

L'ensemble des composantes des collèges travaillait alors sur un projet commun et l'avenir était prometteur. Personne ne sentait le besoin de parler de qualité de vie au travail, de productivité, de mise en disponibilité (M.E.D.), de mise à pied automatique (M.A.P.A.) et quoi encore. Chacun et chacune avait la satisfaction d'avoir fait son travail et d'avoir accompli sa mission. C'est au cours de cette période que nous avons réussi les plus beaux partys.

Bien sûr que les fonds disponibles étaient plus considérables et que les collèges étaient en croissance rapide. Les gestionnaires en arrivaient rapidement à des consensus sur les questions de fonds comme: le développement des programmes, des services, l'ouverture du cégep à son milieu, l'aménagement du parc immobilier, l'achat d'équipement et quoi encore.

Il y a maintenant plus de cinq ans que nous apprenons à gérer la décroissance et, à ma connaissance, très peu de gestionnaires ont réussi à obtenir un diplôme d'études collégiales (D.E.C.).

Cette fameuse gestion de la décroissance semble être la locomotive qui année après année transporte un train de plus en plus long de normes, de procédures, de règles et de compressions qui ont contribué à démotiver les troupes et à ralentir considérablement le développement des cégeps.

Les différents groupes de la communauté collégiale continuent à exprimer leurs besoins et à mettre sur la table des questions de fond qui, faute de fonds, deviennent de plus en plus difficiles à résoudre.

Les troupes ont perdu leur motivation et se demandent si elles font toujours partie de l'équipe. Il est facile de constater que beaucoup d'autres sont inquiets et insécures. Contrairement aux 15 premières années des cégeps, il est de plus en plus difficile de trouver des solutions communes aux questions de fond. Pour plusieurs, la gestion des fonds a perdu toute sa signification et est devenue un art, celui de boucher des trous.

Dès qu'on a commencé à parler que les collèges avaient atteint leur vitesse de croisière, on a négligé d'examiner à fond les questions de fonds et en milieu gouvernemental on a pensé qu'il était temps de faire marche arrière en matière de fonds.

La balle est maintenant dans notre camp et c'est à nous de faire preuve d'un dynamisme renouvelé en formant des équipes de travail capables de démontrer que le ralentissement des dernières années a eu des effets néfastes sur le développement et la qualité des activités de notre réseau.

Au cours de la dernière année, nous avons fait la preuve que le fait de préparer et débattre nos dossiers avec énergie et ténacité donne des résultats intéressants.

Dans un premier temps, la Fédération des cégeps et les 44 collèges ont fait équipe sur le dossier des compressions budgétaires. Ensemble, nous avons fait preuve d'un dynamisme renouvelé. La question de fond a été rendue publique et a été débattue avec énergie. Sans obtenir le gros lot, nous avons réussi à faire comprendre au Gouvernement qu'il était temps de faire marche avant.

Dans un deuxième temps, un groupe de travail de la Commission des affaires matérielles et financières de la Fédération a rédigé un important dossier sur les besoins de fonds du réseau des cégeps. Avec l'appui de la Fédération et des divers sous-comités qui ont travaillé à l'élaboration des questions de fond de chacun des chapitres de ce document, il a été possible d'obtenir des fonds importants pour diverses activités.

De toute évidence, il faut rapidement devenir des entrepreneurs entreprenants capables d'utiliser l'ensemble de nos ressources humaines pour débattre efficacement les questions de fond d'aujourd'hui, de demain et des 20 prochaines années.

---

Communication de  
**Laurent LAMOUREUX**  
Directeur des Services administratifs  
Cégep de Limoilou

---

## Introduction

Un examen attentif du thème décrivant l'atelier qui nous réunit aujourd'hui met en relief deux aspects fort distincts du problème de la gestion des fonds. J'ai l'intention, dans les minutes qui suivent, de présenter le sujet en traitant tout d'abord de l'autonomie financière des collèges et, dans un second temps, de la question des nouvelles sources de financement qui pourraient être mises à notre disposition.

Au moment où j'ai été sollicité pour lancer ce débat avec vous, tout de suite je me suis senti invité à devoir livrer le mieux possible le bagage de mon expérience acquise non seulement dans le réseau collégial, mais acquise également dans l'appareil gouvernemental et dans le milieu municipal. Mon intention n'est pas d'apporter des solutions définitives, ni infaillibles aux problèmes qui nous confrontent, mais plutôt de lancer des pistes de réflexion qui nous permettraient de mieux ciseler nos rêves et de cibler de façon moins nébuleuse les nouveaux outils de notre maturité.

