauche officielle des étudiants.

Conclusions

- Le manque de politique et de procédures écrites en matière de ressources humaines et l'absence de spécialiste attitré pour les ressources humaines augmentent le risque que les mesures prises à l'égard des problèmes liés aux ressources humaines qui surviennent au Collège soient incomplètes et inappropriées. En outre, les pratiques d'embauche d'étudiants dans un secteur particulier du Collège peuvent être à l'origine de la perception que l'accès aux possibilités d'emploi du Collège n'est pas équitable, ce qui aurait pu être évité si des procédures officielles et uniformément appliquées étaient en place.
- Le Collège n'a pas été en mesure de nous fournir de documentation officielle portant sur les plaintes pour harcèlement. Nous sommes préoccupés par le fait que cette absence de documentation puisse nuire à la crédibilité du processus de règlement des plaintes. En outre, la documentation appropriée d'une plainte, qu'elle soit officielle ou non, pourrait faciliter l'établissement d'un mode de comportement dans le cas où une personne ferait l'objet de plaintes ultérieures.

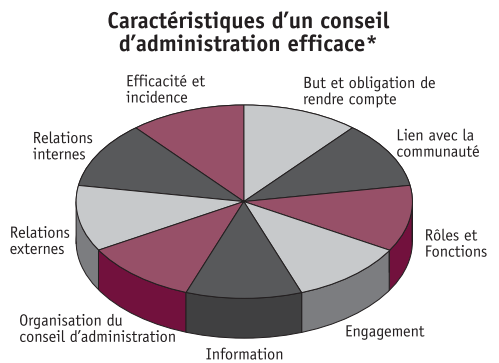
6.0 Gouvernance assurée par le Bureau

Nous avons examiné les pratiques de gouvernance du Bureau des gouverneurs (le « Bureau ») du Collège. Notre travail consistait à examiner le règlement administratif, les procès-verbaux, les politiques et les procédures du Bureau. Nous avons examiné les activités du Bureau sur une période de trois ans, de septembre 1999 à juin 2002. Nous avons interrogé tous les membres actuels du Bureau, y compris le Recteur du Collège. Des changements dans la composition du Bureau se sont produits pendant l'examen; nous avons interrogé la plupart des membres sortants.

La gouvernance est le système de direction et de contrôle d'une organisation. Une gouvernance d'entreprise efficace repose sur quatre piliers :

1. **L'intendance** — À titre d'intendants, les membres des conseils d'administration (le Bureau des gouverneurs dans les cas du Collège) agissent au nom d'autres personnes et sont responsables du mandat et des ressources de l'organisation. Le conseil d'administration détient donc un pouvoir ultime sur l'ensemble des activités de l'organisation. Les conseils d'administration du secteur public ont donc l'obligation d'honorer la confiance que les citoyens ont placé en eux.
2. **Le leadership** — Un conseil d'administration joue le rôle de leader, et on s'attend à ce que ses membres reflètent les priorités et les valeurs de la communauté qu'ils représentent et de laquelle ils sont issus. Le leadership concerne la relation entre les administrateurs (ici les gouverneurs dans le cas du Collège) et les administrés. Par conséquent, un conseil d'administration doit établir des relations positives avec toutes les parties intéressées, assurer le respect des parties et développer un sentiment d'engagement.
3. **La responsabilité** — En raison de leurs responsabilités de fiduciaire, on s'attend à ce que les conseils d'administration gèrent les ressources de l'organisation de manière efficiente et efficace en vue de réaliser les objectifs visés. On s'attend à ce que les membres des conseils soient fiables, et que leur jugement soit influencé par des facteurs et des considérations appropriées, y compris la prise en compte des incidences de leurs décisions sur les autres. On s'attend également à ce qu'ils consacrent du temps et de l'énergie afin d'assurer une gouvernance adéquate.
4. **L'obligation de rendre compte** — Ce sont les conseils d'administration qui, en bout de ligne, sont responsables des actes de leur organisation. L'obligation de rendre compte est l'obligation de s'acquitter des responsabilités qui ont été conférées et qui ont des incidences importantes sur les autres. L'obligation de rendre compte exige que les conseils comprennent qui est responsable de quoi, quel rendement doit être atteint et quelle information est nécessaire pour assurer une prise de décisions appropriée.

Le BVG a élaboré un modèle de gouvernance fondé sur ces quatre piliers d'une bonne gouvernance et sur une étude des recherches et des perspectives les plus avancées en matière de gouvernance. Nous avons utilisé ce modèle comme référence pour effectuer notre examen. En général, plus un conseil respecte les caractéristiques du modèle, plus il est efficace.



Observations

- Le Bureau du Collège est composé de 12 membres, qui se rencontrent environ une fois par mois de septembre à juin. Sept membres du Bureau représentent un groupe communautaire particulier. Ces groupes sont : l'Archidiocèse de Saint-Boniface (2 membres), la Société franco-manitobaine (2 membres), l'Association des professeurs universitaires du Collège (1 membre), l'Association des professeurs de l'École technique et professionnelle (1 membre) et l'Association des étudiants du Collège de Saint-Boniface (1 membre). Quatre autres membres sont cooptés par le Bureau. Le Recteur du Collège siège également au Bureau à titre de membre votant. Les membres du Bureau ont un mandat de deux ans, qui peut être renouvelés indéfiniment. À l'heure actuelle, le membre le plus ancien du Bureau y siège depuis 12 ans.
- Les principaux bailleurs de fonds du Collège, les gouvernements provincial et fédéral, et l'Université du Manitoba, avec laquelle le Collège est affilié, ne sont pas représentés au sein du Bureau.
- Les membres du Bureau sont très engagés à l'égard du Collège, et ils nous ont informés qu'ils se sentaient d'abord tenus de rendre compte à la communauté francophone du Manitoba. On nous a dit que l'esprit d'équipe du Bureau est fort, et que les membres participent à part entière aux réunions. Notre examen des procès-verbaux du Bureau a montré que toutes les résolutions, sauf une, avaient été adoptées à l'unanimité.
- Le Collège n'a pas élaboré officiellement de plan stratégique général à long terme, et le Bureau n'a pas, à l'heure actuelle, de processus de planification stratégique en place. Nous avons constaté que, depuis 1998, le Bureau n'a pas tenu de séance de planification pour traiter spécifiquement des questions stratégiques. La direction du Collège prépare toutefois un plan d'affaires annuel, qu'elle soumet à l'approbation du Bureau. La section 3.2.1 du présent rapport présente en détail les résultats de notre examen du plan d'affaires 2002 du Collège.
- La haute direction du Collège présente habituellement l'information au Bureau sous forme orale. Celui-ci reçoit les présentations des secteurs opérationnels selon un calendrier annuel déterminé à l'avance. Les rapports officiels écrits, qui contiennent une analyse des possibilités et de leurs incidences financières, de même que l'information sur le rendement, qui comprend des indicateurs financiers et non financiers, ne sont

généralement pas fournis au Bureau. Pourtant, la majorité des membres du Bureau nous ont dit qu'ils étaient satisfaits de l'information qu'ils recevaient, et qu'ils devaient rarement demander plus d'information pour prendre leurs décisions.

