

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

Domaine d'activité	Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)	
1	Volet gouvernance					
1.1	Projet gouvernance Renforcement du rôle du CA et comité exécutif (CE)	Pour le CA : définir rôles, responsabilités, avantages; transparence, compréhension des collaborations, accueil nouveaux membres, la fréquence des réunions, etc. Projet gouvernance : revue du fonctionnement, durée des CA plus courts avec des discussions plus stratégiques alimentées par des comités où siègent certains membres du CA selon une répartition décidée en CA, etc. Définir des outils de contrôle, un code d'éthique, etc. Pour y arriver, 3 étapes : 1. S'associer à une expertise externe neutre et reconnue en gouvernance; 2. Réaliser l'analyse de la gouvernance du Centre; 3. Élaborer un plan d'amélioration continue de la gouvernance.	Chaire HEC et CA	2018	Claire T, CE, CA	Plan d'amélioration continue de la gouvernance Procéder à l'analyse de la gouvernance du Centre et à l'élaboration d'un plan d'amélioration continue afin de s'assurer d'avoir ou de mettre en place de saines pratiques de gouvernance. Indicateurs : • Remise du rapport d'analyse au Ministère; • Remise et présentation du plan au Ministère; • Compte rendu en novembre des progrès dans la mise en œuvre du plan.
1.2	Ajout d'une 2e personne-ressource du MAPAQ au CA	En place pour CA du 26 mars 2018. Cette personne devra faciliter le suivi direct entre le CA et le MAPAQ, <u>avant</u> que des irritants soient vécus de part et d'autre. La 2e personne ressource déléguée au CA du CÉROM renforcera l'accompagnement du MAPAQ au CÉROM et à améliorer les communications entre les employés du MAPAQ et les employés du CÉROM.	CA	26 mars 2018	En continu	Gouvernance Modifier ses règlements généraux afin d'inclure deux représentants du MAPAQ à titre de personnes-ressources non-votantes du Ministère.

Commission de l'agriculture, des pêcheries,
de l'énergie et des ressources naturelles

Déposé le : 2018-04-25

No : CAPERN- 148

Secrétaire : M. Penault

Source : MAPAQ

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

	Domaine d'activité	Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)
1	Volet gouvernance (suite)					
1.3	Finalisation de la mise en place d'un comité RH au sein du CA avec un mandat clair (Ex. stabiliser la situation des RH au CÉROM et assurer le leadership du dossier)	Démaré depuis novembre 2017 Dossier prioritaire en 2018.	Claire T. CA Chaire HEC	Automne 2018	En continu	
1.4						
1.5	Coaching de la direction générale	Coaching à réaliser avec l'aide d'une expertise externe neutre. Mentor à trouver en collaboration avec le MAPAQ afin de guider le DG dans son travail auprès du MAPAQ et du CA.	Chaire HEC, Comité RH, CA	En continu en 2018	Conseil d'administration À réviser en octobre 2018 si nécessaire	Plan de réorganisation des ressources humaines Mettre en place un comité des ressources humaines pour assurer un leadership dans le dossier, notamment en ce qui concerne l'embauche d'un directeur général et son coaching afin de s'assurer d'un climat de travail sain et d'une amélioration de la rétention du personnel.
1.6	Augmentation de la diffusion du rapport annuel et des états financiers	Améliorer le suivi et la reddition de comptes auprès du MAPAQ : transmettre le Rapport annuel et les états financiers vérifiés dès leur approbation par le CA.	Direction générale	Dans la semaine suivant l'approbation du Rapport annuel et des états financiers.	CA de décembre 2018	Transparence Augmenter la diffusion du rapport annuel et des états financiers du CÉROM aux personnes intéressées par les activités du Centre en publiant ces documents, entre autres, dans la section publique du site Internet du CÉROM.

