

# Les CÉGEP COLLÈGES D'ÉTAT ou ÉTABLISSEMENTS AUTONOMES?

*Version abrégée*

L'évolution  
de l'autonomie  
des CÉGEP  
de 1967 à 1982

E37C54  
E88/2  
1982  
Abrégé  
QCSE



ISABELLE



Gouvernement du Québec  
Conseil  
des collèges

Collection  
Études et  
réflexions  
sur l'enseignement  
collégial  
1982-1983





Doc. 1362

E37C54

E88/2

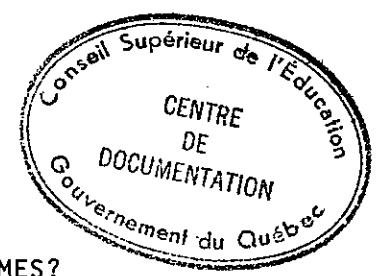
1982

Abrégé

QCSE



LES CEGEP,  
 COLLÈGES D'ÉTAT  
 OU



ÉTABLISSEMENTS AUTONOMES?

L'évolution de l'autonomie des cégeps de 1967 à 1982

VERSION ABRÉGÉE

Robert Isabelle

1982





POURQUOI LA COLLECTION "ÉTUDES ET RÉFLEXIONS SUR L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL"?

Depuis sa création en 1979, le Conseil des collèges a surtout publié des avis, généralement en réponse aux demandes du ministre de l'Éducation.

Désormais, le Conseil veut mettre l'accent sur ses fonctions de recherche et d'animation, sur son rôle de porte-parole de tous les publics intéressés au développement de l'enseignement collégial au Québec.

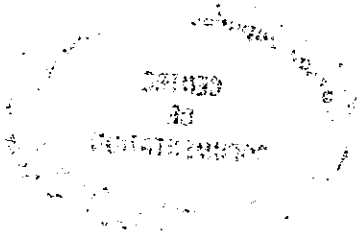
C'est dans cet esprit que le Conseil des collèges a décidé de publier la collection "Études et réflexions sur l'enseignement collégial".

Par la publication de cette collection, le Conseil veut mettre à la disposition des intéressés des textes sur des sujets qu'il juge vitaux pour le développement de l'enseignement collégial.

Le lecteur ne doit donc pas considérer les documents de cette collection comme des prises de position officielle du Conseil des collèges. Il doit plutôt y voir la contribution du Conseil aux débats sur les grandes questions qui préoccupent ceux et celles qui, à différents titres, citoyens, parents, étudiants, enseignants, administrateurs, s'intéressent à l'enseignement collégial.

Le texte intégral du document sera reproduit en un petit nombre d'exemplaires. Mais, si le contenu le justifie, une version abrégée sera mise à la disposition d'un public plus large.

Le Conseil des collèges



## TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION. . . . .	5
I. LES RELATIONS ENTRE L'ÉTAT ET LES CEGEP: UN PROJET AVORTÉ. . . . .	9
1. Le projet initial . . . . .	11
2. La <u>Loi 21</u> : première entorse au projet initial. . . . .	13
3. Forte diminution de l'autonomie locale sous la <u>Loi 21</u> : 1967-1979. . . . .	14
4. La révision gouvernementale de 1978-1979: con- sécration et accentuation de l'écart relative- ment au projet initial. . . . .	17
5. Efforts de redressement et élargissement de l'écart quant au projet initial . . . . .	18
II. UN CHOIX URGENT ET DIFFICILE À FAIRE. . . . .	19
III. QUELQUES GRANDES CONDITIONS D'UN REDRESSEMENT DE L'AU- TONOMIE DES CEGEP . . . . .	25
1. Ministère . . . . .	27
1.1 Réglementation . . . . .	27
1.2 Contrôles. . . . .	30
1.3 Assistance aux collèges. . . . .	30
2. <u>Loi 25</u> . . . . .	31
2.1 Pouvoirs des cégeps. . . . .	31
2.2 Structures administratives . . . . .	31
3. Collèges. . . . .	32
4. Conseil des collèges. . . . .	34
LISTE DES SOURCES CONSULTÉES. . . . .	35





## PRÉSENTATION



À l'automne de 1981, le Conseil des collèges commandait une étude sur l'évolution de l'autonomie des cégeps et en explicitait le sens ainsi que la portée. L'étude devait illustrer les modifications subies par le pouvoir local, principalement en relation avec le ministère de l'Éducation, les fédérations syndicales et la Fédération des cégeps. Entre autres, elle devait montrer l'écart possible séparant, d'un côté, la loi des collèges et le Document d'éducation numéro 3 et, de l'autre, la réglementation concernant les collèges. Plutôt d'ordre descriptif et analytique, cette étude devait indiquer la réalité vécue et servir de base à une autre étude, d'ordre fondamental, s'interrogeant sur le bien-fondé de l'autonomie des collèges et sur ses meilleures conditions de réalisation.

