

Version révisée



**MÉMOIRE**

**DU**

**SECTEUR COLLÉGIAL**

**DU**

**SYNDICAT CANADIEN DE LA FONCTION PUBLIQUE  
AFFILIÉ À LA FTQ**

**SUR LE PROJET DE LOI N° 44**

**LOI MODIFIANT LA LOI SUR LES COLLÈGES D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL  
ET PROFESSIONNEL EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE**

**PRÉSENTÉ À LA**

**COMMISSION PARLEMENTAIRE**

**AOÛT 2009**

**SYNDICAT CANADIEN DE LA FONCTION PUBLIQUE**  
565, boulevard Crémazie Est, bureau 7100  
Montréal (Québec) H2M 2V9  
Téléphone : (514) 384-9681 – Télécopieur : (514) 384-9680

## TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE.....	3
INTRODUCTION .....	4
1. LA MISSION COLLÉGIALE .....	6
2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	7
2.1 La composition et le statut de ses membres.....	7
2.2 Une gouvernance collégiale et autonome.....	11
2.3 La notion de conflit d'intérêts .....	12
3. LES RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA CRÉATION DE COMITÉS INTERNES .....	14
4. LA NOMINATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL.....	16
5- LA REDDITION DE COMPTES .....	18
CONCLUSION .....	20
ANNEXE 1 .....	22

## **PRÉAMBULE**

Le secteur collégial du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), affilié à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), regroupe quatre syndicats de personnel de soutien provenant des collèges suivants : Collège de Maisonneuve, Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue, Cégep Marie-Victorin et Collège de Valleyfield.

Le secteur collégial du SCFP représente plus de 425 membres dont l'appartenance aux diverses catégories de personnel de soutien œuvrant dans nos collèges nous permet de dresser un large portrait de la situation et de mettre en lumière des réalités qui, pour être différentes, n'en sont pas moins complémentaires. Qu'il s'agisse des groupes métier, technique et bureau, nous soutenons quotidiennement tous les volets de la mission de chacun des collèges. Le personnel de soutien représente environ 25 % de l'ensemble du personnel oeuvrant dans les cégeps.

De fait, la valeur de notre contribution repose non seulement sur l'expertise d'un nombre important d'intervenants du secteur collégial, mais également sur une expertise dont la diversité et la complémentarité nous autorisent à intervenir activement dans ce débat au sujet de l'avenir des collèges et du rayonnement de sa mission sur l'ensemble des citoyens du Québec. Nous présentons donc ce mémoire à la Commission parlementaire sur le projet de loi n° 44 modifiant la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en matière de gouvernance, et ce, en tant qu'intervenants détenant un ensemble incontournable d'expertises ainsi qu'en tant que citoyens du Québec résolus à préserver l'intégrité de nos institutions.

## INTRODUCTION

En 2003, le gouvernement Charest annonce son intention de procéder à une refonte majeure de l'appareil étatique. Or, les principes sur lesquels repose la nécessité d'une modification en profondeur de l'appareil étatique ne diffèrent guère de ceux qui justifient un changement de gouvernance dans les collèges. Nous nous référons toujours à l'efficacité, l'efficience, la transparence, la responsabilité et l'imputabilité. Et c'est encore au nom de ces principes que le gouvernement favorise tantôt l'allègement des processus, la diminution de la réglementation ou la création de partenariats alors que dans un même souffle, il précise et resserre le pouvoir exercé par les dirigeants oeuvrant dans les organismes publics. Mais peu importent les méthodes privilégiées, elles ouvrent comme par magie la voie au secteur privé et à ses modes de gestion hiérarchisée.