## Autonomie financière des collèges

La gestion financière des collèges comporte plusieurs niveaux de problèmes. À ce sujet, je désire développer trois perspectives différentes, à savoir: l'évaluation de notre degré d'autonomie, la différence entre le processus d'allocation des ressources et de leur gestion, et enfin le rappel de l'évolution récente du réseau.

La tendance habituelle des gestionnaires et des usagers du réseau collégial consiste à croire que les fonds sont gérés d'une façon très centralisée et qui laisse ainsi peu de marge de manoeuvre aux établissements. Cette impression nous amène rapidement à dire que les collèges disposent de peu d'autonomie.

D'entrée de jeu, je dois vous dire que j'évite de traiter de l'idée de l'autonomie des collèges d'une manière trop globale.

Avant de vous indiquer le sens de ma vision, j'ai pris la peine de vérifier la portée de notre vocabulaire. Dans le Larousse, le terme autonomie n'existe pas et le terme autonome se définit d'une communauté qui s'administre librement, se gouverne par ses propres lois, à l'intérieur d'une organisation plus vaste dirigée par un pouvoir central ou selon des règlements particuliers.

Cette définition, nous semble-t-il, décrit assez bien la place du réseau collégial à l'intérieur de l'appareil gouvernemental québécois. Le petit Robert est, quant à lui, plus affirmatif sur le droit d'une organisation à se gouverner par ses propres lois.

Somme toute, l'utilisation du terme autonomie oscille entre une certaine forme d'autarcie et un état d'indépendance partielle. Cette légère ambiguïté quant à la définition des termes devrait nous inviter à une identification plus claire des objets de notre gestion que nous voulons plus autonome et des activités qu'il importe de développer uniformément à travers le réseau.

J'oeuvre dans le réseau collégial depuis 1979; j'ai souvent entendu plusieurs personnes parler du souci de conserver ou de développer notre autonomie, mais rarement prenait-on la peine d'indiquer les éléments que nous voulions contrôler seuls et ceux où nous acceptions de rendre des comptes.

Une telle attitude tenait davantage d'un réflexe d'adolescent mais je nous comprends de regretter:

— une certaine époque de notre enfance où les allocations financières dépendaient davantage de notre capacité de susciter des besoins que de celle de demeurer équitable;

— l'époque où les conditions de travail plus simples témoignaient d'une volonté de créer quelque chose;

— l'époque où le maigre éventail des programmes stimulait les échanges entre les enseignants et les administrations locales;

Au-delà de ce désir de revenir à un certain passé, il nous faut admettre que peu d'attention a été accordée à une définition claire des chasses gardées de notre autonomie. Je reconnais que la Loi des collèges, et la série des amendements qui l'ont affectée, trace un cadre du niveau d'autonomie des collèges, mais elle laisse aussi place à des empiètements réciproques; dans ces situations, le réseau collégial a souvent tendance à voir diminuer son autonomie sitôt qu'apparaît un nouveau contrôle, une directive plus complexe ou plus impérative.

Pour éviter que le réseau collégial et son partenaire privilégié continuent dans les années à venir de s'embourber à la petite semaine dans des débats sur l'autonomie, nous pourrions envisager deux pistes de solutions; en arriver, d'une part, à définir ensemble le niveau de responsabilité des collèges en regard de chacune des activités qu'ils dispensent; par ailleurs, il importe aussi de faire nous-mêmes un examen de conscience des particularités qui nous rendent autonomes.

À ce chapitre, le réseau collégial a fort peu tendance à comparer sa propre autonomie à celle dont dispose ses aînés, et je veux bien sûr parler ici de l'autonomie des commissions scolaires, des universités, des municipalités et du réseau des affaires sociales.

Je n'ai pas l'intention de brosser un tableau exhaustif du degré d'autonomie des administrations publiques québécoises, et la connaissance que vous avez des particularités de ces autres dispensateurs de biens publics peut sûrement nous aider à porter un jugement plus éclairé sur nos conditions de vie. Je sais, tout comme vous, qu'il existe entre chacun des secteurs de l'administration publique des différences notoires quant au financement des activités; une analyse plus critique cependant des outils dont ils disposent laisserait peut-être planer un doute quant à leur autonomie réelle. J'aurai l'occasion, dans la seconde partie de ma présentation, d'effleurer cet aspect du problème.

Passons maintenant à l'examen plus attentif de la question de fonds. Je souhaite porter une attention plus spéciale à l'autonomie de gestion des établissements du réseau collégial. Qu'il s'agisse d'une famille, d'une entreprise ou de tout organisme, le manque de ressources financières est toujours considéré

comme un frein à la réalisation de projets. Cependant, il faut distinguer les contraintes imposées à l'étape de l'allocation des ressources par rapport à celles qui influencent la gestion quotidienne.