- La majorité des membres du Bureau nous ont dit que le Bureau fonctionnait efficacement dans son rôle de Bureau « stratégique » qui n'avait pas à gérer le fonctionnement quotidien du Collège. Notre examen des procès-verbaux du Bureau a montré que, au cours des trois dernières années, une seule politique avait été approuvée par le Bureau en 2002. Lorsque nous les avons interrogés à ce sujet, la plupart des membres du Bureau nous ont dit qu'ils étaient satisfaits des politiques opérationnelles et des procédures connexes actuellement en place au Collège, que l'on pouvait obtenir à l'Administration. Comme nous l'avons indiqué à la section 4 du présent rapport, le Collège n'a pas beaucoup de politiques et de procédures opérationnelles, et il se fit à un environnement de contrôlé de gestion informelle.
- Deux membres du Bureau représente ce dernier au Conseil de direction des études (CDE). Le CDE agit comme un sénat universitaire. Il oriente et dirige les programmes de cours et le programme d'études du Collège. Comme le Bureau a la responsabilité générale et ultime des affaires financières et administratives du Collège, c'est lui qui, en bout de ligne, approuve les programmes et l'orientation stratégique du Collège. Puisque l'évaluation de l'orientation et des programmes scolaires ne faisait pas partie de l'examen, nous n'avons pas évalué le fonctionnement du CDE.
- Bien que le Bureau ait créé trois comités permanents (le Comité exécutif, le Comité des finances et le Comité du personnel), la plupart des questions sont traitées par tous les membres du Bureau. Les membres du Comité des finances se réunissent régulièrement environ trois à quatre fois par an. Les comités se réunissent « au besoin » et habituellement après la réunion du Bureau. Notre examen a révélé que le Comité exécutif n'a pas tenu de réunion depuis 1999, et le Comité du personnel a tenu deux très brèves réunions en 2002. En outre, des comités ad hoc sont créés par le Bureau, au besoin, pour traiter de questions particulières.
- Notre examen a montré que le Bureau n'avait pas établi de comité de vérification. Bien que le Comité des finances rencontre les vérificateurs externes une fois l'an pour recevoir les états financiers vérifiés et prendre connaissance de l'opinion du vérificateur, il n'exécute pas les autres fonctions courantes d'un comité de vérification, notamment rencontrer le vérificateur externe avant la vérification en vue de connaître l'étendue de la vérification, assurer l'intégrité des systèmes de contrôle financier interne et de gestion de l'information ainsi que la conformité aux lois et règlements. À l'heure actuelle, le Comité des finances n'a pas de membre ayant une expertise particulière en finances.
- La majorité des membres du Bureau nous ont dit qu'ils faisaient confiance à la direction du Collège, et qu'ils étaient très satisfaits de ses décisions et du fonctionnement actuel de l'organisation. Nous avons constaté que le

Recteur doit rendre compte directement au Bureau, alors que tous les autres cadres supérieurs relèvent du Recteur. Le Bureau évalue officiellement le rendement du Recteur tous les cinq ans. Les dépenses du Recteur ne sont pas soumises à l'approbation du Bureau (ou au Comité des finances). C'est le directeur des Finances et des Ressources humaines qui approuve les dépenses du Recteur.

- Le rendement du Bureau n'a pas fait l'objet d'évaluation depuis 1994. Nous avons constaté qu'à la suite de l'évaluation de 1994, le Bureau a mis en place un processus d'orientation officiel pour aider les nouveaux membres à se familiariser avec le Collège et le Bureau. Les membres du Bureau apprécient le processus, qui constitue un exemple des améliorations qui peuvent être apportées au fonctionnement du Bureau à la suite d'un processus d'évaluation efficace. Notre examen a de plus montré qu'aucune formation ou aucun perfectionnement en particulier n'est fourni aux membres au cours de leur mandat.

Conclusion

- En tant qu'autorité ultime d'une organisation, un conseil d'administration assume les responsabilités et la reddition de comptes à l'égard du mandat et des objectifs de l'organisation, de même que les responsabilités de surveillance des actes de l'organisation. L'absence d'un plan stratégique efficace pour le Collège et le manque d'engagement du Bureau dans la planification stratégique sont préoccupants. Les constatations présentées dans d'autres sections du présent rapport indiquent que la qualité de l'information sur le rendement et de l'information financière fournies au Bureau, en plus de la nature spontanée actuelle de l'environnement de contrôle de gestion du Collège, n'améliore pas la capacité du Bureau à évaluer le rendement opérationnel et de celui de la direction. Des améliorations doivent être apportées aux responsabilités de contrôle et de surveillance du Bureau pour qu'il constitue un mécanisme de reddition de comptes efficace.

7.0 Recrutement des étudiants étrangers

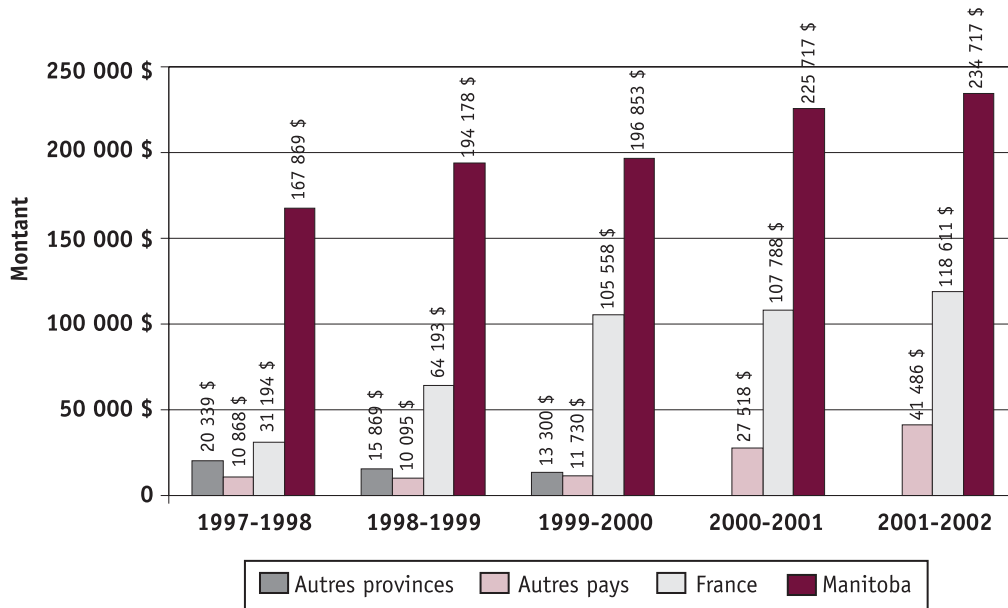
Observations

- Attirer les étudiants étrangers constitue une orientation stratégique importante pour le Collège, et les ressources engagées sont considérées comme un investissement à long terme. La direction du Collège nous a dit que la principale raison qui motive la présence des étudiants étrangers est l'élargissement de l'expérience d'apprentissage de tous les étudiants du Collège, qui sont ainsi exposés à diverses idées et pratiques propres à d'autres cultures. Le recrutement des étudiants français visait une plus grande reconnaissance du Collège à l'échelle internationale. Ce point de vue est partagé par le Bureau des gouverneurs, qui soutient les initiatives de recrutement international. Les droits de scolarité des étudiants internationaux sont plus élevés que ceux des étudiants canadiens.