Ainsi, la « réingénierie » de l'État mène à l'adoption, le 14 décembre 2006, du projet de loi 53 dont l'objet est « d'établir des principes de gouvernance d'entreprise afin de renforcer la gestion des sociétés d'État dans une optique visant à la fois l'efficacité, la transparence et l'imputabilité des composantes de leur direction<sup>1</sup>. » C'est assurément par le plus pur des hasards que dans la même période, *l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques* (IGOPP) met sur pied un groupe de travail qui a pour mandat d'étudier la gouvernance des universités québécoises et dont le rapport sera publié en septembre 2007. Les principes de gouvernance d'entreprise inscrits dans le projet de loi 53 semblent avoir largement inspiré les auteurs de ce rapport qui traite tout particulièrement de la composition du conseil d'administration, de ses mandats, des nouveaux comités issus du conseil ainsi que du mode de nomination du dirigeant dans les universités. Cet exercice en apparence

---

<sup>1</sup> *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses législations*, L.R.Q., c. G-1.02, p.5.

rigoureux sur le plan méthodologique a donné lieu à une sorte de salmigondis idéologique où le secteur privé se taille la part du lion.

En dépit du parti pris idéologique inhérent à ce type de rapport, malgré le fait qu'il s'inspire de principes de gouvernance propres à des entreprises dont l'efficacité et l'imputabilité se mesurent en termes de gains et de profits, la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) demande aux conseils d'administration des universités québécoises d'examiner leur gestion à la lumière de ce rapport et de lui soumettre un avis. Malgré le fait que la consultation ne se soit faite qu'au niveau universitaire, cette consultation des différents conseils d'administration conduit en octobre 2008 au dépôt du projet de loi 107 et 110. Le déclenchement des élections modifie l'échéancier et mène au dépôt du présent projet de loi au mois de juin 2009.

Entre-temps, il est vrai que les dérives immobilières de l'Université du Québec à Montréal ont conforté les tenants d'une gestion hiérarchisée et servi de prétexte idéal à l'imposition de lois visant à modifier la gestion des établissements de niveau universitaire et collégial. Pourtant, le rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale concernant la vérification particulière menée auprès de l'Université du Québec à Montréal ne justifie en rien les changements relatifs à la composition des conseils d'administration. Au contraire, le vérificateur met en lumière le non-respect des règles de vérification, l'incompétence du recteur et son manque de transparence. De plus, le vérificateur note que l'assiduité des membres externes aux séances du conseil avec un taux de présence de 62 % comparativement à 90 % de la part des membres internes nous amène à conclure que le développement de cette institution ne se situait pas en tête de leurs préoccupations. De surcroît, faut-il rappeler que l'opposition aux périlleux projets immobiliers de l'Université du Québec à Montréal est venue des membres internes?

Néanmoins, nous souscrivons à la volonté du gouvernement d'établir des règles de saine gouvernance. Il est clair cependant que le type de gouvernance inscrit

dans le projet de loi 44 ne le permettra pas, car il favorisera davantage une centralisation du pouvoir.

Nous appréhendons l'adoption de ce projet de loi que nous estimons prématuré. Si la volonté du gouvernement était d'assurer une saine gouvernance dans nos établissements collégiaux, il nous convierait à participer à des états généraux où on aurait la possibilité de discuter de la question de la gouvernance et ainsi de pouvoir trouver des solutions communes qui conviendraient à tous.

## **1. LA MISSION COLLÉGIALE**

Présentement, la mission des collèges est de dispenser l'enseignement général et professionnel de niveau collégial. Nous croyons qu'en écrivant cette seule mission, on voulait démontrer que l'enseignement au niveau général et professionnel est la mission principale des collèges et que tous les efforts doivent être concentrés à la réussite de cette mission.

Bien que la recherche appliquée, les services à la collectivité et le transfert de connaissances ne faisaient pas partie officiellement de la mission donnée aux collèges, ceux-ci ont toutefois, à travers les années, rempli également ces missions. Nous ne pouvons donc être en désaccord total avec l'ajout de ces missions, mais toutefois, nous nous questionnons sur la véritable intention de la ministre de modifier la mission des collèges par le biais d'un projet de loi qui vise, selon ses paroles, à favoriser « davantage l'efficacité, l'efficience, la transparence, la responsabilité et l'imputabilité. ». Nous ne voyons pas en quoi cette modification remplit les objectifs poursuivis par ce projet de loi.

Tout en étant conscient que les collèges offrent de plus en plus de services différents à la collectivité et développent de nouveaux instituts de recherche,

nous croyons que la mission des collèges doit demeurer celle de fournir l'enseignement collégial, notion que le projet de loi exclut totalement.