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

Domaine d'activité		Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)
1	Volet gouvernance (suite)					
1.7	Amélioration continue et consolidation de la gouvernance du CA.	Projet gouvernance. Inclure un volet de formation pour les administrateurs et les nouveaux venus Avoir accès aux conventions et aux attentes des membres de la corporation et les partager Activité de consolidation (ex. : révision du plan stratégique 2015-2020). Prévoir un dépôt des rapports des comités à chaque séance du CA Rendre accessibles aux membres du CA les principales conventions de financement du CÉROM est primordial pour assurer une gouvernance cohérente des membres du CA.	Chaire HEC et CA	31 mars 2019	Assemblée générale annuelle 2019	Plan d'amélioration continue de la gouvernance Procéder à l'analyse de la gouvernance du Centre et à l'élaboration d'un plan d'amélioration continue afin de s'assurer d'avoir ou de mettre en place de saines pratiques de gouvernance. Indicateurs : • Remise du rapport d'analyse au Ministère; • Remise et présentation du plan au Ministère; • Compte rendu en novembre des progrès dans la mise en œuvre du plan.

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

Domaine d'activité	Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)
1.8	Poursuivre l'amélioration de la représentativité des membres au CA et à l'Assemblée générale afin d'être le reflet de la filière. Statuer de ces éléments dans les règlements généraux.	Ouvrir la participation à l'AGA à tous les intervenants du milieu et non seulement aux employés (des coûts risquent toutefois d'y être associés : salle, lunch, audio, ateliers, etc.). Établir un ordre du jour de l'AGA qui déborde du stricte point de vue administratif.	DG	Assemblée générale annuelle 2019	Pour l'AGA : Élargir le membership votant de l'AGA à tous les maillons et intervenants du secteur des grains sans exiger une participation financière significative auprès des personnes intéressées à s'impliquer activement au sein du CEROM Pour le CA : Veiller à ce que la composition du conseil d'administration permette au Centre de répondre à sa mission, aux attentes ministérielles, ainsi qu'à l'évolution de la filière ou des secteurs qu'il couvre en s'assurant de la représentativité de tous les maillons de l'industrie. Veiller également à ce que le profil des compétences des membres du conseil d'administration permette de répondre aux G17 enjeux organisationnels du Centre (voir contexte, principes et démarches en annexe des attentes de la convention).

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

	Domaine d'activité	Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)
1	Volet gouvernance (suite)					
1.9	L'établissement d'un nombre maximum de mandats pour les officiers au CA dans les règlements (principe de rotation)	Mettre en place des mécanismes pour la rotation des postes de l'exécutif La rotation devrait toucher tous les membres du CA, tout en s'assurant d'avoir des officiers de différentes provenances.	Chaire HEC et CA	Assemblée générale annuelle 2019		Veiller à ce que la composition du conseil d'administration permette au Centre de répondre à sa mission, aux attentes ministérielles, ainsi qu'à l'évolution de la filière ou des secteurs qu'il couvre en s'assurant de la représentativité de tous les maillons de l'industrie. Veiller également à ce que le profil des compétences des membres du conseil d'administration permette de répondre aux enjeux organisationnels du Centre (voir contexte, principes et démarches en annexe).
1.10	Accompagnement possible du CA	En 2016, une firme-conseil a accompagné le CA dans sa réflexion de révision de la gouvernance Poursuivre le travail par une ressource de La Chaire Jariloswski Fraser HEC (voir mandat joint au présent plan d'action). Cet accompagnement est une nécessité. Mettre en place un plan d'amélioration à la suite du dépôt du rapport.	CA	31 mars 2019	Assemblée générale annuelle 2019	Plan d'amélioration continue de la gouvernance Procéder à l'analyse de la gouvernance du Centre et à l'élaboration d'un plan d'amélioration continue afin de s'assurer d'avoir ou de mettre en place de saines pratiques de gouvernance. Indicateurs : • Remise du rapport d'analyse au Ministère; • Remise et présentation du plan au Ministère; • Compte rendu en novembre des progrès dans la mise en œuvre du plan.
1.11	Orientation des différents mandats confiés au CÉROM par le MAPAQ (à venir)	Développer un outil de gestion de projet par Chantal Morin du groupe CDM. Développer un tableau synthèse pour chaque chercheur.	Directrice de l'administration	Validation de l'outil de gestion de projets le 2 mars à un comité formé de 3 chercheurs et de 3 techniciens. Mise en place de l'outil en avril 2018		
1.12	Création d'un tableau de bord annuel	Indicateur, sommaire par sujet de recherche et recueil de données permettant de «nourrir» les indicateurs.	DG et CA	Projet 30 sept. 2018 , final 1er décembre 2018		