Parallèlement à la publication de la version intégrale de l'étude, (1) le Conseil a jugé utile d'en publier une version abrégée, qui en fasse rapidement connaître l'essentiel.

Ce qu'on trouvera ici, ce sont, à peu de choses près, les grandes conclusions de la version intégrale. Le lecteur désireux de vérifier la méthode suivie et les démonstrations sur lesquelles ces conclusions s'appuient pourra recourir à l'étude complète.

---

(1) ISABELLE, Robert. Les cégeps, collèges d'État ou établissements autonomes? Québec, Conseil des collèges, novembre 1982. 334 p. (Études et réflexions sur l'enseignement collégial, 1).



LES RELATIONS ENTRE L'ÉTAT  
ET LES CEGEP: UN PROJET AVORTÉ



De 1967 à 1982, sans qu'ils deviennent des collèges d'État en toute rigueur de termes, les cégeps s'éloignent progressivement et substantiellement de ces établissements autonomes préconisés par le rapport Parent et le Document d'éducation numéro 3 qui devaient, à titre de partenaires de l'État, assurer l'enseignement collégial conçu comme service public. Cette évolution résulte d'un ensemble de causes, qui se conjuguent entre elles dans des proportions variables.

### 1. Projet initial

Pour les auteurs du rapport Parent, le ministère de l'Éducation est le maître d'oeuvre de l'enseignement collégial. Mais, craignant les effets négatifs de la centralisation, ils suggèrent que cet enseignement soit la responsabilité complémentaire et solidaire du Ministère et d'institutions distinctes, lesquelles ne sont ni des collèges d'État, ni des organismes décentralisés au sens traditionnel. (1) Ils soulignent qu'il faudra trouver un équilibre entre les pouvoirs des partenaires et décrivent à grands traits les rôles respectifs du Ministère et des cégeps.

Le Ministère réglemente les matières essentielles, dans la mesure où cela s'impose pour l'unité et la cohérence du réseau. Généralement, (2) cette réglementation s'élabore en concertation avec les

---

(1) QUÉBEC (PROVINCE). GOUVERNEMENT. Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la Province de Québec. Tome III, par. 45. - Dans la suite du texte, les références au rapport Parent seront identifiées par les initiales R.P.

(2) Par exemple, en ce qui regarde l'enseignement, le Ministère se limite à élaborer des programmes-cadres.

collèges. Les contrôles ministériels sont réduits au minimum et ils évitent l'abus de la centralisation. (1) Pour le reste, le rôle du Ministère consiste à fournir aux collèges toute l'aide technique requise afin qu'ils puissent accomplir leur mission au mieux.

Comprenant au plus douze membres représentatifs du milieu et nant de larges pouvoirs (2), le conseil d'administration préside à l'organisation et au développement du collège, en tenant compte des besoins socio-économiques et des perspectives de développement de la région.

Pour éviter que le système d'enseignement ne s'enroule sur lui-même et que le Ministre ne commette des abus de pouvoir, les auteurs du rapport Parent recommandent la création d'un Conseil supérieur de l'éducation, ayant pour fonction d'aviser le Ministre sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial et capable, le cas échéant, de faire échec à ses préoccupations centralisatrices et électorales. Ils recommandent également que Ministre, Conseil, fonctionnaires et institutions jouent leur rôle propre. [Le Ministre élabore et propose la réglementation concernant l'enseignement collégial et les collèges. Le Conseil permet de maintenir le système d'enseignement en contact avec l'évolution de la société, indique les changements à opérer et inspire des plans à long terme. (3) Les fonctionnaires et les collèges appliquent la réglementation.]

---

(1) C'est ce qui amène les auteurs du rapport à envisager l'hypothèse que le contrôle de l'enseignement se fasse par l'accréditation des collèges, voire des départements. Cf. R.P., tome II, par. 298.

(2) L'autonomie locale sera d'autant plus grande que les collèges auront d'autres sources de financement que les subventions gouvernementales. Cf. R.P., tome III, par. 546-550.

(3) R.P., tome I, par. 176.