- Au cours de l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 1998, le Collège a entrepris un programme de recrutement actif en France. Après un départ modeste mais réussi, le programme s'est étendu au Mali et au Sénégal pendant l'exercice terminé le 31 mars 2000. Au cours de l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2002, l'effectif étudiant comprenait 21 étudiants de France, 17 du Mali, 4 du Sénégal et 25 de 14 autres pays.
- La direction du Collège est d'avis que le programme de recrutement des étudiants étrangers est un succès, et qu'il est rentable. Toutefois, le Collège n'a pas de plan stratégique intégré pour le recrutement des étudiants étrangers, ni aucune documentation portant sur des évaluations ou des analyses de rendement des activités de recrutement. Par exemple, le Collège n'a pas calculé le coût moyen de recrutement d'un étudiant étranger, ni effectué d'analyses différentielles des coûts de recrutement des étudiants étrangers comparativement aux revenus tirés des droits de scolarité en vue de déterminer si les revenus supplémentaires couvraient les coûts de recrutement.
- La pièce 6 montre une analyse des coûts de recrutement que nous avons effectuée. Le pourcentage des coûts de recrutement à l'étranger est passé de 18 % des coûts totaux de recrutement pendant l'exercice terminé le 31 mars 1998 à 41 % pendant l'exercice terminé le 31 mars 2002, reflétant l'engagement croissant du Collège à recruter des étudiants à l'extérieur du Manitoba.

PIÈCE 6

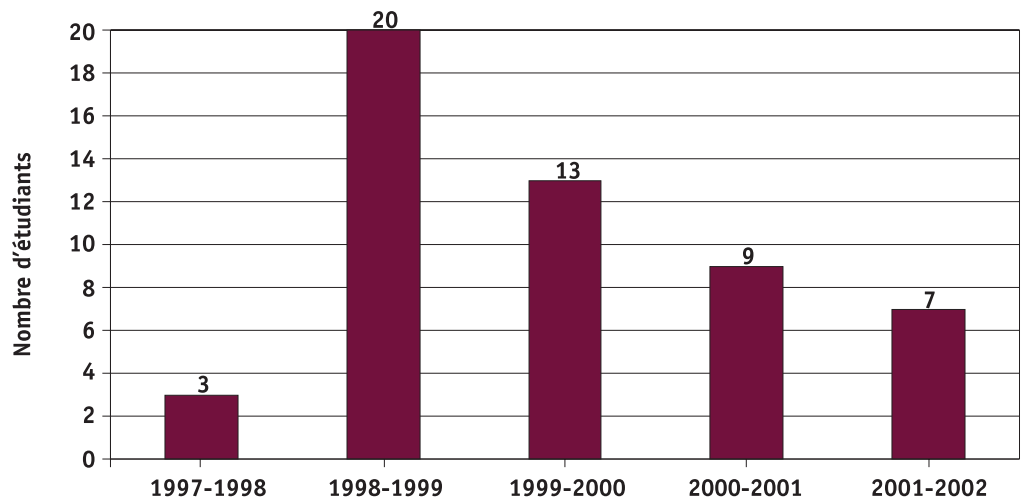
Coûts de recrutement



- La direction du Collège nous a informé que, pour diverses raisons, elle avait besoin d'un agent de recrutement spécialement attiré pour la France. Puisque le Collège avait entrepris des activités de recrutement en France sans évaluer officiellement d'autres stratégies, nous avons examiné en détail les activités et les coûts liés au recrutement en France. Comme le montre la pièce 7, au cours de la première année de recrutement actif en France (exercice terminé le 31 mars 1998), le Collège a inscrit trois étudiants. L'année suivante a connu une augmentation importante: 20 étudiants supplémentaires se sont inscrits. Dans les années qui ont suivi, nous avons constaté que le nombre d'inscriptions des étudiants français avait diminué de façon constante, bien que les coûts de recrutement continuaient d'augmenter (Voir la pièce 6).

PIÈCE 7

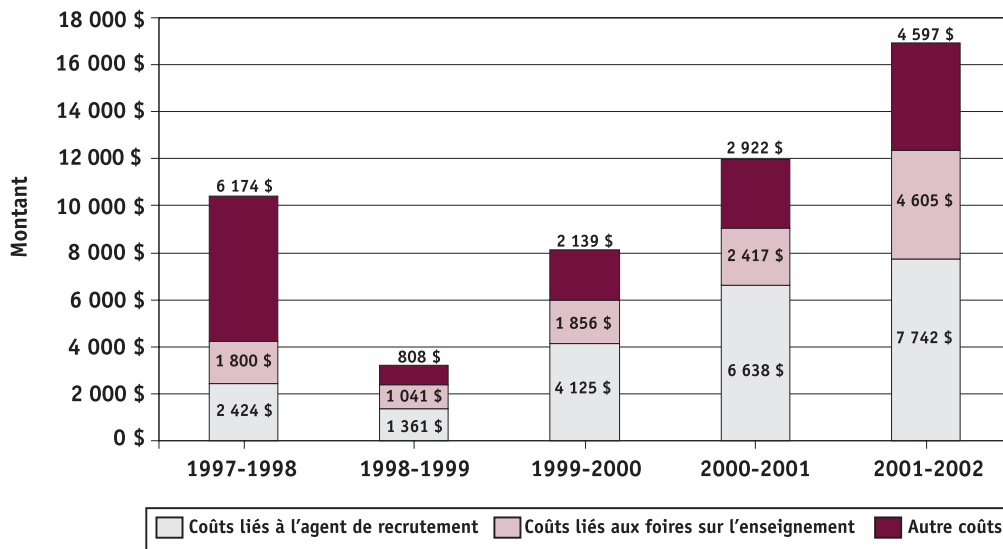
Nombre d'étudiants recrutés en France



- Comme le montre la pièce 8, l'augmentation des coûts de recrutement associés à la baisse du nombre d'étudiants recrutés a entraîné une forte hausse du coût de recrutement par étudiant. Pour l'exercice terminé le 31 mars 1999, la meilleure année pour le recrutement des étudiants français (20 étudiants), le coût moyen par étudiant était de 3 210 \$ (coût total de 64 193 \$ pour 20 étudiants). Pour l'exercice qui a pris fin le 31 mars 2002, lorsque 7 étudiants seulement ont été recrutés, le coût moyen par étudiant a grimpé à 16 944 \$ (coût total de 118 611 \$ pour 7 étudiants).

PIÈCE 8

Coûts de recrutement par étudiant - France



- En raison des coûts élevés du recrutement par étudiant français, les droits de scolarité totaux estimatifs des étudiants recrutés, pour les exercices terminés le 31 mars 2001 et le 31 mars 2002, n'ont pas couvert les coûts des activités de recrutement. Les coûts ont excédé les droits de scolarité totaux prévus de 9 700 \$ et de 17 200 \$ respectivement.
- Les paiements à l'agent de recrutement en France étaient fondés sur le nombre d'heures travaillées et sur les frais courants, indépendamment du nombre d'étudiants recrutés. En outre, une prime lui est également versée tous les ans pour chaque étudiant qui poursuit ses études au Collège. Du 1^{er} avril 1997 au 31 mars 2002, le Collège a versé un total de 202 200 \$ à son agent en France pour le recrutement de 52 étudiants (coût moyen de 3 890 \$ par étudiant).
- Nous avons examiner les pratiques d'autres établissements d'enseignement qui utilisent des agents de recrutement, et nous avons constaté que la plupart des agents travaillent moyennant une commission: habituellement 15 % des droits de scolarité de la première année des étudiants recrutés. Si le Collège avait ainsi rémunéré son agent en France, il aurait payé entre 720 \$ et 1 650 \$ par étudiant, primes comprises. À notre avis, en utilisant cette méthode, le Collège aurait pu réduire ses coûts totaux de recrutement d'environ 116 000 \$ pendant la période de 5 ans.