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

	Domaine d'activité	Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)
1	Volet gouvernance (suite)					
1.13	Gestion de risques	Réaliser un tableau de gestion des risques et des mesures de contingence afférentes. Un plan de contingence pour les RH est également indispensable.	DG	31 mars 2019	Back up feu et informatique	Sécurité de l'information: Mettre en œuvre les éléments fondamentaux de saine gouvernance et de saine gestion de la sécurité de l'information. Plan de réorganisation des ressources humaines: Soumettre au MAPAQ un plan de gestion des risques en matière de ressources humaines (plan de contingence) dont une partie spécifique pour le RAP Grandes cultures et le RPBQ.
1.14	Optimiser le fonctionnement CA (accroître son efficience et son efficacité).	Renforcement et meilleur usage des comités de support. Prévoir un dépôt des rapports des comités à chaque séance du CA.	Chaire HEC et CA	31 mars 2019	Assemblée générale annuelle 2019	
2	Volet Finances					
2.1	Production du budget entre la période 10 et 12 de l'année précédente. Projection 3 ans des revenus et dépenses incluant celles liées aux contrats R&D	Produire et adopter le budget 2019 pour décembre 2018.	DG et CA	Budget 2018: Avril 2018 Budget 2019: Décembre 2018	CA	
2.2	Répartir les revenus et dépenses sous quelques thématiques (sommaire général pour le CA).	Décliner les états financiers par grandes catégories et projets permettant un suivi financier plus clair et précis par le CA.	DG	CA de janvier 2019		
2.3	Négociation de la convention collective : analyse globale de son impact	Au budget 2019, au besoin permettre les ajustements nécessaires au Fond en fonction de la nouvelle convention	DG	31 décembre 2018		

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

	Domaine d'activité	Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)
2	Volet Finances (suite)					
2.4	Demander une convention d'aide financière sur 4 ans avec le MAPAQ (synchronisation des 3 conventions).	Entreprendre les discussions avec le MAPAQ.	DG et comité exécutif	31 mars 2018		
2.5	Validation des états financiers avant chaque CA.	Discussions préalables du comité d'audit ou le CE avant chaque CA et rapport lors du CA	DG et Comité d'audit ou CE	En continu		
3	Volet ress. humaines					
3.1	En 2017, taux de roulement aprx. de 50 % (18 départs / 37 employés)	Processus de changements amorcés : Libération du DG de 2017 Mise en place d'un comité RH • Le volet ressources humaines présenté par le CÉROM touche l'encadrement des employés lors de leur arrivée et de leur départ. • Inclure des mesures pour les employés en poste afin d'augmenter le taux de rétention. • Exemple des éléments pouvant être mis en place : Établir les valeurs de corporation, processus de valorisation et de reconnaissance des employés, politique de santé et bien-être des employés, politique de délégation de pouvoir, etc. • Un diagnostic devra être réalisé et un plan d'action mis en place (réalignement et amélioration des points 17-18 compte tenu des nouveaux départs de 2017).	Président Président Président, Claire T, Comité Orientations	Septembre 2018 Septembre 2018	Valider par Chaire HEC	Plan de réorganisation des ressources humaines a) Soumettre au Ministère la suite du plan de réorganisation des ressources humaines (description de tâches, équipes de travail, etc.) incluant un diagnostic et un plan d'action pour 2018 2019 dès mai 2018. c) Présenter aux autorités du Ministère à intervalle de trois mois, l'évolution de la situation du Centre à la suite de la mise en place du plan de réorganisation. Indicateurs : ☑ Dépôt du diagnostic et du plan de réorganisation des ressources humaines; ☑ Processus de suivis; ☑ Résultats obtenus et attendus; ☑ Suite à donner.