Nous exprimons donc certaines réserves à cette modification puisque nous ne connaissons pas la portée de ce changement, et également l'interprétation qui pourrait en découler.

## **2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

### **2.1 La composition et le statut de ses membres**

Nous nous interrogeons sur l'intention du législateur quant à la composition du conseil d'administration où une majorité de membres indépendants occupent les sièges. D'une part, le conseil d'administration doit agir dans le respect des principes de gouvernance reconnus, à savoir l'efficacité, l'efficience, la transparence, la responsabilité et l'imputabilité. D'autre part, le respect de ces principes exige que les membres du conseil n'aient pas de relations avec l'établissement qui soient susceptibles de nuire à la qualité de leurs décisions eu égard aux intérêts de l'établissement concerné. L'imposition d'une majorité de membres indépendants signifie donc que les personnes issues de la communauté collégiale ont des relations avec l'établissement susceptibles de nuire à la qualité de leurs décisions. L'efficience, l'efficacité, la transparence, la responsabilité et l'imputabilité commandent, selon le législateur, un amoindrissement de la représentation des membres issus de la communauté collégiale.

Nous sommes parfaitement conscients que cette notion d'indépendance émane du rapport publié par l'*Institut sur la gouvernance des organisations publiques et privées*. Les auteurs de ce rapport se sont ingéniés à nous démontrer qu'une saine gouvernance des universités exige une modification de la composition du conseil d'administration. Une fois entendu qu'une saine

gouvernance, voire une gouvernance de haute qualité, exige un degré raisonnable d'autonomie et que cette autonomie passe par la responsabilisation et l'imputabilité du conseil d'administration, l'efficacité ou l'efficience de la gouvernance « doit s'appuyer sur un conseil d'administration composé de membres aux expériences diverses, reflétant l'ensemble des points de vue<sup>2</sup>. » Toujours selon le rapport, le conseil devrait comporter une forte majorité de membres indépendants, non reliés personnellement et professionnellement à l'institution, appartenant préférablement au secteur privé. C'est donc à partir des notions de diversité et de représentativité que les auteurs glissent vers la notion d'indépendance.

Sous prétexte que les membres internes sont concernés par le devenir, le développement du collège, est-ce que cela veut dire qu'ils entachent la crédibilité du conseil d'administration? C'est pourquoi « une saine gouvernance prend appui d'abord sur la mise en place d'un conseil dont les membres indépendants sont perçus comme légitimes et crédibles. La crédibilité du membre du conseil provient de son expérience pertinente aux enjeux de l'institution et de son expertise particulière, mais également de sa réputation d'intégrité et de la confiance qu'il inspire<sup>3</sup>. » Pouvons-nous être persuadés que dès le moment où un membre indépendant siège au conseil d'administration, il fait table rase des valeurs de son milieu d'appartenance et surtout des intérêts qui y sont reliés? Une telle détermination à associer indépendance, crédibilité, légitimité et intégrité nous laisse perplexes, car les auteurs de ce rapport semblent avoir la naïveté de croire qu'aucun intérêt corporatiste, financier ou politique ne peut être en jeu.

Bien que le législateur semble souscrire à cette définition de l'indépendance, il précise également que le conseil d'administration doit exercer ses pouvoirs

---

<sup>2</sup> *Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec*, Institut sur la gouvernance des organisations privées et publiques, Montréal, 2007, p.9.

<sup>3</sup> *Ibid.* p. 10.

dans le respect de la mission collégiale. Or, le respect de la mission collégiale commande une connaissance de sa réalité que seules les personnes qui y contribuent peuvent apporter. En quoi les membres indépendants sont-ils davantage représentatifs des finalités des collèges qui, nous le rappelons, prennent tout leur sens dans les énoncés de mission des collèges? En quoi les membres indépendants vont davantage permettre aux collèges de s'acquitter de leur mission qui vise la quête et la diffusion des connaissances, ainsi que le développement de l'esprit critique et la promotion de la créativité? En quoi les membres internes, les personnes actives au quotidien, celles sur lesquelles les collèges doivent s'appuyer pour accomplir leur mission sont-elles moins crédibles au point d'avoir des relations avec leur établissement qui sont susceptibles de nuire à la qualité de leurs décisions?