Dans une certaine mesure, le salaire d'un individu dépend de son employeur, le revenu de l'entreprise privée provient de sa clientèle et le réseau collégial reçoit ses ressources du Gouvernement. Sur le plan de l'allocation, chacun opère donc à l'intérieur de son réseau de contraintes et d'une identification des nouveaux besoins à pourvoir.

Au chapitre de l'allocation des ressources nous avons, dans un récent passé, invité la Direction générale de l'enseignement collégial (D.G.E.C.) à nous faire connaître le niveau de notre allocation annuelle un peu plus tôt et nous apprécierions sûrement pouvoir réaliser notre planification budgétaire sur plus d'une année; par ailleurs, nous souhaitons le remplacement de l'étape du budget révisé par une autre formule. Enfin, la révision de tout le mode d'allocation devrait d'ici deux à trois ans favoriser une meilleure compréhension des règles de financement et assurer une redistribution plus équitable.

Sur le plan de la gestion des ressources, il en va cependant tout autrement. En effet, le nombre de citoyens assujettis à la loi des dépôts volontaires est peu significatif, les entreprises privées ont appris depuis longtemps à réagir aux réglementations commerciales abusives et le réseau collégial baigne peut-être dans un tissu de règles qui lui voile souvent sa véritable autonomie. Au cours des dernières années, la D.G.E.C. a fait un effort sérieux pour alléger un certain nombre de procédures administratives; cette démarche mériterait de se poursuivre afin de mieux tenir compte de l'effet de ces exigences sur la charge de travail des établissements.

Pour tous et chacun d'entre nous, il est facile d'établir une liste des contraintes qui limitent notre autonomie: les multiples prescriptions contenues dans les conventions collectives diminuent notre capacité de gérer les ressources humaines en fonction des objectifs propres à l'établissement:

— sur le plan financier, les collèges dépendent presque exclusivement de sources gouvernementales et elles sont assujetties à une reddition des comptes très exhaustive; cette reddition se limite cependant aux aspects financiers des phénomènes et ne touche que d'assez loin le degré d'atteinte des objectifs de l'organisation;

— enfin les règles touchant l'admission des clientèles, la sanction des études et la gestion des programmes sont elles aussi bien encadrées.

Nous pourrions, en regard de ces trois grandes têtes de chapitre, citer telles directives ou tels règlements qui conditionnent bon nombre des processus administratifs mis en place dans les collèges. Pour répondre à ces obligations, nous devons annuellement consacrer une partie importante de nos ressources au fonctionnement de ces divers systèmes. Cet état de fait laisse inévitablement une forte impression de marge de manoeuvre limitée pour infléchir réellement les activités de l'organisation.

Cependant, si nous examinons plus attentivement le pouvoir de décision laissé aux établissements, nous constatons que tous les collèges disposent de la capacité de définir la responsabilité des instances et des gestionnaires quant aux engagements financiers de tous ordres (sauf la capacité d'aliéner et d'emprunter de son seul chef.)

La latitude dont disposent les gestionnaires du réseau collégial par rapport aux gestionnaires des autres réseaux est parfois nettement plus importante; le collègue peut aussi, dans une certaine mesure, décider du niveau de service qu'il entend dédier à l'une ou l'autre de ses activités. Une analyse détaillée des ressources consacrées à une même activité dans plusieurs collèges laisse paraître des écarts significatifs. Cette situation découle de la qualité des ressources (tant humaines que matérielles) en place, de l'identification d'un niveau de service à fournir et des exigences de l'environnement.

Nous savons tous qu'au cours des huit dernières années le réseau s'est vu imposer des compressions budgétaires sévères eu égard au budget global dont il disposait. Cette situation a amené les établissements à réduire les ressources à tous les paliers de l'organisation, à réviser la planification des services offerts à leur personnel et aux étudiants et à bannir toute forme de développement à l'intérieur des ressources courantes. Cette ponction lente mais continue tout au long de cette période a affecté considérablement leurs occasions de faire des choix.

Ce n'est pas leur autonomie réelle qui a été réduite mais ils opèrent désormais dans un espace plus restreint. Je ne suis pas heureux de ce qui s'est produit, mais il nous faut admettre cependant que le réseau collégial n'a pas été le seul à payer le prix de l'ajustement à la situation économique. L'accès à des sources de financement non gouvernementales aurait atténué les chocs les plus importants mais les collèges auraient quand même été obligés de réviser leurs activités.