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

	Domaine d'activité	Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)
3	Volet ress. Humaines (suite)					
3.2	En 2017, taux de roulement aprx. de 50 % (18 départs / 37 employés)	Octroi d'un mandat d'évaluation auprès d'une firme-conseil externe. Sondage web et entrevues semi-directives avec les anciens employés et départs en 2018 - Phase I	Comité RH Claire T	Travaux démarrés - Janvier 2018. Rapport sommaire des motifs de départ soumis (2017-18) en février 2018	Fait	En cours/ suivi en continu
3.3	En 2017, taux de roulement aprx. de 50 % (18 départs / 37 employés)	Établissement d'un protocole de mesure de gestion des ressources humaines (GRH) auprès du personnel arrivant en poste. Entente finalisée sur la propriété des grilles d'évaluation et de mesure	Claire T. et Consultante		Fait	
3.4	En 2017, taux de roulement aprx. de 50 % (18 départs / 37 employés)	Mise en forme d'un sondage en ligne pour les employés démissionnaires	Claire T. et Consultante		Fait	
3.5	En 2017, taux de roulement aprx. de 50 % (18 départs / 37 employés)	Détermination d'une grille d'entretien confidentiel	Claire T. et Consultante		Fait	
3.6	En 2017, taux de roulement aprx. de 50 % (18 départs / 37 employés)	Nouveaux employés : rencontres bimensuelles pour suivi de satisfaction Vérifier le processus de révision aux 6 mois?	DG et directrice administration	En continu - à suivre	Évaluation DG, janvier 2019	
3.7	En 2017, taux de roulement aprx. de 50 % (18 départs / 37 employés)	Embauche du futur directeur général. Assurer un processus de sélection transparent et bien définir le rôle du directeur général.	CA Comité RH	Été 2018	CA	Processus de sélection du DG: recourir aux services d'une firme spécialisée sans liens avec l'UPA. • Le rôle du DG est à définir et le processus de sélection est à établir. Important de bien définir son rôle par rapport aux autres membres de la direction et au CA. • Le MAPAQ veut être informé afin de s'assurer que la démarche respecte les recommandations du plan de réorganisation des ressources humaines.

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

Domaine d'activité		Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)
3	Volet ress. Humaines (suite)					
3.8	En 2017, taux de roulement aprx. de 50 % (18 départs / 37 employés)	Établir un plan d'intégration pour les nouveaux chercheurs: organismes clés, chercheurs du secteur, activités du secteur (accompagnement / mentorat)	DG et directrice administration	Juillet 2018	CA septembre 2018	
3.9	Pas de stratégie de formation connue pour les nouvelles ressources impliquées dans le RAP.	Préparation d'un plan global de collaboration/formation pour les années futures. • Les nouveaux chercheurs devront collaborer avec les partenaires (tels que AAC, les conseillers des clubs-conseils en agroenvironnement actifs au RAP) et s'inclure dans les groupes de travail (comités du RAP : Maladies, Papillons, Puceron, Ravageurs du canola, Ravageurs des semis, Tipule, Malherbologie) pour développer leur expertise;	DG, chercheurs se rapportent à directrice administration	1er juin 2018		Le RAP est très important. Développer un plan de contingence pour le maintien de la stabilité et de la résilience. Mettre en place un programme de formation continue et de transfert de connaissance entre les participants au RAP.

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

	Domaine d'activité	Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)
3	Volet ress. Humaines (suite)					
3.10	Le diagnostic de la résistance requiert une expertise de pointe détenue par un nombre très restreint de professionnels au Québec.	Assurer la formation et le mentorat scientifique de la chercheure scientifique.	Directrice administration	En continu en 2018	Rapport préliminaire : CA septembre 2018. Bilan : début saison 2019	Voir l'annexe à la convention. • La formation et le mentorat scientifiques auprès de la chercheure responsable devront se faire. Le MAPAQ peut faire des suggestions : contrat à Marie-Édith Cuerrier (employée démissionnaire du CÉROM) ou à Danielle Bernier (retraîtée du MAPAQ) ou encore un stage à AAC.
4	Volet scientifique					
4.1	Mise en place d'un conseil scientifique et/ou d'un directeur scientifique pour assurer: - l'efficacité de la réalisation des travaux de recherche - la neutralité scientifique dans la diffusion des résultats - la reconnaissance par les pairs de la crédibilité scientifique de l'organisation	Pour le volet scientifique, le document déposé au MAPAQ qui fait état du rôle du conseil scientifique, du comité aviseur et du directeur scientifique fait partie intégrante du plan d'action. Renforcement du rôle du Comité-aviseur (présidence reconnue par le milieu scientifique, meilleur lien avec les partenaires, compréhension des besoins et si nécessaire consultation du milieu sur les priorités de recherche, etc.) Rencontre entre chercheurs CEROM et la table sectorielle MAPAQ La composition et le fonctionnement de ce comité sont à définir de façon à augmenter la crédibilité scientifique du Centre et à établir une certaine indépendance avec le CA par rapport à toutes les décisions d'ordre scientifique.	CA	Décembre 2018	Au moins un membre du CA participe au comité aviseur	Conseil et directeur scientifiques a) Définir le rôle, le fonctionnement et la composition d'un conseil scientifique de façon à ce que la crédibilité scientifique du Centre soit reconnue par les pairs et que le comité puisse avoir une certaine indépendance par rapport au conseil d'administration. b) Former le conseil scientifique dont le rôle permettra de s'assurer de : 1) La crédibilité et de l'efficacité dans la réalisation des projets de recherche en synergie avec les acteurs de la recherche et du milieu; 2) La neutralité scientifique dans la diffusion des résultats de recherche. Le comité sera composé de 3 à 5 chercheurs de haut niveau qui ne proviennent pas nécessairement de l'agriculture