Il est manifeste que la composition du conseil d'administration et le mode de nomination des membres indépendants établis par le projet de loi 44 constituent la pierre angulaire de cette nouvelle gouvernance. Celle-ci favorise une centralisation du pouvoir puisque la majorité des membres indépendants seront nommés par un conseil d'administration composé majoritairement d'indépendants. Certes, le législateur stipule que le conseil doit être le reflet des différentes composantes de la communauté desservie. Croit-il alors que l'équilibre du pouvoir reposant sur la divergence d'intérêts de la part des membres indépendants, bref, que cette diversité fera obstacle à la centralisation du pouvoir?

Pour quelle raison faudrait-il que le conseil d'administration soit le reflet des différentes composantes de la collectivité desservie par l'établissement sans qu'il le soit des différentes composantes de la communauté collégiale? À nos yeux, un conseil d'administration représentatif tout autant de la communauté collégiale que de la collectivité desservie constitue le rempart le plus efficace contre la centralisation du pouvoir et assure le maintien de la collégialité. De ce fait, le nombre de membres issus de la communauté collégiale ne doit pas

être amoindri, mais enrichi par la diversité de sa représentation. Dans la mesure où l'équilibre du pouvoir repose sur la diversité, nous comprenons mal la raison pour laquelle seuls les membres indépendants sont susceptibles d'atteindre cet équilibre. Dans la mesure encore où la notion d'indépendance à laquelle le législateur se réfère s'articule autour des notions de légitimité et de crédibilité résultant de la pertinence de l'expérience acquise, de la réputation d'intégrité des membres et de la confiance qu'ils inspirent, rien ne justifie que les membres issus de la communauté collégiale ne puissent répondre à cette exigence.

De plus, il est important de rappeler qu'a eu lieu le Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial en 2004. À la suite de l'analyse des mémoires déposés et des recommandations qui lui ont été communiquées, ainsi que de rencontres avec leurs principaux partenaires, le ministre a annoncé ses orientations dans le document intitulé : *Orientations ministérielles sur l'avenir de l'enseignement collégial québécois*<sup>4</sup>. Sur la question de la gouvernance institutionnelle, une des recommandations est à l'effet de réviser la composition du conseil d'administration pour y ajouter deux enseignants. Au lieu d'être composé de 8 membres internes et de 11 membres externes, on recommande donc l'ajout de deux membres internes.

Au lieu de respecter leurs propres orientations, le ministère a plutôt décidé d'aller totalement à l'encontre de celles-ci et de diminuer le nombre de membres internes comparativement à ceux de l'externe. Comme quoi la mémoire est une faculté qui oublie!

---

<sup>4</sup> Orientations ministérielles sur l'avenir de l'enseignement collégial québécois, Éducation du Québec, 2005.

## **2.2 Une gouvernance collégiale et autonome**

À l'heure où la mondialisation, la concurrence et l'excellence font en sorte que le développement de l'économie repose davantage sur le savoir, il y a lieu d'insister sur l'importance de l'autonomie des collèges eu égard aux influences extérieures nocives qui détourneraient les collèges de sa raison d'être. De surcroît, l'autonomie et la collégialité sont des questions de respect et de reconnaissance. Respect de la mission, de la tradition, de ses acquis, de ses réussites et la reconnaissance des gens qui y œuvrent.

Le fait d'imposer une majorité de membres indépendants au conseil d'administration et aux trois comités issus du conseil représente un véritable désaveu de la communauté collégiale dont l'effet corrosif minera le sentiment d'appartenance à la communauté. Un sentiment qui, à l'instar d'une force centrifuge, mobilise les différents intervenants et favorise une plus grande implication de chacun d'entre eux.

Nous souscrivons à une saine gestion des fonds publics ainsi qu'à une reddition de comptes rigoureuse, à moins que cela ne se fasse au nom de la rentabilité et au détriment de la mission des collèges. Autonomie et reddition de comptes ne sont pas contradictoires. Autonome dans son fonctionnement, le collège doit aussi rendre compte à la société et au gouvernement de l'utilisation des fonds qui lui sont octroyés, mais demeurer complètement libre de sa gestion basée sur des valeurs collégiales.