Conclusion

- Le programme de recrutement des étudiants étrangers du Collège n'a pas été administré adéquatement, ce qui a peut-être contribué à rendre les coûts de recrutement pour la France excessifs. L'absence de plan intégré et de mesures de rendement connexes a empêché le Collège d'évaluer les réalisations de son programme de recrutement et d'assurer une utilisation

efficace des ressources du Collège. Sans critère de référence, comme le coût moyen par étudiant, des comparaisons avec d'autres établissements ou d'autres analyses critiques documentées, la direction semble s'être fiée à son instinct pour évaluer le succès du programme.

8.0 Activités du centre Éducatif

Observations

- En 1996, le Collège a soumis une proposition de financement au ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la formation professionnelle visant la création d'un service Éducatif de pointe au Collège. Ce document comportait 10 objectifs précis pour le programme, notamment:
 - promouvoir l'autoformation sur les technologies auprès du personnel, des étudiants et de la communauté;
 - entreprendre des projets novateurs;
 - donner de l'information sur les nouvelles technologies;
 - contribuer au développement économique du Manitoba.
- En 1997, le centre Éducatif (le « Centre ») commençait à offrir des services de production multimédia de pointe au personnel et aux étudiants du Collège ainsi qu'à la communauté. Le Centre, qui est l'un des services d'enseignement multimédia les plus avancés de la province, peut traiter pratiquement tout type de production, notamment sonore, vidéo, photographique de même que l'animation. Les productions peuvent également être présentées dans un certain nombre de formats, y compris sur CD-ROM, ruban magnétique et DVD. Le Centre, qui dispose de deux membres du personnel à temps plein, un directeur et un coordonnateur de projets, avait un budget d'exploitation de 333 000 \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2002.
- Depuis l'instauration du programme, un certain nombre de changements ont eu lieu dans l'orientation et les activités du Centre. Au départ, le « personnel » des projets était constitué d'étudiants, qui étaient supervisés et formés par le directeur dans les diverses activités techniques requises par un projet. Aujourd'hui, pour les services de production, le Collège octroie des contrats, principalement avec des professionnels de la production indépendants, notamment des diplômés du programme Communication multimédia.
- Au début, le Centre recherchait des productions commerciales, mais il se concentre maintenant sur la préparation de matériel pédagogique pour les professeurs et les professeurs universitaires du Collège ainsi que pour d'autres pédagogues francophones de la communauté.
- Le Collège n'a pas élaboré ni documenté de plan stratégique, de politique ou de procédure en matière de gestion de projet pour le Centre. Le directeur nous a fourni un document qui résumait quelques exigences de

base relativement à la gestion de projet, notamment la nécessité de passer des contrats, de prendre des notes aux réunions, d'établir des objectifs et des calendriers de production, de dresser des budgets et de donner une image de marque au produit ainsi que d'autres documents à l'appui. Nous avons examiné un échantillon de 10 dossiers de projets, et nous avons constaté que les exigences relatives à la gestion des projets n'avaient pas toujours été respectées. La plupart des dossiers contenaient une description du projet, seuls deux dossiers contenaient un contrat ou des notes des réunions. En outre, quatre dossiers ne comportaient pas de budget ni d'évidence d'image de marque du produit, et cinq dossiers n'avaient aucun calendrier de production.

- Même si le système comptable du Collège permettait la tenue des coûts des projets, notre examen a montré que les projets du Centre n'avaient pas tous été comptabilisés de façon appropriée dans les registres comptables. Le directeur nous a fourni une liste de 82 projets portant sur la période de 1977 à 2002, mais au 31 mars 2002, seuls 31 projets avaient été comptabilisés. On nous a informé que, dépendamment de la nature et du but des projets, certaines dépenses étaient comptabilisées dans les comptes de production du grand livre général qui avaient un solde non dépensé.
- Nous avons également examiné un certain nombre de projets commerciaux qui avaient exigé des déplacements à l'étranger. Voici les détails de cet examen :
 - En octobre 1999, le directeur et un adjoint à temps partiel se sont rendus en France afin de produire un CD-ROM promotionnel pour une compagnie théâtrale française associée à l'agent de recrutement du Collège. Bien qu'aucune facture n'ait été produite pour ce projet, le Collège a reçu de la compagnie théâtrale, en novembre 1999, une somme de 3 700 \$ qu'il a considéré comme un paiement pour le projet. Nous avons examiné le CD-ROM, et nous avons constaté que l'image de marque du Collège ne paraissait ni sur le disque, ni sur l'emballage promotionnel. Le voyage a duré une douzaine de jours, et les frais de déplacement, qui ne comprennent pas les coûts de production, sont estimés à 6 900 \$.
 - En mai 2000, le directeur et un employé contractuel se sont rendus dans certaines villes de France (Paris, Nice, Toulouse, Montpellier et Monaco) pour évaluer la possibilité d'établir une page Web commerciale faisant la promotion de la musique et des artistes français. Le contractuel avait été engagé pour élaborer la page Web et pour collaborer à sa promotion. À son retour au Canada, le directeur a mis le projet en veilleuse et a mis fin au contrat de l'employé en raison du manque d'intérêt de la communauté locale pour le projet. Le voyage a duré une quinzaine de jours et a coûté environ 8 400 \$.
 - En novembre 2000, le directeur et un adjoint à temps partiel se sont rendus en France pour rencontrer un éditeur français dans le but de lui montrer un DVD interactif sur l'apprentissage des langues élaboré

par le Centre. Le DVD n'avait pas fait l'objet d'une commande: le directeur espérait que le DVD aiderait le Collège à obtenir du travail de l'éditeur. Toutefois, l'éditeur n'a pas manifesté d'intérêt à poursuivre le projet. Au cours de ce voyage, le directeur a également produit un DVD d'une pièce pour enfants pour la compagnie théâtrale associée à l'agent de recrutement. La compagnie théâtrale n'a pas été facturée pour ce projet, et le Collège n'a reçu aucun paiement. Nous avons examiné le DVD, et nous avons constaté que l'image de marque du Collège ne paraissait ni sur le disque, ni sur l'emballage promotionnel. Le voyage a duré une semaine et a coûté environ 7 200 \$.

Conclusions

- Compte tenu que le Collège possède l'un des centres d'enseignement multimédia les plus sophistiqués de la province, un plan stratégique établissant les buts et les objectifs de production et comportant des objectifs de rendement mesurables aurait facilité l'examen des activités du centre par la direction, en lui procurant des points de repère avec lesquels elle aurait pu évaluer les résultats obtenus.
- Nous sommes préoccupés par le fait que le Collège n'utilise pas une méthode uniforme pour comptabiliser le coût des projets, ce qui pourrait entraîner des comptes de coûts inexacts, et par le fait que la direction puisse ne pas être informée des dépenses ou des revenus excédentaires des projets.
- La poursuite de projets internationaux incertains est plus coûteuse et risquée que l'élaboration de projets locaux, et la probabilité de rendement positif est moins grande pour le Collège. En ne s'assurant pas de disposer d'une documentation suffisante pour appuyer ses décisions à l'égard des projets internationaux et pour montrer que ces projets servent les meilleurs intérêts du Collège, la direction a augmenté de façon injustifiée le risque que les fonds du Collège soient dépensés de manière inappropriée.