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

	Domaine d'activité	Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)
4	Volet scientifique (suite)					
	Mise en place d'un conseil scientifique et/ou d'un directeur scientifique	Étude d'impact sur l'embauche d'un directeur scientifique. L'étude de faisabilité pour l'embauche d'un directeur scientifique est importante à réaliser puisque le MAPAQ veut qu'il y en ait un au sein du CÉROM. Il pourrait s'agir d'un chercheur déjà en poste qui aurait ses propres travaux et qui coordonnerait aussi les travaux des autres (validité scientifique des protocoles, diffusion de résultats selon les normes scientifiques).	CA	Mars 2019		Embaucher un directeur scientifique pour coordonner les travaux de recherche du Centre et faire le lien avec le conseil scientifique.
4.2	Efficiences de la réalisation des travaux de recherche	• S'assurer que les chercheurs du CÉROM ont les moyens, les outils et les ressources mis à leur disposition pour réaliser les travaux de recherche. Le directeur scientifique pourrait élaborer des processus à valider par le conseil scientifique et à mettre en place (ou approuver les nouveaux processus afin de s'assurer de cette efficacité). • S'assurer que l'efficacité est maintenue au moment de congés prolongés.	DG et directrice administrative	Mars 2018	CA avril 2018	Processus de gestion des projets de recherche: Poursuivre l'établissement et la mise en place des processus liés à la priorisation des projets, la planification, le suivi financier et la réalisation des projets d'ici <u>mai 2018</u>.

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

Domaine d'activité		Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)
Gestion de projets du CÉROM - Programme Innov'Action agroalimentaire du MAPAQ						
4	Volet scientifique (suite)					
4.3	Plusieurs livrables ne sont pas déposés dans les temps requis	Grille de rédaction des rapports élaborée en accord avec MAPAQ. Continuer à développer le tableau suivi de recherche. Développer un tableau synthèse de 10 chercheurs et avec intervalles de livrables	DG et directrice administrative Le MAPAQ devra aviser le Président du CA si retard.	Selon grille convenue	DG à chaque CA	
4.4	Le MAPAQ est en réflexion par rapport à la poursuite de certains projets	Revoir les plans de travail de chacun des projets en suspend et voir avec le MAPAQ la façon de les compléter ou de les abandonner, si nécessaire.	Direction générale	31 mars 2018	Direction générale	
Diffusion des résultats de recherche						
4.5	La diffusion des résultats, compte tenu du roulement de personnel et de la perte d'expertise	• Intégrer dans la gestion de projet un volet « diffusion ». • Voir collaboration potentielle avec une ressource ponctuelle en communication-marketing. S'assurer de la neutralité et de la qualité scientifique lors de la diffusion des études scientifiques. Les critères de qualité et de neutralité seront déterminés par le conseil scientifique. La directrice de l'administration doit s'assurer que la diffusion est incluse dans les processus et qu'elle est réalisée avec diligence.	Directrice administration Consultant-e Com	Après approbation du rapport final, en collaboration avec le demandeur, on diffuse ou non.	Directrice administration	Transfert: Diffuser les résultats des travaux avec diligence auprès du secteur agricole