Le collège n'est pas une entreprise, elle est un lieu où la transmission des connaissances et leur progression sont privilégiées, avec comme obligation une transparence et une collégialité exemplaires. Toute contribution de chacun des membres du conseil d'administration, indépendamment de sa provenance, doit se réaliser à l'aune de cette exemplarité.

Enfin, le fait de reconnaître l'apport des membres de la communauté collégiale ne diminue en rien l'éventuelle contribution des membres indépendants. La pertinence de leur expérience eu égard aux enjeux de l'institution et leur expertise ont certes une influence sur la dynamique d'un conseil d'administration. Nous ne rejetons point la valeur de leur contribution sans conteste bénéfique dans la mesure où un équilibre reflétant la contribution de tous est préservé. Qu'un collège soit dirigé par une majorité d'indépendants va à l'encontre d'une amélioration qualitative de la situation. D'ailleurs, comment pourrait-on imaginer une compagnie de construction dont le sort serait majoritairement aux mains de philosophes? Qui voudrait se loger dans leurs réalisations? Il est essentiel de revoir la proportion stipulée dans le projet de loi, car la reconnaissance de la contribution de tous ne saurait être démontrée par une représentation moindre des membres issus de la communauté collégiale.

**Nous estimons que le conseil d'administration doit comporter une représentation équitable de membres issus de la communauté collégiale et de membres indépendants. Nous recommandons ainsi une représentation diversifiée des membres issus de la communauté collégiale par la participation active de tous les groupes d'employés oeuvrant dans les collèges. Une telle composition, essentielle aux prises de décisions qui engagent l'avenir et mettent en jeu la mission des collèges, serait représentative de toutes les sphères de la société. Nous recommandons également que des observateurs puissent suivre les débats du conseil.**

### **2.3 La notion de conflit d'intérêts**

Mise à part la composition du conseil d'administration y incluant le mode de nomination des membres indépendants que nous n'approuvons pas, nous

nous interrogeons sur la disparité de traitement entre les membres indépendants et les membres issus de la communauté collégiale en ce qui a trait à la notion de conflit d'intérêts. Il est spécifié dans le projet de loi qu'un membre se qualifie à titre d'indépendant à condition qu'il n'ait pas, au moment de sa nomination, de relations directes ou indirectes de nature financière, commerciale ou professionnelle susceptibles de nuire à la qualité de ses décisions eu égard aux intérêts de l'établissement. Il est par ailleurs précisé qu'une fois nommé, il doit dénoncer par écrit toute situation pouvant affecter son statut. Toutefois, le fait de se trouver de manière ponctuelle en situations de conflit d'intérêts n'affecte pas sa qualification. Sur le plan chronologique, il serait envisageable de présenter un dossier qui permettrait à l'administrateur de se qualifier comme indépendant au départ et de se retrouver ponctuellement en situation de conflit d'intérêts par la suite. Après avoir montré patte blanche à l'entrée, l'administrateur indépendant pourrait louvoyer de zone grise en zone grise au cours de son mandat.

Pourtant, les membres issus de la communauté collégiale ne peuvent avoir d'intérêts directs ou indirects mettant en conflit leur intérêt personnel et celui de l'établissement concerné. Dans l'éventualité où la situation se produirait, ils doivent y renoncer ou en disposer avec diligence. Le projet de loi autorise donc un membre indépendant à se trouver de façon ponctuelle en situation de conflit d'intérêts, tandis qu'un membre issu de l'interne doit rompre les liens le rattachant à l'entreprise, l'organisme ou l'association concernée. Nous nous interrogeons une fois de plus sur l'intention du législateur eu égard à cette disparité de traitement. Avec tout le respect qui leur est dû, il nous apparaît que les membres indépendants reliés à la communauté des affaires sont davantage sujets à d'éventuels conflits d'intérêts.