Souscrivant au projet du rapport Parent, les auteurs du Document d'éducation numéro 3 affirment que le gouvernement veut faire des collèges "des partenaires auxquels il pourra déléguer le plus possible de responsabilités." (1)

2. Loi 21: première entorse au projet initial

Dès 1967, la Loi des collèges d'enseignement général et professionnel constitue une entorse au projet initial. Au point de vue de sa nature juridique, le cégep correspond à ce que préconise le rapport Parent et le Document d'éducation numéro 3. Mais ce n'est pas le cas aux points de vue de ses structures administratives et des pouvoirs qui lui sont dévolus.

Le conseil d'administration est lourd - il compte dix-neuf membres - et il se caractérise par la prépondérance numérique des membres en provenance du collège. L'absence de précisions touchant les membres de l'extérieur et la consultation des organismes régionaux assure mal l'influence du milieu socio-économique et laisse une grande latitude au choix discrétionnaire du Ministre. ]

En contradiction avec l'énoncé de base du Document d'éducation numéro 3 (2) le cégep apparaît comme un organisme distinct exerçant les seuls pouvoirs que lui accorde la loi. Et, dans les affaires administratives et les affaires financières, ces derniers sont très limités. ↗

---

(1) QUÉBEC (PROVINCE). MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. L'enseignement collégial et les collèges d'enseignement général et professionnel, Québec, octobre 1967, p. 47. (Document d'éducation, 3).

(2) "Tout ce qui n'est pas dévolu explicitement à l'action du gouvernement relève de l'action autonome du conseil d'administration". Cf. p. 46.

3. Forte diminution de l'autonomie locale sous la Loi 21: 1967-1979

De 1967 à 1979, on s'éloigne fortement de l'équilibre voulu au départ dans les relations entre l'État et les collèges.

Dans des matières non essentielles mais ayant des incidences importantes sur la vie des collèges, le gouvernement réglemente de façon unilatérale. Le Ministère n'élabore pas de règlements relativement aux matières essentielles (1), si ce n'est dans les affaires de relations de travail et de ressources humaines. (2) Sur de nombreux plans, cette réglementation convient mal aux collèges. De plus, elle s'élabore en dehors d'un véritable partnership. À la place de règlements dans les matières essentielles, la Digec établit des régimes, des normes, des règles, des procédures et des directives, qu'elle modifie quand elle le juge opportun ou nécessaire, assez souvent sans égard pour la planification des collèges. Si on fait exception du régime pédagogique, le rôle et l'influence des cégeps en ce qui a trait à la réglementation de la Digec ne sont pas ceux d'un partenaire digne de ce nom, en raison de structures et de règles de partnership mal définies, restrictives, aléatoires ou simplement inexistantes. Ministre et Digec ont tendance à se comporter comme s'ils avaient la responsabilité directe des collèges.

---

(1) Ceci, assez souvent, malgré les demandes répétées et insistantes des responsables locaux.

(2) Conventions collectives et règlements concernant les conditions d'emploi des directeurs généraux ainsi que des cadres et gérants.

S'il n'y a pratiquement pas de contrôle externe de l'enseignement, \*  
les contrôles dans les affaires financières et matérielles sont  
nombreux et s'accompagnent souvent de procédures longues et com-  
plexes.

Loin de s'élargir, les pouvoirs des collèges se rétrécissent, au \*  
profit du gouvernement, du Ministère, de la Digec, des syndicats  
et même, dans le domaine des relations de travail, de la Fédéra-  
tion des cégeps.

Par ailleurs, les collèges éprouvent des difficultés à pleinement  
exercer les pouvoirs qui leur restent et qui demeurent apprécia-  
bles dans bien des cas. Cela tient à la composition du conseil  
d'administration, aux relations entre les composantes des collè-  
ges, à la situation faite aux directeurs généraux et aux direc-  
teurs des services pédagogiques et au comportement d'un bon nombre  
d'administrations locales. À la limite, le conseil d'administra-  
tion fonctionne comme une assemblée délibérante, entérinant le  
point de vue des éléments internes dominants. Trop peu nombreux  
et souvent insuffisamment armés, les représentants du milieu ré-  
gional ne peuvent pas largement ouvrir le collège sur ce dernier  
et trancher les litiges internes dans le sens du bien commun.