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

	Domaine d'activité	Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)
4	Volet scientifique (suite)					
4.6	La diffusion des résultats, compte tenu du roulement de personnel et de la perte d'expertise	Lors de l'AGA, créer un événement public de diffusion et présentation aux partenaires des résultats de recherche les plus probants et discussion (prévoir des ateliers d'échanges)	CA et Consultant-e Com	Assemblée annuelle 2019	DG	
4.7	La diffusion des résultats, compte tenu du roulement de personnel et de la perte d'expertise	Inviter les médias agricoles pour donner de la visibilité	CA et Consultant-e Com	Événement 20ième anniversaire en 2018 ou AGA 2019	Président CA	
4.8	Établir un calendrier de réalisation et diffuser les résultats sur une base annuelle	Établir un calendrier de réalisation et diffuser les résultats sur une base annuelle, lors de l'assemblée générale annuelle (AGA) par exemple. La diffusion des résultats de recherche se fait habituellement au fur et à mesure. Faire un événement annuel, telle une assemblée générale d'information (AGI), pour valoriser les résultats de recherche.	DG et Consultant-e Com	Année financière 2019 (décembre 2018)	DG	
4.9	Établir un calendrier de réalisation et diffuser les résultats sur une base annuelle	Instaurer dès maintenant des actions menant à un plan de communication annuel du CEROM. Établir un processus clair d'approbation de participation des chercheurs à un événement.	CA	Année financière 2019 (décembre 2018)	Martine	Le Plan de communication est à travailler dès maintenant. Le sondage devra se faire ultérieurement, car la mise en œuvre des changements est en cours.
4.10	Perception quant à la neutralité scientifique des résultats : perception de certains partenaires de recherche et des agronomes en grandes cultures du MAPAQ		Réaliser sondage auprès des partenaires afin de préciser/valider cette perception. La diffusion devra s'en tenir aux faits	DG	30 octobre 2018	CA décembre 2018

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

Domaine d'activité		Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)
4	Volet scientifique (suite)					
4.11	Les données météo requises dans l'exécution de plusieurs projets ne sont pas toujours suffisamment précises, compte tenu de la distance séparant les stations d'environnement Canada du CEROM	Évaluer la pertinence que le CEROM collabore avec Agro-météo	Directrice administration Consultant-e Com	Automne 2018		
RAP Grandes cultures						
4.12	Fragilisation de l'équipe de réalisation	Déposer un plan pour assurer la continuité sans interruption de la livraison du service gouvernemental qu'est le RAP Grandes cultures advenant le départ d'un membre de l'équipe de réalisation, principalement Isabelle Fréchette, Mathieu Naud et Julien Saguez (plan de contingence RH spécifique au RAP). Considérant que l'équipe de réalisation comprend l'ensemble des chercheurs du CEROM œuvrant en phytoprotection (malherbologie, entomologie, biosurveillance et phytopathologie). Que le départ des chercheurs qui collaboraient au RAP (malherbologie, entomologie et biosurveillance) amène une baisse de l'expertise pouvant influencer le contenu des communiqués et la réponse aux nouveaux enjeux en phytoprotection des grandes cultures. Les nouveaux chercheurs devront collaborer avec les partenaires et s'inclure dans les groupes de travail pour développer leur expertise.	Arrivée de Isabelle Fréchette en 2016 et de Julien Saguez en 2017.	DG	En continu en 2018	Plan de réorganisation des ressources humaines: Soumettre au MAPAQ un plan de gestion des risques en matière de ressources humaines (plan de contingence) dont une partie spécifique pour le RAP Grandes cultures.

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

CEROM, Plan d'action - Orientations prioritaires 2018

	Domaine d'activité	Action	Responsable	Échéancier / Calendrier	Suivi	Orientation ministérielle 2018-2019 ^(a)
4	Volet scientifique (suite)					
4.13	Préoccupation du MAPAQ	Incertitude quant à la réalisation des projets de recherche prévus dans le cadre du RAP en 2017 et à la livraison de leurs résultats compte tenu du départ des chercheurs impliqués en 2017	DG et Directrice administration	Plan de contingence en cours (embauche de nouvelles ressources en fin de 2017 et début 2018) Les rapports RAP étaient tous déposés le 2 mars 2018	Selon les discussions actuellement en cours avec le MAPAQ	Direction générale
4.14	Documenter le processus d'indépendance scientifique des chercheurs	Renforcement du rôle du Comité-avisur (présidence reconnue par le milieu scientifique, meilleur lien avec les partenaires, compréhension des besoins et si nécessaire consultation du milieu sur les priorités de recherche, etc.) Établissement d'un protocole pour assurer l'indépendance scientifique des chercheurs Définir un mandat clair du comité scientifique pour assurer la crédibilité scientifique du Centre, l'efficacité de la réalisation des travaux de recherche et la neutralité scientifique dans la diffusion des résultats.	Chaire HEC CA	Automne 2018		Conseil scientifique a) Définir le rôle, le fonctionnement et la composition d'un conseil scientifique de façon à ce que la crédibilité scientifique du Centre soit reconnue par les pairs et que le comité puisse avoir une certaine indépendance par rapport au conseil d'administration. b) Former le comité scientifique dont le rôle permettra de s'assurer de : 1) La crédibilité et de l'efficacité dans la réalisation des projets de recherche en synergie avec les acteurs de la recherche et du milieu; 2) La neutralité scientifique dans la diffusion des résultats de recherche.