9.0 Gestion et sécurité informatiques

Les Services informatiques du Collège a des dépenses annuelles d'environ 585 000 \$. Il assure, pour le Collège, le soutien technique de plus de 1 200 comptes d'utilisateurs étudiants, 250 comptes d'utilisateurs employés et 330 ordinateurs.

L'objectif de notre examen des Services informatiques était de trouver, pour le Collège, des possibilités d'améliorer ses contrôles de sécurité informatique. Nous avons examiné les pratiques du Collège en matière d'informatique en fonction de normes reconnues du secteur, notamment celles qui sont élaborées par la Computer Security Division du National Institute of Standards and Technology (NIST), aux États-Unis, et qui sont définies dans la publication intitulée *An Introduction to Computer Security: The NIST Handbook, Special Publication 800-1*.

Nous avons examiné l'environnement de contrôle en fonction des aspects suivants:

- Section 9.1 — Contrôles de gestion
- Section 9.2 — Contrôles opérationnels
- Section 9.3 — Contrôles techniques

9.1 CONTRÔLES DE GESTION

Les contrôles de gestion sont des moyens habituellement mis en place par la direction dans le cadre du programme de sécurité informatique de l'organisation. Ces contrôles mettent l'accent sur la gestion du programme de sécurité informatique et sur la gestion du risque, et comprennent une politique en matière de sécurité informatique. La gestion du risque consiste à évaluer le risque, à prendre des mesures afin de le réduire à un niveau acceptable et à maintenir ce niveau. La gestion du risque en matière de sécurité informatique traite des risques qui découlent de l'utilisation de l'informatique par une organisation.

Observations

- Les Services informatiques n'ont pas rédigé de plan stratégique ou de plan d'affaires pour cette activité.
- Les Services informatiques ont élaboré une politique générale en matière d'informatique qui définit l'utilisation acceptable des ordinateurs du Collège, notamment le respect des droits d'auteur et des permis d'utilisation des logiciels, et le comportement dans les laboratoires informatiques, mais n'a pas de politique écrite relativement à certaines questions de sécurité informatique, comme le compte rendu et le traitement des incidents liés à la sécurité informatique, la confidentialité du courrier électronique, l'aliénation des supports de données électroniques, la transmission de données par télécopieur ou par courrier électronique, l'utilisation des modems ainsi que la classification, la propriété et les mesures de sécurité relatives à l'information.
- Les Services informatiques n'ont pas non plus de programme de sécurité informatique officiel et ne gèrent pas de manière méthodique les risques liés à la sécurité informatique. Toutefois, le gestionnaire de réseau assume la responsabilité générale de la sécurité informatique et vérifie à l'occasion la vulnérabilité des ordinateurs. En outre, les Services informatiques ont obtenu des conseils de spécialistes relativement à la configuration du serveur de courriel et des coupe-feu.
- Les membres du personnel des Services informatiques nous ont dit que des mises à jour relatives à la sécurité informatique (les rustines) étaient appliquées rapidement au logiciels. Le gestionnaire de réseau est abonné à diverses sources externes d'information portant sur les principaux produits logiciels du Collège, y compris des alertes liées à la sécurité informatique.

Conclusion

- Le Collège n'est pas en mesure de montrer que les systèmes informatiques, les données électroniques et l'information sont protégés par des mesures de protection appropriées. Bien qu'on ne puisse éliminer tous les risques liés à l'informatique, on se serait attendu à ce que le Collège élabore un processus d'évaluation pour analyser et évaluer les risques. L'approche ponctuelle de la gestion des Services informatiques, notamment l'absence de plan stratégique documenté, de processus de gestion des risques ainsi que de politique et de procédure augmente les risques du Collège liés à la sécurité informatique.

9.2 CONTRÔLES OPÉRATIONNELS

Les contrôles opérationnels sont mis en place et appliqués non par les systèmes mais par les personnes. Ils visent à améliorer la sécurité d'un système en particulier ou d'un groupe de systèmes. Ils exigent souvent des connaissances techniques ou spécialisées et dépendent des activités de gestion et des contrôles techniques. Les contrôles opérationnels comprennent les questions de sécurité informatique dans le contexte de l'utilisateur, les plans antisinistres, les rapports d'incidents liés à la sécurité informatique ainsi que les programmes de sensibilisation, de formation et d'éducation dans le domaine de la sécurité informatique.

Observations

- Il n'existe pas de programme structuré d'évaluation et de documentation des autorisations d'accès aux données et aux applications qui doivent être données aux employés. Les superviseurs utilisent leur jugement pour déterminer quel accès accorder aux employés.
- À l'heure actuelle, les étudiants n'ont pas de formulaire acceptable à signer pour utiliser les ordinateurs, mais, à compter de septembre 2003, ils devront indiquer avoir lu la politique sur l'utilisation des ordinateurs lorsqu'ils se connecteront au réseau du Collège pour la première fois après l'ouverture ou le renouvellement d'un compte. Tous les comptes informatiques des étudiants sont fermés à la fin de l'année scolaire, à moins d'un arrangement spécial qui garde le compte ouvert pendant l'été.
- Les nouveaux membres du personnel reçoivent un document d'information de base et doivent signer et dater un formulaire de demande de compte informatique. Toutefois, il arrive que ce processus ne soit pas respecté lorsqu'un superviseur téléphone pour demander qu'un compte soit ouvert pour un employé, sans que celui-ci ait à signer le formulaire de demande. En outre, on n'exige pas des membres du personnel qu'ils signent un formulaire tous les ans. Les superviseurs doivent informer les Services informatiques lorsqu'un membre du personnel quitte son emploi ou change de poste, mais ils le font habituellement de vive voix. Il n'y a aucune procédure officielle en place pour faire en sorte que les Services informatiques soient mis rapidement au courant.
- Le Collège n'a pas de programme officiel de sensibilisation et de formation en matière de sécurité informatique. Bien qu'il tienne des séances

d'orientation régulières sur l'utilisation des ordinateurs, la participation à ces séances est facultative, et il n'y a pas de programme structuré, comme des affiches ou un bulletin, pour rappeler continuellement aux utilisateurs les pratiques sûres d'utilisation des ordinateurs. Le Collège n'a pas assigné à un membre de son personnel la responsabilité de la sécurité informatique, et il n'a prévu aucune formation en profondeur dans ce domaine.

- Le Collège ne dispose pas d'un plan de reprise des activités après sinistre ni de plan de continuité des opérations, et il n'a élaboré aucune procédure officielle à l'égard des incidents en matière de sécurité informatique.
- Bien que certaines procédures opérationnelles aient été documentées, les aspects sécuritaires des applications informatiques, notamment des plans de sécurité, des plans de reprise des activités, des analyses des risques ainsi que des politiques et des procédures en matière de sécurité, ne sont pas documentés.
- La sécurité physique, notamment l'accès aux laboratoires, est adéquate; le personnel des Services informatiques inspecte les laboratoires informatiques deux fois par jour.

Conclusions

- Le Collège est incapable de prouver qu'il peut faire face à des interruptions ou des catastrophes importantes liées aux technologies de l'information. Par conséquent, il pourrait éprouver de sérieuses difficultés opérationnelles.
- Le Collège a mis en place des contrôles d'accès physique raisonnables et des mesures de sécurité adéquates en matière d'incendie.

9.3 CONTRÔLES TECHNIQUES

Les contrôles techniques sont appliqués par un système informatique. Ils exigent une analyse de leur effet sur les activités et doivent être cohérents avec la gestion de la sécurité dans une organisation. Les contrôles techniques comprennent des mécanismes d'identification et d'authentification, des contrôles d'accès logiques, la maintenance et l'examen des journaux de vérification ainsi que le chiffrement des données.

