



Association des cadres  
des collèges du Québec

LA FORCE  
D'UNE ASSOCIATION



**Document d'orientation sur**

*La gouvernance  
des conseils d'administration  
de collège*

**Déposé à**

**Madame Michelle Courchesne**

**Ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport**

**Mai 2008**

## PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION DES CADRES DES COLLÈGES DU QUÉBEC

L'ACCQ est une association professionnelle à but non lucratif fondée en 1972 et incorporée en 1974 en vertu de la *Loi sur les syndicats professionnels*. Présente dans tous les cégeps et dans toutes les régions du Québec, elle s'est donné pour mission première de promouvoir et de défendre les intérêts socio-économiques de ses membres tout en favorisant leur développement professionnel. Elle entend aussi faire valoir l'expertise des cadres auprès du public par le biais de mémoires et d'avis divers.

L'Association entretient des liens privilégiés avec les ministères concernés par les politiques de personnel et les relations du travail. Elle discute notamment avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et le Conseil du trésor afin d'obtenir, pour les cadres, de meilleures conditions d'emploi et une amélioration des régimes de retraite et d'assurance.

Seule représentante légalement autorisée, l'ACCQ est la porte-parole officielle des cadres des collèges auprès du gouvernement, des organismes du secteur de l'éducation et des médias pour toutes les questions ayant trait à leurs intérêts socio-économiques. Par son engagement social, elle entend, d'une part, concourir à la vitalité et à la qualité du réseau collégial et, d'autre part, projeter auprès des associations professionnelles et des décideurs publics, l'image d'une association dynamique et engagée.

Fortement concernée par l'éducation, l'ACCQ offre ses vues, son expérience et son savoir pour permettre de mieux orienter les transformations qui secouent constamment le monde de l'éducation. Elle s'inscrit ainsi comme une intervenante légitime dans les débats entourant l'avenir de l'éducation au Québec.

## INTRODUCTION

### Le contexte

La présente se veut dans le suivi de la publication du *Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec (Rapport Toulouse)* en septembre 2007, ainsi qu'au regard de la demande de la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, M<sup>me</sup> Michelle Courchesne, de connaître le point de vue du réseau collégial quant à la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur.

Guidée par des principes de démocratie et d'efficacité, l'ACCQ soumet ainsi certaines propositions au regard des douze principes présentés dans le *Rapport Toulouse*. Dans les faits, bien qu'en accord avec ces derniers, quelques suggestions quant à leur application sont cependant soulevées dans le présent document, et ce, dans l'espoir qu'elles pourront servir à l'évolution du dossier de la gouvernance des conseils d'administration de collège.

## **PREMIER PRINCIPE**

### **Une mission servant de guide aux décisions**

En accord avec le principe énoncé et l'application qui en est faite actuellement dans les collèges.

## **DEUXIÈME PRINCIPE**

### **Une gouvernance sensible au caractère propre de chaque institution**

Ce principe est déjà appliqué dans le réseau collégial considérant que les règles de fonctionnement de chaque collège sont déterminées par des règlements adoptés par leur conseil respectif.

## **TROISIÈME PRINCIPE**

### **Une gouvernance fondée sur l'autonomie et la responsabilité des institutions**

L'ACCQ est en accord avec le principe énoncé tel que décrit plus en détail dans le *Rapport Toulouse* : « 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, il s'avère impératif d'assurer leur représentation au conseil d'administration. (Voir à cet égard les observations soumises au cinquième principe).

## **QUATRIÈME PRINCIPE**

### **Des responsabilités précises pour le conseil d'administration**

Tout comme mentionné dans le *Rapport Toulouse*, l'ACCQ est d'avis qu'une saine distance doit être maintenue entre le conseil d'administration et la gestion quotidienne, cette dernière étant la responsabilité du dirigeant. Dans cet ordre d'idées, l'ACCQ considère qu'il serait fort utile de clarifier les rôles et responsabilités du conseil d'administration à l'intérieur même de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*.

De surcroît, en plus des six (6) tâches attribuées au conseil d'administration énoncées dans ledit rapport, l'ACCQ considère primordial d'intégrer officiellement à la loi les aspects suivants :

- le conseil d'administration doit s'évaluer annuellement;
- l'octroi d'une formation sur « la gouvernance d'un collège » pour les nouveaux membres des conseils d'administration.

En ce qui a trait à la nomination du dirigeant indiqué comme sixième fonction par le *Rapport Toulouse*, l'ACCQ est d'avis qu'à l'instar des directions des écoles du secteur primaire/secondaire et des établissements de santé et de services sociaux, le principe de la nomination pour des mandats de trois (3) ou cinq (5) ans doit être écarté au profit d'un processus électif à durée indéterminée. À cet effet, l'engagement et la destitution seraient du ressort du conseil d'administration par le biais d'un vote des 2/3 des membres. Le même mécanisme deviendrait également applicable *mutatis mutandis* aux directions des études.

## CINQUIÈME PRINCIPE

### **Un conseil d'administration diversifié, représentatif et composé majoritairement de membres indépendants**

Tel que le mentionne le *Rapport Toulouse*, l'ACCQ considère que le nombre optimal de membres du conseil d'administration devrait se chiffrer à quinze (15). Au premier abord, nous déplorons cependant la situation actuelle dans les collèges qui ne prévoient aucunement la participation d'un représentant du personnel cadre au conseil d'administration.

