



ASSOCIATION DES CADRES
DES COLLÈGES DU QUÉBEC

Québec, le 10 janvier 2013

Monsieur Pierre Duchesne, ministre
Ministère de l'Enseignement supérieur, de la
Recherche, de la Science et de la Technologie
Édifice Marie-Guyart
1035, rue De La Chevrotière, 16^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5

**OBJET : Sommet sur l'enseignement supérieur :
*Propositions d'amélioration à la gouvernance des
cégeps***

Monsieur le Ministre,

Dans le suivi de notre missive du 18 décembre dernier dans laquelle nous vous réitérons l'intérêt de notre association à prendre part au *Sommet sur l'enseignement supérieur*, et tel que nous vous le mentionnions lors de votre participation à notre assemblée générale annuelle tenue le 1^{er} novembre dernier, nous vous acheminons par la présente les principaux éléments que nous souhaitons porter à votre attention en ce qui concerne la gouvernance des cégeps.

Bien entendu, nous ne sommes pas sans savoir que le troisième thème identifié par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST) dans le cadre du Sommet porte précisément sur *La gouvernance et le financement des universités*. Nous déplorons d'ailleurs le fait que malgré son nom, le Sommet ne traite pratiquement que des universités. En outre, bien que le réseau collégial semble a priori absent des discussions relativement à cet important sujet, c'est guidée par les mêmes principes de démocratie et d'efficacité que l'ACCQ considère important d'élargir la réflexion. Voici donc, d'entrée de jeu, les principales suggestions d'améliorations que nous avons identifiées et à propos desquelles nous élaborerons ci-après :

- 1. Assurer la présence d'un représentant du personnel-cadre au conseil d'administration**
- 2. Intégrer une obligation de formation sur la gouvernance pour les membres des conseils d'administration par un organisme d'enseignement indépendant et reconnu**
- 3. Adopter une démarche renouvelée pour le choix d'une direction générale (et d'une direction des études)**

Dans les faits, ces trois éléments ont été inspirés du mémoire réalisé par l'ACCQ en mai 2008 dans le cadre du dépôt du *Rapport Toulouse* et de la consultation menée alors par la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, M^{me} Michèle Courchesne quant à la gouvernance des établissements d'enseignement. Le but de cette nouvelle démarche de notre part demeure le même : tenter de faire évoluer positivement le dossier de la gouvernance des conseils d'administration de collège. Cela, en étant inévitablement pleinement conscient du présent contexte alors que des préoccupations d'éthique, de transparence et de saine gestion sont plus que jamais au cœur des préoccupations de notre société québécoise.

.../2

2430, chemin Sainte-Foy
Québec (Québec) G1V 1T2
www.accq.qc.ca

418 877-1500
418 877-4469

Des instances décisionnelles pertinentes, mais...

Avant de s'attarder à nos suggestions d'amélioration, il semble pertinent de rappeler tout d'abord que le mode de gouvernance des collèges diffère de celui des universités en termes de structures. En effet, selon la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, il n'existe que deux instances décisionnelles : le conseil d'administration et le comité exécutif. Selon le point de vue de l'ACCQ, ces structures permettent un bon fonctionnement des institutions collégiales et par le fait même, aucune modification à la situation n'est proposée à ce sujet. Cependant, c'est dans le souci d'assurer une saine gouvernance fondée sur l'autonomie et la responsabilisation des institutions que les modifications qui suivent sont proposées.

1. Assurer la présence d'un représentant du personnel-cadre au conseil d'administration

L'ACCQ est en accord avec un principe fondamental qui était énoncé par le passé dans le *Rapport Toulouse* et qui est plus que jamais d'actualité : « *Une saine gouvernance prend ancrage dans l'autonomie institutionnelle et passe par la responsabilisation et l'imputabilité du conseil et des gestionnaires des institutions.* » Toutefois, conséquemment à cette imputabilité octroyée aux gestionnaires et aux rôles stratégiques qu'ils sont appelés à jouer, il s'avère impératif d'assurer leur représentation au conseil d'administration. En effet, nous déplorons la situation actuelle dans les collèges qui ne prévoit aucunement la participation d'un représentant du personnel-cadre au conseil d'administration. C'est pourquoi, nous suggérons que le principe de représentativité de la communauté, mais également des différentes catégories de personnel, et ce, autant en termes de genre (homme/femme) que de culture soit clairement indiqué dans la loi.