→ Affiché ou latent, un affrontement pour ainsi dire permanent )  
s'installe dans bien des collèges entre, d'un côté, les administra-  
teurs locaux et, de l'autre, les enseignants, les étudiants, les  
professionnels non enseignants et le personnel de soutien. Dotés  
de mandats limités à trois ans et dont le renouvellement doit être  
soumis à l'avis d'une commission pédagogique souvent devenue tri-  
bune syndicale, les directeurs généraux et les directeurs des  
services pédagogiques sont dans une situation précaire, qui est

X loïn de leur faciliter l'exercice de responsabilités mal acceptées par l'ensemble de la communauté du collège. De plus, chez un nombre non négligeable d'administrations locales, on remarque une attitude de dépendance à l'endroit du Ministère et le réflexe de se protéger en ayant recours à une autorité extérieure.

Face à la situation, la Fédération des cégeps se sent quelque peu impuissante. Avant tout, elle est un organisme de services. Par ailleurs, elle n'est pas poussée par les collèges à intervenir de façon politique pour protéger l'autonomie locale. Toutefois, en vue d'exercer un minimum d'influence dans ce sens, elle joue le jeu de la centralisation de l'élaboration et de l'application des conventions collectives.

Au cours de cette période de douze ans, tout particulièrement de 1967 à 1970, le cas de l'éducation des adultes, où l'autonomie locale est notablement plus grande, s'impose comme exemplaire. On y rejoint en quelque sorte les grandes orientations esquissées par le rapport Parent dans la perspective de l'éducation permanente. De plus, c'est dans ce domaine que les collèges vivent le plus leur appartenance au milieu et leur mission de répondre aux besoins socio-économiques et aux perspectives de développement régional, comme l'avaient préconisé la Commission royale d'enquête et le Document d'éducation numéro 3. (1)

---

(1) Cf. L'enseignement collégial et les collèges d'enseignement général et professionnel, pp. 44-46.

4. Révision gouvernementale de 1978-1979: consécration et accentuation de l'écart relativement au projet initial

Par la publication d'un Livre blanc sur l'enseignement collégial en 1978 et la promulgation de la Loi sur le Conseil des collèges (Loi 24) ainsi que de la Loi modifiant la Loi des collèges d'enseignement général et professionnel (Loi 25) en 1979, le gouvernement procède à la révision de ses relations avec les collèges. Cette révision consacre et accentue l'écart entre ce qu'elles sont devenues et le projet initial.

Le Livre blanc fait du redressement de l'autonomie locale une de ses grandes priorités. Mais il ne procède pas au bilan des relations entre l'État et les collèges. Et l'ensemble des mesures qu'il préconise en vue de ce redressement fait des collèges bien plus des succursales que des partenaires de l'État.

La création du Conseil des collèges constitue un retour au rapport Parent et fournit un support à l'autonomie locale. Mais, à l'encontre des avis exprimés par les organismes concernés, la Loi 25 augmente le divorce entre la nature juridique du cégep et ses structures administratives de même que ses pouvoirs. Le conseil d'administration s'alourdit et passe à vingt membres. Professionnels non enseignants et personnel de soutien y ont maintenant leurs représentants. Les membres socio-économiques ne sont plus que quatre. Les modalités de consultation du milieu régional et les critères de choix de ces membres ne sont pas précisés. Le rôle de la commission pédagogique et la situation du directeur général et du directeur des services pédagogiques demeurent fondamentalement les mêmes. Au moyen des règlements généraux qu'il



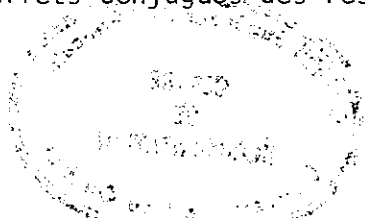
peut faire, le rayon d'intervention du lieutenant-gouverneur s'agrandit et il englobe maintenant des domaines jusqu'alors sous la seule responsabilité des collèges, tels celui des affaires étudiantes et des relations de travail concernant les employés non membres d'une association accréditée. Les menaces d'enquête et de tutelle se multiplient et se justifient par des motifs aussi généraux que s'adonner à des pratiques ou tolérer une situation incompatibles avec les fins de l'institution.

5. Efforts de redressement et élargissement de l'écart par rapport au projet initial

De 1979 à 1982, les relations entre l'État et les collèges ont deux caractéristiques.

Tout en trahissant encore des réflexes de dépendance à l'endroit du Ministère, les administrations locales défendent et affirment leur autonomie avec une vigueur nouvelle. Cette attitude coïncide avec l'avènement du Conseil des collèges et la restructuration de la Fédération des cégeps.