^(a) Se référer aux attentes de la convention avec le Ministère pour le libellé précis.

**ANNEXE 4 : DESCRIPTION DU MANDAT EXTERNE POUR L'AMÉLIORATION CONTINUE
DE LA GOUVERNANCE DU CÉROM**

Mme Claire Tremblay
Administratrice au CEROM
740 Chemin Trudeau
Saint-Mathieu-de-Beloeil,
QC J3G 0E2

Montréal, le 21 mars 2018

Objet : Contrat de service pour l'analyse et l'amélioration de la gouvernance du CEROM
– modifiant la version du 19 mars 2018 préalablement envoyée

Madame,

Vous avez, à titre d'administratrice et membre d'un comité de travail du conseil d'administration (CA) du Centre de recherche sur les grains (CEROM), contacté le titulaire de la Chaire de gouvernance Jarislowsky Fraser de HEC Montréal, Claude Francoeur, pour lui confier un mandat pour améliorer la gouvernance du CEROM.

Vu l'ampleur et l'importance du travail à faire, le mandat sera effectué en tandem par deux experts en gouvernance, dont les biographies sont jointes, soit Claude Francoeur, professeur titulaire de la Chaire Jarislowsky Fraser en Gouvernance à HEC Montréal, et Me Emmanuelle Létourneau, LL.M., ASC, Présidente et fondatrice de la Gouvernance entreprenante (ci-après, « les experts en gouvernance »). Après avoir discuté avec vous et d'autres membres de votre comité et avoir pris connaissance de votre plan d'action ainsi que des commentaires du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), nous avons esquissé un échéancier qui couvre les grandes lignes des interventions que nous nous proposons d'effectuer auprès de votre organisme.

Nous vous proposons d'accompagner les membres de votre comité de travail sur deux ans tel que vous le suggériez. L'objectif étant de mettre en place un système de gouvernance qui permettra au CEROM d'être plus efficace dans l'accomplissement de sa mission et de fournir au CA un cadre et les outils nécessaires pour mieux jouer son rôle.

Voici les étapes et l'échéancier proposés :

Première année

La première étape consistera à établir un diagnostic des forces et faiblesses du système de gouvernance du CEROM. Cette étape laborieuse est cruciale pour poser les jalons d'une intervention de qualité. Elle se fera en cohérence avec le plan d'action 2018-2019 du

CEROM déposé au MAPAQ, et tiendra compte d'éventuels documents additionnels qui pourraient être déposés par le MAPAQ.

Les étapes suivantes sont envisagées :

- Administration aux membres du CA d'un questionnaire individuel élaboré par la Chaire de gouvernance qui vise à évaluer la dynamique interne du CA
- Rencontres individuelles avec certains administrateurs et observateurs au CA pour approfondir certains points du questionnaire
- Rencontre avec le directeur général et autres employés du CEROM si jugé requis
- Examen de la documentation du CEROM, notamment:
 - Règlements généraux
 - Statuts, chartes et mandat
 - Procès-verbaux du CA et de ses comités
 - Politique de gouvernance, lois et règlements applicables

Les éléments suivants feront également l'objet de notre examen :

- Respect du cadre juridique
- Fonctionnement et dynamique du CA (organisation, durée, participation, culture)
- Compréhension du rôle du CA et de celui du président et des administrateurs
- Détection de problèmes liés à un manque d'indépendance ou à des conflits d'intérêts
- Gestion des risques
- Présentation de l'information financière
- Complémentarité des compétences et diversité des administrateurs
- Durée des mandats des administrateurs
- Préparation et déroulement des réunions
- Rôle et structure des comités
- Processus décisionnel du CA

Recommandations et accompagnement

Comme deuxième étape, nous rédigerons un rapport final qui fera état de nos constats et qui dressera la liste des éléments à apporter pour améliorer le système de gouvernance au CEROM. Nous présenterons ensuite ce rapport au comité de travail et accompagnerons ce dernier pour le présenter au MAPAQ et aux membres du CA. Nous offrirons également un accompagnement pour implanter les correctifs et améliorations souhaitées. Toutefois, à la demande expresse du MAPAQ, un rapport intérimaire sera déposé un an après la signature du présent du contrat.