De plus, l'obligation pour tout membre du conseil de dénoncer par écrit son intérêt direct ou indirect, de s'abstenir de participer à toute délibération, de se

retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote n'est guère rassurant, car les discussions relatives à une prise de décision peuvent fort bien avoir eu lieu auparavant.

**Par conséquent, nous recommandons que le même traitement en matière de conflits d'intérêts s'applique à tous les membres du conseil d'administration.**

### **3. LES RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA CRÉATION DE COMITÉS INTERNES**

Nous pouvons difficilement aborder la question des responsabilités du conseil d'administration sans toucher à la création des comités internes, puisque chacun de ces comités se voit confier des mandats dont les travaux seront approuvés par les membres du conseil d'administration. Les nouvelles responsabilités du conseil d'administration proviennent ainsi des analyses et des documents produits par les membres des comités internes composés majoritairement de membres indépendants et d'au plus un membre de la communauté collégiale. Nous assistons là à une centralisation du pouvoir dont l'imperméabilité à toute influence extérieure est garantie.

En effet, la majorité des membres indépendants qui siégeront au conseil d'administration seront nommés par un conseil composé majoritairement d'indépendants qui, à son tour, nommera les membres des comités internes composés en majorité de membres indépendants. Bien que nous persistions à prôner une gouvernance autonome, notre adhésion à ce type de gouvernance ne peut se faire en l'absence du principe de collégialité, et avec ce projet de loi, nous pouvons aisément affirmer que le principe de collégialité dans quelques années deviendra caduc. Si l'intention du législateur est de miner la crédibilité des membres issus de la communauté et de discréditer leur expertise et leur

connaissance de la réalité collégiale, nous devons bien reconnaître qu'il n'omet aucun détail pour parvenir à ses fins.

De quelle manière la composition d'un tel conseil d'administration pourrait-elle paraître crédible à l'ensemble des intervenants collégiaux concernés quotidiennement par la réalisation et l'accomplissement de la mission collégiale et pour qui l'efficience, l'efficacité, l'optimisation des ressources ne représentent pas qu'une simple statistique? Il est difficile de concevoir une façon plus efficace de s'éloigner de la réalité des collègues, des véritables acteurs du quotidien, à moins, bien sûr, de les éliminer purement et simplement du conseil d'administration.

Certes, la volonté du législateur de former des comités internes et de confier des mandats spécifiques à un nombre limité de membres afin de permettre au conseil d'administration de prendre une décision éclairée à la lumière d'une analyse plus fine de la situation est justifiée. Là où le bât blesse, cependant, c'est dans le fait qu'un seul membre issu de la communauté collégiale est autorisé à y siéger. S'il s'agit de peaufiner une analyse et d'en distinguer tous les éléments en y reconnaissant leur juste valeur, la connaissance de la réalité collégiale de la part des membres internes les rend entièrement aptes à participer à la précision de l'analyse. En tout état de cause, elle ne peut assurément nuire davantage que l'ignorance ou la méconnaissance d'un administrateur indépendant. La crédibilité de ces comités repose sur le degré de compétence de ses membres.

**Aussi, notre recommandation relative à une représentation équitable au conseil d'administration vaut-elle également pour la composition des trois comités internes afin qu'une saine gouvernance, dont le législateur est le promoteur, se fasse en toute collégialité et en toute transparence.**

#### **4. LA NOMINATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL**

Le directeur général d'un collège n'en est pas le patron comme dans le cas des sociétés d'État, il n'est que le capitaine aux commandes du navire; il s'efforce de le mener à bon port. Pour ce faire, il doit posséder une autorité naturelle, un charisme et une force de conviction qui font naître ce sentiment d'appartenance essentiel au bon fonctionnement d'une institution dont la gestion repose sur le principe de collégialité. Dans cette perspective, procéder à l'examen des candidatures de façon indépendante et confidentielle afin d'accorder l'égalité des chances aux candidats de l'externe et de l'interne contrevient au processus de consultation de la Commission des études qui représente la communauté collégiale.