Observations

- En ce qui concerne les contrôles techniques du Collège, nous avons déterminé plusieurs possibilités de réduire le risque d'accès non autorisé aux systèmes. Nous avons porté ces mesures à l'attention de la direction dans une note distincte, dans laquelle nous avons expliqué la nécessité d'améliorer les mécanismes d'identification et d'authentification de même que la nécessité de surveiller les journaux de vérification pour les systèmes d'exploitation et le réseau.

Conclusion

- Sans le renforcement des contrôles techniques, notamment la maintenance et l'examen des journaux de vérification, et un meilleur contrôle de l'accès à Internet, le risque que le Collège ne puisse détecter un accès non autorisé dans ses systèmes est plus élevé.

10.0 Recommandations

AUTORISATIONS ET REDDITION DE COMPTES

Entente d'affiliation avec l'Université du Manitoba

- Que le Collège utilise son nom officiel (le Collège de Saint-Boniface) pour tous les documents juridiques, notamment les contrats, les ententes et le règlement administratif, à moins que le Collège ne change officiellement son statut juridique et son nom.
- Que l'entente d'affiliation avec l'Université du Manitoba soit révisée et mise à jour en vue de refléter les besoins et l'environnement opérationnel actuels, compte tenu que cette entente date de 1972, et que le processus de réexamen assure une représentation appropriée de toutes les principales parties intéressées (le Bureau des gouverneurs, les professeurs, le personnel et les étudiants, l'Université du Manitoba, la communauté et la province).
- Que, jusqu'à ce que l'Entente d'affiliation soit modifiée, le Collège respecte les dispositions de l'Entente et qu'il obtienne l'autorisation officielle de l'Université du Manitoba avant de conclure toute entente avec d'autres universités. Dans le but de faciliter sa relation avec l'Université d'Ottawa, le Collège devrait obtenir l'autorisation officielle de l'Université du Manitoba.

Information communiquée au gouvernement

- Que le Collège renforce ses processus de planification afin qu'ils reflètent mieux les pratiques exemplaires. Le plan d'affaires annuel devrait comprendre les besoins en ressources, les tendances et les risques, les stratégies et les buts ainsi que des mesures du rendement.
- Que le Collège revoie ses exigences en matière de présentation et de communication de l'information financière de manière à ce que les états financiers soient plus complets, et qu'ils soient préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR).
- Que le Collège fournisse au CEP des états financiers complets pour toutes ses activités, y compris des états financiers consolidés vérifiés.
- Que le CEP s'assure d'avoir reçu et examiné toute l'information financière pertinente du Collège afin de mieux examiner et évaluer l'ensemble des activités du Collège.

- Que le Collège respecte toutes les dispositions des ententes de financement fédérales-provinciales, y compris celles qui ont trait aux appels d'offres visant la prestation de biens et de services.

Information communiquée au public

- Que le Collège améliore l'information communiquée au public en mettant à la disposition des principales parties intéressées et du public des documents redditionnels, tels que les rapports annuels, les états financiers vérifiés ainsi que les plans stratégiques et les autres plans.
- Que le CEP veille à ce que le Collège respecte les exigences d'information financière de l'article 24 de la *Loi sur le Conseil de l'enseignement postsecondaire*.
- Que le CEP veille à ce que le ministre de l'Enseignement postsecondaire et de la formation professionnelle reçoive le rapport annuel du Collège pour qu'il le dépose à l'Assemblée législative.
- Que la province détermine si la *LAIPVP* s'applique au Collège et si des modifications sont nécessaires pour inclure le nom du Collège dans la *Loi*.

ENVIRONNEMENT DES CONTRÔLES DE GESTION

- Que le Collège consolide son environnement de contrôle de gestion et sa fonction de contrôleur afin d'assurer une intendance appropriée des ressources.
- Que le Collège élabore des politiques et des procédures officielles à l'appui de l'environnement de contrôle de gestion, particulièrement dans les secteurs suivants :
 - Une politique en matière de conflit d'intérêt et des procédures connexes pour le personnel du Collège ainsi que des directives claires visant à déterminer et à communiquer les possibilités de conflit d'intérêt.
 - Une politique et des procédures d'achat afin d'assurer que le Collège obtienne la meilleure valeur pour les biens et services acquis dans le cadre d'un processus d'appel d'offres concurrentiel documenté.
 - Une politique et des procédures en matière d'utilisation des cartes de crédit qui déterminent l'attribution des cartes de crédit au personnel, leur utilisation appropriée et la documentation nécessaire pour justifier les dépenses.
 - Une politique et des procédures qui permettent le suivi et la surveillance centralisés de toutes les avances de fonds afin de faciliter le processus de comptabilisation de ces avances en temps voulu.
 - Une politique et des procédures relatives aux demandes de remboursement des frais de déplacement et des autres frais qui

décrivent les « dépenses admissibles », comme les montants acceptables pour les repas, les boissons alcooliques et les autres dépenses de divertissement, les faux frais engagés au cours des déplacements, y compris les procédures pour l’approbation des demandes de remboursement.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Que le Collège élabore un manuel de politiques et de procédures en vue de l’application des dispositions des conventions collectives afin de garantir aux étudiants un accès équitable aux possibilités d’emploi du Collège et d’aider la direction du Collège à poursuivre ses activités liées aux ressources humaines.
- Que le Collège engage un spécialiste des ressources humaines afin de mieux appuyer les fonctions des ressources humaines.
- Que le Collège revoie sa politique de harcèlement afin de garantir le traitement adéquat de toutes les plaintes, officielles ou non, et le classement en lieu sûr de la documentation portant sur les mesures prises à l’égard de toute plainte.

GOVERNANCE ASSURÉE PAR LE BUREAU

- Que le Bureau des gouverneurs revoie sa composition afin que ses principaux bailleurs de fonds et parties intéressées y soient représentés. Le Bureau pourrait aussi compter un représentant du gouvernement provincial, comme c’est le cas des conseils de la plupart des établissements d’enseignement postsecondaire au Manitoba.
- Que le gouvernement provincial examine la *Loi constituant en corporation le Collège de Saint-Boniface*, qui date de 1871, en vue de déterminer si la composition du Bureau des gouverneurs du Collège devrait être harmonisée avec celles des autres établissements d’enseignement postsecondaire.
- Que le Bureau des gouverneurs élabore un plan stratégique officiel définissant l’orientation stratégique à long terme du Collège. Le Bureau, avec la collaboration de la haute direction et les commentaires des principales parties intéressées, aurait la responsabilité d’élaborer le plan et de tenir la direction responsable de la réalisation des buts et des objectifs établis.
- Que le Bureau des gouverneurs revoie la structure de ses comités afin qu’elle réponde le mieux possible à ses besoins d’information et qu’elle reflète ses responsabilités de surveillance. Les comités peuvent faciliter considérablement le processus décisionnel du Bureau en fournissant de l’information et des analyses. L’établissement d’un comité de vérification pourrait aider le Bureau à assurer une surveillance appropriée et indépendante de l’information financière et des contrôles internes et à prévenir les situations de conflit d’intérêts.