Nous déplorons que ces compressions aient eu pour effet de réduire les marges de manoeuvre institutionnelles et d'éliminer par conséquent toute possibilité de développement, et c'est vrai. Il faut reconnaître que le réseau est en mesure de développer à ce chapitre une multitude d'axes différents; peu de collèges réussissent à les développer tous en même temps et cet aspect nuit peut-être à l'image que nous voulons nous donner.

Les compressions de ressources accompagnées tout récemment de la diminution des clientèles ont aussi probablement touché à l'essentiel de notre mission. Nous avons cependant omis au fil des ans de développer des outils adéquats pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs que nous devons réaliser au bénéfice de la société québécoise. Encore aujourd'hui, nous avons tendance à mesurer la performance institutionnelle à partir des résultats financiers annuels des organisations; c'est là une façon bien indirecte et très imparfaite d'évaluer la contribution du réseau collégial à l'objectif de formation des jeunes.

Si tous les établissements disposaient d'un niveau de ressources leur permettant de réaliser l'essentiel de leur mission, comment dès lors aborder le problème du développement. Dans mon esprit, les activités de développement touchent l'innovation et l'expérimentation pédagogique, la participation au développement économique du milieu environnant, la recherche, la collaboration avec d'autres paliers de l'éducation et avec l'entreprise privée, et enfin une participation de nos secteurs d'excellence dans des projets de collaboration internationale.

Jusqu'à maintenant, les ressources financières mises à notre disposition visaient à subvenir aux besoins essentiels. Si nous voulons, dans l'avenir, insérer les activités de développement dans la mission institutionnelle, il nous faudra prendre la peine de définir ensemble les axes de développement que nous voulons mettre de l'avant et la place de chacun de ces axes par

rapport aux autres. Si nous faisons cet exercice sérieusement, nous verrons poindre peu à peu la mission réelle que nous voulons implanter. Nous sommes au carrefour de nous choisir une profession et nous conservons le goût de vouloir encore tout embrasser.

Au terme de cette première partie de ma présentation, trois questions demeurent en suspens: lorsque nous invoquons le principe de l'autonomie des collèges, de quelles autonomies parlons-nous? Deuxièmement, ne disposons-nous pas d'un degré d'autonomie plus grand que les autres institutions publiques québécoises? Enfin, sommes-nous prêts à définir plus concrètement les activités de développement propres au réseau collégial?

## Les nouvelles sources de financement

Dans cette seconde partie, j'explorerai avec vous diverses sources nouvelles de financement qui pourraient atténuer notre dépendance. En matière de financement comme en matière de placement, tous reconnaissent l'intérêt de la diversification. Le contexte du réseau collégial ressemble à celui des affaires sociales: chacun dépend des allocations ministérielles. Pour corriger la situation, trois voies s'offrent à nous: l'intensification des frais demandés aux étudiants pour l'obtention des services qu'ils utilisent, l'imposition de frais de scolarité, et enfin la recherche de financement auprès de l'entreprise privée.

Pendant la vague des compressions, les collèges ont été incités à demander des frais, entre autres pour l'impression des notes de cours, l'acquisition de certains matériels didactiques et le financement des frais de stages et de transport. La part de ces revenus est plus importante qu'il y a 10 ou 15 ans mais elle représente fort peu par rapport à l'ensemble des revenus de l'établissement.

Le développement plus systématique de cette avenue est quant à moi peu intéressant à moins que l'on ne décide de tout tarifer, à savoir: les locations de casiers, les consultations auprès des professionnels de la gestion pédagogique et le choix des cours à forte utilisation de ressources humaines et matérielles. Nous comprenons tous qu'une telle orientation n'est pas souhaitable et qu'elle n'est pas administrable non plus. Elle n'est pas souhaitable parce qu'elle aurait pour effet de réduire sans discernement l'accès à des services jugés essentiels dans le plan de formation. Elle ne pourrait générer à moyen terme un niveau suffisant de ressources.

La seconde voie touche l'imposition de frais de scolarité à tous les étudiants ou, dans une étape transitoire, à ceux qui échelonnet leur formation sur une plus grande période. Bon nombre de personnes savent qu'une telle approche atténuerait les difficultés actuelles, mais sitôt qu'on en parle, sitôt s'empresse-t-on de tourner la page.

Nous sommes conscients que l'approche développée par le gouvernement du Québec au cours des 30 dernières années est complètement à contre-courant de cette idée. Contrairement à tout ce qui se passe ailleurs en Amérique du Nord, on admet difficilement que l'imposition d'un tarif est un outil efficace dans l'allocation des ressources en matière de gestion de fonds publics.