Nous comprenons de ce projet de loi que dorénavant, le conseil d'administration, qui serait maintenant composé d'une majorité d'externes, sera totalement souverain quant au choix du directeur général. En effet, présentement, le conseil d'administration doit prendre l'avis de la Commission des études concernant la nomination de celui-ci. Cette façon de faire permettait d'obtenir l'assentiment d'un groupe représentant la communauté collégiale et de démontrer une certaine transparence quant à la nomination du directeur général. Nous ne voyons pas en quoi cette modification apporte plus de transparence au processus de nomination, bien au contraire.

Il est primordial que le processus de consultation de la Commission des études perdure, car il assure la collégialité à laquelle les candidats de l'externe se doivent d'adhérer. En l'absence de telle consultation, le candidat sera contraint d'imposer sa vision du monde au lieu d'inspirer et, de ce fait, d'entraîner la communauté collégiale dans son sillage.

S'inspirant du rapport de l'*Institut sur la gouvernance des organisations privées et publiques*, la démarche de mise en candidature et de nomination prévue dans le projet de loi s'inscrit dans un processus où la confidentialité assure aux postulants de l'externe une discrétion absolue à l'égard de leur employeur actuel. Cette démarche leur permet aussi d'échapper à un processus de consultation qui consiste en une évaluation de leur candidature par les membres de la communauté collégiale. Il est évident que si l'on assimile le poste de directeur général à celui d'un grand patron d'une entreprise oeuvrant au sommet de la hiérarchie, il est malaisé de concevoir que de simples exécutants aient le droit d'être consultés. Ce modèle de gestion calqué directement sur celui de l'entreprise privée ne convient pas à ce lieu où le partage et le transfert de connaissances ne procèdent pas selon un modèle hiérarchisé. La quête et la diffusion de la connaissance, le développement de l'esprit critique comportent de nombreux enjeux académiques dont l'application repose en bonne partie sur l'implication de l'ensemble de la communauté. L'équilibre à atteindre entre la complexité de ces enjeux et la gestion quotidienne des différentes politiques et directives que ces enjeux génèrent est difficile et laborieux. Néanmoins, le modèle hiérarchisé n'est pas la solution; sa simplicité est illusoire. L'accomplissement de la mission collégiale doit s'exercer en toute collégialité et transparence, aussi fastidieux que soit le processus de consultation. Cet exercice démocratique est vital à la survie d'une institution dont le projet n'est pas de vendre une formation, mais de participer au développement d'une société.

**Nous recommandons le respect des processus actuels de consultation et de nomination du directeur général.**

## 5. LA REDDITION DE COMPTES

Nous adhérons à l'idée de transparence si elle puise sa source dans celle de la collégialité; ce que le législateur ne peut prétendre avec la composition du conseil d'administration proposée. Il en est de même avec l'imputabilité dont le sens doit excéder les limites d'une simple comptabilité. Nous sommes et avons toujours été non seulement préoccupés par la réussite de nos collèges et les finances de nos institutions, mais forcément tributaires de ses résultats. Financés par des fonds publics, les collèges ont le devoir de rendre des comptes, ils ont le devoir d'utiliser à bon escient les fonds qui leur sont octroyés. Toutefois, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport a déjà accès à un nombre incalculable de données auquel il peut référer. Ces renseignements relatifs à la gouvernance spécifiés dans le projet de loi permettront-ils au gouvernement d'exercer un contrôle qu'il ne peut déjà exercer?

L'obligation de rendre publique sur le site Web de l'institution une importante quantité de renseignements nous agrée. Elle implique une ouverture sur la collectivité desservie et une transparence à l'égard de la communauté collégiale. Cependant, l'élaboration de ces fameux indicateurs généraux qualitatifs qui serviront à déterminer la performance d'une institution nous rend quelque peu sceptiques. Comment mesurer qu'une institution s'est acquittée de sa mission? Comment évaluer une saine gouvernance? Nous appréhendons que des indicateurs généraux quantitatifs soient davantage pris en compte, d'autant plus que l'élaboration d'indicateurs qualitatifs commande une connaissance fine et précise de la réalité. L'obligation d'évaluer la manière dont les collèges se sont acquittés de leur mission comporte de nombreux aspects, à savoir le développement de l'esprit critique, la promotion de la créativité, la transmission de la connaissance dans toutes ses dimensions. L'analyse de ces éléments exige une expertise importante du milieu collégial. Comment une majorité d'indépendants, outillés d'indicateurs à définir, seront en mesure de bien évaluer

la performance d'un établissement? Et tout au long de ce processus, les spécificités de chacun des collèges seront-elles établies selon les priorités des membres indépendants au détriment des besoins de l'ensemble de la collectivité?