Article 8 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* Composition du conseil d'administration

Un collège est administré par un conseil d'administration composé des personnes suivantes, qui en font partie au fur et à mesure de leur nomination ou élection:

a) cinq personnes nommées par le ministre et choisies comme suit: deux après consultation des groupes socio-économiques du territoire principalement desservi par le collège, une parmi celles proposées par les établissements d'enseignement de niveau universitaire, une parmi celles proposées par les commissions scolaires de ce territoire et une parmi celles proposées par le conseil régional des partenaires du marché du travail de la région où est situé le collège;

b) deux personnes nommées par le ministre et choisies au sein des entreprises de la région oeuvrant dans les secteurs d'activités économiques correspondant aux programmes d'études techniques mis en oeuvre par le collège;

c) deux titulaires du diplôme d'études collégiales ne faisant pas partie des membres du personnel du collège et qui ont terminé leurs études au collège, l'un dans un programme d'études préuniversitaires et l'autre dans un programme d'études techniques, nommés par les membres du conseil en fonction;

d) deux parents d'étudiants du collège ne faisant pas partie des membres du personnel du collège, élus à la majorité des voix exprimées par leurs pairs réunis en assemblée générale convoquée par le directeur général du collège ou la personne désignée par ce dernier et présidée par le président de l'association représentant le plus grand nombre de parents, si une telle association existe;

e) deux étudiants du collège, l'un inscrit à un programme d'études préuniversitaires et l'autre à un programme d'études techniques, nommés conformément à l'article 32 de la Loi sur l'accréditation et le financement des associations d'élèves ou d'étudiants (chapitre A-3.01);

f) deux enseignants, un professionnel non enseignant et un membre du personnel de soutien du collège, respectivement élus par leurs pairs.

Le directeur général et le directeur des études sont également membres du conseil.

Pour éviter une confusion fréquente, il est important de préciser que le directeur général et le directeur des études sont qualifiés de hors cadres et non de cadres par le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadres des collèges d'enseignement général et professionnel*. À ce titre, ils sont les patrons des cadres et au-delà de l'équipe de gestion au « sens large », nous sommes clairement face à deux catégories de personnel. Cela, au même titre que les cadres sont les patrons d'enseignants, de professionnels et de personnels de soutien, tous des groupes représentés au conseil d'administration.

Par ailleurs, l'ACCQ tient à rappeler que la présence d'un cadre au conseil d'administration était prévue initialement dans la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. **L'absence actuelle d'une catégorie de personnel si imputable est pour le moins aberrante. D'autant plus qu'il s'agit de la seule catégorie non représentée. C'est pourquoi nous insistons sur l'importance de prévoir législativement qu'il y ait au moins un représentant du personnel-cadre au sein de l'ultime organe décisionnel de l'institution.**

2. Intégrer une obligation de formation sur la gouvernance pour les membres des conseils d'administration par un organisme d'enseignement indépendant et reconnu

Au regard des importantes responsabilités qui leur incombent, l'ACCQ est d'avis qu'il serait fondamental de prévoir expressément une formation obligatoire des membres des conseils d'administration sur « la gouvernance d'un collège ». Celle-ci devrait aborder clairement les notions éthiques et déontologiques essentielles à une saine gestion, notamment les responsabilités de l'administrateur incluant les volets : assiduité, indépendance, prudence, diligence, impartialité, imputabilité, loyauté et solidarité, le tout, de concert avec la mission et les intérêts du collège. Cette formation d'une durée d'au moins une journée annuellement devrait être obligatoire, et ce, dès la première année à titre de membre du conseil. De par le caractère crucial des sujets traités, cette dernière devrait être confiée à un organisme d'enseignement ou de formation indépendant et reconnu, à titre d'exemple, le Collège des administrateurs de l'Université Laval.

3. Adopter une démarche renouvelée pour le choix d'une direction générale (et d'une direction des études)

Dans le souci de favoriser l'attraction et la rétention de la relève dans les postes de hors-cadres du réseau collégial, l'ACCQ considère qu'à l'instar des autres réseaux, il serait pertinent d'écarter le processus actuel de nomination pour des mandats de trois (3) ou cinq (5) ans au profit d'un processus contractuel

à durée indéterminée. À cet égard, l'engagement et la destitution seraient du ressort du conseil d'administration par le biais d'un vote des 2/3 des membres et le tout s'appliquerait *mutatis mutandis* pour la nomination d'une direction des études. D'ailleurs, la création d'un comité de candidatures devrait prévoir que ce dernier doit être composé majoritairement, mais non exclusivement, de membres indépendants. Selon l'Association, cette démarche renouvelée permettrait de répondre davantage aux défis grandissants liés à l'attraction de la relève vers les postes de gestionnaires, car dans les faits, le mode électif actuel favorise plutôt les nominations de fins de carrière.

Un contexte propice aux changements...

Comme vous avez pu le constater, les pistes d'amélioration proposées à la gouvernance des collèges par la présente sont clairement fondées sur des principes d'éthique, de transparence et d'équité. Sans contredit, des valeurs plus profondes que jamais dans notre société. C'est pourquoi, profitant de la tenue imminente du *Sommet sur l'Enseignement supérieur*, nous espérons que nos propos susciteront une réflexion élargie du troisième thème permettant non seulement de viser la gouvernance et le financement des universités, mais également du réseau collégial. À cet égard, outre le *Sommet* auquel nous n'avons pas été conviés jusqu'à présent, nous vous réitérons que nous demeurons disponibles pour prendre part à toutes formes de discussions ou de travaux portant sur le sujet.

En vous remerciant de l'attention que vous porterez à la présente, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de notre considération distinguée.

Le président-directeur général,



Jean Perron, ASC, CRIA