L'application de frais de scolarité existe au palier universitaire mais ces frais sont limités par un plafond maximum.

Dans mon esprit, l'instauration d'une telle mesure mériterait de ne subir aucune contrainte similaire. Nous avons toutes les raisons de douter de la mise en oeuvre à brève échéance de cet outil de financement.

Les opposants à une telle mesure invoquent souvent le caractère discriminant des tarifs dans le secteur de l'éducation et ils nous rappellent l'objectif de la gratuité tel que dégagé au début de la Révolution tranquille. Au premier argument nous répondons qu'il serait souhaitable d'accompagner cette mesure de la possibilité de déduire ces frais dans la déclaration d'impôt sur le revenu et d'un réaménagement du système des prêts et bourses.

Au second argument, nous répondons qu'il pourrait être opportun de questionner à nouveau la pertinence de la gratuité dans un contexte où le financement gouvernemental se révèle moins en mesure d'en payer correctement le prix.

La troisième voie de financement envisageable consiste à engager plus étroitement l'entreprise privée dans le financement des collèges en permettant, d'une part, que celles-ci puissent verser des subventions déductibles de leurs impôts et en favorisant, d'autre part, un accès plus facile aux équipements que nous possédons et qui ont été financés par des fonds publics; cette dernière suggestion allégerait le coût de leur entretien et permettrait un remplacement plus rapide de ces appareillages.

Ces trois modes de financement ne sont pas les seuls qui pourraient être explorés et nul doute que le comité mis sur pied par la Fédération des cégeps pour étudier la question saura d'ici peu nous éclairer davantage.

Au cours de ma présentation, j'ai sciemment mis de côté plusieurs des «technicalités» qui teintent la gestion financière des collèges, mais je demeure disponible pour regarder d'un peu plus près les aspects qui pourraient vous intéresser. Dans l'immédiat, je souhaiterais que nous poursuivions ensemble notre échange sur la question.

## F. Nos collèges sont-ils en liberté surveillée?

### PROBLÉMATIQUE

*Le pari du réseau collégial consiste à gérer d'une manière centralisée des établissements légalement autonomes, mais qui ne disposent pas des moyens de se donner une couleur locale alors qu'ils en ont le devoir.*

*Peut-on être un établissement public et agir comme une entreprise privée? Pourquoi la décentralisation est-elle une utopie? Pourquoi les collèges n'ont-ils pas été touchés par la déréglementation? Jusqu'où les collèges peuvent-ils aller dans la voie de l'autonomie?*

---

Communication de

Claude **THERRIEN**

Directeur des Services pédagogiques

Cégep de Victoriaville

---

## NOS COLLÈGES SONT-ILS EN LIBERTÉ SURVEILLÉE?

Une question bien posée, dit-on, est à moitié résolue. Celle-ci est-elle bien posée? À première vue, une telle question intrigue; elle a de quoi inquiéter des observateurs externes au réseau des collèges qui entendent plusieurs discours sur l'autonomie, sur le bien-être financier des collèges, voire même sur leur richesse. Ces mêmes observateurs entendent aussi de nombreux commentaires sur les relations du travail qui y sont vécues, particulièrement en période de négociations. Cette dernière question n'est pas toujours réjouissante. On soulève volontiers que tous ceux qui y oeuvrent sont grassement payés, qu'ils jouissent d'une sécurité de revenu à toute épreuve et que, somme toute, ils ne gagnent pas vraiment leur salaire... Même dans les officines des ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et de la Science les discours s'interrogent sur les plaintes que formulent les personnels des collèges alléguant qu'ils se plaignent vraiment le ventre plein. C'est un réseau qui coûte bien cher et qui dérange constamment sans raison véritable.

Qu'en est-il pour nous qui vivons quotidiennement dans les murs de ces établissements?

Au risque de choquer un peu, je vous ferai part de ma perception de directeur des Services pédagogiques nouvellement arrivé dans un collège de taille relativement petite, collège de province, mais dont la situation géographique le place au centre du territoire québécois avec d'autres établissements avec lesquels il doit constamment être en interaction. Même si je tente d'objectiver ma perception le plus possible, je porte aussi mon passé récent qui m'a laissé un point de vue et d'observation privilégié mais en même temps sans doute un peu entaché du discours des officines gouvernementales.

Vous me permettez d'exprimer ici un point de vue qui s'appuie sur la lecture d'une réalité restreinte qui ne se veut pas une condamnation de mes collaborateurs immédiats, ni une accusation que le seul établissement que je contribue à diriger