Toutefois, en ce qui concerne les structures et les règles de partnership dans l'élaboration de la réglementation, on note un recul important du côté des affaires pédagogiques. Touchant les négociations collectives des ententes de travail il y a bien amélioration, mais les collèges ne pèsent pas lourd dans certaines décisions fondamentales dont ils auront à subir les conséquences. Par ailleurs, trois facteurs viennent grever l'autonomie locale de façon plus notable. Il s'agit de l'interventionnisme et de l'ingérence du gouvernement, des contraintes des conventions collectives ainsi que des effets conjugués des restrictions et des normes budgétaires.



II

UN CHOIX URGENT ET DIFFICILE À FAIRE





Au cours de leurs quinze années d'existence, les cégeps ne sont pas, dans l'élaboration de la réglementation concernant le réseau collégial, les partenaires de l'État que voyaient en eux le rapport Parent et le Document d'éducation numéro 3. Et ils deviennent des institutions hybrides, à la fois collèges d'État et établissements autonomes, la dimension collège d'État l'emportant nettement sur l'autre.

Une telle situation engendre toutes sortes d'effets négatifs, tels l'attentisme, la confusion des rôles, la manipulation, la frustration, les tensions internes, l'inefficacité, la vaine dépense de temps, d'énergie et d'argent, la démobilisation. Jamais autant qu'en période de négociations de conventions collectives ou de conflits de travail les contradictions marquant les relations entre l'État et les collèges ne se révèlent-elles dans une lumière aussi crue. En témoignent les deux faits suivants. Le mercredi 13 octobre 1982, les enseignants des cégeps se livrent à un débrayage de deux heures pour protester contre le programme de restrictions salariales du gouvernement. Quelques jours plus tôt, le Premier ministre a affirmé qu'il était improbable que les salaires des manifestants soient coupés ou que d'autres sanctions soient prises. Entre autres, la Fédération des cégeps est intervenue pour rappeler au Premier ministre l'illégitimité du geste et le prévenir qu'il est du devoir des collèges de ne pas rémunérer les heures chômées illégalement. Le vendredi 15 octobre, un porte-parole du ministère de l'Éducation annonce que "les salaires des employés du réseau collégial qui ont participé à cette grève seront diminués des heures qu'ils n'ont pas travaillées, à la demande du ministre, Camille Laurin." Les collèges étant légalement libres de rémunérer leurs employés, le porte-parole ministériel précise: "Ils gèrent

leurs fonds eux-mêmes, mais nous sommes en droit de couper leurs subventions." (1) Toujours le vendredi 15 octobre, l'intersyndical (sic) du Collège du Vieux-Montréal rend publique une demande au ministre de l'Éducation. Le texte fait observer que, depuis deux ans, le collège a aboli quarante-trois postes d'employés de soutien, entraînant une détérioration des conditions de travail et de la qualité de l'enseignement d'autant plus grande que le nombre d'étudiants a sensiblement augmenté. Par ailleurs, il souligne qu'à l'automne 1981 le conseil d'administration a affecté des surplus budgétaires excédant 600 000,00 \$ à des investissements destinés à "camoufler des erreurs administratives" présumément commises au moment de la construction du collège. En conséquence, le texte demande "de la part du ministre un regard plus critique sur les choix budgétaires du collège." (2)

Il est assez évident que si la situation faite aux cégeps peut servir les intérêts du gouvernement et ceux des syndicats, elle ne permet pas aux institutions de remplir leur mission au mieux. Un choix s'impose donc entre la formule des collèges d'État et celle des établissements autonomes.

Urgent, ce choix n'est pas facile. Est-il possible d'infléchir l'orientation qu'ont prise les relations de l'État et des collèges depuis quinze ans? Le projet du rapport Parent et du Document d'éducation numéro 3 est-il encore souhaitable et réalisable? Presqu'unaniment, le milieu collégial répudie la formule des collèges d'État.

---

(1) Cf. La Presse, vendredi 15 octobre 1982, p. A 2. Voir aussi, ibid., lundi 18 octobre 1982, p. A 7.

(2) Cf. La Presse, vendredi 15 octobre 1982, p. A 7.

Mais toutes les parties concernées sont-elles prêtes à accepter les conséquences que ce choix implique pour elles? Dans l'hypothèse d'un redressement de l'autonomie locale, quelles en seraient les meilleures conditions de réalisation?