**Nous recommandons une reddition de comptes qui démontre clairement la manière dont l'institution s'est acquittée de sa mission et la manière dont les fonds publics ont été utilisés avec efficacité et efficacie dans un contexte de transparence et de collégialité. Le gouvernement doit se prononcer sur les définitions qu'il entend donner aux indicateurs de performance et prévoir une représentation équitable de membres indépendants et de membres issus de la communauté collégiale afin d'assurer la transparence et la crédibilité requises à une analyse de la performance de nos institutions collégiales.**

## CONCLUSION

Ce projet de loi, fortement calqué sur la gouvernance des sociétés d'État, ne nous apparaît pas comme étant bénéfique ou comme constituant une amélioration au mode de gouvernance actuellement en vigueur. En diminuant de façon importante la place des membres internes au sein des conseils d'administration, on envoie un message clair à l'effet que l'apport de ceux-ci n'est pas aussi important ou est moins bénéfique que l'apport des membres externes.

Cette impression est d'autant plus augmentée qu'on qualifie les gens de l'externe comme des indépendants, supposant ainsi que les membres de l'interne sont incapables de prendre des décisions indépendantes de leurs intérêts personnels ou professionnels.

À la lecture du projet de loi, on a l'impression qu'on veut diminuer le pouvoir des gens de l'interne comme s'ils étaient responsables de tous les maux. Le fait de ne plus consulter la Commission des études pour la nomination du directeur général ou le fait de créer des comités composés majoritairement d'externes ne vient que renforcer cette idée qui émane du projet de loi.

Pourquoi le ministère s'est-il basé sur le Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec et sur la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État au lieu de s'inspirer de leurs propres orientations ministérielles sur l'avenir de l'enseignement collégial québécois? Nous comprenons mal pourquoi le ministère a choisi de privilégier les opinions contenues dans le rapport Toulouse concernant la gouvernance des universités au lieu de s'inspirer de leurs propres recommandations qui émanent d'une consultation générale auprès de la communauté collégiale et de la collectivité.

Bien que nous soyons d'accord avec le principe d'une reddition de comptes plus rigoureuse, nous ne pouvons qu'être en désaccord avec la majeure partie des modifications apportées par ce projet de loi.

## ANNEXE 1

**Voici la liste des recommandations formulées par le secteur collégial du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP).**

**Nous recommandons** que le conseil d'administration comporte une représentation équitable de membres issus de la communauté collégiale et de membres indépendants. **Nous recommandons** ainsi une représentation diversifiée des membres issus de la communauté collégiale par la participation active de tous les groupes d'employés oeuvrant dans les collèges. Une telle composition, essentielle aux prises de décisions qui engagent l'avenir et mettent en jeu la mission des collèges, serait représentative de toutes les sphères de la société. **Nous recommandons** également que des observateurs puissent suivre les débats du conseil.

**Nous recommandons** que le même traitement en matière de conflits d'intérêts s'applique à tous les membres du conseil d'administration.

**Notre recommandation** relative à une représentation équitable au conseil d'administration vaut également pour la composition des trois comités internes afin qu'une saine gouvernance, dont le législateur est le promoteur, se fasse en toute collégialité et en toute transparence.

**Nous recommandons** le respect des processus actuels de consultation et de nomination du directeur général.

**Nous recommandons** une reddition de comptes qui démontre clairement la manière dont l'institution s'est acquittée de sa mission et la manière dont les fonds publics ont été utilisés avec efficience et efficacité dans un contexte de transparence et de collégialité. Le gouvernement doit se prononcer sur les

définitions qu'il entend donner aux indicateurs de performance et prévoir une représentation équitable de membres indépendants et de membres issus de la communauté collégiale afin d'assurer la transparence et la crédibilité requises à une analyse de la performance de nos institutions collégiales.