Nous suggérons ainsi que le conseil d'administration soit composé de la façon suivante et qu'une préoccupation à l'effet que le principe de représentativité de la communauté, autant en terme de genre (homme/femme) que de culture soit clairement indiqué :

1. Sept (7) membres indépendants nommés par le ministre, choisis après consultation des groupes socio-économiques du territoire principalement desservi par le collège;
2. Deux (2) membres externes nommés par le conseil d'administration;
3. Un (1) membre du personnel cadre nommé par les cadres;
4. Un (1) membre du personnel enseignant nommé par les enseignants;
5. Un (1) membre du personnel professionnel **ou** du personnel de soutien nommé par les membres du personnel professionnel et du personnel de soutien;
6. Un étudiant nommé conformément à l'article 32 de la L.A.F.A.E.E.;
7. Le directeur général;
8. Le directeur des études.

D'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 (voir à cet effet le principe 3) est pour le moins aberrante. D'autant plus qu'il s'agit de la seule catégorie non représentée. C'est pourquoi, l'ACCQ insiste sur l'importance de prévoir législativement qu'il y ait au moins un représentant du personnel cadre au conseil d'administration.

## SIXIÈME PRINCIPE

### Des membres indépendants, légitimes et crédibles

En accord avec le principe et l'application qui en est faite actuellement dans les collèges.

## SEPTIÈME PRINCIPE

### Des mandats de trois ans et des délais de nomination raisonnables

Dans le but d'accélérer le processus de nomination et d'assurer un équilibre entre la représentation indépendante et la représentation interne au sein du conseil d'administration, l'ACCQ propose que les modes de nomination et la durée des mandats des membres indépendants soient déterminés par règlement du collège. La durée maximale des mandats fixée à neuf (9) ans doit cependant demeurer maintenue.

## HUITIÈME PRINCIPE

### La création de trois comités essentiels

Sur cet aspect, l'ACCQ propose de maintenir les deux comités statutaires présentement en fonction dans les collèges, soit : le comité exécutif et la commission des études. Néanmoins, la création d'un comité de gouvernance et d'éthique tel que suggéré par le *Rapport Toulouse* nous apparaît fort opportune. De plus, en ce qui a trait à la création d'un comité des ressources humaines, l'ACCQ suggère que ce comité soit notamment responsable du processus d'évaluation des hors cadres et des membres du conseil d'administration, et ce, dans une optique de recommandation.

## NEUVIÈME PRINCIPE

### Des membres de conseil tous responsables pour le bien de l'ensemble de l'institution

L'ACCQ est d'avis qu'il serait pertinent de prévoir expressément deux éléments supplémentaires dans la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* relativement à ce neuvième principe :

- Les responsabilités de l'administrateur : assiduité, indépendance, prudence, diligence, impartialité, imputabilité, loyauté et solidarité, le tout, de concert avec la mission et les intérêts du collège.
- L'obligation pour un collège de voir à la formation des membres de son conseil d'administration quant aux obligations qui leur incombent.

## **DIXIÈME PRINCIPE**

### **Moins d'instances décisionnelles et une meilleure coordination**

Dans les faits, l'actuel mode de gouvernance des collèges diffère de celui des universités considérant que 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 actuelle n'est proposée.

## **ONZIÈME PRINCIPE**

### **Le choix du dirigeant selon une démarche renouvelée**

Les modes d'application de ce principe fournis au *Rapport Toulouse* semblent adéquats aux yeux de l'ACCQ. Toutefois, il est pertinent de rappeler notre suggestion soumise au quatrième principe du présent document à l'effet d'écartier le processus actuel de nomination pour des mandats de trois (3) ou cinq (5) ans au profit d'un processus électif 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 du directeur des études. D'ailleurs, la création d'un comité de candidature devrait prévoir que ce dernier doit être composé majoritairement de membres indépendants.

## **DOUZIÈME PRINCIPE**

### **Une reddition de comptes complète et transparente**

L'ACCQ est en accord avec ce principe. Considérant que de nombreux mécanismes de reddition de comptes existent déjà dans les collèges, aucune proposition de changement n'est suggérée.

## CONCLUSION

Notre expérience de 40 ans dans le réseau collégial nous confirme que le modèle de gouvernance actuel des conseils d'administration a fait ses preuves, qu'il est viable et efficace. Néanmoins, une évolution s'impose au regard de bon nombre des principes essentiels énoncés dans le *Rapport Toulouse*, et ce, de concert avec les intérêts des collèges et leur mission de démocratisation et d'accessibilité à l'éducation.

En bref, les deux principales modifications demandées par l'ACCQ sont :

- l'ajout d'un représentant du personnel cadre à titre de membre du conseil d'administration;
- le changement du processus de nomination du dirigeant (et du directeur des études) pour des mandats de (3) trois ou (5) cinq ans pour un processus électif à durée indéterminée.

En outre, le présent document d'orientation abonde clairement dans le sens du *Rapport Toulouse* lorsqu'il stipule qu'un accent particulier doit être mis en matière de reddition de comptes complète et transparente, quant à l'établissement de responsabilités précises pour les membres du conseil d'administration et quant à la constitution d'un conseil d'administration diversifié, représentatif et composé majoritairement de membres indépendants. Les propositions formulées dans ce document souhaitent ainsi orienter les modes d'application desdits principes.