Il n'entre pas dans le cadre de la présente étude de répondre à ces questions. (1) Mais on peut en dégager quelques grandes conditions d'un éventuel retour aux relations de l'État et des collègues voulues par le rapport Parent et le Document d'éducation numéro 3.

---

(1) Le Conseil a l'intention de les aborder dans une étude ultérieure.



III

QUELQUES GRANDES CONDITIONS D'UN RETOUR  
AU PROJET INITIAL TOUCHANT LES RELATIONS  
ENTRE L'ÉTAT ET LES CEGEP



Les conditions générales d'un retour à l'équilibre des pouvoirs entre "deux autorités complémentaires et nécessairement solidaires" (1) concernent le gouvernement et le Ministère, la Loi 25, les collèges, le Conseil des collèges, la Digec, les syndicats des employés des collèges et la Fédération des cégeps. Mais ce n'est qu'incidemment qu'il sera question de la Digec, des syndicats et de la Fédération.

## 1. Ministère (2)

L'enseignement collégial étant un service public, c'est le Ministère qui en est le premier responsable. Sa responsabilité s'exerce sur trois plans: la réglementation, le contrôle de l'application de la réglementation, l'assistance aux collèges.

### 1.1 Réglementation

En ce qui regarde la réglementation relevant du Ministère, quatre questions se posent: quels sont les objets de cette réglementation, quelle en est l'importance, quelles doivent en être la nature et les modalités d'élaboration.

---

(1) R.P., tome III, par. 45.

(2) Ce qui est dit ici vaut, mutatis mutandis, pour le gouvernement.

En plus du rapport Parent, d'autres travaux ont abordé la question des objets de la réglementation ministérielle. (1) De l'un à l'autre, on note des convergences et des divergences. (2) Des précisions s'imposent donc dans ce domaine. Comme le recommande le rapport Tremblay, le Ministère devrait procéder, en consultation avec le Conseil des collèges, à l'identification des matières faisant l'objet de définitions et de règlements à l'échelle du système. (3)

La réglementation ministérielle sert de fondement à l'autonomie locale, à l'organisation et au développement de l'enseignement collégial. (4) Or, il y a peu de règlements ministériels en dehors du domaine des relations de travail. Aussi le rapport Tremblay recommande-t-il

---

(1) Cf. NOCAUDIE, D. Étude administrative du CEGEP. Québec, Direction générale de l'enseignement général, juin 1969. Pagination multiple. - QUÉBEC (PROVINCE). CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. Le Collège; rapport sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial. Québec, 1975. 185 p. - TREMBLAY, A. (et autres). Introduction à l'évaluation continue du système et des institutions de l'enseignement collégial. Québec, Cégep de Limoilou, 1979 et 1980. Deux volumes.

(2) Parmi les points de convergence, il y a la création et la répartition des établissements; la répartition des programmes entre les collèges; le financement; les programmes d'enseignement; l'admission des étudiants; la qualification, la certification et la rémunération du personnel. La reconnaissance des études constitue un point de divergence.

(3) Cf. vol. 1, p. 275.

(4) C'est peut-être bien dans le cas de l'éducation des adultes que les conséquences négatives de l'absence de réglementation gouvernementale et ministérielle de base se manifestent le plus clairement.



*que, dans les matières qui sont de l'ordre du système, le ministre ait l'obligation et non pas seulement le pouvoir de "définir", de "réglementer" ou d'agir de toute autre manière requise pour maintenir la cohérence de l'ensemble du réseau de l'enseignement collégial. (1)*

Nécessaire, la réglementation ministérielle doit être claire et générale. À ce double point de vue, il s'impose, entre autres, de reconsidérer le régime budgétaire et financier, les programmes d'enseignement et les conventions collectives. Un budget global, des programmes-cadres et des conventions collectives simplifiées et allégées (2) constituent des requêtes souvent répétées par les collèges.

Pour que les collèges soient vraiment associés à l'État dans l'élaboration de cette réglementation, comme l'a voulu le rapport Parent, il faut plus que des structures d'information et de consultation. Il faut des structures et des règles de concertation analogues à celles qu'on retrouve dans le protocole entre le Ministère et la Fédération des cégeps au sujet des conditions de travail des cadres et gérants des collèges. (3)

---

(1) Cf. vol. 1, p. 275.

\* (2) Entre autres, la détermination de structures internes qui relèvent de l'autonomie statutaire des collèges, comme les départements et la commission pédagogique, ne doit pas être négociée et faire partie des dispositions des conventions collectives.