- Que le Bureau des gouverneurs examine le rendement du Recteur tous les ans. Ces examens sont une occasion pour le Bureau d'évaluer le rendement de la haute direction par rapport aux plans et de s'assurer que les objectifs annuels sont atteints.
- Que le Bureau des gouverneurs approuve les dépenses du Recteur. Ces approbations peuvent être accordées au nom du Bureau par le président du Bureau ou le Comité des finances.
- Que le Bureau des gouverneurs effectue des évaluations annuelles du Bureau en vue de connaître ses forces et de cerner les possibilités d'amélioration de ses pratiques en matière de gouvernance.
- Que le Bureau des gouverneurs établisse un programme de formation et de perfectionnement pour ses membres dans les domaines qui permettent d'améliorer la gouvernance, notamment les finances, la gestion des risques et les mesures de rendement.

RECRUTEMENT DES ÉTUDIANTS ÉTRANGERS

- Que le Collège élabore un plan intégré pour le recrutement des étudiants étrangers afin de veiller à atteindre ses objectifs de recrutement tout en tenant compte des principes d'économie et d'efficience.
- Que le Collège réévalue sa stratégie de recrutement en France en vue de déterminer s'il existe une méthode de recrutement plus rentable et, entre temps, que le Collège renforce son processus de contrôle préalable et d'approbation des paiements faits à l'agent de recrutement actuel en France. Nous recommandons plus particulièrement que le Collège:
 - dispose d'un contrat signé qui établit clairement tous les aspects de l'entente entre le Collège et l'agent, y compris la rémunération et les attentes de rendement;
 - renégocie les conditions de la rémunération de manière à ce qu'elles reflètent mieux les pratiques courantes (c.-à-d. une commission en fonction des étudiants recrutés). Le Collège pourrait consulter d'autres établissements qui ont recours à des agents de recrutement pour l'aider à déterminer ce qui constitue une rémunération « raisonnable »;
 - cesse ses pratiques de paiement anticipé à l'agent en France, et qu'il exige que la facturation des heures et les demandes de remboursement des dépenses courantes de l'agent soient soumises en temps voulu et qu'elles soient justifiées par des feuilles de temps détaillées et des reçus originaux;
 - rajuste ses versements à venir et/ou récupère les versements en trop occasionnés par un mauvais calcul de la TVA française et d'autres taxes, des primes de recrutement et des erreurs d'écritures.

ACTIVITÉS DU CENTRE ÉDUCATIF

- Que le Collège élabore un plan stratégique pour le centre Éducatif établissant clairement les objectifs, les buts de la production et des objectifs de rendement mesurables. Ce plan permettra au Collège de déterminer si les nouveaux projets entrepris par le Centre respectent les objectifs stratégiques énoncés.
- Que le Collège élabore une politique et des procédures complètes pour le Centre en vue d'établir des pratiques acceptables de gestion opérationnelle et de gestion de projet.

GESTION ET SÉCURITÉ INFORMATIQUES

- Que le Collège élabore un plan stratégique documenté pour les Services informatiques.
- Que le Collège élabore une politique et des procédures à l'égard d'un certain nombre de questions de sécurité informatique, notamment le compte rendu des incidents, la confidentialité des courriels, l'aliénation des supports de données électroniques et l'utilisation des modems.
- Que le Collège entreprenne un processus méthodique d'évaluation des risques en vue de déterminer et de documenter les risques possibles liés à l'informatique, et de mettre en œuvre des contrôles de sécurité pour réduire le risque à un niveau acceptable pour la direction.
- Que le Collège intensifie ses efforts de sensibilisation et de formation en matière de sécurité informatique, en rendant notamment les séances d'orientation obligatoires et en établissant un programme de rappels continus des pratiques sûres d'utilisation des ordinateurs.
- Que le Collège respecte un processus officiel d'assignation des autorisations d'accès aux systèmes informatiques, et qu'il requière de tous les utilisateurs, y compris les étudiants et le public, une reconnaissance périodique de la politique et des procédures relatives à l'utilisation des ordinateurs.
- Que le Collège élabore une politique sur l'utilisation d'Internet et qu'il la communique, et que tous les utilisateurs, y compris le public, signe un formulaire d'acceptation de la politique.
- Que le Collège élabore un plan antisinistre pour les Services informatiques.
- Que le Collège établisse un programme de vérification régulière de la sécurité informatique.
- Que le Collège tienne et examine les journaux de vérification des systèmes d'exploitation des ordinateurs, du système d'exploitation du serveur de réseau et des périphériques du réseau, comme les routeurs et les coupe-feu, conformément aux pratiques de référence des organisations de sécurité informatique.

Commentaires de la direction du Collège

Les recommandations qui découlent de l'examen complet des pratiques, des politiques, des procédures et des processus administratifs du Collège par le Bureau du vérificateur général seront très utiles à la poursuite des activités du Collège.

Le Collège s'est concentré sur la qualité et l'étendue de son programme d'études, ce qui a mené à des résultats très positifs, notamment un programme d'une plus grande étendue, des effectifs considérablement diversifiés et une situation financière stable. Notre recteur a bien positionné le Collège pour la prochaine étape de son développement.

Nous sommes conscients que la croissance rapide du Collège a contribué à créer un écart entre nos succès scolaires et nos processus administratifs. Nous reconnaissons que la taille et la complexité de nos activités ainsi que l'importance des questions requièrent une plus grande attention et une documentation plus complète.

Même si l'approche administrative « légère » était raisonnable lorsque la taille de l'établissement était beaucoup plus petite, nous convenons que, compte tenu de la croissance importante du Collège et du fait qu'il s'apprête à étendre davantage ses activités, il est nécessaire d'intensifier l'attention que nous portons aux affaires administratives. Avant la prochaine ronde d'expansions, nous mettrons en place des ressources administratives supplémentaires et des politiques écrites adéquates, qui appuieront notre philosophie de reddition de comptes à l'égard du personnel et du budget. Dans le cadre de cette approche, le Collège entend investir le plus prudemment possible dans les processus administratifs de façon à maintenir la priorité sur son programme et ses étudiants.

En ce qui concerne les recommandations du vérificateur général, le Collège entreprend immédiatement une étude en vue de déterminer la séquence et les éléments précis de la mise en œuvre des mesures prévues suivantes :

- *Embauche de personnel de soutien supplémentaire, selon les besoins:*
 - *pour s'occuper des questions de contrats et de documentation, ce qui donnera lieu à des améliorations des processus;*
 - *pour consolider les fonctions des ressources humaines;*
 - *pour améliorer les contrôles de gestion et les processus du centre Éducatif et des Services informatiques.*
- *Élaboration de politiques et de procédures administratives adéquates, notamment dans les domaines des conflits d'intérêts, des achats, de l'utilisation des cartes de crédit, des avances de fonds et des demandes de remboursement des frais de déplacement et des autres dépenses.*

- *Examen et amélioration des stratégies et des processus relatifs aux étudiants étrangers de même que l'élaboration d'un plan intégré visant le recrutement futur des étudiants. Les difficultés que le Collège a eues dans le passé relativement à l'administration des efforts de recrutement, en France, sont la responsabilité du Collège et non celle de l'agent de recrutement.*
- *Depuis l'examen du BVG, le Collège a signé un contrat en bonne et due forme avec son agent de recrutement en France et a conclu une entente avec l'Université de Moncton visant à partager les coûts de recrutement en France. L'entente avec l'Université de Moncton stipule que le recrutement pour cette université ne portera que sur les programmes qui ne sont pas offerts par le Collège. La présence d'étudiants étrangers de langue française au Collège procure un élément distinctif et important, qui ajoute à la valeur du programme d'études du Collège. Le Collège est d'avis que la promotion des avantages d'une petite université de premier cycle de langue française située dans une région du Canada où les hivers sont rigoureux requiert les services d'un agent consciencieux en France.*
- *Amélioration de l'information publique sur le Collège par la préparation d'un rapport annuel comprenant des états financiers vérifiés. Le Comité des finances perfectionnera ses connaissances des pratiques exemplaires sur le fonctionnement des comités de vérification.*