Estimation du temps requis pour la première année: 120 heures.

Deuxième année

La deuxième année sera essentiellement consacrée à assurer le suivi des décisions prises au cours de la première partie du mandat

- Accompagnement pour l'implantation des correctifs et améliorations
- Implanter une approche d'auto-évaluation de la gouvernance dans une optique d'amélioration continue

Estimation du temps requis pour la deuxième année: 50 heures.

Compte tenu des conditions énumérées ci-dessous, le budget global du présent mandat est estimé à 42 500 \$.

Les conditions suivantes s'appliquent :

La présente proposition est basée sur des informations préliminaires. S'il advenait que l'ampleur des tâches réelles ne pouvaient être supportées par le présent devis, afin de permettre un diagnostic de gouvernance pérenne, un avis sera envoyé par les experts en gouvernance au comité spécial. Cet avis expliquera l'ampleur de la tâche additionnelle, son importance dans le processus de diagnostic, et le nombre d'heures additionnels requis. Advenant que le budget additionnel ne soit pas autorisé par le comité spécial, le rapport final fera part des réserves quant au diagnostic. De la même façon, si au cours du mandat, nous avons à effectuer des travaux supplémentaires importants tels que des modifications aux règlements de régie interne, ou l'établissement d'une politique de gouvernance ou créer des comités et définir leurs mandats, un bloc d'heures additionnel sera demandé au comité spécial et les éléments n'ayant pu être traités seront indiqués au rapport final.

Le tarif horaire des experts en gouvernance est de 250\$ l'heure (tarif garanti jusqu'au 31 décembre 2019). Plusieurs travaux seront effectués en tandem et seront facturés sur une base de 500\$ l'heure. Les frais déplacement dans la région métropolitaine montréalaise sont inclus.

Les honoraires seront facturés mensuellement et payables dans un délai de 30 jours. Passé ce délai, des intérêts annuels de 15% capitalisés mensuellement seront exigibles.

La confiance est un élément essentiel à la réalisation du présent mandat. La collaboration entière du CEROM est un élément essentiel à la réussite du présent mandat. Le CEROM s'engage à collaborer activement et proactivement.

Les experts en gouvernance relèveront de Claire Tremblay, présidente du comité de travail en gouvernance et travailleront de concert avec ce comité. Ils auront un accès complet et sans obstacle ni délai à l'ensemble de la documentation et information disponible, y compris accès aux réunions du CA aux dirigeants et employés du CEROM.

Les experts en gouvernance pourront résilier le présent contrat, sur avis envoyé à la présidente du comité de travail, s'ils n'obtiennent pas la collaboration qu'ils jugent suffisante pour s'acquitter de leur mandat.

Les experts en gouvernance s'engagent à protéger la confidentialité de l'information privée du CEROM. N'est pas une information confidentielle, notamment, celle qui est connue du public ou le fait d'avoir un mandat de consultation en gouvernance pour le CEROM.

Aucune propriété intellectuelle de la part des experts en gouvernance ne sera cédée dans l'exécution de ce mandat.

Par mesure d'efficacité, toute la correspondance doit être transmise aux deux experts en gouvernance, aux adresses indiquées sous leur signature.

Veuillez nous retourner signée la présente offre de service en guise d'acceptation des termes et conditions.

Claude Francoeur, MBA, Ph.D., CPA,
CGA
Professeur titulaire
Chaire de gouvernance Stephen-A.-
Jarislowsky
claude.francoeur@hec.ca

Létourneau – Gouvernance entrepreneuriale
Par : Me Emmanuelle Létourneau, LL.M.,
ASC
Présidente et fondatrice
emmanuelle@letourneau.lu

J'accepte par la présente, dûment autorisé, les termes et conditions du présent contrat :

Signature

Nom du signataire - CEROM

Titre

Date