(3) QUÉBEC (PROVINCE). MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. Protocole ministère de l'Éducation - Fédération des cégeps concernant les conditions de travail des cadres et gérants des collèges. Québec, janvier 1982. 9 p.

## 1.2 Contrôles

Au point de vue des contrôles exercés par le Ministère, on se retrouve devant une situation curieuse. Il n'y a pratiquement aucun contrôle du domaine capital de l'enseignement. Par contre, il y a pléthore de contrôles dans les affaires financières et matérielles.

Il paraît s'imposer que le Ministère assure l'implantation d'un système de contrôle de l'enseignement qui ne porte pas atteinte à l'autonomie locale.

Par ailleurs, les contrôles ministériels dans les affaires financières et matérielles devraient se faire moins étouffants et porter plus sur les résultats que sur les activités, les normes et les ressources. (1)

## 1.3 Assistance aux collèges

Selon le rapport Parent, le Document d'éducation numéro 3 et le rapport Nadeau, le rôle du Ministère doit se définir plus en termes d'assistance professionnelle et technique aux collèges qu'en termes de contrôles. C'est ainsi, par exemple, qu'il faudrait songer à l'établissement d'un centre de ressources en évaluation institutionnelle.

---

(1) À ce sujet, voir l'étude de Michel BELLAVANCE, Le rôle du M.E.Q. dans le système universitaire québécois. Montréal, ENAP, 1978. 24 p.

## 2. Loi 25

La Loi 25 demande à être retouchée pour qu'il y ait cohérence entre, d'un côté, la nature juridique du cégep, c'est-à-dire une corporation publique autonome, et, de l'autre, ses pouvoirs et ses structures administratives. Il faut à la fois augmenter les pouvoirs des collèges et rendre ceux-ci capables d'exercer pleinement leurs pouvoirs.

### 2.1 Pouvoirs du cégep

La stricte tutelle à laquelle les collèges sont soumis dans les affaires administratives et financières doit être assouplie. Les règlements généraux que peut faire le lieutenant-gouverneur concernant les règlements qu'un collège doit adopter, le contenu du rapport annuel, les conditions d'emploi des membres du personnel non membres d'une association accréditée, les conditions et les modes d'aliénation des biens meubles et immeubles excédentaires, la procédure de nomination, de renouvellement de mandat et de destitution du directeur général et du directeur des services pédagogiques conviennent à des établissements d'État, mais pas à des établissements autonomes.

Les menaces d'enquête et de tutelle qui pèsent sur les collèges et qui peuvent se justifier par des motifs vagues ne sont pas acceptables.

### 2.2 Structures administratives du cégep

Les modifications à apporter aux structures administratives touchent la composition du conseil d'administration, le choix des représentants

du milieu et la situation du directeur général et du directeur des services pédagogiques.

Le conseil d'administration doit être allégé sensiblement et, à tout le moins, les représentants du milieu régional doivent être plus nombreux que les représentants du collège.

Les critères du choix des représentants du milieu et les procédures de consultation des organismes régionaux demandent à être précisés.

Pourquoi le directeur général et le directeur des services pédagogiques ne seraient-ils pas nommés par le conseil d'administration, après consultation de la commission pédagogique dans le cas du second, et ne verraient-ils pas leurs contrats renouvelés à chaque année, à moins de dénonciation de part et d'autre, à l'instar des autres cadres?

### 3. Collèges

La réalisation du projet initial touchant les relations entre l'État et les cégeps exige que ceux-ci satisfassent aux quatre conditions suivantes: le recours à des sources de financement autres que gouvernementales, le partage de certaines responsabilités avec les enseignants, le plein exercice de leurs pouvoirs et la concertation entre eux.

Il n'y a guère d'autonomie administrative possible sans autonomie financière. Aussi le rapport Parent avait-il prévu que les collèges recevraient des fonds des municipalités ainsi que des commissions scolaires et feraient appel "aux organismes industriels et commerciaux

et aux groupes sociaux susceptibles de contribuer à leur développement". (1) Plus que jamais s'impose-t-il que les collègues trouvent les moyens appropriés de faire appel aux ressources de leurs milieux.