Nous attirons l'attention sur le fait que, depuis le 31 mars 2003, le Collège a modifié la présentation de ses états financiers afin de répondre aux préoccupations en matière de comptabilité et d'information à fournir qui ont été soulevées au cours de l'examen. Le Collège compte collaborer avec le CEP afin que l'organisme gouvernemental reçoive toute l'information dont il a besoin pour évaluer adéquatement ses activités. Avant l'examen, le Collège était d'avis que le CEP effectuait ses évaluations à l'aide des estimations annuelles et de l'information connexe plutôt qu'avec les états financiers vérifiés. En outre, à l'avenir, le Collège entend se conformer entièrement aux dispositions stipulées dans les ententes qu'il a conclues. En ce qui concerne l'excédent des revenus sur les dépenses présenté à la pièce 4, le montant lié à l'augmentation nette des fonds non affectés, pour l'exercice terminé le 31 mars 2002, n'est que de 417 000 \$. Pour ce qui est de la rentabilité de certains aspects liés au recrutement des étudiants et aux activités du centre Éducatif dans le passé, le but visé était le développement du Collège; des ajustements ont été apportés à cette approche.

Les réserves accumulées du Collège constituent un fonds de soutien pour les bourses d'études des étudiants et les projets d'immobilisations futurs (65 %), pour les ajustements éventuels au régime de retraite (5 %) et, compte tenu qu'une partie importante du programme d'études est financée par des revenus limités dans le temps, pour compenser les pertes de revenus éventuelles et assurer la continuité du programme d'études (30 %).

Nous assurons à l'Assemblée législative et à tous les membres de notre communauté que le Collège ne tolère pas le harcèlement, ni l'utilisation inappropriée des ressources du Collège, quelle qu'en soit la valeur. Les politiques et les procédures seront renforcées afin de garantir, à l'avenir, le caractère adéquat des processus et des activités.

Commentaires du Conseil de l'enseignement postsecondaire

La réponse du Conseil de l'enseignement postsecondaire (CEP) suite à l'étude et aux recommandations:

- 1. Dans une communication datée du 13 mars 2003, le Conseil demandait au Collège de soumettre un rapport annuel et des états financiers vérifiés complets aux termes de la loi sur le Conseil. Celui-ci s'attend à ce que le Collège respecte les obligations d'information telles qu'elles sont énoncées dans les principes comptables généralement reconnus.*
- 2. Le Bureau du vérificateur général a noté que le contrat d'affiliation actuel entre le Collège et l'Université du Manitoba est périmé. Le Conseil est d'accord pour que le contrat soit révisé dans le but de mieux mettre en valeur les pratiques actuelles du programme d'affiliation du Collège. Les liens établis avec d'autres programmes d'établissement d'enseignement postsecondaire français servent à étoffer les programmes offerts par le Collège, et le Conseil appuie la création de ces liens. Le Conseil comprend que l'Université du Manitoba était d'accord avec cet arrangement.*
- 3. Le Conseil s'attend à ce que le Collège voit à l'élaboration des politiques exigées et énoncées dans le rapport, et s'attend à ce que ces mesures soient mises en place au cours de l'année 2003-2004. Le Conseil encouragera également le Collège à embaucher un spécialiste en ressources humaines qui superviserait toutes les questions liées aux ressources humaines, y compris le harcèlement, la gestion du personnel et des fichiers.*
- 4. Le Conseil s'attend également à ce que le Collège voit à l'amélioration de ses politiques et processus du secteur de la technologie de l'information, y compris l'élaboration d'un plan de reprise après sinistre.*
- 5. Le Conseil encouragera le Bureau des gouverneurs du Collège à mettre sur pied un programme de développement qui servirait à appuyer la gestion du conseil et les tâches à effectuer en matière d'élaboration des politiques tel qu'il est énoncé dans le présent rapport.*

6. *L'Éducation internationale constitue une composante importante dans la direction économique et pédagogique du gouvernement. Le Conseil fournira au Collège une direction en matière de politiques et d'affaires qui favoriserait la réorganisation de ses programmes pour que ceux-ci soient viables et valables au sein du système d'enseignement postsecondaire public. Le Conseil demandera qu'on lui fournisse un rapport financier et un rapport sur la programmation relativement au recrutement d'étudiants étrangers, et au centre multimédia pour s'assurer que les dépenses effectuées au moyen de fonds publics dans le cadre de ces deux secteurs soient justifiées par un processus de planification stratégique et d'affaires.*
7. *Le Conseil est d'accord que la reddition des comptes publics doit être étoffée. Par conséquent, il s'assurera que le Collège soumette au ministre son rapport annuel, y compris les états financiers vérifiés, pour qu'il soit déposé en chambre au sein de l'Assemblée législative en commençant avec le rapport de 2002-2003. Le Conseil, de concert avec le système postsecondaire, élabore actuellement des indicateurs de réussite qui seront communiqués au public et le Collège sera tenu de soumettre ses résultats. Le Conseil étudiera également, en collaboration avec le Collège et de façon générale, l'adoption de mesures de reddition des comptes publics plus étoffées.*
8. *Le Conseil encouragera le Bureau des gouverneurs du Collège, en collaboration avec son nouveau recteur, à élaborer un processus de planification stratégique qui servira à orienter le développement de l'établissement au cours des années suivantes.*

Commentaires du ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle

Le ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle se préoccupe vivement des résultats énoncés dans l'étude effectuée par le Bureau du vérificateur général. Le gouvernement veillera immédiatement à l'adoption des mesures suivantes qui sont de son ressort:

1. *Le Ministère ordonnera au Conseil de l'enseignement postsecondaire (CEP) qu'à compter de 2003-2004, qu'il s'assure que toute documentation nécessaire aux fins d'approbation du financement ou de mesure du rendement soit soumise dans les délais prescrits et qu'elle respecte la présentation précisée par les normes de la pratique exemplaire. Plus précisément, il s'agira du rapport annuel, le plan d'affaires annuel et les états financiers requis, y compris les états financiers vérifiés de fin d'exercice.*

2. *Le ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle s'attend à ce que les lacunes en matière d'élaboration des politiques énoncées dans le présent rapport seront rectifiées au cours de l'année scolaire 2003-2004. Le ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle a l'intention de demander une étude de suivi du Bureau du vérificateur général au mois de juin 2004 en vue de déterminer si les politiques et les procédures appropriées auront été élaborées et mises en œuvre.*
3. *La reddition des comptes publics doit être comparable à celle d'autres établissements publics subventionnés. À cette fin, le ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle a l'intention de demander que certaines dispositions qui tiendraient compte du Collège soient incluses dans la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée. Une étude de cette loi est actuellement en cours.*
4. *Enfin, le ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle passera en revue ses options en matière de législation ou de politique relatives aux deux domaines suivants:*
 - *l'acquisition et l'attribution des fonds excédentaires provenant du financement du gouvernement;*
 - *la conformité de la composition des membres du conseil et de leur nomination comparée à d'autres établissements d'enseignement postsecondaire publics du Manitoba.*