L'affrontement qui a trop longtemps duré entre les administrateurs et les enseignants provient peut-être bien d'un faux problème. Partant du fait qu'ils répondent de la qualité de l'enseignement, les premiers veulent le contrôler directement et dans le détail. Arguant qu'un tel contrôle relève de leur compétence professionnelle, les seconds s'y opposent. Il faut, croyons-nous, distinguer deux niveaux de responsabilités différents et complémentaires et les articuler l'un à l'autre. Ce sont effectivement les enseignants qui ont la compétence professionnelle pour évaluer la qualité de l'enseignement. Et ce sont les administrateurs qui ont la responsabilité de prendre les décisions exigées par la qualité de l'enseignement. Dès lors, la façon de sortir de l'impasse paraît claire. Il faudrait qu'à l'instar des professionnels des établissements de santé, les professionnels de l'enseignement décident dans le domaine de leurs responsabilités propres et recommandent à la direction les mesures administratives requises pour assurer la qualité de l'enseignement. Cela suppose, évidemment, que les enseignants fassent le départ entre leurs préoccupations syndicales et leurs responsabilités professionnelles et que les administrateurs acceptent de partager leurs pouvoirs dans les affaires pédagogiques, selon l'esprit de la loi des collègues. (2)

---

(1) R.P., tome III, par. 537 et 547-550. - Cf. aussi Le Collège, p. 127.

(2) Il nous semble qu'une telle perspective serait un apport important dans les négociations collectives.

Comme le souligne le rapport annuel 1980-1981 du Collège de Sainte-Foy, une autre condition de la reconquête de l'autonomie locale consiste à "examiner attentivement les prérogatives conférées par la charte et les exercer en rompant avec la tradition de passivité". (1)

Pour mettre un terme à l'association chimérique du pot de terre et du pot de fer, il faut de plus que les collèges apprennent à se concerter entre eux et à s'unir solidement au sein de leur Fédération.

#### 4. Conseil des collèges

Certains voient dans le Conseil des collèges la dernière chance de la restauration de l'autonomie locale. De fait, en vertu de ses fonctions et de l'autorité morale dont il est investi, le Conseil peut jouer un rôle considérable dans ce sens.

Mais la pente à remonter est si longue et si raide que le retour aux relations entre l'État et les cégeps souhaité par le rapport Parent et le Document d'éducation numéro 3 ne paraît pas possible sans que l'ensemble des conditions rapidement évoquées ici ne se réalise.

---

(1) CEGEP DE SAINTE-FOY. DIRECTION GÉNÉRALE. Rapport annuel 1980-1981; le Collège de Sainte-Foy des années 80: essai de problématique, Sainte-Foy, 1981, p. 22.

LISTE DES SOURCES CONSULTÉES





- BELLAVANCE, Michel. Le rôle du M.E.Q. dans le système universitaire québécois. Montréal, Ecole nationale d'administration publique, octobre 1978. 24 p.
- CEGEP DE SAINTE-FOY. DIRECTION GÉNÉRALE. Rapport annuel 1980-1981; le Collège de Sainte-Foy des années 80: essai de problématique. Sainte-Foy, 1981. 59 p.
- NOCAUDIE, Dominique. Étude administrative des CEGEP. Québec, Direction générale de l'enseignement collégial, juin 1969. Pagination multiple.
- QUÉBEC (PROVINCE). CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. Le Collège; rapport sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial. Québec, 1975. 185 p.
- QUÉBEC (PROVINCE). GOUVERNEMENT. Loi des collèges d'enseignement général et professionnel. 29 juin 1967.
- QUÉBEC (PROVINCE). GOUVERNEMENT. Loi modifiant la Loi des collèges d'enseignement général et professionnel. 22 juin 1979.
- QUÉBEC (PROVINCE). GOUVERNEMENT. Loi sur le Conseil des collèges. 22 juin 1979.
- QUÉBEC (PROVINCE). GOUVERNEMENT. Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la Province de Québec, 1963-1966. Cinq volumes et une annexe.
- QUÉBEC (PROVINCE). MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. L'enseignement collégial et les collèges d'enseignement général et professionnel. Québec, octobre 1967. 122 p. (Document d'éducation, 3).
- QUÉBEC (PROVINCE). MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. Les collèges du Québec; nouvelle étape; projet du gouvernement à l'endroit des CEGEP. Québec, 1978. 79 p.
- QUÉBEC (PROVINCE). MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. Protocole ministère de l'Éducation - Fédération des cégeps concernant les conditions de travail des cadres et gérants des collèges. Québec, janvier 1982. 9 p.
- TREMBLAY, Arthur (et autres). Introduction à l'évaluation continue du système et des institutions de l'enseignement collégial. Tome 1, l'évaluation. Tome 2, Limoilou. Québec, Cégep de Limoilou, novembre 1979 et janvier 1980. Deux volumes.





